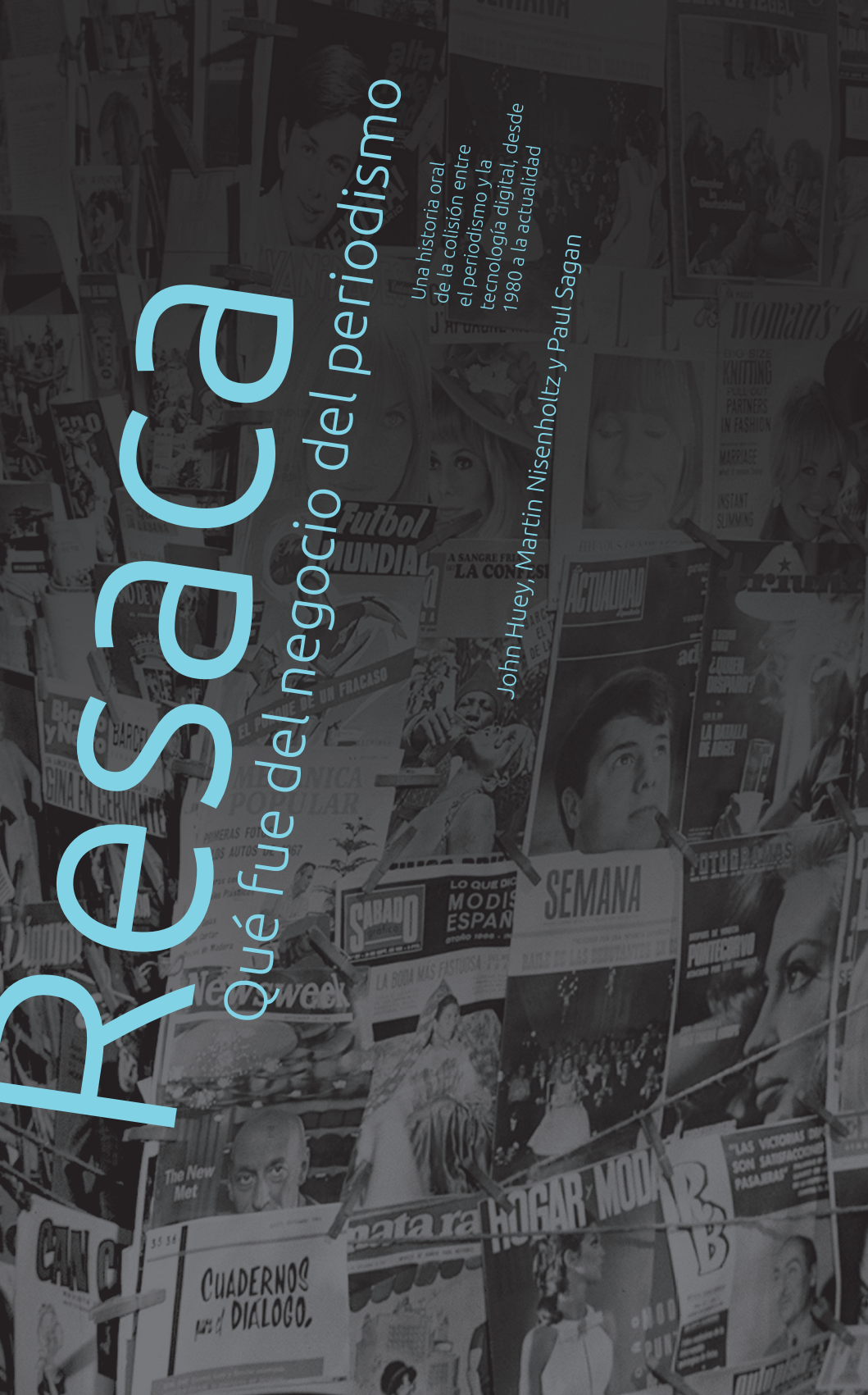


Resaca

Qué fue del negocio del periodismo

Una historia oral
de la colisión entre
el periodismo y la
tecnología digital, desde
1980 a la actualidad

John Huey, Martin Nisenholtz y Paul Sagan



RESACA

Qué fue del negocio del periodismo

RESACA

Qué fue del negocio del periodismo

John Huey, Martin Nisenholtz y Paul Sagan

Traducción de Daniel Gascón

RESACA: Qué fue del negocio del periodismo

Una historia oral de la colisión entre el periodismo y la tecnología digital, desde 1980 a la actualidad

John Huey, Martin Nisenholtz y Paul Sagan

Fellows del Shorenstein Center, primavera de 2013

Publicado originalmente por The Shorenstein Center on Media, Politics and Public Policy, Discussion Paper Series, Septiembre de 2013, con la colaboración de Nieman Journalism Lab (www.niemanlab.org/riptide)



Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 United States (CC BY-NC-SA 3.0 US)

Textos de presentación: José Luis Trasobares y Jordi Pérez Colomé

Traducción: Daniel Gascón

Fotografías: Archivo Agencia EFE, Álvaro Calvo/Congreso Periodismo Digital

Diseño de portada: Alberto Naya/Veintiocho Estudio Creativo

Maquetación: Sergio Nasarre

Coordinación editorial: eCícero Libros

Editado por Congreso de Periodismo Digital / Asociación de Periodistas de Aragón

ISBN: 978-84-87175-51- 0

Impresión: Icomgraph

Depósito Legal: HU-36-2014

ÍNDICE

¡Y nosotros, a verlas venir!.....	7
Bienvenida la resaca.....	9
Prefacio.....	11
Introducción: resaca.....	15
Prehistoria: la era del teletexto y el videotexto.....	25
Estados Unidos se conecta (o: ¡Es el PC, estúpido!).....	33
El <i>big bang</i>	47
El pecado original.....	63
Y entonces llegó el cable.....	71
El regreso de los periódicos.....	85
Los <i>nerds</i> y los plumillas.....	95
El dilema del innovador.....	103
El nacimiento de la blogosfera.....	111
La marea alta levanta todos los barcos.....	123
De las cenizas.....	133
Google: la segunda venida.....	149
La montaña rusa de la publicidad.....	157
Volverse social. Y pagar por jugar.....	169
El tiempo lo dirá.....	185
Créditos de las fotografías.....	201

¡Y NOSOTROS, A VERLAS VENIR!

En lo que a mí respecta, leer ese libro ha resultado bastante perturbador. Por varias causas, pero en particular porque, al bucear en la memoria de quienes pusieron en marcha el periodismo digital en Estados Unidos he comprobado una vez más la diferencia (de *tempo* y de contexto) entre la realidad de aquellos colegas y la nuestra. Mientras al otro lado del Atlántico tomaba cuerpo un desafío sin precedentes en lo referido a los soportes y procedimientos de la información, aquí, al inicio de los ochenta del siglo pasado, estábamos intentando convencer a las empresas y los (mal) llamados editores de que era preciso renovar diarios y emisoras superando los vicios de todo tipo que cuarenta años de dictadura habían incrustado en nuestros subconscientes.

Allí se reflexionaba sobre los instrumentos electrónicos. Aquí, los cambios en el diseño y el formato de los periódicos, la transformación de los protocolos más elementales en el manejo de la noticia eran objeto de un forcejeo agotador, especialmente en la que podríamos denominar gran prensa regional. La llegada de los ordenadores apenas supuso sustituir máquinas de escribir y linotipias. Los programas eran adquiridos al buen tuntún por personas que no iban a ser sus usuarios. Los informáticos aparecieron vestidos del misterio y el hermetismo propios de los brujos de la tribu. A lo largo de las tres décadas siguientes, el retraso teórico y práctico provocado por semejante desajuste lastraría de manera catastrófica la evolución de los grupos y medios convencionales, privándonos de la oportunidad de dar los pasos (acertados o equivocados) que la situación exigía.

Que a pesar de todo ello haya existido y tomado cuerpo una versión española del periodismo digital, que cientos de profesionales hayan trabajado y trabajen hoy explorando las nuevas fronteras indica en todo caso la vitalidad de este oficio y la persistencia de sus virtudes básicas: el inconformismo, la creatividad, la reflexión constante.

Quince ediciones del Congreso de Periodismo Digital que celebramos en Huesca jalonan la carrera destinada a ponernos al día y dar respuesta (como intentan hacer hoy mismo nuestros colegas estadounidenses) a los interrogantes que nos acucian. El futuro que nos espera va a ser construido en gran medida por nosotros mismos. Y si en él ha de existir, o no, una información veraz, crítica y capaz de armar a la opinión pública en clave democrática (*ciudadana*) será responsabilidad nuestra. En el envite nos jugamos la propia existencia de la profesión que ejercemos para ganarnos la vida. Por eso es importante no perder más el tiempo y trabajar para ponernos al día.

Leer este libro ha de ser, seguro, la mejor inspiración.

José Luis Trasobares Gavín

Presidente de la Asociación de Periodistas de Aragón

BIENVENIDA LA RESACA

El periodismo digital ya tiene su historia. Pero sigue aún en transición, sin destino. Aunque algo ha cambiado para siempre: «Hay inevitables indicios de nostalgia entre la vieja guardia y fervor por la destrucción creativa en la nueva», dicen los autores de este libro.

Yo admiro el fervor de la destrucción, pero como los nostálgicos, no puedo evitar hacerme la pregunta que en los ochenta Roger Fidler, director de nuevos medios de la empresa de periódicos Knight Ridder, se planteaba así: «Cometimos el error de asumir que el contenido de los periódicos sería el contenido más atractivo». Pero no fue así: «Las noticias no eran lo que más buscaba la gente, aunque, si preguntábamos, decían que sí las querían».

El periodismo tiene ya la certeza de que interesa menos que otros entretenimientos, al menos en números absolutos. Pero los periodistas no dejamos de lamentarnos, como dicen aquí, por «¿quién pagará la corresponsalía en Bagdad?». La pena práctica del periodismo es que para informar de tres grandes noticias al año desde Bagdad, el medio necesita pagar al menos a un periodista durante todo el año. Ocurre igual en Madrid: si un director quiere grandes temas de sanidad, le irá mejor si tiene un par de periodistas que rastrean cada día hospitales y laboratorios. Pero eso no pasa.

En épocas de vacas gordas pasaba también poco, al menos en España. En los ochenta y noventa parecía mágico ser periodista, pero era al precio de no saber –o no querer saber– que el interés de los lectores era relativo. Por eso la destrucción creativa me parece bienvenida. «A las redacciones se les critica por ser progresistas, pero son las organizaciones más conservadoras que existen», dice Tony Ridder, presidente de Knight Ridder. Es sorprendente la falta de reacción ante el peso de la evidencia.

La mayoría de entrevistados en esta historia oral ven algo parecido. Internet está aquí para mejorar el mundo del periodismo,

aunque no las viejas empresas o industrias. El dilema del innovador dice que «al principio el elemento perturbador parece muy inferior al producto existente, tanto en términos de calidad como de precio». Así es con el periodismo. Pero cada vez menos.

Grandes periodistas preguntan aún con razón: «¿Qué noticias han sacado los medios [o los periodistas] digitales?» En este libro ese papel lo hace Marty Baron, exdirector del *Globe* y ahora en el *Post* de Bezos. Pocas aún en proporción, es verdad. Los periódicos son aún más grandes y están mejor organizados. Pero necesitan ya demasiadas reparaciones: «Todos sabemos que los fabricantes de coches de caballos o locomotoras no eran los líderes de la siguiente forma de transporte», dice Mike Moritz, periodista metido a empresario. El creador de internet, Tim Berners-Lee, es más reconciliador: «Habrá un equilibrio. Creo que serán importantes los trabajos serios. Habrá variedad». Quedarán los mejores, pero no todos.

Este librito coral magnífico del Nieman Journalism Lab habla en el subtítulo de «colisión» entre la tecnología y el periodismo. Es fascinante ver el origen de los cambios, a tientas. Hace menos de una década no existían nombres que hoy son imperios de millones de dólares. Han pasado solo cinco, seis años y blogs que llevan diez, veinte personas tienen un tráfico similar al *New York Times*. Empezaron de la nada; nadie les vendió una emisora o una licencia millonaria. Fue gracias a internet. Siguen naciendo y creciendo. Es imposible digerirlo tan rápido, pero es espectacular verlo y vivirlo. Sí, es una pena quedarse por el camino. Pero así son las corrientes de resaca: la orilla desaparece y hay que aprender a vivir en alta mar, sin tocar pie. Los flotadores son para los niños. Bienvenida la resaca.

Jordi Pérez Colomé
Barcelona, febrero de 2014

PREFACIO

Este proyecto es resultado de la colaboración de tres *Fellows* del Joan Shorenstein Center de la Harvard Kennedy School durante el cuatrimestre de primavera de 2013.

JOHN HUEY es escritor, editor y ejecutivo editorial desde hace cuarenta años. Empezó su carrera como reportero en un pequeño semanario de Georgia antes de pasar a *The Atlanta Constitution*. Allí mandó su primer artículo de forma electrónica desde la capital del estado de Georgia en una Xerox Telecopier (una página cada seis minutos). Estuvo trece años en *The Wall Street Journal*, para el que cubrió la revolución sandinista de 1978 (mandaba sus despachos desde el Telex del hotel) y fue uno de los directores editoriales originales de *The Wall Street Journal/Europe*. Trabajó durante veinticuatro años en Time Inc., donde cubrió incontables perturbaciones industriales como redactor y luego director de FORTUNE. Se retiró de Time Inc. al final de 2012, después de ser redactor jefe durante siete años.

MARTIN NISENHOLTZ es asesor principal de The New York Times Company y profesor asociado en la Facultad de Periodismo de Columbia. Fue vicepresidente primero de operaciones digitales de The New York Times Company entre 2005 y 2012. Fue uno de los fundadores de nytimes.com en 1996 y más tarde fue director ejecutivo de New York Times Digital. Antes de entrar en el *Times* en 1995, fundó el Interactive Marketing Group en Ogilvy y Mather, una de las primeras agencias de publicidad digitales del mundo. Más que cualquiera de nosotros tres, ha estado en el centro de muchos de los momentos cruciales que aquí se cuentan. Por tanto, en este proyecto de historia oral es entrevistado y entrevistador. Empezó su carrera como profesor asociado en el Programa de Telecomunicaciones Interactivo de la New York University, donde trabajó en una versión temprana del Teletext en 1979.

PAUL SAGAN es vicepresidente ejecutivo de Akamai Technologies (una compañía que tiene a miles de importantes actores en internet

como clientes y que, según se calcula, maneja hasta un cuarta parte del tráfico diario de internet). Fue el empleado número 15 y el director ejecutivo de la empresa entre 2005 y 2013. Se crió en una familia de Chicago que se dedicaba al periodismo y empezó su carrera como redactor de informativos en la WCBS-TV hace más de treinta años. Más tarde se convirtió en director de informativos y ganó tres premios Emmy por su trabajo como periodista televisivo en Nueva York. Diseñó y lanzó NY1 News para Time Warner y fue presidente y director de nuevos medios en Time Inc. a mediados de los años noventa, donde trabajó en la creación de Pathfinder, Roadrunner y Full Service Network.

Estamos extremadamente agradecidos al Shorenstein Cente por su apoyo. Alex S. Jones, que ocupa la cátedra Laurence M. Lombard de Medios y Políticas Públicas y director del Centro, creyó en nosotros y en nuestro proyecto, y confió en que haríamos algo digno de la reputación de excelencia investigativa y pensamiento provocador que posee el Centro. Además, Tom Patterson, que tiene la cátedra Brandlee de Gobierno y Medios, y Nancy Palmer, directora ejecutiva del centro, ofrecieron contribuciones importantes y oportunas. Edith Holway, directora del programa de eventos y *Fellows*, nos condujo suavemente por las numerosas rampas y curvas que supone ser un *Fellow* en Harvard. Janell Sims, directora de comunicación, fue una compañera infatigable a la hora de ayudarnos a corregir y pulir el texto.

Estamos en deuda con la Nieman Foundation, y en especial con Joshua Benton, director del Nieman Journalism Lab, por su trabajo en la construcción del sitio web.

Recibimos ayuda oportuna e inteligente de Alex Remington, ahora responsable de producción en *The Washington Post* y anteriormente alumno de la Harvard Kennedy School y auxiliar graduado de investigación, sin quien simplemente no habríamos podido terminar este proyecto. Yin Chen, también alumna de Kennedy School, se sumó a nuestro equipo como auxiliar graduada de investigación y apoyó

nuestro esfuerzo. Además, dos alumnos de Harvard College, Corinne Crucie y Tom Silver, nos ayudaron con destreza y espíritu crítico.

También queremos dar las gracias a otro *Fellow* del Shorenstein Center, Peter Hamby, de la CNN, que nos ayudó a conseguir la entrevista con John Harris y Jim VandeHei en Politico; a Randall Rothenberg, presidente y director ejecutivo del Interactive Advertising Bureau, por entrevistar a sir Martin Sorrell; y a nuestro amigo Walter Isaacson, presidente y director ejecutivo del Instituto Aspen, por lanzarse a entrevistar a Steve Case.

Queremos aclarar, sin embargo, que al final, nosotros tres elegimos el tema, reclutamos a los entrevistados y somos responsables del resultado del proyecto. Hicimos todas las entrevistas menos tres, que hemos señalado arriba. Recurrimos a CastingWords para la transcripción de las entrevistas, y en general solo limpiamos levemente las transcripciones, por lo que admitimos que puede haber algunas discrepancias con respecto al vídeo y al audio.

No consideramos a nadie aparte de nosotros responsable de este esfuerzo. Pero esperamos que esta recopilación de entrevistas y material auxiliar resulte interesante y útil a otras personas que intentan entender y comprender qué ocurrió al negocio del periodismo. Quizá futuros *Fellows* del Shorenstein Center realicen entrevistas adicionales para este relato y aporten más material, para que este sea un archivo creciente. En concreto, reconocemos que la perturbación se está produciendo en una escala global y esperamos que otros aporten una perspectiva más internacional. Aunque hemos llegado a pensar algunas cosas sobre lo que ocurrió y por qué –y compartimos y mostramos esas ideas–, te invitamos, lector, a explorar y sacar tus propias conclusiones.

John Huey, Martin Nisenholtz, Paul Sagan
Septiembre, 2013



Publicidad anunciando un periódico en 1964. EFE

INTRODUCCIÓN: RESACA

Durante la mayor parte del siglo xx, cualquier lista de las familias más ricas de Estados Unidos habría incluido algunos editores de quienes se pensaba que, de forma general, estaban en el «negocio del periodismo»: los Hearst, los Pulitzer, los Sulzberger, los Graham, los Chandler, los Cox, los Knight, los Ridder, los Luce, los Bancroft: un tributo al fabuloso modelo de negocio que daba las noticias a este país. Aunque muchas de esas familias siguen siendo ricas, sus negocios históricos principales se encuentran en una rápida decadencia (o algo peor) y hace tiempo que otra gente con otros apellidos –como Gates, Page y Brin y Schmidt, Zuckerberg, Bezos, Case y Jobs– ha eclipsado su posición en la cima de los creadores de riqueza: se trata de constructores de plataformas digitales que, aunque no se dirigían en concreto al «negocio periodístico», han producido profundas perturbaciones en él.

La caída vertiginosa de la industria que produce lo que hemos llamado periodismo de calidad –es decir, información recogida, verificada y catalogada de forma independiente, publicada o emitida por instituciones preparadas para «defender sus noticias» frente a presiones de intereses comerciales o gubernamentales– no es un tema muy novedoso. Se han dedicado al asunto decenas de miles de artículos, libros y trabajos de investigación.

Cambios tectónicos en el periodismo: Unas buenas lecturas
Post Industrial Journalism del Tow Center for Digital Journalism
Leading the Way to Better News de Geoffrey Cowan
Information Needs of Communities in a Democracy de la Knight
Comission on the Information Needs of Communities in a Democracy
Why Newspapers Matter de John S. Carroll
Big News Forges Its Own Path de David Carr en *The New York Times*

No es una sorpresa que la prensa no haya tratado este asunto como cualquier otra perturbación industrial. Con un descenso de

puestos de trabajo de más de un 30% en el periodismo en poco más de una década, el tema no podía interesar más que a los periodistas. Lo que es más importante, algunos argumentaban que la perturbación es tan profunda que amenaza el futuro de la democracia.

Personas razonables pueden debatir si la sustitución de los antiguos medios por nuevas formas de recopilación y distribución del periodismo—incluyendo el periodismo ciudadano y el fotoperiodismo de los *smartphones*, el *crowdsurfing*, el acceso universal a los datos y, por supuesto, un mundo repleto de actualizaciones de Twitter—provoca que la democracia sea más o menos vulnerable, y lo hacen. Normalmente el argumento se reduce a un par de preguntas simbólicas: ¿Quién va a pagar por la oficina de Bagdad? ¿Quién realizará la función de vigilante en el ayuntamiento que normalmente ejercían los saludables periódicos ciudadanos?

Los argumentos que apoyan la idea de que el declive del periodismo de calidad amenaza la democracia son frecuentes, familiares, lógicos y voluminosos, y llegan sobre todo de la universidad o de gente que de una manera u otra se dedica al negocio del periodismo tradicional.

Como Alex S. Jones, director del Joan Shorenstein Center de la Harvard's Kennedy School (patrocinador de este sitio web), ha escrito en su libro *Losing the News, The Future of the News That Feeds Democracy*:

Entre los periodistas es un artículo de fe que lo que hacen es esencial para la democracia. De hecho, si escucháramos una reunión de periodistas tradicionales que se lamentan del estado de los medios informativos, sería fácil concluir que sin el periodismo de alta calidad la democracia estadounidense quedaría enormemente disminuida. Esta es una opinión que también comparten muchas personas que no son periodistas y pertenecen a todas las tendencias políticas, aunque esa gente también puede ser muy crítica con los medios. A pesar de sus disputas con las noticias,

reconocen que unas noticias fiables son importantes. Si la noticia no es creíble, pierde su capacidad de convencer. Si las instituciones dedicadas al periodismo dejaran de considerarse fuentes fiables de información, las noticias desagradables o políticamente inconvenientes serían desdeñadas por distorsionadas y parciales. En esas circunstancias, continúa el argumento, una ciudadanía genuinamente informada es sustituida por una anarquía de medias verdades, desinformación y propaganda.

Los que defienden la visión opuesta tienden a ser muchos de los llamados perturbadores: emprendedores implicados en la construcción de modelos de negocios periodísticos exclusivamente digitales a través de la agregación, los blogs y la compilación de noticias de bajo coste. Uno de ellos es Henry Blodget, fundador de Business Insider.

Henry Blodget, fundador de Business Insider:

Ahora mismo hay un gran debate sobre lo que está ocurriendo en el negocio del periodismo. Hay dos grandes opiniones diferentes. Una es que las noticias se mueren. El mundo se va al carajo. ¿Quién va a hacer la tarea del reportero? Los periódicos se rinden. ¿Cómo va a controlarse el mundo a sí mismo? Esa es una. La otra es que la cantidad de noticias que se crean se ha multiplicado por cien en los últimos cinco años. La gente se está ahogando en las noticias. Esa es la opinión a la que me adhiero. Cualquiera que tenga una opinión puede tuitear. Puede escribir un blog o entrar en internet... En el mundo antiguo, hasta 1995, las organizaciones mediáticas eran el equivalente a un manantial en el desierto. Controlaban el flujo vital de información. Tenían un poder tremendo porque eran la puerta. Ahora somos un manantial en el océano. Las organizaciones conservan el punto de vista de «Espera, nosotros elegimos lo que es importante. La gente debería consumirlo porque decimos que es importante». Lo que quiero decir es que hay tanto que consumir en este momento que tienes que construir algo que le

guste a la gente. La gente no quiere comer espinacas porque son buenas para la salud. No se las comerá. Hay demasiadas opciones.

A nivel nacional, los dueños de los grandes negocios periodísticos tradicionalmente han luchado con fiereza contra los perturbadores, a menudo con el efecto de un frustrado nadador que patalea en el mar contra una poderosa corriente de resaca. Han emprendido batallas legales sobre el «uso justo»; han creado grupos de presión contra un comportamiento anticompetitivo; y en muchos casos han cedido ante la corriente, creando sustanciales negocios de publicidad digital con centenares de millones de dólares de ingresos propios. Y al menos tres grandes actores del mundo de las noticias –*The New York Times*, *The Wall Street Journal* y el *Financial Times*– han construido modelos emergentes que en buena medida dependen más de los consumidores que pagan por sus productos digitales que de la publicidad digital. Otros negocios periodísticos tradicionales –*CNN*, *Fox News*, *60 Minutes* de CBS por citar tres– siguen operando con márgenes muy rentables.

Pero con cada click digital hacia arriba en la Ley de Moore (poder de procesamiento) y en la Ley de Metcalfé (poder de red), la marea de la perturbación tecnológica ha aumentado, arrastrando a muchos de los antiguos nadadores hacia alta mar, o al menos disminuyendo su capacidad financiera. En el verano de 2013 se produjeron dos acontecimientos particularmente trascendentales que señalan la crítica situación en la que se encuentran las compañías periodísticas tradicionales: *The Boston Globe* se vendió por solo setenta millones de dólares al dueño de los Boston Red Sox (cuando se había vendido a *The New York Times* por 1.100 millones) y The Washington Post Company asombró al mundo cuando vendió su icónico periódico a uno de esos nombres que hemos mencionado al principio: el fundador de Amazon, Jeffrey Bezos.

La elección de la metáfora de la corriente –o de la resaca, para ser precisos– es deliberada. La técnica de supervivencia recomendada

contra una corriente de resacaes moverse rápidamente en diagonal para apartarse de ella, pero eso, como en alta mar, en el mundo del periodismo resulta más fácil decirlo que hacerlo. Elegimos la metáfora para explicar lo que pasó con el negocio del periodismo: cuando tenían éxito, los actores predigitales que habían aprendido a nadar en alta mar y a regresar con confianza y regularidad descubrieron que se enfrentaban a una fuerza cada vez más potente, que hacía que cada vez fuera más difícil regresar a la orilla. Y, como un grupo de nadadores atrapado en una resaca de verdad, algunas de las compañías mediáticas mejor preparadas y con mayor mentalidad de futuro fueron arrastradas, por mucho que se esforzaran en sobrevivir.

Esos bloques de construcción digitales cada vez mayores han permitido que una generación tras otra de niños prodigio de la informática desarrollen nuevas formas de distribuir, recibir y compartir información, que en gran medida se sitúa en el terreno de los viejos negocios periodísticos: no solo negocios, sino también anuncios de *banners* y distribución y, de forma especialmente devastadora para muchos periódicos, anuncios clasificados.

En algunos casos, una fuerza disruptiva ha sido la agregación (por ejemplo, [Huffington Post](#) o [Google News](#)), mientras que en otros ha sido la desagregación ([Politico](#) solo trata de política; [Cars.com](#) solo trata de coches). En el caso de los anuncios clasificados la perturbación fue casi una bala perdida; básicamente, el programador [Craig Newmark](#) se puso a buscar una forma de que la gente compartiera información sobre acontecimientos locales, no pretendía matar una industria. Pero ninguno de esos nuevos creadores de contenidos es el ganador, pese a su capacidad para reducir la dependencia que los consumidores tienen de los viejos medios. Son, sobre todo, pequeños actores. Son los proveedores de plataformas –[Google](#), [Facebook](#) y [Twitter](#), en especial–, con su destreza informática, sus audiencias masivas, sus redes virales, su profundidad de datos y su poder sobre los principales objetivos demográficos para los anunciantes, los que

han capturado enormes partes de las ganancias que antes iban a las viejas compañías mediáticas. (Si nunca lo has hecho, prueba la herramienta gratuita de Google, [Google Earth](#), para ver la sede central, creciente, de la compañía en California. O, mejor todavía, echa un vistazo a las cercanas instalaciones de Facebook, una compañía que empezó en 2004 y se instaló en el antiguo campus central de Sun Microsystems en lo que ahora se llama 1 Hacker Way, Menlo Park.) Además, a medida que los anunciantes recurren cada vez más a la «compra programática» automatizada para llegar a audiencias específicas en la web, los proveedores de noticias generales pierden la proposición central de su negocio tradicional: es decir, actuar como intermediarios entre su público y los anunciantes que les quieren vender cosas.

Un aspecto que ahora parece claro: el negocio del periodismo no tuvo una escasez de visionarios que pudieran imaginar el futuro. Como verás una y otra vez en esta compilación de recuerdos que se remonta muchos años, numerosos editores y ejecutivos empresariales que trabajaban para las compañías periodísticas tradicionales emprendieron la tarea de enjaezar nuevas tecnologías que iban a revolucionar la circulación de las noticias. Pero (para salir del mar un momento) su recompensa se pareció más a la de los pioneros (que a menudo son los primeros en morir) que a la de los colonos (que al final reclaman la nueva tierra).

Y, aunque las leyes de Moore y Metcalfe han impulsado la mayor parte de este cambio, quizá sea otra ley, la de [Amara](#), la que describe mejor los resultados. Esa ley postula: «Tendemos a infravalorar el efecto de una tecnología a corto plazo y a sobrevalorar su efecto a largo plazo». O, como escribió en abril de 2013 Frank Rich en una [columna](#) de *New York Magazine*, «No nos dimos cuenta de que estábamos frente a un cambio tan fuerte como la construcción de un ferrocarril transcontinental o la invención de la electricidad [*sic*]».

Por hiperbólico que pueda sonar, probablemente no es una exageración. Y, como tal, es un fenómeno que merece que hagamos un

esfuerzo constante por comprender sus causas, sus efectos y sus posibles resultados. Con eso en la cabeza, hemos creado este proyecto de historia oral –comisariado en Harvard por el Joan Shorenstein Center on the Press, Politics and Public Policy junto al Nieman Journalism Lab– para documentar las experiencias de un grupo amplio de participantes primarios, algunos de los cuales estaban al principio de la transformación (que a nuestro juicio se produjo hace unos 35 años, mucho antes de la llegada de la World Wide Web) y algunos de los cuales acaban de llegar pero han afectado profundamente la forma y dirección de la corriente que se está llevando los cimientos del viejo negocio del periodismo.

Trabajando en equipo, los tres *Fellows* del Shorenstein Center decidimos buscar los recuerdos personales de un grupo amplio pero selecto de individuos que afrontaron las opciones, tomaron las decisiones, apostaron y ahora tienen el beneficio de una visión retrospectiva sobre cómo podría, o no, haber ocurrido de forma distinta. Los participantes originales son más de sesenta y podrían crecer con el tiempo. Jerárquicamente, van desde los poderosos –Eric Schmidt– a los defensores –Arthur Sulzberger, Steve Newhouse, Don Graham–, de los perturbadores –Arianna Huffington, Nick Denton, Johan Peretti, Henry Blodget– a los artesanos –Andrew Sullivan, Michael Kinsley–, de los humillados –Jerry Levin, Tony Ridder– a los que se lo toman con filosofía –Walter Isaacson, Steve Case, Gordon Crovitz–, de los periodistas convertidos en capitalistas –Mike Mortiz, Will Hearst– a los científicos y académicos, como Tim Berners-Lee y Nicholas Negroponte. Y muchos otros en medio: pioneros, mártires, testigos, víctimas, conquistadores. Hay participantes a los que no abordamos, para evitar duplicaciones o simplemente porque no teníamos tiempo de hablar con todo el mundo. Elegimos deliberadamente no entrevistar a periodistas y tertulianos que han cubierto estas transformaciones a lo largo del tiempo, aunque pensamos que puede ser una adición valiosa en el futuro.

Buscamos muchas respuestas a las grandes preguntas. ¿Había algún «pecado original» que desatara la fiera oleada de perturbación? ¿Por ejemplo, que muchos sitios de noticias originales decidieran no cobrar por sus contenidos? ¿Que Reuters eligiera vender teletipos a la incipiente Yahoo! —que a continuación los ofrecería gratis y no tardaría en convertirse en el servicio de noticias más grande del mundo— creó una corriente tan fuerte que la mayoría de los proveedores tradicionales de noticias perdió para siempre la capacidad de cobrar por contenidos digitales? ¿O hubo alguna chispa aún más primordial que garantizaba la perturbación inevitable al margen de cualquier otra cosa: por ejemplo, la invención de URL (localizador uniforme de recursos, por sus siglas en inglés) o el HTML (lenguaje de marcas de hipertexto, por sus siglas en inglés), que permitirían que cualquier fragmento de contenido se identificara y transfiriese desde cualquier lugar del mundo a cualquier persona y cualquier sitio donde hubiera un aparato conectado a internet? ¿Fue el periodismo alguna vez un negocio no subvencionado, o solo lo parecía porque estaba convenientemente metido en periódicos y revistas que ofrecían muchos otros entretenimientos y servicios? ¿Los errores de cálculo de los ejecutivos de la prensa escrita y audiovisual cambiaron el curso de la historia, o tienen una importancia marginal? Y, de nuevo, ¿hasta qué punto es seria la amenaza que esta transformación supone para los fundamentos de la democracia? ¿El efecto neto de las ganancias y las pérdidas que producen los medios digitales es bueno o malo para los beneficios tradicionales que aportan los medios informativos, como el servicio público o el bienestar cívico?

Las respuestas y los relatos que puedes leer y observar aquí son variados y, al menos para nosotros, están llenos de sorpresas. Como todas las historias orales, esta recopilación no representa hechos fríos y exactos, sino memoria, con todas sus imperfecciones, ajustes psicológicos y, a menudo, confusiones. Como tal, el documento es, en conjunto, un relato a la manera de *Rashōmon*. Todo el mundo

puede haber visto la misma secuencia de acontecimientos, pero no necesariamente del mismo modo. Muchos temas surgieron una y otra vez: *The Innovator's Dilemma*, los desafíos culturales de las compañías tradicionales, lo falta de oportunidad a la hora de capturar el poder de los avances tecnológicos (a menudo es demasiado pronto y a veces demasiado tarde), la tensión entre contenido «de pago y gratis», el rechazo de los viejos medios a apreciar la importancia de la informática, el poder de los efectos de red si no las redes en sí. Los entrevistados mostraron una cantidad sorprendentemente pequeña de arrepentimiento, o culpa, y tampoco hubo muchas acusaciones. Pero hay inevitables indicios de nostalgia entre la vieja guardia y fervor por la destrucción creativa en la nueva. En algunas cuestiones, particularmente en la importancia de los medios informativos institucionales para la democracia y el bien público, hay un desacuerdo feroz.



Sala de Teletipos. Agencia EFE en Barcelona, abril de 1953.
EFE/Carlos Pérez de Rozas

Capítulo 1

PREHISTORIA: LA ERA DEL TELETXTO/VIDEOTEXTO

En el principio fue la imprenta. Y después llegó el telégrafo, que posibilitó los «cables» informativos y luego la radio, a la que siguió no mucho después la televisión. Y, mientras que cada nueva entrada producía perturbaciones, todas encontraron pronto estables caminos de coexistencia e incluso nuevas posibilidades de lucro (aunque la televisión mató la enorme *Life* de Henry Luce, también produjo la gigantesca *TV Guide* de Walter Annenberg). Luego, poco antes de la década de 1980, los mundos empezaron a cruzarse levemente, con las primeras señales de un futuro para la publicación que iría más allá de la imprenta. Fue entonces cuando las compañías periodísticas, entre las que había periódicos, emisoras de televisión e incipientes operadoras de cable, invirtieron grandes cantidades en servicios informativos destinados al consumidor que unían el teléfono y la televisión con una barata caja «decodificadora» para entregar texto y, en distintas iniciativas, imágenes. Es bien sabido que Warner Cable estrenó su servicio interactivo Qube en Colubus, Ohio. Knight Ridder lanzó su servicio de videotexto Viewtron en Coral Gables, Florida. Time Inc. inauguró su Time Teletext en Orlando. Times-Mirror Co. lanzó Gateway en Orange County, California. Y PBS, CBS y NBC tenían versiones televisivas de teletexto.

Hubo quienes, como Jerry Levin en Time Inc., antes de que se convirtiera en Time Warner y él en director ejecutivo, y Roger Fidler en Knight Ridder entre otros, que pensaron que la capacidad de transportar contenido –noticias– digitalmente sería transformadora e incluso produjeron un vídeo a mediados de los años noventa sobre cómo las noticias se podían distribuir a tabletas electrónicas, algo que solo se cumpliría completamente cuando Apple lanzó su producto innovador, el iPad, en 2010. Pero esos experimentos llegaron

demasiado pronto, antes de que hubiera suficiente ancho de banda, poder de procesamiento en manos de los consumidores y suficientes aparatos en el mercado como para construir nuevos negocios.

Jerry Levin, expresidente y director ejecutivo de Time Warner:

Toda mi introducción al periodismo y la tecnología giró en torno a las dos direcciones. En esa época no se hablaba de lo digital. No había internet. Ni ordenadores. Se trataba de coger todas esas piezas y ver cómo podías conseguir interactividad. Ese era el objetivo.

Antes de que [en Time Inc.] empezáramos con la HBO [1976 ó 1977] estaba en Sterling Manhattan Cable en un pequeño despacho, trabajando en el plan de negocio. Junto a mi silla había un teletipo de la AP con una cámara delante. En el sistema de agencias de la época, así es como le llegaban las noticias al público. Lo que me fascinaba era que me interesaba más lo que salía del teletipo. Me parecía fantástico porque alguien que estuviera en casa podía recibir las noticias tan deprisa como cualquier reportero que trabajara para cualquier compañía. Eso era esencial. No me parecía primitivo que hubiera una cámara delante de un teletipo.

Después de empezar la HBO, seguí pensando en formas de llevar las noticias a casa [...] Me encantaban la revista *Life* y las fotografías [...] Le pregunté a uno de los ingenieros de Manhattan Cable: ¿hay una forma de llevar un cable de agencia a las casas? Metamos fotos en las casas porque... «Ver *Life*, ver el mundo», eso decía Henry Luce sobre *Life*.

[Me dijo que] tenían una tecnología que llamaban transmisión de barrido lento. Una fotografía pasa por la pantalla. Lleva tiempo y la gente puede impacientarse un poco, pero puedes dar una imagen. Lo montamos en nuestro despacho [...] y pensé: probablemente va a ser demasiado difícil para la gente, pero al menos me han dado la idea de que se puede ofrecer texto y se pueden ofrecer imágenes. [...]

El teletexto fue parte de este impulso [hacia la interactividad]. No sé cómo pude conseguir la autorización [en ese tiempo yo llevaba el grupo de vídeo] para construir un estudio que distribuyera un periodismo que iba teóricamente en dos direcciones [pero en realidad solo iba en una dirección] y llamaron Teletexto [...] Conseguimos que se involucraran algunos periodistas. Creamos una redacción para Teletexto. Se tenía que distribuir en Orlando por satélite [desde Queens, Nueva York] a algo que no era una caja convertidora. [...] Pensé: «Es genial porque podemos ver cuánta información puede manejar el consumidor, qué tipo de periodismo, qué tipo de información». El descubrimiento más interesante fue que no podíamos distribuir suficiente información lo bastante rápido y con la profundidad necesaria para satisfacer el apetito del público. En vez de señalar: «Eh, esta tecnología tiene algo», eso indicaba que, si alguna vez podías encontrar una tecnología que tuviera mucha más capacidad y que funcionara de verdad en dos direcciones, el consumidor estaría allí.

Time Teletext se introdujo finalmente de forma abrumadora, con el eslogan «Our time has come» [Ha llegado nuestra hora], cuando, por desgracia, como la promoción corporativa parecía demostrar, era todavía un sueño lejano. Pero la idea de la información digital no era lo único que no estaba preparado para la hora de máxima audiencia.

Roger Fidler, exdirector de nuevos medios de Knight Ridder:

En enero de 1979, Jim Batten [director ejecutivo de Knight Ridder] me llamó y me preguntó si podía ir a Miami para hablar de un proyecto en el que quería que participara, pero no me dijo qué era. Volé a Miami y me reuní con Batten, que me dijo: «Este es nuestro proyecto *top-secret*». Lo llamaba nuestro Proyecto Manhattan, y el objetivo era desarrollar un sistema de publicación electrónica que se estaba creando en Inglaterra y en la época se llamaba ViewData o Videotex. Quería que fuera a

Inglaterra con un grupo de tres personas que habían seleccionado, que aprendiéramos todo lo posible sobre el servicio del videotexto, que se estaba desarrollando en esa época y llamaban Prestel, y luego volviéramos y construyéramos un sistema similar en Estados Unidos [...] Trabajé entre 1979 y 1983 en el proyecto Viewtron [...] No nos dejaban hablar de lo que estábamos haciendo porque temíamos que Times Mirror u otras compañías se nos adelantaran.

En esa época, quizá lo recuerde, a finales de los setenta y comienzos de los ochenta, ya había gente que predecía que en algún momento la tecnología digital sustituiría a los periódicos. [...] Así que en el 81 la APME [Associated Press Media Editors] invitó a varios editores y diseñadores a escribir un ensayo y quizá crear algunas imágenes sobre cómo pensaban que serían los periódicos después del año 2000.

En la época, todo el mundo pensaba que yo estaba totalmente loco. Para los editores con los que hablé, era cosa de ciencia ficción. Me acuerdo de que John Woolley, que entonces dirigía el proyecto Viewtron, me dijo que era una «idea de bombero» que nunca ocurriría.

Martin Nissenholtz:

¿Aprendió alguna lección con Viewtron? [...] Fue un experimento muy atrevido y costoso a principios de la década de los ochenta. Pero lo cerraron. Como todos sabemos, se consideró un fracaso. ¿Qué lecciones aprendió la compañía, o usted?

Roger Fidler:

Unas cuantas. Una de esas lecciones, por supuesto, es que cuando estás desarrollando cualquier nueva tecnología, los que están involucrados en el proyecto creen que las cosas avanzarán de forma mucho más rápida de lo que realmente sucede. Es natural que a las cosas les lleve un tiempo imponerse. Paul Saffo, del Institute for the Future, habla de su regla de treinta años: normalmente, en los primeros diez años después de que una tecnología

salga del laboratorio [...] no hay un público preparado para ella. A menudo esa primera ola fracasa. La segunda década después de que surja una nueva tecnología, la gente es más consciente de ella. Empieza a arraigarse, pero todavía hay algunos fracasos. Luego llega la tercera ola, o la tercera década, donde, si de verdad es una tecnología de éxito, se vuelve común. La gente la acepta como parte de su vida cotidiana.

Ya a finales de la década de 1970, lo que se acabaría conociendo como el Laboratorio de Medios del MIT mostraba una tecnología funcional tremendamente similar a lo que han terminado siendo las pantallas táctiles, gráficos interactivos y visualizadores controlados por el usuario que en esta década, quizá encarnados de forma especialmente lograda en el iPad de Apple, han llegado en masa al mercado.

Las tempranas dificultades enseñaron a esos pioneros interactivos otras lecciones que serían un anticipo de tendencias que llegarían diez años después. Como explica Fidler, las redacciones pensaban que sus noticias eran más apetecibles para los usuarios, pero lo que excitaba a los clientes eran las nuevas formas de comunicarse a través de redes.

Roger Fidler:

También cometimos el error de asumir que el contenido de los periódicos sería el contenido más atractivo e impulsaría el servicio. A pesar de que nuestra investigación nos mostraba que lo que impulsaba el servicio al principio eran el correo electrónico, los chats online, los servicios de subasta que teníamos, los juegos, el entretenimiento.

Las noticias no eran lo que más buscaba la gente, aunque si preguntábamos la gente decía que lo que quería eran noticias. Cuando seguíamos lo que hacían de verdad, era bastante distinto de lo que decían que estaban haciendo.

Si el proyecto Viewtron hubiera sido un proyecto de I+D que tratara con la tecnología digital, algo más parecido a un experimento

de laboratorio de bajo coste, en vez de subir rápidamente hasta tener en un momento [...]doscientos cincuenta, casi trescientos empleados [...] Estaban metiendo mucho dinero e intentaban que tuviera alcance nacional. Así que cuando vieron que no entraba un flujo de ingresos lo bastante grande, lo cerraron, pensando que no iba a consolidarse.

En 1986, la mayoría de esos servicios interactivos estaban cerrados, tras haber sufrido pérdidas significativas en sus compañías madres, lo que condujo a un periodo sostenido de desinversión en los medios interactivos por parte de las compañías mediáticas tradicionales. Solo uno de esos servicios, Ceefax, en el Reino Unido, duró hasta 2012, y el temprano fracaso del resto llevó a un periodo de falsa seguridad en toda la industria.

Jerry Levin:

Parecía que el papel estaba bastante bien... esas tecnologías eran tan ineficientes o pertenecían a un futuro tan lejano que no era necesario preocuparnos sobre cómo adaptarnos a ellas. Todo fueron fracasos. Teletext se consideró un fracaso [...] La cifra de 25 millones de dólares se me ha pegado en la cabeza, pero era una cosa costosa [...] El grupo de vídeo era la niña de los ojos de Time Inc. en la época, y había mucho interés, pero luego [...] lo cerramos. Cuando cierras algo en Time Inc. es un fracaso. No es un éxito.

Martin Nisenholtz:

Uno de los temas que se repiten a lo largo de todo este periodo y hasta bien entrados los años noventa es que las grandes corporaciones –quizá por su cultura, quizá porque, como usted dice, no era una amenaza– no parecen capaces de adaptarse tan deprisa a algunas de las tecnologías digitales como la comunidad de emprendedores que opera en un ciclo que es, curiosamente, más lento y más rápido. Al mismo tiempo que usted cierra Teletext y Knight Ridder está cerrando Viewtron y Times Mirror

cierra su servicio [...] los tipos de Quantum Computing empiezan [lo que será] AOL. En la época debía de parecer banal.

Jerry Levin:

Siempre fue un problema. Una gran corporación [...] gana la mayor parte de su dinero –y por tanto su éxito en Wall Street se basa en eso– en sus negocios centrales. Las amenazas parecen intrascendentes porque estás protegido por tu generación segura de ingresos, pero al menos estaba claro que queríamos empezar algo.



Steve Case. EFE/Jeffrey Arguedas

Capítulo 2

ESTADOS UNIDOS SE CONECTA (o: ¡es el PC, estúpido!)

Al ver las promociones de vídeo de los primeros servicios de teletexto o videotexto es fácil que te divierta su paleolítico diseño de producción: las fuentes toscas, la velocidad empalagosa, el incómodo mando a distancia. Y, sin embargo, la mayor parte del contenido que se ensalza resulta tremendamente profético si pensamos en lo que iba a recibir el consumidor interactivo a lo largo de los siguientes veinticinco años: resultados deportivos y movimientos bursátiles en «tiempo real», juegos «electrónicos», un directorio para encontrar un restaurante étnico en un barrio concreto y, por supuesto, «noticias» (del periódico local), que bajan por la pantalla de la televisión. En cuanto se desvanece la risa engreída, la verdadera sorpresa es que en realidad no hay ninguna idea nueva sobre los contenidos, solo nuevas plataformas tecnológicas.

Así que, a mediados de los años ochenta, cuando los gigantes de los medios cerraban sus costosos experimentos para casar la televisión con el teléfono, y básicamente daban la espalda a la idea de un futuro interactivo, la verdadera llave de ese futuro –el ordenador personal– proliferaba en las oficinas por todas partes, después de que IBM lo introdujera a mediados de la década de los setenta y pasara a la comunidad de negocios general en 1981. En 1983 se produjo otro momento importante, cuando Apple introdujo el innovador Macintosh, un aparato más agradable para el usuario que claramente no estaba solo pensado para devorar números en el trabajo; era, de hecho, el nacimiento de la autopublicación, un fenómeno que más tarde tendría un impacto enorme en el negocio periodístico.

En 1985, dos emprendedores, Steven Case y Jim Kinsey, transformaron una pequeña compañía interactiva llamada Quantum

Computer Services, que había empezado bajo la administración anterior como una empresa interactiva de acceso telefónico para juegos de Atari llamada Control Video Corp., en algo que llamaron America Online. Esta empresa –y durante un tiempo sus competidoras, CompuServe, Source, Delphi, Well y Prodigy– lanzarían la época del «acceso telefónico» o los llamados «jardines vallados» de los servicios de suscripción *online*, que explotarían en el mercado de consumo y pavimentarían el camino de buena parte del modo en que las noticias y la información se distribuirían y consumirían en los años siguientes.

AOL salió a bolsa en 1992 y en los siguientes años inundó el mercado con sus *disks* gratis de *software*, como una especie de Johnny Appleseed de la interactividad.¹ La combinación de las interfaces sencillas y agradables para el usuario de AOL y sus rapaces destrezas de *marketing* obtuvieron una hermosa recompensa. Finalmente, la compañía reunió una audiencia de más de treinta millones de clientes de pago en su «jardín vallado»: avanzó desde atrás para superar a la pionera CompuServe, y provocó un gran impacto sobre el comportamiento de los consumidores online en los años siguientes. AOL fue el lugar donde muchos estadounidenses adquirieron su primer nombre en la pantalla y su primera dirección de correo electrónico. Tuvieron sus primeras experiencias en los «medios sociales» en los chats de AOL; usaron sistemas de mensajería instantánea de formas notablemente similares a los comienzos de Twitter. Incluso iban al cine y se veían reflejados mientras Tom Hanks y Meg Ryan empezaban una relación al ritmo de esa voz familiar que entonces se filtraba en el salón de todo el mundo, con el recordatorio

¹ Johnny Appleseed («semilla de manzana»), nacido John Chapman (1774-1845), fue un pionero estadounidense que introdujo la manzana en extensos territorios. Se convirtió en una leyenda en vida por su reputación de generosidad, respeto por el medio ambiente y por la importancia simbólica que daba a las manzanas.

no tan sutil de la excitación que te podía esperar en la red: *Tienes un email*. ¿De verdad podían ser Tom o Meg?

Para este proyecto le pedimos a Walter Isaacson, historiador, periodista y presidente y director ejecutivo del Aspen Institute, que entrevistase a Case:

Steve Case, cofundador de AOL:

Mi interés por el espacio empezó en realidad unos años antes, cuando todavía estaba en la universidad. Creo que fue en 1979. Leí un libro de Alvin Toffler que se llamaba *La tercera ola*. Hablaba de varias cosas que iban a ocurrir en el futuro. Pero una de ellas era la idea de una casa de campo electrónica.

Algún día, la gente viviría en ese mundo más interactivo, obtendría la información de formas distintas, se comunicaría con la gente de otras maneras. Me parecía obvio que al final ocurriría...

Walter Isaacson:

¿Cómo veía AOL, al principio? ¿Cuál era exactamente su misión, en términos de la formación una comunidad, ayudar con el correo electrónico, distribuir contenido y noticias?

Steve Chase:

Cuando empezamos con AOL en 1985, solo un tres por ciento de la gente estaba *online*, más o menos [durante una hora a la semana]. En realidad era mercado de nicho, casi para gente con un *hobby*. Nuestro objetivo era expandirlo y convertirlo en un fenómeno del mercado de masas, general. Todo lo que hacíamos estaba enfocado a eso, a intentar que fuera accesible, fácil de usar y más barato: más útil, más divertido, cosas así.

Nuestra gran apuesta, ya en 1985, era lo que llamábamos comunidad. Ahora la gente habla de ello como medios sociales u otro tipo de cosas, pero pensábamos que era la aplicación esencial...

Gente que interactuaba con gente que ya conocía, pero también gente que interactuaba con gente que todavía no conocía, pero debería conocer porque existía algún interés compartido.

Incluso en 1985, lanzamos cosas como People Connection o chats, [y] cosas como la mensajería instantánea. Las listas de amigos y los mensajes de texto salieron de ahí. Realmente siempre nos centramos en eso. Siempre supuso la mayor parte de nuestro uso. Había muchas cosas que formaban parte de AOL, pero esos rasgos de comunidad eran lo principal en cuestión de uso.

También en 1979, dos años después de graduarse en la Universidad de Georgetown, Ted Leonsis viajó a una cosa llamada West Coast Computer Faire, donde se vendían ordenadores Commodore, Osborne y los primeros de Apple. Compró un ordenador Apple II, que consistía en una placa base, un teclado y un tubo de rayos catódicos. En el exterior de la convención, pagó a un vendedor que tenía el puesto en la acera seis dólares por un manual casero (metido en una bolsa de comida) que explicaba cómo montarlo. Mientras estaba allí, conoció al pionero digital Robert Metcalfe (que fue uno de los inventores de Ethernet en Xerox PARC y más tarde fundó 3Com) y volvió a casa convencido de que el ordenador, la televisión y el *software* estaban de alguna manera destinados a fundirse en una nueva forma de medio. Más tarde Leonsis fundó una serie de empresas que incluían directorios de *software*, guías para compradores de Macs y PC, un negocio de satélite privado y una empresa de venta interactiva de CD. En 1993, era alcalde de Vero Beach, en Florida, y dirigía una compañía de «nuevos medios» llamada Redgate Communications, donde acuñó eslóganes provocativos como «Nuevas Reglas, Nuevos Medios» y «Digitalízate o Muere». Luego conoció a Steve Case, y la casi inmediata boda de penalti de las dos compañías lograría el objetivo de Steve Case antes de lo que nadie habría podido imaginar.

Ted Leonsis, ejecutivo de AOL:

Pensé que debía contratar a un banco de inversiones, lo que hice. Mi banquero era Dan Case, que dirigía Hambrecht y Quist. Dan trabajaba muy estrechamente con nosotros y un día dijo: «Tengo un hermano al que acaban de nombrar director de una pequeña

compañía *online* y los dos decís lo mismo. Ve el mundo desde un punto de vista, tú desde otro, pero lo que veis es muy parecido. ¿Puedo presentaros?». Y así desayuné con Steve y mientras tomábamos café compró mi compañía.

Me acuerdo de que le dije a Steve: «¿Podemos besarnos antes? Quiero decir: ¿podemos salir a cenar?». Y él respondió más o menos: «La vida es demasiado corta para como beber vino malo, y lo que deberíamos hacer es lo siguiente: deberíamos fusionar nuestras compañías. Tú tienes ciento cincuenta empleados. Yo tengo doscientos cincuenta. Yo ingreso cuarenta millones de dólares, tú veinte millones. Tendremos escala. No hay mucha gente ahí fuera que lo entienda».

Martin Nisenholtz:

¿Cuál era la idea? Porque a Steven no le gustaba la publicidad de AOL.

Ted Leonsis:

[AOL era predominantemente una compañía B2B.]² La gente olvida que AOL empezó como una red privada para Commodore, Q Link, una red privada para Apple-AppleLink y otra para IBM. Mi experiencia en el negocio de la publicidad patrocinada era similar. Steve unió todo eso, y así es como empezó America Online.

Y yo me conecto en la red a mil doscientos baudios,³ pero ¿qué hago? Estamos hablando de aplicaciones de contenido y compra y comunicaciones interactivas.

² *Business to business* designa el conjunto de instrumentos electrónicos e informáticos para transmitir información de transacciones que se realizan entre empresas, en vez de entre una empresa y un consumidor o una empresa y el gobierno.

³ El baudio es una unidad de medida empleada en las telecomunicaciones en general y en el terreno informático en particular que representa el número de símbolos por segundo en un medio de transmisión digital.

Todos éramos jóvenes y populistas. Nuestro mensaje era facilidad de uso y eliminar el esfuerzo de la jornada laboral.

Pagabas a AOL 1,35 dólares a la hora para estar *online*. Fuimos de mil doscientos baudios a nueve mil seiscientos, y ahora podías mandar una foto. Se pintaba (lentamente, en la pantalla). Teníamos nuestro propio servicio de suscripción; se llamaba Rainman. Cargaba el texto y, mientras lo leías, la foto, decíamos, «aparecía mágicamente». [risas]

Walter Isaacson (a Steve Case):

Permita que presente la teoría de que, como Steve Jobs, usted pensaba que tenía que ser realmente sencillo y tenía que conseguir que la gente se conectara a internet de forma que no fuera intimidante. Esos *disks* y el *marketing* que llegaban con la revista *Time*. Uno decía: «Oh, no puede ser tan difícil. Lo pongo y dice: “Tienes *mail*?”». Eso lo hacía, a mi juicio, diferente a The Well, Prodigy, CompuServe, que siempre parecían intimidar un poco más al usuario medio.

Steve Case:

Intimidaban más. Pasamos mucho tiempo diseñando nuestro software y nuestros servicios para que fueran tan sencillos como fuese posible. En esa época el mantra era: «Queremos que esto sea lo bastante fácil como para que lo use mi madre». Eso siempre le molestó a mi madre [...] Decía: «¿Por qué no te metes con tu padre?».

Pero la idea era que no queríamos atraer solo a gente tecnológicamente sofisticada. Queríamos que todo el mundo estuviera *online*. Queríamos que Estados Unidos estuviera *online*. Para hacerlo, debía ser sencillo. Una parte era el *software*. Otra parte eran cosas como conseguir que los fabricantes de PC incluyeran los módems y nuestro *software* [...]

Luego [metimos] nuestro *software* con revistas y una variedad de los productos para que, fueses donde fueses, vieras AOL, reco-

mendado por un avalista confiado y creíble. Podría ser IBM, que nos incluía en el ordenador. Podría ser la revista *Time*, que repararía nuestro *software* con su revista. Era una forma de que fuera más fácil, pero también una manera de decir, básicamente: «No es peligroso meterse en el agua. Es hora de conectarse *online*».

En el proceso de construir su servicio nacional, AOL había establecido una amplia red de «nodos» por vía telefónica, que evitaban a los suscriptores hacer llamadas de larga distancia. Al mismo tiempo, el novedoso servicio estaba hambriento de contenidos.

Ted Leonsis:

Teníamos la idea de que: «Esta es nuestra red nacional, pero tenemos estos nodos locales. Y lo que deberíamos hacer es crear afiliados con compañías locales». La primera compañía a la que fuimos fue el *Tribune* en Chicago, y nos aceptaron por completo.

Paul Sagan:

E invirtieron.

Ted Leonsis:

Hicieron una inversión que terminó, creo yo, dándoles unos cuatro mil millones de dólares. Evidentemente, era su mejor inversión, pero querían aprender de lo digital. Trabajaron el territorio de Chicago, así que cuando entrabas en AOL desde Chicago salía AOL News, y luego aparecían las noticias del *Chicago Tribune*. Más tarde programaron el Chicago Tribune Online. Hicimos lo mismo con el *Mercury Center* [San José], y *The New York Times* nos aceptó.

Donde creo que se equivocó la primera generación de periodistas/editores es en que no se dieron cuenta de que estaban ante el nacimiento de una industria totalmente distinta. Me acuerdo de que teníamos nuestras reuniones de socios y yo suplicaba a las compañías. Les decía: «*Rolling Stone* no creó la MTV. *The New York Times* no creó la CNN. No dejéis que os pase. Comprended el nuevo medio y construid nuevas propiedades, nuevas marcas.

Tomar *Time* y hacer que esté disponible en internet no es aprovechar todo lo que internet está trayendo.

Una de las primeras personas que oyó la llamada a las armas digitales de AOL fue Tim Landon, quien entonces trabajaba en la Tribune Company, que no solo invirtió pronto en AOL y ganó millones con sus acciones, sino que también experimentó colocando en la red contenido informativo local bajo su propia marca.

Tim Landon, ejecutivo de Tribune Co.:

Un tipo apareció en la puerta [en 1991]. Esencialmente estaba intentando convertir su servicio en un servicio de noticias en internet. El tipo era Steve Case. Me impliqué [porque] había escrito cosas... diciendo básicamente que esos servicios de suscriptores –Prodigy, CompuServe, Genie– habían creado una conexión de mercado entre compradores y vendedores, y que ese mercado desplazaría nuestro mercado de anuncios clasificados. De modo que me invitaron a esas reuniones.

Me acuerdo de que Steve Case había convencido de alguna manera a Apple [...] para ser su servicio de suscripción. No sé si eran las habilidades de marketing a lo Procter & Gamble de Case, o si era la interfaz de Apple, pero mi percepción, como joven, era que AOL –que entonces no se llamaba AOL sino Quantum Computer– era más agradable para el usuario que las demás. Un tipo llamado Mike Silver merece mucho crédito porque nosotros [...] invertimos rápidamente cinco millones en AOL por un diez por ciento. En Chicago lo llamamos Chicago Online. A partir de entonces, con distintas variaciones a lo largo de mi vida, me he centrado en una cuestión: «¿Cómo tomamos el viejo negocio y el flujo de dinero del negocio tradicional y lo volvemos a usar para crear valores digitales?».

Martin Nisenholtz:

Como acaba de explicar, Tribune invirtió muy pronto en AOL. En el 93, 94, la web empieza a funcionar y Tribune Company,

pero especialmente *The Chicago Tribune*, empieza a construir páginas web. Lo que en general se hacía en esa época era simplemente adaptar el contenido editorial del periódico y ponerlo en internet. Ustedes tenían la ventaja evidente de poseer mucha visibilidad en un servicio que tenía éxito con los consumidores. Claramente, hacían mucho más que publicar textos de periódico en un servicio de internet. ¿Pensaban, en ese momento, en lo que estaba consiguiendo AOL y llevarlo de regreso al periódico?

Tim Landon:

Si se acuerda bien, se dijo varias veces que AOL estaba muerto [...] Cuando se lanzó la web abierta, la *intelligentsia* digital se preguntó realmente si AOL sobreviviría. En la época de la que habla usted, en Tribune luchábamos con varias cosas. Una de ellas era: «¿AOL es solo una moda pasajera o las cosas se mueven de verdad en la web?». En la parte editorial de Tribune había una energía enorme que buscaba tomar el control de nuestro destino y no ser cautivos de un entorno de AOL, para publicar en la web abierta. Eso era un factor. Otro factor era... Ted Leonsis. Ted es una figura tremendamente carismática y atractiva.

Nos lo estaba vendiendo [que siguiéramos con AOL]. Decía: «Sé que AOL está jodida. Somos una empresa que empieza. Estamos cometiendo toda clase de errores. Es difícil creerlo –cambió muy rápido–, pero en ese momento en la historia de Tribune nosotros éramos la compañía más fuerte y pensábamos que AOL nos necesitaba. Nosotros no los necesitábamos. Ted decía: «Sé que tus colegas del periódico te caen bien. Sé que te gusta ir a pescar y a jugar al golf con ellos. Sé que yo estoy un poco gordo. Pero te lo digo, vamos a ganar, y deberías hacer los clasificados con nosotros. Construir esos mercados con nosotros».

Solo para dar un poco de color –y no creo que a Ted le importe– estábamos en una de esas salas de reuniones pijas, la antigua oficina del Coronel [en Tribune]. La reunión se interrumpe para

una pausa para ir al baño. Salimos. Ted hace un aparte y me dice: «Mira, te doy cinco millones ahora mismo. Ven con nosotros y constrúyelo con nosotros».

No me pareció apropiado, en términos de mi responsabilidad fiduciaria. Terminamos diciendo: «Joder, estos tipos de AOL nos gustan mucho, pero está muy desorganizado. Es un caos. Todo el mundo dice que va a irse de AOL. Vamos a hacerlo fuera de AOL». Para eso empezamos Classified Ventures y CareerBuilder. Y creo que en la parte de las noticias los debates eran similares. Finalmente monetizamos [la inversión de] cinco o diez millones de dólares en dos mil quinientos millones de dólares. [Nota de los autores: Leonsis dice que son cuatro mil millones.] Pero era una estrategia preventiva. [...] Retrospectivamente habríamos llegado a un acuerdo allí. Podíamos haber poseído y controlado esos canales de AOL. Tal y como sucedieron las cosas [del 94 al 99], si hubiéramos podido programar un canal nacional de noticias, un canal local de noticias, el canal de empleo, el canal de automóviles, el canal inmobiliario de AOL, habríamos creado mucho valor para Tribune Co. Esa es mi opinión.

El impulso por convencer a las compañías locales de periódicos para que estuvieran *online* con AOL continuó pero, como recuerda Leonsis, no siempre recibía el mismo entusiasmo que en Chicago.

Ted Leonsis:

Y después fuimos a *The Washington Post*. Pensamos: «Es natural. Estamos en D.C.; *The Post* está en D.C». En esa época había gente que pensaba que lo que estábamos haciendo era fácil. ¿Puede ser difícil? Compras unos ordenadores, mandas unos *disks*, contratas a unos editores. Me acuerdo de que Steve y yo fuimos a una reunión, y estaba claro que ellos [el *Post*] no podían tomar esa decisión. Cuando volvíamos en el coche Steve me preguntó: «Entonces, ¿cuál es tu plan B?». Y yo dije: «Bueno, ¿puede ser tan difícil lo que hacen? ¿Qué hacen? Contratan a

unos redactores. Buscan un fotógrafo. ¿Por qué no hacemos un medio local y lo probamos en D.C.? Al menos les llamará la atención y aprenderemos algo». Así que lanzamos AOL D.C. Fue el precursor de Digital Cities.

John Huey:

¿Así que entraron en el negocio del periodismo a la fuerza?

Ted Leonsis:

Completamente.

Uno de los mayores retos que las empresas mediáticas establecidas afrontaban al trasladarse *online* no era el problema de encontrar modelos de negocio que funcionaran, sino la dificultad para crear culturas de internet que funcionasen en el interior de las viejas empresas editoriales. Finalmente, sufrieron una especie de «Venganza de los novatos» cuando quedó claro que sin contratar y dar poder a informáticos en papeles de importancia real, las antiguas compañías mediáticas no podían mantener el ritmo de los nuevos agentes exclusivamente digitales. A pesar de haber aprobado un trato con AOL –por contenido o quizá incluso por algo más grandioso, como una inversión importante o una adquisición– esta lección de ingeniería no pasó inadvertida para el editor del Washington Post, Don Graham (que, como hemos dicho, tiró la toalla en agosto de 2013, cuando vendió *The Washington Post* a Jeffrey Bezos, que conocía la tarea de construir y dirigir culturas informáticas).

Donald Graham, presidente y director ejecutivo de The Washington Post Co.:

Tendrías que mirar a AOL y decir: la lección no son los usos para los que se emplea. La lección es que lo construye un tipo de gente que no tenemos dentro de estas paredes [en Post Co.] y es mejor que busquemos personas así. [Bill] Gates, en la época, iba a todas las juntas editoriales y decía: «La gente que es buena con la tecnología no va a trabajar para gente como vosotros. La gente que es buena con la tecnología quiere trabajar para Microsoft».

Estaba equivocado. La gente que es buena con la tecnología quiere trabajar con problemas difíciles, y el periodismo se convirtió enseguida en un problema difícil muy conocido.



Workshop de responsables de medios digitales previo al Congreso de Periodismo Digital. Álvaro Calvo. CPD



Tim Berners-Lee. EFE/J.J. Guillén

Capítulo 3

EL *BIG BANG*

Mientras AOL hacía que todo el mundo se sintiera cómodo *online* a principios de los años noventa, un ingeniero informático llamado Tim Berners-Lee trabajaba en CERN, cerca de Génova, Suiza, desde 1989, para desarrollar una herramienta que permitiría a investigadores universitarios colaborar a través de ordenadores unidos globalmente. Su idea era utilizar la infraestructura de la poco conocida red de investigación científica y comunicación de defensa que había evolucionado hasta convertirse en internet. Berners-Lee llamó a su criatura la «World Wide Web» y su magia sería exactamente la contraria de AOL: también sería un jardín, pero sería un jardín infinito, sin vallas a la vista.

Tim Berners-Lee, inventor de la World Wide Web:

Era universal. Una de las cosas que había observado con respecto a todos los sistemas que se habían diseñado para los científicos, o para gente que trabajaba en el ordenador central, o para gente que utilizaba PC para la administración o algo así, es que partían de suposiciones... que limitaban la disponibilidad. Estaba claro que esto debía ser universal. Todos los ordenadores debían ser capaces de comprender el HTML. Todos los ordenadores debían ser capaces de hablar HTTP. Tenías que poder insertar un link con cualquier cosa. En el momento en que tenías una lista, o una clase de cosas –estas son cosas para las que se diseñó la web y estas no– terminas con una frontera entre agua y aceite, y la propia web dejaría de ser funcional. Si no puedes establecer un enlace con cualquier cosa, ¿de qué sirve?

Se diseñó para que funcionara en cualquier ordenador. Es lo que no puse en el diseño. No puse ningún límite que tuvieras que usar. No tenías que usar Microsoft Word. No tenías que usar un Mac. No tenías que usar un... ordenador central [...]

Un elemento importante es la accesibilidad. Deberíamos intentar hacer la web tanto para gente que puede escucharla en vez de leerla, y cosas así. Sin duda, debería funcionar en cualquier cultura. Funciona en cualquier idioma. Había muchas capas diferentes que debían ser independientes de muchas cosas.

Berners-Lee lanzó el primer sitio web en 1991, y la web naciente empezó a crecer exponencialmente en círculos científicos y académicos. Pero solo en 1993, cuando Marc Andreessen, un estudiante de informática de veintidós años en la Universidad de Illinois en Urbana-Champaign, creó con algunos colaboradores un explorador web llamado Mosaic, internet se volvió ampliamente accesible y empezó a incluir tanto la imaginación popular como el comercio en general. Andreeseen no tardó en trasladarse a Silicon Valley para ser uno de los fundadores de Netscape, que lanzó un explorador tremendamente popular, Navigator. Microsoft le siguió con su explorador Internet Explorer, y las guerras de exploradores empezaron. Para el negocio del periodismo y muchos otros, fue el *Big Bang*. En AOL, la administración se dio cuenta rápidamente de que aunque las vallas del jardín no se cayeran inmediatamente, los usuarios esperaban –y exigían– un camino más sencillo a la web más amplia.

Ted Leonsis, ejecutivo de AOL:

El lanzamiento de Netscape lo cambió todo. Cuando salió Netscape, lo supimos: «Vale, esto es dar *software* gratis. Conocemos ese modelo». Nosotros dábamos miles de millones de *software* gratis. AOL era la pieza de *software* más distribuida de la historia universal porque podías conseguir esos *discos* en cualquier sitio. Estábamos montando un explorador, pero ahora Netscape había salido y estaban regalando una gran cantidad de experiencia como explorador. Eso activó Microsoft, que inmediatamente se lanzó al mercado con IE, y luego sacaron su servicio *online* MSN.

De pronto, la industria era distinta. Tenías AOL. Estábamos explotando y teníamos nuestra taxonomía, nuestro *software* y nues-

tra red. Tenías Netscape, que era como mil flores que brotaban. Y luego tenías Microsoft, que estaba introduciendo su servicio *online* y su contenido en el sistema operativo.

Todos intentábamos reclutar a periodistas, para que trabajaran con nosotros o para que fueran nuestros socios. Había una confusión increíble en el mercado.

Era una decisión realmente difícil para los socios, las compañías mediáticas, los periodistas. ¿Qué lado debían tomar? En buena medida fue el de quien pagara más dinero. Se crearon tarifas de derechos. Llegué a tener un presupuesto de cuatrocientos millones de dólares para escribir un cheque por adelantado. Ya no había coparticipación en los ingresos. Era: «Te vamos a dar un cheque, estarás con nosotros y luego cobraremos».

Y de pronto AOL tenía que cambiar su modelo. Teníamos que ir de un precio graduado a 19,95 dólares por todo lo que puedas comer. Recuerdo que el mundo decía: «Es el final de AOL. Estáis muertos». Ocurrió justo al revés.

Knight Ridder, la segunda editorial periodística más grande de Estados Unidos en los años noventa y empresa pionera del video-texto en los ochenta, se convirtió en una de las primeras editoriales establecidas en llevar su producto *online* cuando AOL despegó. Tony Ridder, heredero de una de las familias fundadoras y ejecutivo de la parte publicitaria del negocio, era presidente de la compañía y trabajaba para el (fallecido) Jim Batten, un periodista que había ascendido en la parte del negocio de la familia Knight. Ridder decidió trasladar la sede de Miami, Florida, a San José, California, y lanzar, junto al editor Bob Ingle, una iniciativa llamada Mercury Center, uno de los primeros periódicos *online*. Cuando empezaron, la web no estaba disponible todavía, así que firmaron con AOL para distribuir su producto *online*.

Tony Ridder, expresidente y director ejecutivo de Knight Ridder:
Creo que pensábamos que sería el periódico en directo. No solo

montar el periódico, sino que sería el periódico en directo y nosotros ofreceríamos esos otros servicios que tendríamos, un servicio recuperable para que la gente pudiera acceder a ejemplares antiguos de Mercury News, y para que pudieran buscar otras clases de información.

Pero luego llegó Netscape y podíamos entrar en internet. Fuimos el primer cliente de Netscape. Es interesante cuando lo piensas ahora. La gente siempre dice: «Bueno, los periodistas nunca lo vieron venir». Yo decía: «No vamos a ser una compañía que venda coches de caballos. No nos vamos a perder esta ola. Aquí hay algo, y vamos a formar parte de ello. No vamos a preocuparnos por ganar dinero durante un tiempo. Vamos a ponernos en la cabeza de esto». Pero aunque gastamos todo ese dinero...

Por supuesto, en 2009, cuatro años antes de nuestra entrevista con él, Tony Ridder había anunciado a un grupo de empleados, según se dijo con lágrimas en los ojos, la venta de la compañía que llevaba su nombre a McClatchy Co. por cuatro mil quinientos millones de dólares, solo una fracción de lo que habría valido Knight unos años antes, pero mucho más de lo que valdría en la actualidad.

Pero estamos adelantando acontecimientos. Más o menos al mismo tiempo que AOL y otros servicios se abrían, al menos un poco, a la web, a estrategias de la industria periodística les excitaba la idea de que la libertad de publicar directamente en la web produjera mejores modelos de negocio. Kathy Yates, que fue ejecutiva de Mercury News y luego de Knight Ridder Digital, recuerda los claros beneficios que presentaba la web frente a los servicios de jardín vallado.

Kathy Yates, ejecutiva de Knight Ridder:

No me parecía que hubiera mucho futuro en el enfoque de un jardín vallado, limitado. Era demasiado difícil. La penetración era demasiado leve; no había nada en ello que dijera que fuera a ser una empresa de éxito. El equipo sabía que yo era bastante escéptica [...] Un día el jefe de marketing del Mercury Center me

llamó a la sala de juntas y me pidió que me sentara. Dijo: «Tengo que enseñarte una cosa». Lo que me enseñó era una versión beta de Mosaic. Yo... dije: «Fin. En esto sí que creo».

Me parece que lo que me resultó tan llamativo de internet era la eliminación de las fronteras. El negocio periodístico, tal como yo lo conocía, siempre estaba lleno de fronteras. Estaba muy limitado de muchas maneras distintas. El proceso de fabricación. El proceso de distribución. Las limitaciones de cómo presentas las noticias y la publicidad siempre parecían poner restricciones contra las que chocábamos, aunque éramos un negocio extremadamente rentable. Creo que en esa época Mercury News era número uno en el país en términos de clasificados. Siempre estábamos peleando con *The Dallas Morning News*, pero creo que en ese momento éramos los primeros.

Internet estaba gloriosamente libre de esos límites. Eso es lo que me convenció: «Vale, esto sí que cambia las cosas». A partir de ese momento le dediqué todo. Firmé para ser una de los fundadores de Knight Ridder Digital. Tony quería ver si el experimento podía extenderse a través de Knight Ridder como una compañía entera [...] Así es como pasé el resto de mi carrera con Knight Ridder.

En virtualmente todas las compañías mediáticas, surgieron pioneros que se mostraron entusiasmados por las perspectivas de internet. Uno de ellos era Steve Newhouse, parte del conglomerado mediático que llevaba el nombre de su familia, y ayudó a empujar el medio a experimentar con la tecnología digital, inspirada en buena medida por el trabajo que vio en el Laboratorio de Medios del MIT.

Steve Newhouse, presidente de Advance.Net:

Me di cuenta por primera vez a principios de los años noventa, cuando todavía no existía internet. Se llamaba «nuevos medios». Nadie sabía bien qué era eso, pero todo el mundo tenía miedo de lo que podía ser y quería conocerlo mejor. Yo dirigía el *Jersey Journal* en Jersey City, Nueva Jersey, y pertenecía a la tercera

generación de un negocio familiar. Y así, como a nadie más de la empresa le importaba o quería trabajar en los nuevos medios, me elegí a mí mismo.

Me uní a un consorcio del MIT, «News in the Future», un esfuerzo realmente pionero de Nick Negroponte, que dirigía el Laboratorio de Medios, para investigar el paisaje cambiante y [era] notablemente preciso en su foco y predicción. Recuerdo que me senté con los estudiantes de posgrado en el Laboratorio de Medios y oí una visión de las noticias que era digital, era interactiva y estaba basada en la idea de comunidad. Vi realmente internet por primera vez en el Laboratorio de Medios. Fue antes de Netscape. Se basaba en el texto. Parecía uno de los primeros programas de ordenador, donde tecleabas ecuaciones y te salía una respuesta.

El líder de ese laboratorio era Nicholas Negroponte, que contribuyó a que muchos ejecutivos de los medios establecidos tuvieran una primera visión de las próximas revoluciones digitales antes de que sus compañías pudiesen registrar legalmente dominios de internet.

Nicholas Negroponte, fundador del Laboratorio de Medios del MIT:

Internet, o ARPANET, como se llamaba entonces, y DARPA-NET, como se le llamó después, no estuvo disponible para las compañías hasta mediados de los años ochenta. De hecho, creo que fue en el 87. No era legal que las empresas lo usaran. Lo sé porque cuando abrimos nuestras puertas a los negocios en el Laboratorio de Medios, en octubre de 1985, facilitábamos a las compañías que tuvieran direcciones de correo electrónico porque nosotros, como institución académica, podíamos tenerlas. No era exactamente encubrimiento, pero permitía a las compañías tener acceso a internet. Empezamos... creo que en el 87... una cosa que se llamaba «Noticias del futuro».

Paul Sagan:

¿Por qué lo hicieron? ¿Qué vieron?

Nicholas Negroponte:

Lo hicimos porque vimos que la naturaleza de las noticias cambia muy deprisa. Teníamos algo llamado «La televisión del mañana» que lo precede en dos o tres años, pero era sobre tecnología de la alta definición y transmisión de la televisión por las líneas telefónicas. Estaba muy orientado hacia la tecnología. «Noticias del futuro», pensamos, estaría más orientado hacia el contenido. Básicamente íbamos a las empresas mediáticas y decíamos: «Más vale que os preparéis para el futuro y nos financiéis». Creo que en nuestro momento álgido debíamos de tener cincuenta o sesenta [patrocinadores].

Conseguimos que todas las [grandes] compañías mediáticas se hicieran miembros de «Noticias del futuro». El único que no colaboró y que me parece que nunca formó parte era *The New York Times*. Recuerdo que fui a *The New York Times* en el 81 o el 82 con Jerry Wiesner [presidente del MIT] para ver a [el ejecutivo del *Times*] Sydney Gruson. Sydney y Jerry estaban hablando de un artículo. Entonces Sydney Gruson me mira y dice: «Joven, ¿cuál es el futuro de los periódicos?». Respondí: «Señor, es envolver peces muertos». Jerry Wiesner nunca me perdonó ese comentario. Cuando hicimos nuestro primer periódico electrónico en el Laboratorio de Medios, esa fue realmente la primera aplicación web. La llamaron Fish Wrap [Envoltorio de pescado], en honor a esa frase.

Case, fundador de AOL, recordaba que en esa época anterior a la web incluso AOL tenía prohibido intercambiar datos con internet porque todavía no se había comercializado.

Steve Case, cofundador, AOL:

Lo que me resulta interesante es que cuando empezamos en 1985, era ilegal conectar un servicio comercial *online* con internet.

Internet, creo que fue [hasta] 1991, solo era para uso gubernamental y para uso universitario y no comercial. Las empresas no podían operar en internet. Una compañía como AOL no podía conectarse a internet.

Nuestra posición en esa época, entre principios y mediados de los años noventa, era que AOL sin duda te conseguía acceso a internet y a muchas otras cosas que eran exclusivas de AOL. Eso impulsó gran parte del crecimiento en esa época de los años noventa, cuando la gente empezaba a enterarse de que existía internet. La World Wide Web empezaba a surgir y hacerse adulta, y acceder a través de AOL te daba una mejor experiencia de internet, además de algunas cosas que solo estaban disponibles si eras suscriptor de AOL.

Todavía hoy Ted Leonsis cuestiona la teoría comúnmente aceptada de que los jardines vallados fracasaron porque estaban cerrados, frente a la web e internet.

Ted Leonsis, ejecutivo de AOL:

Veíamos ese otro mundo que surgía, y nos despreciaban. ¿Se acuerda? «Sois un jardín vallado. Vivís en el Jardín Vallado» Ahora me río porque Apple es la compañía más valiosa del mundo. Son el jardín vallado por excelencia.

Y a pesar de la creciente condescendencia del mundo digital hacia AOL como el «internet sobre raíles», el gigante *online* floreció en los primeros años, mientras la web conquistaba el mundo rápidamente.

Steve Case:

La compañía nació en 1985. Salimos a bolsa en 1992. Fue siete años después, y solo teníamos doscientos mil clientes al cabo de esos siete años. Siete años más tarde, cuando nos fusionamos con Time Warner, el número había subido a veinte millones. Pero solo fue en la segunda década cuando de verdad despegó y todo el mundo abrió los ojos a la idea de internet. Afortunadamente,

en nuestro mejor momento, la mayoría del uso de internet en Estados Unidos fluía a través de los sistemas de AOL.

Aun así, algunas viejas editoriales, como Newhouse Communications, actuaron desde el primer día sin ayuda de empresas como AOL.

Steve Newhouse:

Con el tiempo, en el Media Lab, me convencí de que internet era el camino hacia el futuro, decidimos adoptarlo como plataforma para publicar. Nunca tuvimos un acuerdo con CompuServe, Prodigy o AOL. Al mismo tiempo [Nick nos llevó hacia] una revista desconocida llamada *Wired*, que habían fundado en Ámsterdam Louis Rossetto y Jane Metcalfe. Invertimos en *Wired*.

[...] Me convertí en el representante de Advance de *Wired* e iba allí [a la oficina de San Francisco] cada dos meses, y me reunía con Louis y Jane, que eran personas realmente innovadoras. Así que a principios de los años noventa decidimos crear sitios de internet. En realidad la idea se basaba en el primer sitio de internet [de una compañía mediática] que existió, que estaba en la revista *Wired*. Se llamaba «Hotwired».

Steve Newhouse contrató al presidente del *New York Daily News*, Jim Willse, como primer ejecutivo de medios de Advance Communications, y este, a su vez, contrató a Jeff Jarvis, que empezó a planear el sitio que se convertiría en NJ.com –uno de los primeros esfuerzos periodísticos nacionales o locales importantes– como parte de su intento de navegar entre las corrientes digitales que corrían por el país.

Steve Newhouse:

Para dar una idea de lo pronto que llegamos, pudimos registrar URL como NJ.com, Cleveland.com o Syracuse.com porque nadie hacía páginas web con esos nombres. Si yo hubiera sido listo de verdad, habría comprado mil de las mejores URL y habría ganado cientos de millones de dólares. Pero así son las cosas. Solo compramos nombres de ciudades.

En el lado nacional, intentamos pensar cómo podíamos aplicar lo que veíamos en Hotwired a las revistas, y decidimos iniciar un sitio de comida y construir un sitio parecido a Hotwired para la comida porque pensamos que buscar recetas sería una buena aplicación, como luego ocurrió. Fue entonces cuando hicimos Epicurious.

Nos parecía que necesitábamos darle al nuevo medio nuevas marcas y experimentar con cosas nuevas. Epicurious era un sitio que combinaba contenido de dos revistas de comida de la época, Gourmet y Bon Appetit, con una base de datos de recetas donde se podía buscar y todo tipo de otras utilidades... que llegaron a internet. Lo más importante era que creímos desde el principio en la interactividad y permitimos a nuestros usuarios que comentaran las recetas, por lo que las recetas se anotaron con los comentarios de gente que las usaba de verdad, y eso se hizo muy popular.

Sin duda, compañías de periódicos como Knight Ridder y Newhouse no eran los únicos editores que sentían un interés activo por colgar contenido *online*. En Time Inc., la mayor editorial periodística del país, el interés por digitalizar los títulos surgió de las filas del periodismo. Walter Isaacson, a quien pronto se unió Paul Sagan, de la división de cable de Time Warner, trabajó con un pequeño equipo para llevar las noticias de cabeceras tan diversas como Time, Fortune, People y Sports Illustrated primero a los servicios de suscripción y poco después a la web.

John Huey:

Walter, ¿puede recordar su primera vez? Cuando se encendió una bombilla en su cabeza y dijo: «Ah, esta tecnología digital va a hacer que todo cambie en el periodismo».

Walter Isaacson, presidente y director ejecutivo del Aspen Institute, exdirector y presidente de la CNN y exdirector editorial de la revista *Time*:

Sí. Fue el día de Nochevieja [de 1992], al volver de una fiesta.

Phil Elmer DeWitt había estado vendiendo una historia llamada «Ciberespacio»: qué estaba ocurriendo *online*, en los medios digitales. Yo editaba la parte final de *Time*, y esa noche entré en el Well, que era uno de los primeros sistemas de tablón de anuncios a los que Phil me había dicho que me conectara. Todo por vía telefónica. Era complicado porque ni siquiera teníamos módems conectados al teléfono. Tuve que pedir prestado un módem conectado al teléfono. Eran como dos mil cuatrocientos baudios.

Me di cuenta de que había cientos de personas en esos tabloneros de anuncios y en esa especie de chats. No eran chats en directo, pero estaba cerca. Hablaban de Nochevieja y del año, y pensé: «Vaya, aquí hay toda una cibercomunidad».

Tres o cuatro semanas después terminamos usando a gente de *Mondo 2000* –que era una revista pionera, anterior a *Wired* [...] sobre la era digital [para hacer una portada para *Time*]. Hasta teníamos hipertexto, que era [...] la web no había florecido. Todavía no había exploradores Mosaic. Pero se usaba el hipertexto. Y así publicamos el artículo y había algunas palabras subrayadas, o en rojo, y explicaciones en el margen.

Y después dijimos: «¿Por qué no nos ponemos nosotros *online*?», y le pregunté a Phil. Empezamos enfrentando a AOL, CompuServe y Prodigy porque esto fue antes de que Mosaic hiciera la web muy accesible. Si lo colgabas con AOL o CompuServe tenía que ser con sus suscriptores. Obtendrían ingresos porque, cuanto más tiempo estuviera *online* con ellos, más pagarían a esas compañías, y nosotros recibiríamos una parte de esos ingresos con una garantía [de AOL] de aproximadamente un millón de dólares.

Recuerdo que en ese congreso de revistas de 1993 estaba con Louis Rossetto, que acababa de lanzar la revista *Wired* [y hablamos de eso]. Pero luego Louis y yo hablamos más o menos un año después, y dijimos: «¿Por qué no lo colgamos directamente

en internet?», en vez de en uno de esos servicios *online* que eran jardines vallados. Hicimos tratos con AOL, Prodigy y Compu-Serve sin mucho conocimiento o interferencia corporativa hasta que llegó a dar en torno a un millón de dólares de ingresos al año, y en ese momento prestaron atención. Luego tuvimos que venderles: «¿Podemos cortar estos servicios *online*?», lo que no era una buena idea porque los servicios *online* nos estaban dando dinero, pero era también una idea inevitable.

De vez en cuando íbamos a ver a Reg Brack, que era entonces presidente de Time Inc. Decía: «Bueno, ¿quién es el dueño de internet?» y cosas así.

Para un pionero de la tecnología digital como el director ejecutivo de Time Warner, Jerry Levin, la llegada de la web parecía ofrecer una vía prometedora hacia una estrategia unificada para crear contenido, distribuirlo y ganar dinero.

Jerry Levin, expresidente y director ejecutivo de Time Warner:

[Walter] vino a mi despacho y dijo: «Hay una cosa que se llama World Wide Web. Deberías echarle un vistazo». Mostraba que por fin alguien había pensado una estrategia de unificación. [...] Alguien había presentado un estándar consensuado de forma que todas las partes podían tener un acceso al registro y obtener algo a cambio. Había un código universal. Me pareció que eso era transformador.

John Huey:

Cuando piensas en el desarrollo de todo eso, miras todas las decisiones que se hicieron y todas esas cosas que se unieron como has descrito, esos intentos de conjugar el desarrollo tecnológico con el desarrollo de contenidos [...] Es donde estamos hoy más o menos, donde hemos terminado, inevitablemente, al margen de qué fuera lo que [...] No solo estoy hablando de Time Warner, hablo de todo el paisaje. ¿Hay otro camino que, si se hubiera elegido, habría hecho las cosas profundamente diferentes en la actualidad? En otras

palabras, ¿es la marcha de este trastorno inevitable para todos los modelos de negocio, o había otras formas de eliminar el trastorno que habrían terminado en un lugar profundamente distinto?

Jerry Levin:

Creo que estamos donde íbamos a estar. El trastorno era simplemente la idea de una red que no tiene un control central y puede ofrecer una capacidad casi infinita. Y todo el mundo intenta imaginar cómo podemos ganar dinero y qué ofrecer a través de esa red. Ahí es donde hemos terminado. Todo señalaba hacia allí. Nadie es su dueño. Creo que eso es hermoso.

Paul Sagan:

Ha habido tecnologías muy disruptivas en el pasado. La imprenta, el cine, la radio y la televisión. Pero todas se acomodaban. No se mataban. Luego ocurrió algo con la interactividad cuando llegamos a un estándar público, o el estándar de la web. No solo se hizo un sitio en la mesa sino que de verdad dañó la vieja distribución. ¿Era desagregación o digitalización? ¿Qué fue lo que lo hizo disruptivo, en vez de agregador?

Jerry Levin:

Porque volvió la vieja forma de distribución totalmente irrelevante. No había ninguna necesidad. Al menos puedo seguir yendo a un cine. Hay cierta socialización. Palomitas. Alcohol. Pero la música, el hecho de que tuvieras que comprar música en un disco o escucharla en la radio... Y ahora puedes conseguir cualquier obra musical, en cualquier momento, en cualquier lugar. ¿Por qué necesito cualquier otra cosa? Por eso es por lo que lentamente va a derribar las cadenas. Puedo entrar *online* y conseguir lo que quiera.

Paul Sagan:

¿Lo mismo le pasará al periodismo?

Jerry Levin:

Sí.

Como resultado de este experimento pionero *online* en Time Warner, y con el apoyo y el aliento de Levin, Isaacson y Sagan empezaron a trabajar en dos nuevos proyectos mediáticos. Uno era un servicio de banda estrecha que unía contenido de revistas y otros elementos en una especie de quiosco digital que llamaron Pathfinder. Llegó a ser uno de los sitios más visitados de la web. Hoy es una única página que dirige desde pathfinder.com a las *homes* de las revistas de la compañía. El otro buscaba combinar el potencial de banda ancha de la televisión por cable moderna con la conectividad directa con internet –público y en ese momento ya comercializado– en un servicio que se conocería como Roadrunner, en homenaje al Correcaminos de la cuadra de Warner Bros.:

Walter Isaacson:

Funcionó bastante bien. En el 94 creamos una cosa que se llamaba Pathfinder. Era como algunos de los agregadores, como el Huffington Post, en cierto modo. Pero era la revista *Time*, *Sports Illustrated* y *People*. Estaba todo en una *home*. En cuanto la gente entraba en la web, [sin embargo,] no necesitaba que le empaquetaran cosas. Hacía lo que quería.

Paul Sagan:

Eso es. Probablemente creamos el primer portal. Miramos los que se desarrollaban en torno a la búsqueda, que eran realmente guías. Estábamos equivocados. Decíamos: «Podríamos hacer una guía». Vimos Yahoo! y dijimos: «Nosotros también podríamos hacer eso».

Walter Isaacson:

Pero incluso antes de que Yahoo! fuera un sueño, había en algún sitio un crío que empezó a hacer «mis sitios web favoritos». Serían deportes. Serían museos de bellas artes o lo que fuera. Dijimos: «Así es como va a funcionar». Va a ser un directorio. Así es como encontrarás cosas en la web. Irás a un directorio y lo encontrarás. No pensamos que críos en Stanford como Larry

Page y Sergei Brin o Yahoo! o lo que fuera crearían la posibilidad de buscar bien en la web. Había una frase que se decía entonces: «el contenido manda». Y lo creíamos de verdad.

Pathfinder estaba bien para lo que era, un portal. Era un lugar en el que aterrizabas si ibas allí directamente. Siempre pensamos que lo que íbamos a hacer era llevar a gente a ese portal. Entonces, cuando tuvieran el contenido, se suscribirían. Pagarían por él, como pagabas cualquier otro servicio, revista o suscripción. Teníamos un complejo esquema para cobrar a la gente, casi como el que tiene ahora *The New York Times*. Tenías un poco gratis, pero a partir de cierto momento había un muro de pago.

Pero recuerdo vívidamente el día de mediados de 1994 o así en que a Bruce Judson (que trabajaba en la parte empresarial de Pathfinder) se le ocurrió el concepto de un anuncio con un *banner*. Sí, *Wired* también lo hizo, pero era como si el microchip se inventara en dos lugares a la vez.

Paul Sagan:

Fue literalmente con un día de diferencia.

Walter Isaacson:

No era el concepto más difícil del mundo, era «Pongamos un anuncio con un *banner* en lo alto» [...] pero durante mucho tiempo determinó buena parte de la forma del negocio.

Realmente lo transformó todo. Inmediatamente, Madison Avenue decidió: «Oh, Dios mío, tenemos que entender esto. Tenemos que contratar a muchos jóvenes». Nos mandaron dinero. Era casi como si pudiéramos mirar desde el edificio de Time Life hacia Madison Avenue y ver a gente cargada con bolsas de dinero para vaciarlas en nuestras mesas, o la mesa de Bruce Judson, para comprar *banners* porque todo el mundo quería estar en eso. Aquello nos enseñó que no había que cobrar por el contenido. Teníamos conseguir tantos ojos como fuera posible. Así íbamos a ganar dinero. Agregando ojos.



Yahoo! Cafe, junio 2005. EPA/Everet. Kennedy Brown

Capítulo 4

EL PECADO ORIGINAL

En esa misma época, Mike Moritz, un exreportero de la revista *Time* que se había convertido en inversor de riesgo en Sequoia Capital, conoció a dos alumnos de Stanford, Jerry Yang y David Filo, e hizo su primera inversión en *software* de internet en su incipiente compañía: Yahoo!. Era una empresa mediática *nueva* que ofrecería su contenido gratis y ganaría dinero con la publicidad, como los sitios construidos por muchas de las compañías mediáticas *mainstream*, pero esta tenía sus raíces en Silicon Valley.

Mike Moritz, presidente de Sequoia Capital:

Cuando nos encontramos con Yahoo! la única percepción realmente distinta que podríamos tener en Sequoia era que creíamos en la idea de que, si se consigue una audiencia sustancial para un sitio de internet, con el tiempo debería ser posible atraer anunciantes. La gente del mundo de la inversión, en el mundo del capital riesgo y otras partes, estaba enredada en el lío de si era o no posible tener un negocio que, en su superficie, se daba a los consumidores gratis. Durante todo el tiempo, nuestra suposición era que las páginas de internet no eran más gratis para los consumidores que la televisión o la radio, algo que retrospectivamente parece muy evidente, extremadamente claro. Pero, por la razón que fuera, dejaba perpleja a mucha gente. No olvide que no había una historia en Silicon Valley, quizá aparte de AOL, que no se consideraba una compañía de Silicon Valley porque su centro de gravedad estaba en el Este.

Martin Nisenholtz:

Una de las cosas que surgen como tema recurrente en estas entrevistas es [la idea del Pecado Original] es que Yahoo! consiguió obtener acceso a Reuters y AP bastante pronto. Presentaron un

contenido que hasta entonces había llegado al consumidor indirectamente a través de los canales de las emisoras y la imprenta, lo llevaron directamente al usuario de una forma muy actualizada y crearon, en cierto sentido, un servicio gratis superior a los servicios tradicionales que consideraban que debían cobrar por sus contenidos. Yahoo! News, en cierto sentido, preparó el escenario. Se hizo muy grande rápidamente por el tamaño del portal. Preparó el escenario para que el resto del periodismo fuera gratis. ¿Está en desacuerdo con eso?

Michael Moritz:

Tal como yo lo recuerdo, al principio no había un deseo consciente de entrar en el negocio del periodismo. Creo que en buena medida se debía a que en ese momento Reuters tenía una corporación de riesgo que era bastante activa, y que dirigía una persona considerada. Habían identificado a Yahoo!, y también creo [al portal] Excite, y habían hecho pequeñas inversiones en las dos. Les habíamos dicho: «Como resultado de las inversiones, debe haber algo más que el dinero. Necesitamos algún tipo de relación. ¿Podemos empaquetar y distribuir las noticias y la información que dais en los teletipos de Reuters?».

Eso es lo que llevó al principio del negocio del periodismo. El negocio del periodismo, por sí mismo, no ha sido un gran negocio en internet. Ha sido un servicio muy útil para los consumidores, pero empresas como Yahoo!, Google y otras tienen caminos mucho más rentables para conseguir grandes volúmenes de ventas que intentar vender anuncios en torno a las noticias y la información. Creo que hasta cierto punto fue un poco accidental que nos metiéramos en el negocio del periodismo. Cuando Jerry y David hablaban por primera vez sobre el sitio, las noticias –sin duda las noticias del momento– nunca estuvieron en la hoja de ruta. Sucedió como tantas cosas en internet, de forma accidental y oportunista. Uno de los primeros inversores y miembros de la junta de Yahoo!

fue Art Kern, un antiguo ejecutivo que había vendido sus emisoras de radio y buscaba algo nuevo en Silicon Valley

Art Kern, antiguo miembro de la junta de Yahoo!:

Mike [Moritz] me llamó y dijo: «Me gustaría que conocieras a esos tipos». Le dije: «¿De qué se trata?». Dijo: «En realidad no te puedo decir mucho, aparte de que es un directorio para esa cosa nueva, la web. Tendrás que venir y ver a estos tipos». Así que fui al Valle y conocí a Tim Koogle [director ejecutivo], Jerry Yang y David Filo. Y Jeff Mallett [un empleado veterano y presidente y director de operaciones, de hecho]. Salí de esa reunión pensando: «Esto es muy distinto en todos los aspectos».

Pero aunque las raíces de Yahoo! estuvieran lejos del *establishment* mediático de la Costa Este, desarrolló importantes conexiones que resultarían decisivas para su éxito en la construcción de una audiencia. David Graves era ejecutivo de Reuters en Nueva York. Reuters, con sede en Inglaterra, era una agencia cuyos mayores competidores eran empresas de noticias financieras como Dow Jones y Bloomberg. Tenía relativamente pocos clientes entre los periódicos estadounidenses, muchos de los cuales eran miembros de Associated Press.

Graves, junto a otros dos ejecutivos –John Tayson y Andrew Nibley–, inició la inversión en Yahoo! de Reuters en los años noventa. Después de eso, Reuters empezó a poner sus noticias en Yahoo!, y lo hizo en parte por una razón totalmente nueva: para proteger sus inversiones en la naciente compañía tecnológica incluso mientras esperaba conseguir unos flujos de ingresos significativos con licencias nuevas. Más tarde, Graves se trasladaría al Área de la Bahía, donde sería director de medios en Yahoo!.

David Graves, exejecutivo de Reuters y Yahoo!:

Acabábamos de llegar a un acuerdo para meter un par de millones de dólares en una pequeña compañía llamada Yahoo!, antes de la oferta pública de venta. Como concesión en reconocimiento a

que estuviéramos haciendo una inversión tan arriesgada, aceptaron que Reuters tuviera derechos exclusivos para dar contenidos a Yahoo! durante cinco años, en términos del contenido que tuviéramos. Si Yahoo! quería un producto periodístico o un producto de noticias financieras, tenían que venir antes a Reuters y decir: «¿Tenéis esto?». Si no lo teníamos, podían ir a comprárselo a alguien más.

Por supuesto, cada vez que venían y pedían algo, si no lo teníamos, inventábamos la forma de hacerlo. «Ah, sí, lo tenemos». Creamos cosas que no teníamos antes. U.S. Sports y muchas cosas así...

Así vendimos esos informes *online*, que eran diez artículos que se actualizaban. Era un sistema chapucero, un apaño. Pero funcionaba. Teníamos nuestros textos normales de agencia, y luego un editor *online* seleccionaba diez y los ponía en orden. Después enviábamos un archivo con los números de código de esas diez historias, que llamábamos un archivo de enlaces. Así que si poníamos un nuevo artículo principal –un artículo largo e importante–, instantáneamente, en segundos, se convertía en el artículo principal de Yahoo!.

Había solo dos nuevos empleados en Yahoo!: uno era un productor y otro era el encargado de las *feeds*,⁴ un técnico.

Nunca se planteó la idea de cobrar a los usuarios porque Yahoo! quería aumentar su audiencia tan rápidamente como fuera posible.

David Graves:

Tuvimos éxito en términos de visitas, pero no de dinero. Porque el acuerdo de Yahoo! era de coparticipación en los ingresos. Lo que supe más tarde, cuando fui a Yahoo! [...] era que haces coparticipación en los ingresos hasta que hay ganancias de verdad, y entonces cambias a una licencia [...]

⁴ Una *web feed* (también canal o fuente web) es un formato de datos destinado a suministrar a los usuarios contenido que se actualiza con frecuencia. Los distribuidores de contenidos sindicados una *feed* y los usuarios pueden suscribirse.

John Huey:

Explique la razón empresarial para que Reuters hiciera eso en un sistema de coparticipación en los ingresos.

David Graves:

La estrategia era que Yahoo! no tenía nada de dinero. De hecho, nosotros poseíamos parte de ella. Queríamos que valiera más. Pero realmente había más cosas: Yahoo! hacía así todos sus contratos por el contenido.

Paul Sagan:

De modo que el consumidor votaba claramente desde el principio: «Me gustan las noticias más actualizadas». Usted fue parte de eso. Tengo una duda. El consumidor dice: «Me gusta este producto». Pero Yahoo! dice: «Genial, vamos a hacerlo gratis». ¿Era para conseguir publicidad?

David Graves:

Vayamos por fases. En los primeros tiempos de internet, tu valoración en acciones dependía del tamaño de tu audiencia porque nadie tomaba decisiones racionales sobre lo que valían las cosas. Así que durante algunos años lo único que te importaba era cuántos millones de personas pinchaban en Yahoo! en un mes.

Se seguían sumando cincuenta mil al día. Así que Yahoo! no iba a hacer nada que fuera a interferir con la métrica que impulsaba sus acciones, que en ese momento era la audiencia. Sin duda, cualquier situación en la que hubiera que pagar habría interferido con eso. En cierto momento propuse [cuando estaba en Yahoo!] [...] que ofreciéramos una versión de Yahoo! por un dólar al mes, sin *banners*. «Vamos a ver si se juegan los cuartos». Esto es lo que me dijeron: La audiencia de Yahoo estaba sesgada hacia los usuarios frecuentes. En cierto momento, el diez por ciento de los usuarios representaba el noventa por ciento de los clic. La persona que me lo explicó dijo: «Si una porción significativa de esas personas decide optar por el dólar, eliminará esas mismas páginas de nuestro inventario de anuncios».

Recuerde: la compañía es en realidad una empresa de periodismo financiero. Los negocios más importantes eran de divisas. Los medios son una pequeña parte...

Y Reuters no tenía verdaderos ingresos de Estados Unidos. No tenía suficientes ingresos de ventas en Estados Unidos. Había veinte o treinta periódicos lo bastante ricos como para tener las dos agencias. La NBC era nuestro mayor socio. Vendíamos a todas las compañías de televisión en la época. La CNN era un gran cliente, obviamente...

No teníamos nada que perder, en ese momento. Desde el punto de vista de Reuters era una oportunidad para expandirse. Terminamos generando ingresos sustanciales, globalmente, con las noticias *online*, porque nuestra estrategia de ventas se llamaba «enviada de Yahoo!». Creábamos un producto, lo poníamos en Yahoo e inmediatamente nos llamaba alguien de Excite diciendo: «¿Cómo es que nosotros nos tenemos eso?».

Martin Nisenholtz:

Es una pregunta hipotética, pero si no hubieran cogido el dinero rápido de Yahoo! y hubieran construido Reuters.com en 1993 ó 1994, ¿podría haberse convertido en Yahoo! Finance? ¿O en Reuters no existía la cultura para hacer eso?

David Graves:

Había algunos que querían hacerlo. De hecho, yo estaba más en ese campo porque venía del mundo de la venta al por menor. Yo venía de la emisión. De cara al público. Pero, recuerde, Reuters era una empresa que vendía al por mayor en el negocio de los medios. [...] Siempre vendía sus fotos a revistas y periódicos. Vendía su servicio de teletipos a los periódicos. Su televisión era enlaces de telecomunicación y reportajes. Mandábamos imágenes en bruto que la NBC y otras editaban en forma de piezas con sus propios reporteros delante. Así que se sentían más cómodos con el enfoque al por mayor, incluso con los nuevos medios.

Paul Sagan:

Era [el dilema del innovador] al revés. Es lo que le liberaba, creo, en Reuters, para llegar a esos acuerdos que nadie más haría porque usted nunca se vio como un vendedor al por menor.

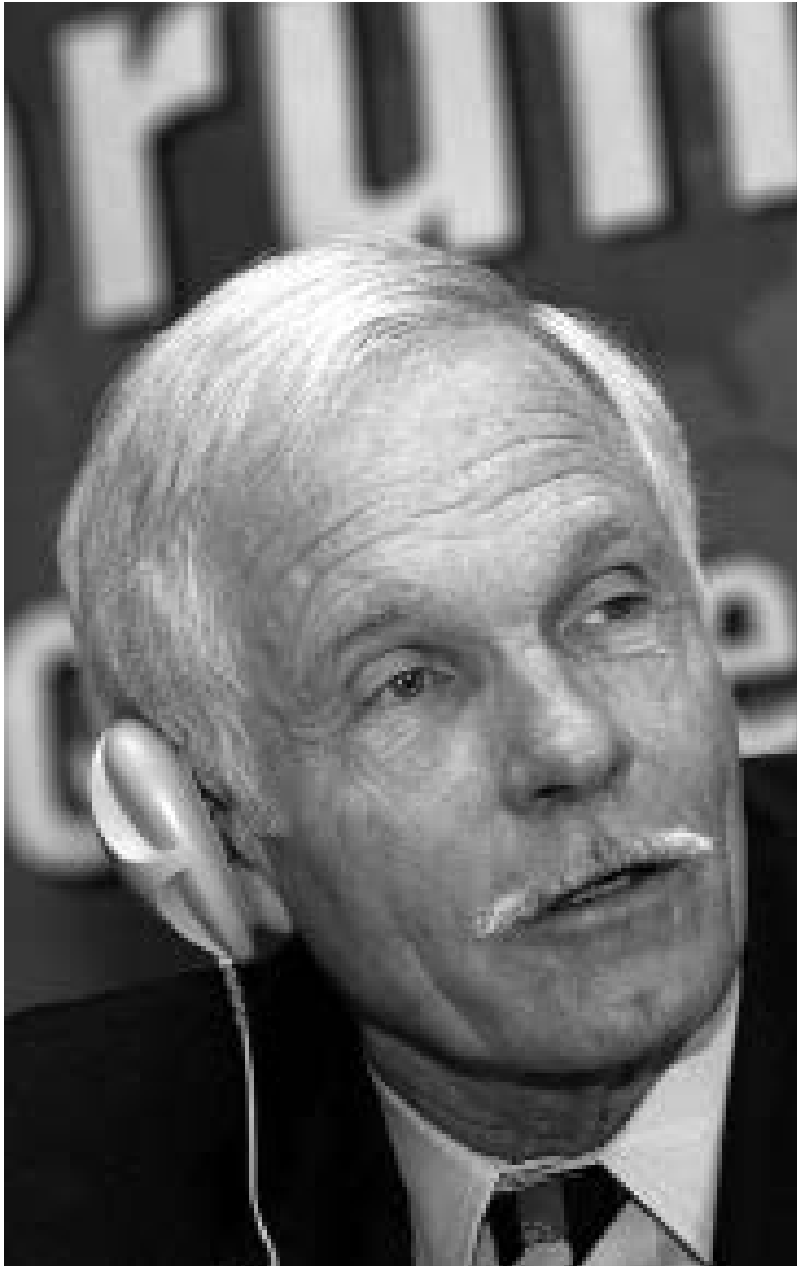
David Graves:

Sí. No nos veíamos compitiendo contra nosotros mismos.

A Reuters le fue bien su inversión en internet precisamente porque no competía por consumidores estadounidenses en su negocio principal. A causa de esa falta de conflicto, la compañía era capaz de buscar nuevo contenido *online* sin amenazar su flujo protegido de ingresos que venía de las noticias financieras. Como veremos, la CNN estaba en una posición similar: su mayor negocio se alimentaba de las tarifas del cable, lo que permitió al gigante del cable encontrar una audiencia *online* sin la amenaza de canibalizarse. Los ingresos de la suscripción periodística se vieron trastornados por organizaciones periodísticas que no ganaban nada con que los consumidores pagaran por las noticias; al contrario, los incentivos prevalentes de mercado motivaron que compañías como Yahoo! decidieran ser gratis, con objeto de obtener la base de usuarios más grande posible.

Más o menos por esa época, Matt Druge desarrollaba otro servicio de noticias gratis con su Drudge Report, que más tarde se convertiría en modelo para otros blogueros «de marca» que querían agregar contenido de otras fuentes de noticias: por ejemplo, Arianna Huffington y Andrew Sullivan.

Drudge usaba el poder esencial del HTML para «enlazar» el resto de la web. Su esfuerzo empezó como una *newsletter* por suscripción en 1996 y más tarde se convirtió en un popular sitio web. Hoy está de moda entre los proveedores de noticias hablar de la «curación» o de la idea de editar la web. Podría decirse que Matt Drudge fue el «curador» original.



Ted Turner, febrero 2008. EFE/Salvatore di Nolfi

Capítulo 5

Y ENTONCES LLEGÓ EL CABLE

Antes de que Yahoo! abriera las compuertas de las noticias gratis, en la CNN de Ted Turner, la idea de que la marca estuviera *online* intrigaba a gente de la parte empresarial y de la parte periodística de la empresa. El canal de cable había lanzado su concepto revolucionario de veinticuatro horas de noticias en 1980, y lo había desarrollado durante diez años antes de alcanzar el éxito en 1990, cuando su ubicua cobertura de la Operación Tormenta del Desierto aseguró el futuro del canal exclusivamente dedicado a las noticias. La gente de desarrollo de Turner aprovechó su nueva influencia para extender las noticias lanzando marcas auxiliares como el Checkout Channel y el Airport Channel, que adaptaban el contenido de vídeo de la CNN y lo dirigían a públicos cautivos. El camino a las noticias *online*, aun así, estaba menos claro porque el vídeo no era una opción práctica en la época de los servicios registrados *online* o en la época de vía telefónica, que dominaban los primeros portales. Aun así, el antiguo periodista de la CNN Scott Woelfel recuerda sus primeros coqueteos con el periodismo digital a comienzos de 1991.

Scott Woelfel, cofundador y exdirector de CNN.com:

Vino una persona de Apple a ver la CNN. Acababa de salir QuickTime, querían hacer una revista de noticias en CD-ROM para competir con *Time* y *Newsweek*, y vinieron a hablar con nosotros. Me metí en eso por pura casualidad, literalmente iba por el pasillo y alguien me preguntó: «¿Puedes ayudar a este tipo?». Fue mi primer contacto, y también de la CNN, con la tecnología digital, cuando se trataba de interpretar las noticias de alguna manera. Hicimos un prototipo de un disco... Salió genial. Nos costó unos dos meses con unos recursos que nos había dado Apple.

Lo llevamos a la administración de la CNN y lo miraron y dijeron: «Es interesante, pero no es lo nuestro. Gracias por el disco. Vuelve al trabajo», que entonces era de productor ejecutivo para el informativo en *prime-time*. Era la primavera de 1991 y en ese momento me interesaba mucho ver qué podía hacer la tecnología digital para aumentar el público de la CNN.

De modo que Woelfel empezó a colaborar con otras personas de la CNN, incluyendo a Harry Motro, un antiguo auditor de Coopers & Lybrand que entonces trabajaba en desarrollo del negocio, para ver hacia dónde podían llevarlo.

Harry Motro, antiguo director de CNN.com y presidente y director ejecutivo de Infoseek Corp.:

Nuestro primer acuerdo fue con CompuServe. Fueron agresivos. Para empezar, eran mucho más grandes que AOL. Creo que al principio hablamos con CompuServe y Prodigy. No llegamos a AOL hasta más tarde, aunque recuerdo que me reuní con Steve Case en una pequeña sala de conferencias [...] Debió de ser en el 93. Steve nos contaba que [AOL] iba a ser mucho más creativo, más colorido, más interesante.

Paul Sagan:

Era por vía telefónica, así que adaptaban o creaban texto o imágenes, sin vídeo. Todavía no era una experiencia televisiva como la CNN, ¿no es así?

Harry Motro:

Fue realmente muy difícil para nosotros porque no teníamos contenido. Nos obligó a trabajar un poco, pero por otra parte teníamos una buena marca porque el sello de la CNN significaba noticias instantáneas.

Me parece que nuestra mentalidad, la idea de ir detrás de una nueva oportunidad, era la de adecuada. La mala noticia era que todo el texto que había en la CNN eran guiones. Era gente que escribía cosas para que alguien las leyera y eso no funcionaba

si no tenías un vídeo. Lo que teníamos que hacer era imaginar cómo conseguir derechos para Reuters y AP. Ahí es donde Burt Reinhardt, que fue durante muchos años un alto ejecutivo de la CNN, consiguió por sí solo la creación de CNN Interactive.

Creo que trabajaba en Reuters. Los conocía desde siempre. Era una figura respetada en la industria. La CNN negociaba enormes acuerdos con Reuters por contenido. Si no, les habríamos pagado mucho dinero.

[Pero volviendo a los servicios por vía telefónica...] En los primeros tiempos de CompuServe, el valor que querían de nosotros era la promoción en el aire porque intentaban anunciar de forma barata. Nosotros queríamos experimentar con la integración de la televisión y *online*. Teníamos a gente que creaba noticias, que básicamente reescribía a Reuters y [luego] AP [...] Pero también teníamos a un grupo de gente que seguía los foros [*online*]. Esa era realmente la parte más interesante porque podías ver los picos de uso en torno a los programas.

Había un programa que se hacía en el centro del CNN Center en el terreno del centro [comercial]. Era un programa en directo que se emitía por la tarde. Se podría decir que fue nuestro programa de integración. Fue una gran experiencia de aprendizaje. Probablemente era uno de los programas tempranos más integrados, especialmente en lo que respecta a las noticias.

Martin Nisenholtz (a Scott Woelfel):

Hable del proceso de conseguir que empiece una nueva división mediática. Esta era una compañía de televisión que dio un paso hacia ese nuevo espacio. ¿Puede hablar de lo fácil o difícil que fue conseguirlo y [cómo se estructuró? En la redacción o en otro sitio?]

Scott Woelfel:

Fue sorprendentemente fácil, creo, porque lo que estábamos haciendo era totalmente desconocido para la industria televisiva.

No se veía ninguna amenaza contra nada. Nosotros ideamos el plan –en realidad, fue cosa de Harry Motro–, pero al final nos enviaron a Ted, que sigue sin ser muy digital ahora. Entendió que allí había cierto potencial, se lo mandó a John Petrovich, que entonces dirigía *Headline News*, y básicamente conseguimos financiación y actuamos a sus órdenes al principio de la *CNN Interactive*. En realidad, Harry se encargaba de la parte de la financiación. Mi tarea era montar un equipo y hacer un producto de ello.

Para trabajar con los teletipos, Woelfel empezó contratando un primer equipo de redactores y editores que habían trabajado en agencias, así como algunos reporteros y editores de periódicos.

Paul Sagan:

Fue una época bastante polémica porque los periódicos intentaban evitar que AP lo hiciera, pero Reuters lo hizo con Yahoo! y más o menos puso las noticias de agencia gratis en el «Internet Grande y Gratis» al mismo tiempo. ¿Se acuerda de eso, y de qué relación tenía con lo que hacían ustedes y con lo que pensaban que estaba haciendo la competencia?

Scott Woelfel:

Me acuerdo perfectamente. Todo el tiempo que pasé en *CNN.com* fue una lucha constante de «falsos amigos» con Reuters y la AP, pero más con la AP. Claramente querían ser el combustible de esa revolución del periodismo, pero, como dices, tenían obligaciones hacia sus miembros y nunca se sintieron del todo cómodos con la forma en que se usaba [...] especialmente porque creció muy deprisa y generó ingresos muy rápido.

Martin Nisenholtz:

Quiero volver a la razón por la que desarrolló esto. Los periodistas –Tony Ridder, otros– estaban realmente centrados en los anuncios clasificados y en el potencial perturbador de esta tecnología [...] No había una amenaza existencial en la *CNN*. No ame-

nazaba el negocio de la publicidad televisiva ni, en ese momento, el subsidio del operador multisistema del cable. Tal como lo recuerdo, a Ted Turner ni siquiera le gustaba. ¿Por qué lo hicieron?

Harry Motro:

No voy a llevarme el crédito. En realidad, era la cultura empresarial de Turner. Eso es lo que creo que fue: «Eh, aquí hay negocio. Vamos a explorarlo». No tenía muchos fondos. Se autofinanciaba a través de CompuServe. Conseguimos un millón de LexisNexis. Conseguimos un millón de CompuServe.

Martin Nisenholtz:

Correcto. Les pagaron. Esa es la clave. Les pagaron por el contenido.

Harry Motro:

Teníamos la oficina debajo de la caja de una escalera. Era el espacio menos atractivo de todo el CNN Center. Las ventanas estaban empapeladas porque no querían que se pudiera mirar dentro. Había cables en el techo. Era un pequeño infierno.

Empezamos allí, pero ganamos impulso y nos llevaron a un buen sitio porque estaban empezando a enseñarlo, porque empezaba a ser *cool*. Era la primera vez que conseguí que Ted bajara y echase un vistazo a nuestra página web.

Estaba nervioso. ¿Qué iba a pensar Ted? [...] Era en una T1 en el CNN Center. Por alguna razón iba más despacio de lo normal y fue una carga lenta, y al cabo de unos dos segundos vi que Ted no lo pillaba. Un no rotundo. Y se fue. Me quedé pensando: «Dios mío, menos mal que no lo ha visto por vía telefónica como la mayoría de la gente».

Tengo que darle todo el mérito a la brillantez de Ted. Aunque no lo entendía, su instinto empresarial dijo: ve, hazlo, lo apoyó, le interesaba.

La otra cosa que pienso: Ted estaba fascinado por lo que estaba sucediendo en [Silicon] Valley. Siguió de cerca el valor neto de [Bill] Gates y Larry Ellison. Eso le llamó la atención.

Fuera cual fuese la razón que había detrás su fundación, CNN.com se convirtió rápidamente en una parte importante del periodismo digital.

Harry Motro:

No me acuerdo de si fue [el encargado de tecnología de la CNN] Scott [Teissler] o Sam [Gassel] quien me enseñó lo que era un hipervínculo. Dije: «Eso está muy bien». Yo tenía poco más de treinta años. Todavía no había hecho mi carrera, así que dije: «Esto es grande. Vamos a hacerlo». Estábamos haciendo el contenido de todas formas, y nos pagaban CompuServe y LexisNexis, y podíamos conseguir algunos ingresos incrementales con eso.

Scott Woelfel:

Al principio, dijimos que queríamos llevar la esencia de lo que pensábamos que es la CNN a la web, y con eso nos referíamos a las noticias de última hora y la cobertura de acontecimientos en directo y cosas así [...] Pensábamos que las noticias de última hora serían nuestro pan. Casi de inmediato descubrimos que era así.

Tuvimos un comienzo muy brusco, y si mirabas nuestros patrones de tráfico, lo que veías era un patrón [de escalera] [...] donde ganábamos audiencia cuando se producía un acontecimiento periodístico, y perdíamos muy poca a continuación. Luego se producía el siguiente acontecimiento periodístico, ganábamos más audiencia y perdíamos muy poca. Esa escalera siguió siendo muy importante durante yo diría al menos los primeros dos años, sin demasiadas pérdidas, y suponía un gran contraste con respecto a lo que veías en la parte televisiva de la CNN, donde aparecían enormes picos de audiencia, pero luego se bajaba a una línea base que aumentaba muy poco.

Martin Nisenholtz:

¿Quién pensaba cada mañana que era la competición? ¿Era Yahoo! News, u otros sitios? ¿Era un campo verde [de oportu-

nidad] y por tanto se limitó a construir una audiencia sin mirar hacia atrás?

Harry Motro:

Surgía competición todo el tiempo. Como los portales, y obviamente las organizaciones periodísticas, muy pocas de las cuales funcionaban veinticuatro horas al día. Nosotros dábamos la impresión de que estábamos allí de verdad. Pudimos crecer a partir de eso, y establecer pronto esa reputación. Está claro que con el tiempo tuvimos muchos competidores, pero creo que pudimos controlar un espacio bastante interesante desde el principio.

John Huey (a Scott Woelfel):

Scott, no sé si me acuerdo bien. ¿No hubo un momento en el que Microsoft intentó llegar a un acuerdo con CNN.com en vez de con la NBC?

Scott Woelfel:

Sí, antes de poner en marcha CNN.com –así que esto fue en 1994– y Harry Motro, John Petrovich y yo, quizá solo estábamos los tres. Puede que hubiera alguien más, no me acuerdo. Fuimos a Redmond y nos reunimos con la gente que trabajaba allí [...] Harry trajo el acuerdo. Ted lo miró y lo rechazó. Por una buena razón, estoy seguro. Harry puede explicarlo. Yo no estaba informado en esa reunión. Fue su primera elección antes de ir a la NBC.

Harry Motro:

Intentaron hacer un trato entre CNN y Microsoft antes del acuerdo con la MSNBC. Vino Nathan Myhrvold (un alto ejecutivo de Microsoft). Nos sentamos en una gran sala de conferencias. Muchas reuniones. Querían la mitad de la CNN en perpetuidad digitalmente. Mucha gente habló de eso, e iban a meter mucho dinero para crearlo, y Ted dijo que no. Al final, no iba a entregar la mitad de la CNN por ninguna cantidad de dinero. Conocía el valor intrínseco de la marca de la CNN y dijo que no.

Mientras tanto, en la NBC, el director ejecutivo Bob Wright conocía bien el cable y Turner Broadcasting porque había pasado un tiempo en Atlanta intentando cerrar una adquisición finalmente abortada de Cox Cable por parte del dueño de la NBC, General Electric. Quizá oyendo un poco los pasos de Ted Turner, se había adelantado a las otras cadenas con agresivas inversiones en los canales por cable. Y ahora la NBC estaba impaciente por usar sus valores combinados de noticias y cable para alcanzar un acuerdo con Microsoft para una puntocom de noticias. Tom Rogers, que era abogado de formación, dirigía NBC Cable en la época.

Tom Rogers, expresidente de NBC Cable:

Hicimos un acercamiento a Microsoft. Me acuerdo de que Andy Lack, que era el presidente de NBC News, y yo nos reunimos con Bill Gates y básicamente le vendimos los valores y las virtudes de la NBC y la forma de crear una sociedad entre Microsoft y la NBC. Obviamente, conseguimos que pensara que éramos un mejor camino que la CNN.

Martin Nisenholtz:

¿Por qué querían trabajar con Microsoft?

Tim Rogers:

Había dos cosas que impulsaban eso. Una era que estaba claro que necesitábamos un catalizador más amplio para entrar en los nuevos medios. [...] En Microsoft veíamos un socio con una cantidad importante de tráfico en internet, una cantidad importante de recursos financieros y una ambición importante de avanzar en los medios de alguna manera. En segundo lugar, buscábamos un canal de cable que teníamos y había empezado llamándose America's Talking. [...] Sin duda, nos daba un vehículo en torno al que podíamos tener una discusión sobre cómo crear un canal de noticias de verdad. Habíamos creado la NBC y un canal de noticias de negocios, pero no teníamos una plataforma [por cable] de noticias generales. Sabíamos que Microsoft estaba interesado

en esa misma plataforma por las conversaciones que había tenido con la CNN. Lo presentamos diciendo que podían tenerlo y poseer el cincuenta por ciento, y llevaríamos los recursos completos de NBC News. También buscábamos un socio que pudiera ayudarnos a financiar y desarrollar un canal amplio de noticias. El tercer factor era que nos interesaba mucho cómo se podían fusionar el periodismo tradicional y el periodismo de internet en una sola franquicia donde las dos pudieran fortalecerse a través de una empresa común. La marca representaría las dos formas del periodismo. Un espectador o un usuario podría beneficiarse yendo hacia delante y hacia atrás y entendiendo cómo encajaban las dos piezas. Eso era lo más revolucionario. Esa era la parte... más arriesgada. Pero era la idea central.

Para ayudar a que la *joint venture* se llevara a cabo, la NBC trató al periodista Merrill Brown, primero como consultor y después, en 1996, como el hombre que debía trasladarse desde la Costa Este a Seattle para dirigir MSNBC.com

Martin Nisenholtz:

Hablemos de la fundación de MSNBC.com en Seattle. Es una de las empresas más interesantes, porque combina una institución periodística importante, NBC News, con una enorme compañía tecnológica.

Merrill Brown, director fundador de MSNBC:

Había retos tecnológicos. Había retos culturales. Había retos periodísticos. Fue una época muy intensa. Hacer cualquier cosa en el periodismo en tiempo real en ese momento era un reto. El mero acto de publicar era complicado.

Paul Sagan:

Quiere decir desde el punto de vista técnico.

Merrill Brown:

Desde el punto de vista técnico, los sistemas de gestión de contenidos acababan de nacer. Para la NBC, intentar dar las noticias

en esa plataforma tan frágil causaba muchas fricciones, porque no entendían que cuando se estrellaba un avión o pasaba algo, el plazo de entrega no era el mismo que en la televisión por cable o convencional. En la época, incluía una variedad de pasos que ahora damos por sentados en el mundo de la gestión de contenidos, pero entonces eran inestables.

Paul Sagan:

Explique de dónde venía el contenido.

Merrill Brown:

De muchos sitios. En primer lugar, en ese momento teníamos unas treinta personas en Nueva York, bajo la dirección de Lynn Povich, que fue una contratación clave y se encargó de integrar NBC News. Teníamos a gente en Washington. La principal función de esas personas que trabajaban en Nueva York o Washington era sacar palabras de la gente de la tele, lo que no era un reto pequeño, en parte porque no tenían ordenadores de mesa. Solo tenían sistemas informáticos para noticiarios televisivos [sistemas cerrados].

Microsoft no lo podía entender. Había una compañía informática que no operaba con un sistema de Windows desde el que pudiéramos sacar palabras. Había un enorme resentimiento por que no todos estuvieran corriendo hacia Windows.

Tuvimos que sentarnos literalmente con ellos, entrevistar a Andrea Mitchell y Pete Williams y otros corresponsales de la NBC. Coger sus cosas, a veces transcritas al teléfono, a veces en cuadernos o portátiles y, literalmente, sacarles el contenido para racionalizar el gasto en esfuerzo y dinero en la NBC a corto plazo, donde tenían muy, muy pocos recursos naturales.

Martin Nisenholtz:

Según mi recuerdo, los únicos que estaban haciendo un gran trabajo con las noticias de última hora eran los de Yahoo! News [que tenían] acceso a Reuters. Y CNN.com, que de alguna manera lo dominaba, pese a que tenía una compañía televisiva.

Merrill Brown:

[La CNN] era una compañía televisiva que tenía veinte años, o quince, o los que fuera, de experiencia con las noticias de última hora. Sabían cómo ir detrás de una historia y cubrirla en tiempo real, y la NBC no sabía cómo hacerlo. La NBC no llevaba años haciéndolo.

La única solución al problema era construir unas instalaciones periodísticas importantes y originales, principalmente en Seattle, donde la gente pudiera producir historias, cubrir historias, investigar. Los puse en camino. Mandé a gente a la guerra de Bosnia. Mandé a gente a Oriente Medio. En algunos casos, para facilitar que NBC News produjera contenido para la web, pero en otros casos solo para tener cosas.

John Huey:

Pero lo que significa de verdad «facilitar que la NBC produjera» es asegurarse de que ustedes sacaban algo porque no se lo estaban dando.

Merrill Brown:

Exactamente.

Paul Sagan:

¿Había un modelo de negocio más allá del hecho de que había dos empresas matrices ricas?

Merrill Brown:

Nada aparte de esfuerzos débiles por sumar dólares, algo que durante años se le dio fatal a Microsoft: fatal, espantosamente mal. Teníamos muchos conflictos en torno al hecho de que no podíamos obtener su atención, en parte porque nuestro inventario valía para ellos cincuenta centavos por dólar, y Expedia valía un dólar por dólar [a causa de la estructura de la propiedad].

Paul Sagan:

¿Hubo noticias específicas que cambiaron la percepción de las matrices o que hicieron que la *joint venture* aguantara por sí misma?

Merrill Brown:

Entre las cosas realmente importantes que hicimos estaba integrarnos agresiva y rápidamente con [los informativos de la NBC] Dateline, Today y Nightly News. Hicimos una cosa increíble: poner nuestra URL en su pantalla. En el 96 y el 97 el acto de crear [un gráfico en pantalla con] una dirección de internet que podría tener una razón para enviar a gente a internet fue revolucionario en muchos sentidos. Fuimos los primeros en hacerlo en televisión *prime-time*.

Paul Sagan:

¿Así que, efectivamente, su promoción, al menos sus impresiones, eran mucho más grandes que lo que la CNN podía llevar a su propia página?

Merrill Brown:

Teníamos dos ventajas estratégicas de marca y público que nadie más tenía: una emisora televisiva que quería integrarse con nosotros, y un portal que estaba totalmente integrado con nosotros. Eran ventajas grandes e importantes.

Martin Nisenholtz (a Tom Rogers):

Hablemos un momento del modelo de negocio. ¿Alguna vez pensó que podría ser una buena idea cobrar por el servicio, ya que no había subsidios del cable? En otras palabras, se estaba comprometiendo con un negocio con una sola fuente de ingresos. Como alguien que venía del cable, debió de pensar: «Esto no me gusta tanto como el cable», por decirlo claramente.

Tom Rogers:

A mediados de la década de 1990 estaba claro [que el modelo de cobrar a los sistemas de cable por retransmitir los programas] era un modelo de negocio realmente poderoso. Ahora lo es más.

Nuestra opinión era que el desarrollo del modelo de negocio que existía en torno a las noticias por internet iba a exigir un pe-

riodo de tiempo mucho más largo. Microsoft tenía una idea mucho más agresiva acerca de lo rápidamente que se produciría. No, no se nos ocurrió cobrar una tarifa por suscripción. Nuestra visión del acuerdo estaba impulsada por nuestra visión optimista del cable, y una visión a muy largo plazo de lo que le costaría a internet. Microsoft tenía una visión muy positiva y a corto plazo de internet. No les cautivaba tanto el aspecto que tendría la economía del cable. Esas expectativas decepcionadas tenían algo que ver con el enrarecimiento de su relación con la MSNBC. Al final, años después, esa sociedad se disolvió.

Pese a todos los sobresaltos y comienzos de esos primeros esfuerzos periodísticos en internet en la CNN, Yahoo!, MSNBC y AOL, esos cuatro web estaban destinados a disfrutar de un enorme éxito en los días de búsqueda de tráfico y venta de anuncios de *banners* que dominaron la segunda mitad de los años noventa y principios del siglo xx. En la actualidad, todos siguen –junto a Google News, *The New York Times* y el advenedizo *Huffington Post*– en la cima, o en sus proximidades, de los sitios periodísticos estadounidenses más visitados por los usuarios.



Jeff Jarvis. Robert Scoble

Capítulo 6

EL REGRESO DE LOS PERIÓDICOS

Si todos esos nuevos actores habían entrado en la era de la información *online*, los periódicos no estaban dormidos. A principios de los años noventa, los editores de periódicos habían dejado de lamerse las heridas de los dolorosos experimentos del videotexto y el tele-texto de la década anterior y habían establecido una presencia en los servicios de suscripción *online*. Knight Ridder, Tribune y el *New York Times* aportaban contenido para AOL. *The Washington Post* y *Minneapolis Star Tribune* establecieron puestos de avanzada en AT&T Interchange. *The Wall Street Journal* creó su propio servicio registrado, llamado «Personal Journal», usando tecnología de Microsoft. Los periódicos daban otra oportunidad a la publicación electrónica, pero en esa ocasión habían dejado los servicios *online* en el medio, entre los periódicos y sus lectores.

Luego, llegó la web. Cuando apareció el Hyper Text Markup Language (lenguaje de marcas de hipertexto, HTML), fue una revelación para los editores, y rápidamente se convirtió en el método a través del cual se crearon la mayoría de las páginas web. Gordon Crovitz, que más tarde se convirtió en el editor de *The Wall Street Journal*, recuerda la primera vez que vio una página web escrita en HTML:

Gordon Crovitz, exeditor de *The Wall Street Journal*:

Había vuelto a Nueva York y Neil Budde, que más tarde fue el director fundador del sitio web de *The Wall Street Journal*, nos mostró ese producto increíble, que era la primera interacción de la web de *The Wall Street Journal* en HTML.

Explicó cómo lo había hecho, y explicó qué era el HTML. Era lo más asombroso que había oído. Vimos la demostración y le pregunté al final de la reunión: «Eso es fantástico pero ¿cuántos meses va a costar producir eso?».

Contestó: «¿Tiempo para producirlo?». Me miró y dijo: «Me parece que no lo entiendes. Está en directo».

El contraste entre la edición electrónica de los primeros tiempos, la época anterior a internet e internet, no podría haber sido más abrupto para mí.

El contraste no estaba solo en la magia de las herramientas de creación y la velocidad de llegada hasta el mercado, impensable hasta el momento; también fue transformacional para el modelo de negocio. De pronto, la web hizo que a los editores les resultara posible superar los servicios de suscripción, poseer sus clientes y evitar la idea de que un intermediario pudiera determinar qué sería publicado, o si algo sería publicado. Era la imprenta más rápida y libre que había conocido el mundo. Francamente, desde Gutenberg. Por supuesto, luego se vio que era un arma de doble filo.

Tim Berners-Lee, inventor de la World Wide Web:

Mucha gente estaba interesada en la idea de la Primera Enmienda, en el derecho a publicar. En los primeros días de internet, la gente pensaba: «Tenemos un sistema distribuido. Eso significa algo que no está controlado por el gobierno ni por nadie más».

Esa idea impulsaba a mucha gente. Conducía gran parte de la excitación. Sin duda, a los primeros *geeks* les excitaba ser capaces de trabajar juntos sin pedirle permiso a nadie. Algunos de los primeros editores pensaron: «Oh, Dios mío, es muy fácil montar un periódico».

Uno de los ejecutivos de los periódicos que detectaron ese poder desde el principio fue Alan Spoon, que era presidente de la Washington Post Company. Spoon era un *geek* del MIT con un título en derecho por Harvard, y estaba familiarizado con internet mucho antes de que Berners-Lee inventara la World Wide Web.

Alan Spoon, expresidente de Washington Post Co.:

Don Graham y yo íbamos a hacer una visita a un cliente importante de Chicago. Íbamos al aeropuerto de Chicago. Yo estaba

hablando de la web y decía que estaba llegando. Don y yo siempre conversábamos sobre estas cosas. Decidimos: «¿Sabes qué? Tenemos que entrar en la web».

Así que fueron marchas forzadas. Llamada de móvil desde el asiento trasero del taxi: «Cambiamos de estrategia. Tenemos que salir del sistema de suscripciones». Porque, como decía yo siempre: «Estamos ganando la carrera del condado pero después vienen los Juegos Olímpicos». Tenemos que tener muchas más suscripciones [refiriéndose a sus 30.000 usuarios en AT&T Interchange]. Cambiamos el modelo desde de pago a financiado por la publicidad.

Para entonces, por supuesto, ya existían varios servicios gratuitos de noticias en la web. Yahoo! News y CNN.com ofrecían el contenido gratis a todo el mundo. Y Knight Ridder había cambiado su estrategia desde un servicio de pago en AOL a uno gratis en la web.

Tony Ridder, expresidente y director ejecutivo, Knight Ridder:

No creo que fuera una mala decisión porque teníamos que conquistar una audiencia lo bastante grande como para tener algo que vender [a los anunciantes], y no sé si habríamos conseguido esa audiencia sin eso.

Mientras tanto, en *The Wall Street Journal*, el plan era lanzar un sitio de pago:

Gordon Crovitz:

Nunca hubo mucho debate. El debate era en realidad: «¿Cuánto cobramos?». Nunca fue: «¿Va a ser gratis?». Creo que una razón para eso es que, a diferencia de muchas compañías periodísticas, Dow Jones, desde el principio, incluso antes que *The Wall Street Journal*, vendía electrónicamente a sus suscriptores. Toda la base de ingresos eran suscripciones para lo que ahora es el Dow Jones Newswire y otros servicios.

A principios de 1996, *The New York Times* entró en la web con nytimes.com. Era un servicio gratis para los usuarios de los Estados

Unidos (en otras partes se pagaba y eso terminó en julio de 1997), pero donde el registro de usuario era obligatorio, con el objetivo de desarrollar un modelo de publicidad segmentada. Martin Nisenholtz, que recomendó ofrecer el sitio libre de cargos, habló con el editor del *Times*, Arthur Sulzberger, Jr., sobre esa decisión.

Martin Nisenholtz:

Hicimos una recomendación que era algo controvertida en la época, aunque la hicimos en un contexto en que otros tipos habían tomado la misma decisión, ofrecer el sitio web [del *Times*] gratis. Mucha gente dice que fue una buena decisión. Mucha gente dice que fue una decisión espantosa.

Hay gente, a la que hemos entrevistado, en las dos posiciones. Yo solo quería ver lo que piensa retrospectivamente. ¿Cree que fue una decisión correcta ofrecer el *Times* en la web gratis en ese momento?

Arthur Sulzberger, Jr., presidente de The New York Times Co. y editor de *The New York Times*:

La respuesta es sí, totalmente. Por dos razones: en primer lugar, no sabíamos cuál iba a ser el modelo de negocio. El sistema tenía poco tiempo; ver qué tipo de público íbamos a tener; qué tipo de herramientas necesitábamos; en una época en la que era una empresa periodística muy rentable [...]

Dos, creo que al ofrecerlo gratis nos resultó más fácil conseguir que nuestros periodistas se comprometieran con la construcción de los músculos digitales que necesitábamos para que eso funcionara de verdad porque, como recuerda, la redacción aceptó la realidad en teoría pero no de corazón.

Las redacciones, como sabe, son organizaciones impulsadas por una misión. Vieron esto, desde un primer momento, como algo que se interponía en el camino de la misión. La misión era llevar información de la mejor calidad a las manos de gente que, literalmente, tenía papel en la mano. Pero, cuando empezaron a ver el

tipo de impacto que podían tener, cuando empezaron a recibir la respuesta de la gente que vivía fuera de Estados Unidos y había leído sus artículos en esa cosa llamada la web, empezaron a decir: «Esperad, esto es central para la misión».

Creo que esa transición habría sido más difícil con el elemento de cobrar por los contenidos.

En 1996, virtualmente todas las organizaciones periodísticas principales, de nacionales a locales, de televisión convencional a televisión por cable o prensa en papel, tenían algún tipo de presencia en la web. La mayoría eran gratis y, en la mayoría de los casos, las «marcas» del sitio reflejaban la idea de que la web se veía primordialmente como una manera de «adaptar» contenido editorial (y de agencia) ya existente. Eso era sin duda cierto en los periódicos dominantes –el *Times*, *The Journal*, *USA Today* y *The Washington Post*–, que crearon extensiones de su marca en la web. Algunas organizaciones locales, sin embargo, fueron en otra dirección. Un equipo del *Boston Globe* creó un portal local llamado *Boston.com*. La organización periodística Newhouse, como hemos dicho antes, creó *NJ.com* y contrató a Jeff Jarvis para que lo dirigiera.

Jeff Jarvis, fundador de Avance Interactive:

Había mucho debate sobre eso –creo que todavía sigue–, sobre la cuestión de la marca, por todas partes. Pero pensábamos que era algo totalmente nuevo. Iba a combinar muchos mercados periodísticos en algunos de los mercados de Newhouse. En Michigan teníamos ocho periódicos; en Alabama, teníamos tres. Así que podías tener un servicio por todo el estado.

De hecho, empezó como «New Jersey Online» en *NJ.com*. Una lección que aprendimos era que tu marca y la URL debían ser la misma. Le pusimos otro nombre, sencillamente *NJ.com*. Se han quedado con eso.

Mientras los periódicos luchaban con asuntos de marcas y modelo de negocio, las organizaciones informativas «nativas» de la web

florejaban por internet. Dos jóvenes que acababan de licenciarse en la universidad, Steven Johnson y Stefanie Syman, crearon FeedMag, uno de los primeros y mejores «zines» online. Joey Anuff y Carl Steadman crearon Suck.com. Su eslogan: «Un pescado, un barril y una pistola humeante». En 1994, Glenn Davis lanzó Cool Site of the Day para celebrar ese gran florecimiento de contenido en internet, destinado a una generación emergente de entusiastas *online*. De pronto, todo el mundo era editor.

Tim Berners-Lee:

Al principio había algunas cosas que, me parece, la gente percibió. Desde mi punto de vista, había algunas novedades. Cuando seguí un vínculo en Vatican de Frank Herzl, tenía una exposición con hipertexto *online* donde se mostraban obras de arte escaneadas por la Biblioteca del Congreso.

Había encontrado la cosa en un servidor FTP [Protocolo de Transferencia de Archivos, por sus siglas en inglés] y había hecho páginas web con eso. Fui a ese museo y pinché en un pequeño icono y encontré un precioso manuscrito iluminado. Todavía lo tengo en mi ordenador. Tenía un color bonito en la pantalla. Eso era genial porque mostraba cómo podías ver grandes obras de arte allí.

Luego Steven Putz fue la primera persona que hizo un servidor de mapas. Podías hacer clic y trasladarte a una parte del mundo un poco distinta, y te dibujaba un mapa cada vez. Creo que eso se hacía con los datos del censo de Estados Unidos, los datos de TIGER. Ese fue otro detonante.

En el momento en que Steve puso ese servidor de mapas tan básico, todo el mundo se dio cuenta: «¡Dios mío! Cada página web no es más que una idea virtual. Tengo que escribir un programa, que dibujará o pintará la versión correcta de una idea cuando alguien pinche el vínculo y puedo establecer vínculos con otras». Se dieron cuenta de que con unas pocas líneas de código, Steve

había producido un mundo de mapas de Estados Unidos a cualquier escala.

En esa época, otros pensaban en cómo eso podría aplicarse a una variedad de oportunidades que ofrecían la edición y la publicidad emergentes *online*. Uno de ellos era Jeff Taylor, cuya empresa fundada en 1994, Monster Board, se convertiría en el mayor sitio de búsqueda de empleo del mundo, lo que provocó una grave perturbación en los anuncios de prensa de papel, una de las categorías publicitarias más importantes y rentables. Otro era un joven periodista y emprendedor llamado Larry Kramer, que buscaba cómo crear un nuevo modelo de negocio para la información empresarial *online*.

Larry Kramer, fundador de MarketWatch:

Estábamos en el 94 o el 95 y yo decía: «Está pasando algo gordo». Mucha gente empezaba a intercambiar acciones desde casa y estaba muy decepcionada con los *brokers*. Pensaba que todo el mundo hacía ofertas públicas de venta. Llegó Netscape, empezaron a ocurrir algunas cosas y se podía hacer. Mi *broker* no me consigue nada. Las corredurías empezaron a llegar *online* con descuentos. Aparecieron Schwab y E*TRADE y otras cosas.

Surgía toda una nueva comunidad de gente que quería datos financieros en casa y que intercambiaba acciones. Me parecía que internet podía replicar de manera bastante fiel una terminal Bloomberg. No todo, obviamente, ni podías tener una terminal Reuters en casa, pero costaba mucho menos dinero si tenías tiempo de verdad. No hay manera de soslayar el hecho de que los intercambios te cobrarían por datos en tiempo real. Tendrías que pagar lo que fuera, pero estaba en los cientos, pocos cientos, no miles.

El resto estaba en esta cosa, internet. Si podía construir un servicio de noticias que pudiera acercarse a algo de lo que ellos querían [...] Mi estrategia consistía en que la mayoría de esos comerciantes domésticos estaban comerciando con un conjunto

de acciones, acciones de internet en la época, que empezaban a ser muy volátiles.

Si montaba una organización que cubriera las acciones más intercambiadas por volumen, atraería a una audiencia numerosa.

Kramer quería unirse a un socio mediático importante para conseguir la credibilidad y promoción de su marca. Una de las compañías con las que entabló contacto fue la CBS. Su primer contacto fue un joven gerente de desarrollo de negocios llamado Derrick Ricefield.

Larry Kramer:

Derrick lo vio inmediatamente. Fue y habló [con el presidente de CBS News] Andrew Heyward, y mi siguiente reunión fue con Andrew Heyward. Volé a Nueva York, sabía que aquello podía salir bien o mal. Andrew y yo tenemos la misma edad. No nos conocíamos, pero teníamos muchos amigos comunes. Él estudiaba la licenciatura en Harvard cuando yo estaba en la Escuela de Negocios [de Harvard].

Teníamos muchas cosas en común. Él sabía que yo había estado en *The Washington Post*. En ese momento, para él yo era un editor respetado. Dije: «No sé cómo vas a reaccionar a esto», porque cuando estaba en *The Washington Post* si alguien hubiera venido a decirme: «Cubriremos las noticias financieras por vosotros», lo habría tirado por la ventana. Habría dicho: ¿quién te crees que eres?

Él adoptó el enfoque contrario. Dijo: «No. Necesitamos ayuda para cubrir la economía». Estaba totalmente abierto a la discusión.

Nació CBS MarketWatch y se convirtió rápidamente en uno de los sitios de noticias económicas más importantes de la web. Competía con otros proyectos de noticias financieras, entre los que estaban TheStreet.com de Jim Cramer y Quote.com, un agregador de noticias. Los hermanos David y Tom Gardner lanzaron Motley Fool en AOL en 1994. TheStreet.com creó un muro de pago, como *The Wall Street Journal*. MarketWatch continuó siendo gratis.

Martin Nisenholtz:

Ahora ha decidido que es gratis, ¿no?

Larry Kramer:

Gratis y pagado por la publicidad. Ya había empezado a crear un equipo en ese momento. Intentaba contratar a Scot McLernon, que era director de publicidad de Quote.com. Decía: «No. Creo que Quote.com es una marca demasiado buena». Dije: «Creo que puedo resolver ese problema». No podía explicarle cómo, así que estaba muy escéptico. Luego el día en que lo anunció, le mandé una nota con solo un ojo [el logo de la CBS] y se unió poco después. Estábamos en marcha.

Martin Niseholtz:

Si WSJ.com hubiera decidido hacerse gratis como el *Times*, ¿habría tenido alguna esperanza de hacerlo funcionar?

Larry Kramer:

Mucha menos. En realidad no sé si lo habría conseguido. Fui muy afortunado por tener a tres grandes organizaciones periodísticas en terminales muy caras...

En 2005, Dow Jones pagaría 519 millones de dólares para adquirir MarketWatch y su enorme audiencia.

Gordon Crovitz:

Una de las razones por las que le pregunté a Larry –cuando CBS MarketWatch era una compañía independiente– sobre el futuro de CBS MarketWatch, y si le interesaría que lo comprase Dow Jones. Una de las razones de esa conversación, y esto va a parecer muy difícil de creer a estas alturas, era que [...] el espacio de anuncios del sitio web de *The Wall Street Journal* se agotaba a precios muy altos en términos de tarifas de publicidad *online*.



Bill Gates. EFE/Jeff Christensen

Capítulo 7

LOS *NERDS* Y LOS PLUMILLAS

El corazón de la revolución que ya estaba en marcha era tecnológico, y cada uno de sus progresos era impulsado por innovaciones que pertenecían al campo de la ingeniería informática. Y, sin embargo, la mayoría de las veces las empresas de periódicos y revistas no hicieron inversiones importantes en sus negocios digitales. Veían la ingeniería como un medio para un fin: fontanería, una manera de permitir que su núcleo periodístico viajara por el mundo a través de ese mágico canal de distribución que era la World Wide Web. Los ingenieros eran caros y la informática no estaba en el ADN de la mayoría de las editoriales; esas compañías habían funcionado durante decenios en un delicado equilibrio de poder entre ventas publicitarias, *marketing* de consumo (circulación), departamentos financieros y editoriales.

Al verlo ahora, a muchos les parece claro que ese descuido obstaculizó severamente la capacidad de la industria editorial para patinar hasta donde iba a estar el disco, por usar la metáfora del jugador de hockey sobre hielo Wayne Gretzky. El fracaso a la hora de apreciar el valor de la ingeniería informática condujo a una incapacidad de innovar de forma suficiente en el campo. El presidente de Google Eric Schmidt fue particularmente abrupto en este asunto.

Martin Nisenholtz:

¿Cree que la industria no ha innovado lo suficiente, en términos de la construcción real de la historia? Si es así, ¿por qué cree que sucedió eso?

Eric Schmidt, presidente ejecutivo de Google:

Creo que hay una explicación muy sencilla. La industria no tiene ingenieros informáticos [...] Solo expongo los hechos. No puedes innovar y construir nuevos productos sin tener informáticos

en tu equipo. Si no los tienes, debes encontrar a alguien que los tenga y hacerte su socio de forma inteligente.

Schimdt no es el único que tiene ese punto de vista. Will Hearst, que se licenció en matemáticas en Yale, ha sido redactor de periódicos, director y editor, pero también ha tenido éxito como inversor de capital riesgo en Kleiner Perkins Caufield Byers en Silicon Valley, donde ha respaldado muchas compañías impulsadas por la informática. En la actualidad, es Presidente de Hearst Corporation, el gigante mediático fundado por su abuelo, que tiene intereses importantes en periódicos y revistas, emisoras de televisión, hasta un buen pedazo de la mina de oro y líder de la información deportiva ESPN.

John Huey:

Hay mucha gente, entre ellos Eric Schmidt, que nos dijo que uno de los grandes errores de la industria editorial fue que nunca valoró de verdad al informático.

Will Hearst, presidente de Hearst Corp.:

Estoy de acuerdo con Eric en eso.

John Huey:

[Nicholas] Negroponte dice lo mismo.

Will Hearst:

Estoy totalmente de acuerdo. Durante mucho tiempo, algunos de nosotros decíamos a las compañías tradicionales: «Mirad nuestra historia reciente». Hubo una época en la que no se consideraba valiosa a la gente que estaba en el departamento de arte. Luego cuando llegaron Al Neuharth y *USA Today*, de repente, el tipo del departamento de arte que hacía las tablas y los gráficos se sentaba en todas las reuniones de la redacción. Se tomaban a esa gente en serio, formaban parte del consejo, pero nunca habrías llevado a los informáticos a esas reuniones. Siempre eran personas sustituibles, contratables, que podías subcontratar, que no eran importantes.

La propuesta de valor de los medios modernos se hace a partir de la tecnología, y así la gente que lo hace ni siquiera está en la reunión. Ni siquiera llegan a votar. Eso era una gran cosa...

Estoy de acuerdo con Nick y con Eric. Hay que celebrar la ingeniería informática como un oficio creativo, como una profesión periodística y creativa, como la fotografía, la ilustración, la edición. No son habilidades que crezcan en los árboles.

El exinversor y miembro de la junta Art Kern hizo una observación similar sobre los fundadores de Yahoo!:

Art Kern, exmiembro de la Junta de Yahoo!:

Jerry [Yang] y David [Filo] eran, literalmente, ingenieros aeroespaciales. Hacían algo de trabajo en NASA Ames [Centro de Investigación de Silicon Valley] y eran estudiantes de doctorado [en Stanford].

Mike Moritz, que además de su temprano papel en la financiación del lanzamiento de Yahoo! fue un inversor de primera hora en Google, lee el mismo guion.

Mike Moritz, presidente de Sequoia Capital:

Según recuerdo, al timón de las cincuenta compañías mediáticas más grandes de Estados Unidos a mediados de los años noventa no había programadores, no había ingenieros de *software* en ninguna parte de la compañía. En esa época, probablemente podrías ver cien mil de los empleados del sector mediático antes de encontrar a un ingeniero de *software*.

Sir Martin Sorrell, fundador y director ejecutivo del gigante publicitario WPP, describió sus dudas a la hora de invertir en las capacidades tan necesarias para competir en una era digital.

Sir Martin Sorrell, fundador y director ejecutivo, WPP:

Me pregunta si podíamos haber hecho algo, si las organizaciones periodísticas podrían reaccionado a la revolución digital. ¿Puedes cabalgar sobre las olas? Piensas que puedes vencer al mar y no es así.

Si me preguntase: «¿Qué lamenta de WPP durante, digamos, los últimos trece años?», le respondería: no haber creado más mercados de crecimiento rápido y no haber hecho más digital. Porque con el beneficio de una visión retrospectiva de 20/20, si hubieras alcanzado algunos de los acuerdos que te parecían marginales, si hubieras contratado a esa gente que pensabas que no era fundamental ni cercana al núcleo, y era marginal, habrías invertido en más capital humano en el área digital y habrías invertido en más compañías.

Por supuesto, la compañía que intentó superar esa división fue Microsoft, que no solo puso sus ojos hambrientos sobre el negocio mediático de internet al crear su *joint venture* con MSNBC, sino también al lanzar Slate, la ambiciosa revista online que la compañía situó en Seattle. El gigante del *software* contrató como director fundador a Michael Kinsley, un periodista del papel muy respetado, así como una de las primeras personalidades políticas de la televisión por cable (gracias a *Crossfire*, de la CNN).

John Huey:

Varias personas nos han sugerido que uno de los grandes fallos de las compañías periodísticas tradicionales es que nunca sintieron una verdadera afinidad con los informáticos.

Michael Kinsley, editor fundador de la revista Slate:

Cierto.

John Huey:

¿Qué sensación tenía al ser un periodista en una tierra completamente dominada por los informáticos?

Michael Kinsley:

Por un lado, no había tensión por eso. Por otra parte, no lo aprovechamos como deberíamos haberlo hecho.

John Huey:

¿Es justo decir, como periodista, que probablemente no apreciaba las posibilidades de la informática?

Michael Kinsley:

Los informáticos que trabajaban para Slate eran gente muy agradable, pero como los redactores, de hecho, casi igual que ellos, estaban demasiado mimados. Nunca podías conseguir lo que necesitabas de ellos. Se enfadaban mucho conmigo cuando yo les preguntaba: «¿Por qué no podemos hacer X?». Eso era después de que me diera cuenta de que en cierto modo teníamos que reinventar la forma.

Al final, Microsoft dejó el negocio del periodismo: primero vendió Slate a Washington Post Co. en 2004 y, hace poco, se desprendió de su participación en la MSNBC a favor de Comcast, propietaria de NBC.

Podría decirse que la excepción a la regla de que las compañías periodísticas establecidas no valoraban o daban poder a los ingenieros era la CNN, donde llevaron no a uno sino a tres tecnólogos con formación académica en informática de la Universidad de Chicago, dirigidos por Scott Teissler, que actualmente es director tecnológico en Turner Broadcasting, junto a Sam Gassel y Monte Mullig. Según Motro y Woelfel, contribuyó de forma significativa al temprano éxito de CNN Interactive.

Además, a juicio de Negroponte, la idea de que era necesario unir a informáticos con «creativos» era el principio fundacional en el Laboratorio de Medios del MIT.

Nicholas Negroponte, fundador del Laboratorio de Medios del MIT:

La gente que formó el Laboratorio de Medios original lo hizo sin fricciones, y el lema, la declaración de intenciones si prefiere decirlo así, era que los inventores y los usuarios creativos de los medios debían estar en un mismo lugar.

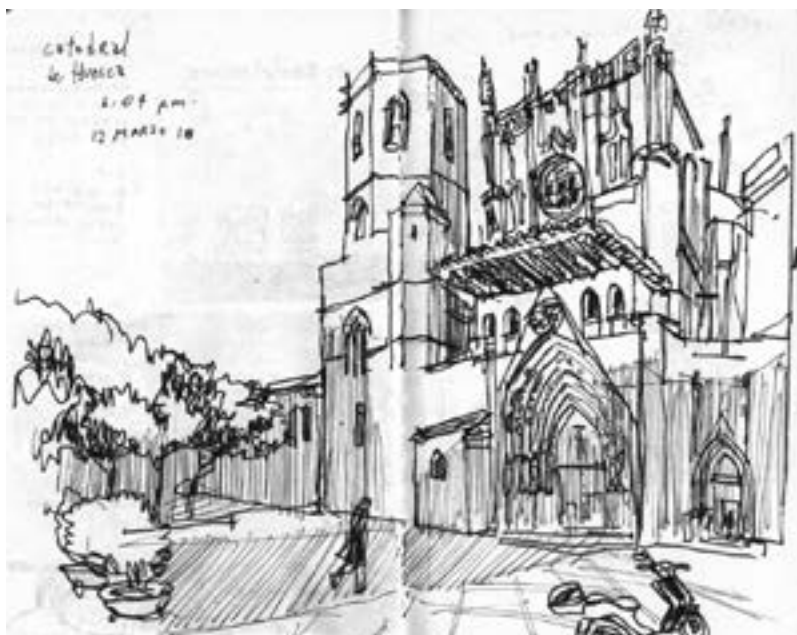
El ejemplo de donde no sucedió eso es la televisión. Los ingenieros la inventaron, luego apostaron por ella y la gente la usó. El ejemplo de donde ocurrió eso es la fotografía. Si piensa en la historia de la fotografía, la gente que la inventó eran los usuarios

creativos, y cuando querías hacer algo distinto, inventabas más. Mi argumento –si usted hubiera estado en la habitación y yo intentara convencerle– era que los ordenadores serían iguales; el futuro de los ordenadores sería impulsado por los usuarios creativos, no por los ingenieros informáticos. Esa era la base del Laboratorio de Medios.

Algunos de los ejecutivos de los periódicos actuales parecen reconocer por fin que es necesario adoptar la colaboración que Negroponte promovía hace casi treinta años.

Donald Graham, presidente y director ejecutivo de The Washington Post Co.:

Tenemos que presentar lo mejor que tenemos de una manera, en un formato, que a los lectores les guste usar. La única forma es tener a gente como Shailesh Prakash, que es el actor más valioso de The Washington Post. Shailesh es vicepresidente tecnológico en el Post, y diría que está a la altura de [el director ejecutivo] Marty Baron. Él y Baron crearán juntos el contenido digital del Post.



Dibujo de la Catedral de Huesca. Gabriel Campanario



Clayton Christensen. FEM

Capítulo 8

EL DILEMA DEL INNOVADOR

El fracaso a la hora de abrazar la ingeniería informática es, en algunos sentidos, solo un síntoma del problema más grande que han afrontado casi todos los actores de los medios tradicionales de tamaño sustancial durante las últimas tres últimas décadas: «El dilema del innovador», la teoría estratégica que articuló por primera vez un libro clásico de negocios de Clayton Christensen, de Harvard Business School. Prácticamente en todas las entrevistas aparecía algún ejemplo del dilema.

Sencillamente, la teoría sugiere que incluso los gestores más inteligentes y con las mejores intenciones tienen dificultades cuando se enfrentan a innovaciones disruptivas porque al principio el elemento perturbador parece muy inferior al producto existente, tanto en términos de calidad como de precio. Por consiguiente, lo más frecuente es que el producto existente abandone el extremo más bajo del mercado, mejorando los márgenes en el proceso. Con el tiempo, sin embargo, a medida que el perturbador mejora el producto y gana poder de precio, el elemento anterior pierde todo el mercado.

La teoría de Christensen identifica tres tipos de innovación:

1. Innovación sostenible, en la que se mejoran buenos productos.
2. Innovación en la eficiencia, en la que una compañía ofrece un producto tradicional, pero a un precio mejor.
3. Innovación disruptiva, en la que un intruso llega al mercado y, al final, destruye las fuentes de ingresos del productor.

Como su obra se mencionaba en casi cada una de nuestras más de sesenta entrevistas, invitamos a la persona que acuñó el sintagma «el dilema del innovador» a cruzar el campus de Harvard para contarnos su visión de lo que le había pasado al negocio del periodismo cuando irrumpió la corriente digital.

Clayton Christensen, profesor de la Harvard Business School:

En economía, explicamos a nuestros alumnos ese paradigma según el cual nunca debes hacer caso a los costes fijos y hundidos y tienes que fijarte en cambio en los costes marginales y los ingresos marginales [...] [Pero] cuando eres un gerente y solo miras el coste marginal que supone usar lo que tienes frente al coste completo de crear algo nuevo, [el análisis del] coste marginal gana [es decir, quedarte con el negocio que tienes vence a la inversión en una nueva iniciativa].

Puedes intentar sacarlo [crear una división distinta para probar el nuevo producto], pero pensar cada día en el coste marginal hace que los contables prefieran recuperarlo [fusionar la nueva operación en el negocio principal]. Ese es un problema [...] que muchas de las ideas que podrían ser [...] la nueva generación empresarial vuelve y muere...

Durante mucho tiempo, la industria periodística fue bastante hábil con los dos primeros tipos de innovación continuada. Dow Jones y Gannett, por ejemplo, emplearon el satélite para construir y extender la distribución nacional para *The Wall Street Journal* y *USA Today*, respectivamente, y así sostener las franquicias de sus periódicos. Antes, la transformación de la producción periodística de tipografía caliente a fría hizo que toda la industria fuera mucho más eficiente.

Cuando la tecnología digital entró en escena por primera vez, sin embargo, los gerentes de la industria periodística la vieron –de forma comprensible pero errónea– como una oportunidad para la innovación sostenida. Los tempranos experimentos del videotexto y el teletexto pretendían crear nuevos usos para el periodismo y encontrar nuevas fuentes de suscriptores y dinero de publicidad. Cuando los servicios no despegaron de inmediato, los editores los abandonaron rápidamente.

Clayton Christensen:

[Así que] si es cierto que estás en la capa que sufre la perturbación puedes irte a la playa con la marea baja y meterte y sacar los

brazos y ordenar a la marea que no entre, [pero] a la marea no le importa. Simplemente, la estandarización se produce si te quedas ahí sentado.

Una década más tarde, mientras empezaba la era de la web, muchos de los líderes de la industria empezaron a reconocer que la tecnología digital podía destruir sus fuentes más lucrativas de ingresos. Poco después de convertirse en director ejecutivo de Knight Ridder en 1995, un grupo de editores le preguntó a Tony Ridder qué era lo que no le dejaba dormir por la noche.

Martin Nisenholtz:

Hemos leído, y supongo que es verdad, que cuando se puso al frente de la compañía, una de las personas de la redacción le preguntó qué no le dejaba dormir por la noche. Usted habló de los anuncios clasificados, lo que fue clarividente para la época, pero en la redacción la gente pensó: «¿Por qué no le iba a dejar dormir eso?».

Tony Ridder, expresidente y director ejecutivo de Knight Ridder:

Como sabe [...] por estar en el negocio, a las redacciones se les critica por ser progresistas. Pero las redacciones son las organizaciones más conservadoras que existen. Son muy rígidas [...] Siempre hablaba con los editores y les preguntaba si tenían alguna duda. Esa fue una de ellas. Era 1994 ó 1995. «¿Qué no me deja dormir? –dije–. Los clasificados electrónicos. Creo que podrían cambiar nuestro negocio». Lo que de verdad querían que dijera, me parece, era que no gastábamos suficiente dinero en el periodismo o algo por el estilo.

Pero para mí estaba claro que la gente iba a ver cómo se podían poner clasificados de forma electrónica. Nosotros también íbamos a hacerlo. Pero eso se comería todo el gran negocio que tenía la industria periodística, con los anuncios clasificados en papel. Desde el principio –aunque en realidad creaba mucha tensión interna–, yo siempre decía: «No os preocupéis porque nos comamos

las reservas. Vamos a hacer la mejor compañía de internet que podamos, y eso significa que vamos a quitarle negocio al papel». Pero eso era muy difícil. Y los editores decían: «Bueno, Tony, para ti es fácil, pero me estás echando presión encima y el papel me da más ingresos». Esa era siempre la tensión en nuestro negocio. Intentábamos llevar una empresa de capital abierto donde nos comparaban con Garnett y Tribune y *The New York Times*, y teníamos presión por los beneficios.

Una de las prescripciones de Christensen sobre el dilema del innovador recomienda a las empresas que afronten esas perturbaciones constituir unidades separadas capacitadas para competir con el negocio principal, creando la nueva forma disruptiva desde dentro. En algún lugar del camino, la mayoría de las empresas periodísticas probaron ese enfoque, pero normalmente conducía a choques culturales y tensión interna. Crovitz, que dirigía una unidad de ese tipo en *The Wall Street Journal*, cuenta una historia típica de la época:

Gordon Crovitz, exeditor de *The Wall Street Journal*:

Hubo una reunión a principios de los 2000 donde las tensiones entre la parte analógica y la parte digital de la compañía quedaron muy claras. Era una propuesta de los tipos de la parte de papel de *The Wall Street Journal* para ofrecer el acceso gratuito al sitio web. En el lado digital, nos sentimos muy ofendidos por la idea porque habíamos pasado años intentando establecer un valor para la parte digital. No podías acceder si no eras un suscriptor de pago. Pero, desde el punto de vista de la gente del papel, intentaban mantener su cifra de ABC [suscripción auditada] al nivel que les habían dicho que era necesario para conservar la publicidad.

Había una reunión prevista [...] Yo tenía una cosa de atrezo para la reunión: [...] puse una tostadora en mitad de la mesa. En ese momento, los bancos daban tostadoras a la gente si abrían una cuenta. Dije en la reunión: «¿Qué estoy haciendo aquí? Queréis que mi producto sea vuestra tostadora».

Las compañías periodísticas también intentaron crear consorcios entre los distintos actores a fin de alcanzar la escala necesaria para competir en el mercado. Desde el New Century Network formado por un grupo de editores de periódicos al actual Next Issue Media en revistas, a menudo esas aventuras se han quedado varadas a causa de desacuerdos estratégicos y estructuras corporativas ingobernables.

Donald Graham, presidente y director ejecutivo de The Washington Post Co.:

Estuvimos en las juntas de tres compañías seguidas, una de las cuales todavía existe. Una que se llamaba New Century Network, compuesta por los representantes más inteligentes de ocho o nueve compañías, cada uno de los cuales era probablemente la persona más inteligente de esa empresa, sentados en torno a una mesa, creo que los ocho pensando que iban a dirigir el negocio o que sus ideas eran tan superiores a las de todos los demás que debían prevalecer. Luego volvían y revisaban los planes, donde se pedía a los directores ejecutivos que pusieran montones de dinero para financiar esas inversiones, y el director ejecutivo decía: «No quiero hacer eso. Quiero hacer otra cosa». O: «¿El tío que dirige esto vale algo? Vamos a poner a uno mejor que conozco».

Además, como señala Christensen, dirigir una unidad de negocio digital distinta requiere aceptar una estructura de costes *más elevada* que combinar los esfuerzos en una redacción.

Muchas de las personas que trabajaban en la parte digital de las organizaciones periodísticas tradicionales se sentían frustradas con culturas que parecían incapaces de ajustarse a los cambios. Betsy Morgan, que era gerente de CBSNews.com antes de ser directora ejecutiva de The Huffington Post, explicaba:

Betsy Morgan, exeditora ejecutiva del Huffington Post:

Quería enseñarles una cosa que estaba empezando y se llamaba Google Trends. En ese momento estaba en Google Labs [2006].

Llevamos a los informáticos [de Google] para que conocieran a varios productores *senior* y productores ejecutivos. Les dije: «Esto es fantástico». Con datos actuales, podías cambiar la escaleta del informativo de la noche a partir de lo que se seguía ese día en Google. ¿No sería eso fantástico para algunos de los reporteros de investigación de *60 Minutes* o *48 Hours*? Vais a ver conexiones a cosas que nunca habríais visto antes.

Los informáticos de Google eran fabulosos, inteligentes y elocuentes. Pero no se me hizo el menor caso. Me preguntaron si no había aprendido nada en todo el tiempo que llevaba en CBS News. ¿No había aprendido que así no era como se hacía periodismo, y que esos chicos raros y flacos no tenían nada que decir del negocio, de la creación del periodismo?

Confieso que ese fue un punto crítico para mí.

Quizá la compañía periodística tradicional más agresiva e innovadora en ese periodo de perturbación fuera Tribune. Desde el principio, comprendieron el dilema del innovador, montaron distintos negocios digitales y llegaron a crear dos iniciativas industriales de éxito, Career Builder y Clasified Ventures. Aun así, la compañía no logró hacer la transición. La versión resumida de la historia es que en el año 2000 Tribune pagó la cantidad ahora asombrosa de ocho mil millones de dólares para adquirir Times Mirror (y [AJR](#) exploró en detalle el contexto). Más o menos al mismo tiempo, por supuesto, AOL consiguió aprovecharse de su enorme valor de mercado (más de ciento cincuenta mil millones de dólares) para comprar el rentable conglomerado mediático de Time Warner.

Los dos acuerdos terminarían en los libros de historia como desastres históricos por toda clase de razones, pero uno de sus mayores efectos secundarios fue que perturbaron gravemente buena parte del proceso digital que se estaba produciendo en las compañías mediáticas tradicionales.

Knight Ridder era el socio de Tribune en CareerBuilder. Había experimentado con todas las tecnologías interactivas desde el videotexto. Su laboratorio en Boulder, Colorado, había vislumbrado el iPad quince años antes de que Apple lo introdujera. La compañía fue la primera empresa periodística que se hizo socia de AOL, la primera en trabajar con Netscape en el Mercury Center, la primera en seguir la prescripción de Christensen para desarrollar un negocio digital diferente. Sin embargo, al final, la compañía fracasó. Sentados en su salón, con su majestuosa visión de la costa del Pacífico y las olas que rompían al borde del club de golf Cypress Point en Pebble Beach, preguntamos a Tony Ridder acerca de la metáfora central de nuestro proyecto de historia oral: los nadadores y la marea.

Martin Nisenholtz:

Básicamente, la marea es el avance de la tecnología y la innovación. Los nadadores son la gente que toma las decisiones, gente como usted, a lo largo de la historia [...] Fueran cuales fuesen las decisiones que se tomaran, la tecnología (la marea) iba a llevárselo todo por delante [...] ¿Cree que es cierto?

Tony Ridder, expresidente y director ejecutivo de Knight Ridder:

Sí, creo que es cierto.



Congreso Periodismo Digital, 2014. Álvaro Calvo. CPD

Capítulo 9

EL NACIMIENTO DE LA BLOGOSFERA

Como hemos visto, las compañías mediáticas tradicionales se acercaron a la web de una de estas dos maneras: las empresas que producían artículos para los periódicos «adaptaron» esos artículos para distribuirlos *online*. Las empresas de cable y televisión veían la web como una oportunidad para extender su ADN de noticias de última hora a un nuevo medio. En ambos casos, las compañías mediáticas tradicionales se preocupaban sobre todo por la distribución en una dirección de la información, filtrada a través de procesos editoriales tradicionales. Para ellos, la web era sobre todo un medio de emisión, una nueva forma de distribución para lo que siempre habían producido. Le preguntamos a Tim Berners-Lee si eso era un error.

Tim Berners-Lee, inventor de World Wide Web:

No, creo que las compañías mediáticas están en ese negocio. Tienen contenido, y lo sacan. Lo hacías con papel físico, o lo hacías con televisión. Luego ves la web, y, obviamente, es razonable usar la web para hacerlo. No creo que fuera un error. Creo que en el futuro podemos ver nuevos géneros.

El modelo limitado a la emisión se prolongó durante años, y luego alguien inventó el blog, que era algo muy sencillo y permitía que cualquiera pudiera escribir un artículo. Llegaron los wikis y salieron los blog. Era bastante fácil montar un wiki y era bastante fácil montar un blog en áreas particulares, así que veías que todos los aficionados a la ornitología iban al blog de ornitología, que se convertía en un recurso maravilloso.

Para ellos era un recurso colaborativo. El wiki era una de las cosas que permitían la colaboración. Los blogs eran otro género. Hemos visto que esos dos géneros se han vuelto bastante conocidos, pero me parece que solo son dos ideas.

Las «personas» que inventaron el blog eran gente que se dedicaba al desarrollo de *software* como Dave Winer, Meg Hourihan, Evan Williams y otros que crearon tempranas plataformas de blogs.

Algunos sitios de la blogosfera que recomendamos visitar:

<http://scripting.com/>

<http://blogs.law.harvard.edu/doc/>

<http://ma.tt/>

<http://gigaom.com/author/om/>

<http://dish.andrewsullivan.com>

<http://www.huffingtonpost.com/>

Dave Winer, ingeniero de software y pionero de los blogs:

Lo más importante que ocurrió en los ochenta fue la publicación de escritorio. La publicación de escritorio bajó los costes de publicación. Cuando empecé [en mi empresa] en 1980, teníamos dinero de capital riesgo y... compramos una impresora láser enorme. Era una inversión de capital impresionante. Costaba como medio millón de dólares. «Vamos a hacer nuestra propia tipografía y diseño. Vamos a ahorrar mucho dinero con eso». Era una ganga. Pero cuando terminaron los años ochenta, esa misma impresora láser costaba mil quinientos dólares. Ese era el proceso. El proceso de abaratar los costes de la publicación. Hasta el momento en que llega la web en el 93 o el 94. El coste de publicar baja casi hasta cero. ¿Cuándo me di cuenta? Me di cuenta cuando salió PageMaker [un programa de Software para el Mac que hacía Aldus, que más tarde adquirió Adobe] y vi lo que la gente hacía con él.

En 1985, una personalidad menos conocida de la radio de North Carolina llamada Doc Searls se quedó sin trabajo y se fue a Palo Alto para abrir una pequeña agencia de publicidad. Echó raíces en Silicon Valley, representó a muchas de las mayores compañías de la época –Sun Microsystems, Apple, Logitech, Symantec, Hitachi Semiconductor– y finalmente se convirtió en una de las mayores

agencias al servicio de la industria tecnológica. El propio Searls fue uno de los primeros en darse cuenta del poder de internet y se convirtió en un bloguero pionero legendario, además de escribir *El manifiesto Cluetrain*, un libro seminal sobre los efectos de la tecnología digital en los mercados.

Doc Searls, escritor y consultor de marketing:

Fecho el internet que ahora conocemos y que creo que existirá hasta el fin de los tiempos en 1995. Fue entonces cuando se produjo la tormenta perfecta de ISPs [Proveedor de servicios de internet]; el acceso por vía telefónica; el explorador gráfico sobre todo, eso fue lo más importante; la venta de nombres de dominios [...] Esas cosas hicieron posible que todo el mundo publicara, que todo el mundo dirigiera su propia emisora radiofónica, que todo el mundo pudiera hacer lo que demonios quisiera en un espacio que no habíamos visto nunca antes: eso nos puso a una distancia cero de cualquier otro. No importaba en qué lugar del mundo estuviéramos. Prácticamente a coste cero, cualquiera podía comunicarse con cualquiera. Cualquiera podía llevar su propia imprenta, por decirlo así. Para mí eso era fundamental.

Winer y otros vieron en ese fenómeno de la «autoedición» algo capaz de liberar una tremenda cantidad de información, y trabajaron duramente en programas que permitirían que cualquier persona interesada en cualquier cosa empezara a crear y conectar con comunidades acerca de una variedad infinita de temas. Por tanto, mientras el negocio mediático tradicional forcejaba con sus propios desafíos, en el otro lado del espectro –desde abajo– nacía la blogosfera. Le preguntamos a Winer, esencialmente, qué tenían esas plataformas para instalarse tan deprisa.

Dave Winer:

Es fácil de usar. Nos cargamos la barrera de entrada. Nos la cargamos de verdad. Antes de hacer Manila [un sistema pionero de gestión de contenidos] escribí una lista de todos los pasos que

tenía que dar para actualizar un texto en mi sitio web, y eran unos veinte. Todos eran tremendamente complicados. Dije: «Tenemos que acortar esa lista», y lo hicimos.

Un adolescente texano llamado Matt Mullenweg, interesado por la economía, empezó a bloguear después de conocer a algunas personas de la industria tecnológica en el festival South by Southwest, que se celebra en Austin, y al final creó WordPress, la plataforma de blogs dominante en la actualidad.

Martin Nisenholtz:

¿Qué le llevó a WordPress?

Matt Mullenweg, creador de WordPress:

Estaba Movable Type [una plataforma pionera de blogs] y no me gustaba mucho el *software*. Así que cambié a algo llamado b2. b2 era un código abierto. Empecé a trabajar, aporté algo de código, lo que fue una gran forma de aprender a escribir código, porque no sabía [...] b2 quedó abandonada como código abierto. Un tipo que estaba en el Reino Unido, Mike Little, y yo lo cogimos seguimos y eso se convirtió en WordPress.

En 2003, Mullenweg se unió a CNET, una pionera en la publicación de noticias tecnológicas en la web.

Matt Mullenweg:

Recuerdo una reunión en CNET [...] había muchos pioneros. Estaba la reunión y estaban [mostrando] su sistema de edición del momento que se llamaba Comet o Ajax o algo así, y también tenían una pantalla con WordPress.

Dije: «Vale. Aquí hay una cosa terminada lista para publicarse. Cogemos un cronómetro y publicamos los dos en la web», y puse el cronómetro en marcha. Por supuesto, en WordPress costó quince segundos. Copié y pegué el artículo, le di a publicar y ahí estaba. En su sistema –y este fue probablemente la reunión más incómoda en la que he estado en mi vida– fueron quince o veinte minutos. Tenía que reconstruir las cosas. Era insoportable, y todos

esos informáticos con barbas canosas me miraban fijamente, me miraban muy enfadados.

Doc Searls:

Muchos de nosotros que somos escritores pensábamos que nos podíamos convertir en Benjamin Franklin. Para mí, fue el primer bloguero. Quizá Samuel Pepys lo fuera, pero en mi opinión en realidad fue Franklin, con el *Almanaque del pobre Richard*. Fue el primer bloguero, en cierto sentido. Era un producto autopublicado y los mejores blogs son realmente buenos y se convirtieron en publicaciones dignas por derecho propio.

John Huey (a Dave Winer):

¿Su definición de un blog es que no es institucional y es la voz no editada del individuo?

Dave Winer:

No, no incluiría la primera parte porque puede ser institucional. Yo blogueé como director ejecutivo de Userland Software durante muchos años. Eso era un blog. Hay elemento que tiene que ver con asumir la responsabilidad. No hay nadie más que sea responsable por esto. Solo soy yo.

John Huey:

No está editado ni es responsable.

Dave Winer:

Soy totalmente responsable.

John Huey:

¿Con respecto a...?

Dave Winer:

A los lectores. Soy más responsable que ninguno de los periodistas del *Times*.

John Huey:

Pero no tiene responsabilidad con respecto a un editor.

Dave Winer:

Ya veo. Eso es lo que quiere decir. Sí, pero también soy responsable

porque no puedo diluirlo. Lo he escrito de arriba abajo. Cada palabra es mía.

Matt Mullenweg:

Creo que, en general, los blogs son probablemente más precisos, especialmente a la larga. Cuando publico un post del blog no está editado de antemano, los datos no se comprueban de antemano. Pero son mis palabras, mi nombre está en él, me siento personalmente vinculado a la entrada y si hay algo que está mal tengo un comentario en cinco minutos donde me lo dicen. Esa era la belleza de los blogs: que la conversación fuese transparente bajo el post del blog.

Ahora que era fácil y rápido publicar en la web, los periodistas empezaron a usar esas nuevas herramientas para evadir a sus intermediarios tradicionales: las compañías mediáticas tradicionales. Algunas se convirtieron en «marcas» por sí mismas y atraían a grandes audiencias.

Nick Denton, fundador de Gawker Media:

Empecé Gawker como un proyecto lateral. Las iniciativas que me salen mejor suelen ser proyectos laterales.

Cuando estaba en Silicon Valley, contactamos con gente como David Winer. No diría que éramos amigos, pero conocía a David Winer. Me hice bastante amigo de los fundadores de Blogger, Evan Williams y Meg Hourihan: Meg Hourigan, con la que terminé trabajando más tarde; Evan Williams, de quien me hice socio antes de que lo comprara Google. Blogger me fascinaba.

Bloguear era una nueva forma de publicar, pero era más que eso. Era la esencia del compromiso interactivo, y capturaba algo que los pioneros interactivos conocían desde siempre: que la web era fundamentalmente social. Jeff Jarvis explica cómo fue ese momento para él.

Jeff Jarvis, fundador de Advance Interactive:

Había visto los blogs. La confesión es que Nick Denton, que ahora

es el jefe de Gawker, dirigía una compañía nueva que se llamaba Moreover.

Me enseñó Blogger. «¡Mira!». Teclea algo. Aprieta un botón y ahí está. Digo: «Pues vaya mierda». No lo entendía. No comprendía la importancia de los blogs. Lo confesaré por completo. Me lo enseñó y dije: «Así que has publicado una página».

Después del 11 de septiembre, tenía más que decir sobre la experiencia. Pensé que lo haría unas semanas. Empecé a bloguear en Blogger.

El momento clave para mí... quizá le doy demasiada importancia, pero Nick conocía a unos tipos de Los Ángeles, Ken Lane y Matt Welch, que eran pioneros de los blogs. Dijo: «Eh, mi amigo estaba en el World Trade Center. Mira qué ha escrito». Escribieron algo y me lo enlazaron. Los enlacé. Me acuerdo de que Nick me explicó qué era el enlace permanente; yo había enlazado el inicio del sitio. No, tienes que enlazar directamente el post.

El momento clave se produjo cuando vi que había habido una conversación, en lugares distintos y en momentos diferentes. Pero era una conversación. Fue un relámpago de lo que permitía el enlace, y de cómo el enlace cambiaba la estructura de los medios desde un producto, una conferencia, a una conversación. Fue un momento que lo cambió todo para mí.

El periodista tecnológico Om Malik era una estrella ascendente en Silicon Valley. Había trabajado en Forbes.com, Red Herring y Business 2.0 cuando decidió lanzar su propia compañía en torno a su blog, en 2006.

Om Malik, fundador de GigaOm:

No todas las publicaciones pueden tener a diez personas trabajando en una sola historia. No todas las publicaciones pueden contratar a Malcolm Gladwell. No todas las publicaciones pueden pagar a David Carr.

Desde mi punto de vista, esa es una forma de hacer las cosas, y luego está la forma de hacer las cosas del bloguero: un hombre solo que intenta cubrir obsesivamente una historia, o un tema, o un asunto, y encuentra todo tipo de información sobre ese asunto, tema o persona, y luego la pone en su blog.

Andrew Sullivan era un periodista y comentarista político legendario –y exdirector de *The New Republic*– que se estableció como un bloguero de mucho tráfico en Time.com, y después en Atlantic.com y The Daily Beast. Era un bloguero que recibía una sustanciosa compensación, que era popular entre los editores del *establishment* y que tomó la decisión de ir por libre en 2013 con una propuesta única y atrevida. Rechazaría tanto el dinero de los inversores como el de los anunciantes, e intentaría sobrevivir solo a base de cobrar a sus lectores una suscripción. Nos vimos en el diminuto apartamento de Greenwich Village donde trabaja junto a dos perros viejos y un puñado de colaboradores y becarios inteligentes y entusiastas.

John Huey:

Andrew, ¿cuándo se dio cuenta por primera vez de que eso que llamaban internet iba a transformar el periodismo o transformar su vida como periodista?

Andrew Sullivan, bloguero y fundador, *The Dish*:

Lo supe en un sentido intelectual a finales de los años noventa. Se veía [...] De pronto, cuando colgué el primer post, me di cuenta de que podía poner cosas que no había publicado en otro sitio. Ahí fue cuando se encendió la bombilla.

Desarrollé lentamente esas pequeñas piezas que en la época me parecían divertidas [...] Un día pensé: Me gustaría que los lectores vieran lo que yo veo cada día, [...] que es simplemente una asombrosa letanía y variedad de gente de todas partes de la Tierra que me cuenta cosas, que se comunica instantáneamente. No solo instantáneamente, sino que era gente increíblemente

erudita e interesante, experta en sus campos, obviamente, y tenía cosas que contarme.

¿Cómo consigo que se vean? Lo único que ven soy yo. Como experimento dije: «¿Por qué no haces una foto con tu cámara digital de lo que ves cuando miras por la ventana cada día? Lo haremos una semana».

John Huey:

Lo sigue haciendo.

Andrew Sullivan:

Puedo señalar el post donde pensé: «¡Parad, por favor!». Estaba inundado de cientos y cientos de fotos. Estoy solo sentado en mi habitación.

John Huey:

Respondieron.

Andrew Sullivan:

¡Sí, exacto! Ahora, es probable que algunos periodistas no se tomen eso muy bien. No daré nombres, pero puedes imaginarlo. Te tiran a esta melé de conversación. Cada vez más tenía más ganas de que sus palabras fueran una parte del blog, para que ellos también se convirtieran en parte de ello. Lo hice en solitario durante cinco años [...]

Esta cosa tan estupenda significa que puedo escribir lo que quiera. Nadie puede detenerme. Es el sueño de un escritor: un escritor que llega a sus lectores directamente sin ningún editor, director, colega, anunciante, sin tener que superar esos obstáculos, por no hablar de la comprobación de datos y la corrección...

John Huey:

Usted sigue siendo un bloguero, básicamente.

Andrew Sullivan:

Sí, joder. ¡Sí! Ese espíritu, el espíritu original de: «Soy un bloguero y lo hago por la libertad» sigue siendo, diría, mi primer objetivo. No quiero convertirme en un Huffington Post.

Hubo, sin embargo, una persona que quería convertirse en The Huffington Post: Arianna Huffington, otra bloguera de primera hora, que construyó una página que agregaba contenidos de la web, una compañía que ella y sus compañeros vendieron a AOL por más de trescientos millones en 2011 después de que hubiera atraído más de veinticinco millones de visitas únicas al mes.

Arianna Huffington, cofundadora del Huffington Post:

No me acuerdo de lo primero que me llamó la atención [*online*]. Pero lo que me fascinó fue el compromiso, el hecho de que los escritores ya no escriben y dejan la escena, sino que se quedan para interactuar con los lectores, y que esos lectores tienen una voz. Fuera en los chats o los foros o la primera versión de lo que ocurría *online*, estaba sucediendo algo nuevo.



Congreso de Periodismo Digital. Álvaro Calvo. CPD



Wall Street. JSquish

Capítulo 10

LA MAREA ALTA LEVANTA TODOS LOS BARCOS

Gracias a su ventaja por ser pioneros y sus inversiones considerables, los cuatro grandes –AOL, Yahoo!, CNN.com y MSNBC.com– iban de camino a dominar los primeros días del «espacio», como se le llamaba, del periodismo digital. Pero la explosiva popularidad de la web parecía ser una buena noticia en casi todo el negocio periodístico. Todo el mundo –*The New York Times*, *The Washington Post*, *The Wall Street Journal* y todas las revistas y periódicos importantes– tenían su sitio web, y el tráfico de esas páginas creció exponencialmente. Lo que es más, como recordaba vívidamente Walter Isaacson al hablar de su época en Pathfinder, los anunciantes estaban más que impacientes por poner dinero para explotar ese nuevo medio.

Retrospectivamente, sin embargo, a mediados de los años noventa los editores de la vieja escuela se dedicaron sobre todo a remodelar sus productos en papel y no invirtieron mucho en verdadera innovación. Los tiempos eran buenos, y los productos centrales daban mucho dinero.

Martin Nisenholtz:

La cosa es –y cuando algo sucedido se ve mucho más claro– que era un esfuerzo pequeño [al principio], un pequeño experimento, con un impacto muy pequeño. A la mayoría de la gente de la organización no le afectó mucho. No es que la gente fuera hostil, o que no quisiera hacerlo. Simplemente no les importaba mucho, para ser totalmente sincero.

Las compañías tradicionales cosechaban ingresos digitales. Los ingresos publicitarios totales de internet superaron los diez mil millones de dólares en toda la industria en 2000, según estimaciones de MagnaGlobal, que forma parte de Interpublic Group. Pero las compañías

que realizaban las ventas de esos anuncios *online* también se daban cuenta de que los márgenes de la publicidad digital, incluso en esos primeros tiempos, no igualaban los modelos de rentabilidad subyacente que esperaban del papel o la emisión. Los negocios digitales no aportaban mucho, si es que aportaban algo. En medio del entusiasmo y el frenesí, de vez en cuando aparecía un escéptico.

A finales de 1995, por ejemplo, *The New York Times* citó la memorable respuesta del presidente ejecutivo de Time Inc., Don Logan, cuando le preguntaron cuánto había gastado su empresa para desarrollar el portal Pathfinder: «Para mí, le ha dado un nuevo significado al término científico “agujero negro”».

A pesar de que había sido programador informático en la NASA y estudiante de doctorado de matemáticas, inmediatamente denunciaron a Logan como ludita. El verdadero asunto, por supuesto, era que las compañías de «nuevos medios» no buscaban los beneficios, sino más bien la tasación de Wall Street. Aunque tuvieran muy poco que enseñar en ganancias o valores en sus libros de contabilidad, muchas de esas compañías se valoraron con capitalizaciones bursátiles que excedían las de sus competidores de los «viejos medios». El fenómeno creó una generación de multimillonarios automáticos de las puntocom y convirtió Silicon Valley en un objeto de fascinación mediática que hacía correr tanta tinta como Hollywood, Washington o Wall Street.

De lejos el acontecimiento más espectacular –y algo bizarro– de todo el periodo se produjo en enero de 2000, cuando Jerry Levin y Steve Case asombraron al mundo de la economía anunciando que AOL, con un valor bursátil de 163.000 millones de dólares, pagaría 182.000 en acciones y deuda para adquirir el gigante mediático Time Warner, que antes del acuerdo estaba valorado en 83.000 millones. El creador de *Tienes un email* era de repente el dueño de Warner Brothers, Turner Broadcasting (CNN incluida), HBO, Time Inc. y también Warner Cable.

Jerry Levin, expresidente y director ejecutivo de Time Warner:

No se me ocurrió hasta que AOL empezó a convertirse en el líder: «Eso va a cambiar todo el negocio. Más vale que nos subamos al carro» [...] Al principio pensamos que podíamos desarrollarlo todo internamente. [...]

No se podía hacer que ese acorazado [Time Warner] se diera la vuelta, por mucho que me hubiera gustado. Así que pasamos a la siguiente estrategia, que era adquirirlo. Pensamos: «Yahoo! tendría mucho sentido». [Pero] Jerry Yang no estaba interesado [...] [Después estuve en una cena con] un grupo de directores ejecutivos [...] Allí yo era Time Warner. La compañía más grande del país. Soy los medios. Otro tipo, Steve Case, estaba allí. Todo el mundo quería hablar con Steve Case, querían saber cosas de AOL. ¿Qué está haciendo AOL? Pensé: «Bastante interesante». Así que empezamos a hablar. [Él] tenía una junta muy buena. Estaba ganando dinero. Mi suposición, basada en toda esta historia, era que no podías coger el periodismo y ponerlo patas arriba.

A estas alturas, teníamos la CNN. Tenía mi ideal de un servicio de noticias en vídeo. Pero todo iba a cambiar y de alguna manera iba a afectar a todos los negocios. Más nos valía formar parte de ello, o crearía trastornos o se comería nuestro almuerzo. Ahí están buena parte de las razones por las que unimos AOL y Time Warner.

Por supuesto, ahora ese acuerdo se considera el peor desastre en la historia de las adquisiciones empresariales. El actual director ejecutivo de Time Warner, Jeffrey Bewkes, que, como director ejecutivo de la HBO en la época, era contrario al acuerdo, lo ha llamado «el mayor error en la historia corporativa». Pero, aunque al final ocasionó una pérdida de unos 200.000 millones de dólares en valor bursátil para los accionistas de Time Warner, supuso una fortuna financiera inesperada para Steve Case y sus accionistas de AOL que, si se hubieran aferrado a su compañía exclusivamente digital,

habrían sufrido tremendas pérdidas en el colapso bursátil que no tardaría en producirse.

Hay tantas versiones de esta historia como empleados de AOL/Time Warner. Al menos se han dedicado tres libros al asunto (entre los que se encuentran *Fools Rush In* de Nina Munk, *Stealing Time* de Alec Klein y *There Must Be a Pony in Here Somewhere* de Kara Swisher).

Walter Isaacson:

¿Por qué fracasó la fusión? ¿Por qué fracasó la idea de combinar AOL con el acceso a la banda ancha y las marcas de los mejores contenidos?

Steve Case, cofundador de AOL:

Creo que son muchas cosas, pero el núcleo tiene que ver la ejecución. Me parece que la idea de esa fusión, desde la perspectiva de AOL y desde la perspectiva de Time Warner en términos de los impulsos estratégicos de lo que estaba ocurriendo con esos mercados, lo que estaba ocurriendo con la tecnología, tenía sentido para las dos compañías...

Walter Isaacson:

¿En qué habría sido distinta la ejecución?

Steve Chase:

Creo que lo más importante es la gente. Thomas Edison dijo hace cien años: «La visión sin ejecución es alucinación». Creo que esa era una parte del problema. Retrospectivamente, como Time Warner era una compañía hecha a partir de distintas adquisiciones y fusiones, y AOL llegó a ese mundo, vimos que el mundo convergía. Vimos que una compañía intentaba ser líder de ese nuevo mundo digital...

En último término el asunto se reducía a la gente y las culturas [...] Si hubieran despedido a los cincuenta ejecutivos más importantes de AOL y Time Warner, hubiesen llamado a una empresa para sustituirlos y cincuenta personas que no estuvieran centra-

das en el pasado sino en el futuro hubieran llevado las cosas, todo habría salido mejor.

Ese acuerdo colosal no solo tuvo consecuencias financieras negativas para las compañías fusionadas; también contribuyó a provocar una costosa parada en la mayor parte del desarrollo de estrategias digitales en las divisiones tradicionales de Time Warner.

Scott Woelfel, cofundador y exredactor jefe de CNN.com:

Estaba la idea de que habría una sinergia, no solo entre AOL y CNN, sino entre todas: Time Inc., Time Warner y AOL... Netscape y otras cosas así. CompuServe, de la que en ese momento poseían una parte. Hubo muchos intentos a lo largo del año 2000: «Tengamos unas cien reuniones al mes para imaginar qué pueden ser esas sinergias».

Poníamos algunos enlaces a una propiedad de AOL, pero no teníamos la tubería directa que MSNBC tenía de MSN. AOL estaba un poco en la decadencia en términos de usuarios en ese momento, por el ascenso de la banda ancha, así que se podría decir que la calidad del tráfico que tenían no era probablemente tan buena como la de la MSN.

Que recuerde, nosotros [CNN.com] nunca ganamos a MSNBC en usuarios únicos mientras yo estuve allí.

Eso [la fusión] fue lo que hizo que me fuera [...] Los responsables de la gestión tuvieron que pasar por muchas cosas. Mi jefe cambió unas cinco veces en cinco semanas, y estaba todo el nivel corporativo de Time Warner... que daba otra capa de gestión. Así que era difícil.

La locura por la valoración de la época tuvo otros efectos en la industria periodística.

Martin Nisenholtz:

El *boom* de las puntocom empieza y, de pronto, vemos que la gente deja la organización [New York Times Digital]. No podemos contratar a gente porque la gente espera opciones sobre acciones.

Diría que en 1998 estaba claro que algo mucho más –digamos interesante– ocurría en ese pequeño experimento.

En ese momento, Russ [el director ejecutivo del *New York Times*, Russ Lewis] decidió que debíamos separar [lo digital] en un negocio totalmente distinta. Creo que había leído *El dilema del innovador* de Christensen, y creía que para que pudiéramos tener un poco de escala necesitábamos nuestro propio negocio.

John Huey:

Háblanos de eso. ¿Qué ocurrió?

Martin Nisenholtz:

Hubo, digamos, un debate muy vigoroso en la compañía acerca de si debíamos separarnos o no. Obviamente, a la gente del periódico no le gustaba perder el control de la web, y en muchos sentidos no les culpo. Pero se decidió que nos convertiríamos en un negocio distinto [...] Además, haríamos una oferta pública de acciones, algo que [...] otros estaban haciendo en la época [...] Barnes and Noble, por ejemplo, tenía una compañía distinta con sus propias acciones. Ese fue el momento seminal.

La otra cosa que ocurrió en ese momento es que decidimos [...] que necesitábamos reforzar en serio la parte informática, y adquirimos una compañía llamada Abuzz, que había empezado en el MIT. Era un precursor de empresas como «Yahoo! Answers» o Quora. [En la época] se llamaba plataforma de gestión de conocimiento, donde la gente introducía preguntas en el sistema, que a su vez encontraba en esa vasta red de usuarios las cinco o seis mejores personas para responder a esas preguntas, les mandaba las preguntas y luego las respuestas llegaban por correo electrónico. Adquirimos esa empresa, adquirimos el equipo informático y empezábamos a integrar esa capacidad en el *Times* en la web. Era 1999.

John Huey:

Cuéntanos cómo terminó la oferta pública.

Martin Nisenholtz:

Acabó de una forma muy extraña. Estábamos trabajando con Goldman Sachs.

Trabajamos en gran parte de la segunda mitad de 1999, y en el 2000. AOL acababa de adquirir Time Warner. Estábamos sentados en una habitación con nuestros banqueros, la gente de Goldman. Creo que era abril de 2000. Cuando sacas una compañía a bolsa trabajas de forma muy estrecha con tus banqueros. Has creado esto. Realmente era un *tracking stock*. Hicimos un documento que se llamaba S-3, que es como el impreso S-1⁵ salvo por un *tracker* [*stock*].

Estábamos ensayando el espectáculo [...] Creo que la gente todavía llevaba buscas. ¿Te acuerdas de esos pequeños buscas que había? Empezaron a sonar todos a la vez. La gente de Goldman decía: hay un problema [...] Creo que la bolsa se estaba hundiendo cientos de puntos ese día. Regresaron a Goldman, pero dijeron: «Volveremos mañana a ensayar».

Nunca volvimos a verlos. Porque el *boom* de las puntocom había terminado y no hubo oferta pública de venta.

Aparte de la evidente exuberancia irracional, expertos y otras personas han especulado a lo largo de los años en torno a cómo y por qué la burbuja estalló en 2000. Algunos han sugerido que la adquisición de Time Warner por parte de AOL señaló una cúspide tan irracional, tan ridícula, que el mercado simplemente se derrumbó a causa del escepticismo. Pero, sean cuales sean las razones, la retirada

⁵ *Tracking stock*: ofertas de acciones especializadas que emite una compañía basándose en las operaciones de una empresa subsidiaria que posee. Las acciones se venden a un precio vinculado a las operaciones de la división específica. El *S-1* es un documento financiero que presentan las compañías que quieren salir a bolsa para registrar sus garantías ante la agencia gubernamental independiente United States Securities and Exchange Commission.

de abril de 2000 fue el heraldo de lo que Nisenholtz llama el «invierno de la web», que empezó en serio en enero de 2001.

Para entonces todo el país empezaba a sentir los efectos del estallido de la burbuja de las puntocom y la liquidación del mercado. La mayoría de las organizaciones periodísticas de internet sufrieron pronunciados recortes presupuestarios, en un intento de compensar los ingresos perdidos por la desaparición de los anuncios de *banner* y las elevadas valoraciones que ya formaban parte de la historia.

Martin Nisenholtz:

Como muchas grandes compañías mediáticas, el *Times* necesitaba reducir un poco. Me dijeron: «Mira, tienes que encontrar la manera de hacer que esto sea rentable. Hemos invertido mucho dinero». [Luego] llegó 2001 y en enero tuvimos la primera serie de despidos y en abril estaba claro que la recesión iba a ser aún más profunda. Hubo una segunda serie de despidos. Conseguimos al menos que el negocio tuviera saldo positivo en el flujo de caja a finales de 2001.

Paul Sagan:

¿Qué tamaño tenía el negocio? ¿Cuánta gente trabajaba?

Martin Nisenholtz:

Es una estimación: en ese momento, en toda la compañía, quizá ciento cuarenta personas. Pero probablemente perdimos el cuarenta por ciento en 2001. Bajó mucho. Diría que los ingresos en ese momento rondarían los veinticinco o treinta millones. Recuerde que también teníamos una entidad B2B que formaba parte del negocio general que incluía nuestros acuerdos con Lexis Nexis y otros. Casi no cuento ese dinero porque no era dinero de las puntocom.

Paul Sagan:

¿El negocio de los consumidores, el negocio de las puntocom, era muy pequeño?

Martin Nisenholtz:

Bueno, sí. Cuando se produjo el estallido de las puntocom, se hizo muy pequeño, muy deprisa [...] Quiero decir que desde la perspectiva de uso, el estallido de las puntocom no tocó nuestra curva de uso. Nuestra curva de uso mostraba un crecimiento constante.

John Huey:

Tenía que ver con los anuncios, ¿no?... ¿El modelo económico se había erosionado?

Martin Nisenholtz:

El modelo económico se había derrumbado. No se había erosionado. Se había derrumbado. Era muy difícil vender publicidad por internet. De hecho, iniciamos la OPA [Asociación de Editores *Online*] en 2002 porque lo que se decía de la publicidad *online* era tan malo que me parecía que la industria necesitaba unirse y presentar una base fáctica que al menos dijera: «Mirad, hay usuarios que están empleando estos servicios y ven estos anuncios, y responden a ellos de estas maneras».

Irónicamente, muchos estrategas de las compañías lanzaron grandes suspiros de alivio. Toda la ansiedad y exuberancia irracional del boom de las puntocom se desvanecían en lo que parecía haber sido solo un mal sueño. Los principales operadores podían seguir ganando dinero al viejo estilo, haciendo lo que mejor sabían hacer –publicar periódicos y revistas, o dirigir emisoras de televisión y radio– y vendiendo anuncios con márgenes cómodos, elevados. La propia palabra «puntocom» se convirtió en una broma, un símbolo de poco más que un futuro excesivamente publicitado por un grupo de charlatanes de Silicon Valley y sus banqueros.

Signo de los tiempos: Un joven bloguero llamado Philip J. «Pud» Kaplan lanzó en 2000 una página llamada fuckedcompany.com [compañía jodida] para catalogar el desastre. Durante un breve momento se convirtió en una estrella, e incluso publicó un libro con el mismo título. La página se cerró en 2007.



Arianna Huffington. EFE/Sebastião Moreira

Capítulo 11

DE LAS CENIZAS

Paul Sagan:

En la web 1.0 hubo demasiado bombo, demasiada publicidad. En muchos sentidos, la web 2.0 ocurrió de manera menos visible, pero mucho más real.

El crash de las puntocom y el invierno de la web que vino a continuación golpearon la escena de empresas incipientes de la Bay Area, por no hablar del resto del mundo empresarial de la web, como una bomba de neutrones. Pero, para repetir, se trataba de un colapso publicitario y, con él, de modelos de negocio y valoraciones. El consumidor ni siquiera pestañeó y el uso de la web siguió creciendo intensamente. Era, de hecho, una bestia que crecía de manera exponencial, lejos de la moda pasajera que muchos ejecutivos de los medios tradicionales esperaban que fuese. Al mismo tiempo, los usuarios migraban rápidamente desde las conexiones lentas por vía telefónica –como las que habían impulsado a AOL a su temprano dominio– hacia conexiones rápidas y permanentemente en marcha tanto en casa como en el trabajo, el primer lugar en el que la mayoría de ellos vio cómo podía ser internet si estaba siempre disponible y veloz. Años después, ese cambio resulta totalmente evidente en el cruce entre el declive de la base de suscriptores de AOL y el ascenso de los suscriptores del servicio cinematográfico de Netflix.

A lomos de la ola de crecimiento de usuarios y mejoras en la conectividad, los programadores desarrollaron los sitios web y los transformaron en algo nuevo. Los primeros sitios, entre los que se encontraban portales como Yahoo! que acabaron dominando el uso inicial antes del estallido de las puntocom, se componían sobre todo de las páginas llamadas estáticas, con contenido fijo de página a página, que no cambiaba de usuario a usuario, o que en el mejor de los

casos cambiaba muy poco a partir de la identidad o los intereses de un usuario, y dependía primordialmente de material reunido por los productores de un sitio, almacenado en sus servidores y repetido una y otra vez hasta que alguien hacía una página nueva.

Esa naturaleza fija de los sitios web estaba cambiando cuando se produjo el estallido y se acuñó el término web 2.0 (en 1999) para describir sitios que abrazaban la tecnología que permitía experiencias más dinámicas para los visitantes. La web 2.0 no era una web fundamentalmente distinta, sino que más bien se refería a una evolución crítica en el *software* que los programadores podían usar para crear sitios cada vez más atractivos. Como explica Wikipedia: «Un sitio web 2.0 permitía a los usuarios interactuar y colaborar en un diálogo de medios sociales como creadores de contenido generado por los usuarios en una comunidad virtual, frente a los sitios web donde la gente se limita a ver pasivamente el contenido. Entre los ejemplos de la web 2.0 se incluyen sitios de redes sociales, blogs, wikis, sitios para compartir vídeos, servicios de alojamiento, aplicaciones web, *mashups* y folcsonomías».

Después, el 11 de septiembre de 2001 a todo el mundo le quedó claro que la web no solo no iba a desaparecer como fuente de noticias, sino que se iba a convertir en una fuente *central* de noticias. Desde el comienzo del periodismo digital, los acontecimientos importantes siempre habían disparado el uso de la web, en la CNN o en *The New York Times*: en todas partes. Cada acontecimiento importante atraía una nueva audiencia, y a menudo un gran porcentaje se quedaba y se convertía en usuario habitual. Como el 11-S los terroristas estrellaron los aviones contra el World Trade Center al principio de la jornada laboral, la mayoría de los estadounidenses estaban en sus oficinas, donde rápidamente se quedaron pegados a los ordenadores para recibir noticias en tiempo real mientras se desarrollaba la tragedia. Los servidores de noticias estaban tan sobrecargados que muchos se cayeron o tuvieron que volver temporalmente al estatus

de «solo texto». Así, justo cuando la burbuja de las puntocom alcanzaba su nadir, la web se convertía en el medio preferido de todo el país. Chris Schroeder administraba la web de noticias de *The Washington Post* el 11-S.

Chris Schroeder, exdirector ejecutivo de Washingtonpost. Newsweek Interactive:

Recuerdo, por ejemplo, que un par de horas después del 11 de septiembre, a la gente le preocupaba muchísimo distinguir lo que estaba bien y lo que estaba mal. Así que en ese caso, como aspecto contextual de las noticias de última hora, eso era muy importante. De nuevo, la gente no pensaba –no creo que lo haga ahora–: «¿Pagaría más o menos por eso?». Pero, sin duda, le daban un valor. La gente quería saber qué estaba pasando.

La web que llevaba Schroeder, washingtonpost.com, también se encontraba entre los nuevos sitios que se apoyaron en otra invención web para seguir sirviendo tráfico el 11-S. Esa invención, dolorosa y paradójicamente probada aquel día, una invención que hacía que muchos sitios de la Web 2.0 continuaran disponibles bajo una aplastante demanda de usuarios, era Akamai Technologies, la compañía que Paul Sagan dirigió hasta comienzos de 2013, cuando dejó su cargo como director ejecutivo y fue al Shorenstein Center, donde acabaría trabajando en este proyecto como *Fellow*. El cofundador y director científico de Akamai, Danny Lewin, estaba a bordo del vuelo número 11 de American Flight, el primer avión secuestrado esa mañana. Como contó Business 2.0 en un artículo retrospectivo publicado en 2005: «“Nuestros empleados se encontraban en estado de *shock* –recuerda Sagan, que estaba en la oficina de Cambridge [Massachusetts] esa mañana–. Pero el tráfico era una locura”. De forma extraordinaria, la red y los empleados de Akamai absorbieron el estrés, de modo que clientes como la CNN, que usaron Akamai para almacenar y entregar contenido web, pudieron acomodar el tráfico extra sin trabas».

Al mismo tiempo, el 11-S generó un nuevo movimiento tecnológico en torno a las noticias que empezó a definir una nueva era. Krishna Bharat, que creó Google News, nos hablaba en el complejo Mountain View de Google.

Krishna Bharat, científico investigador de Google:

Colaboré en los comienzos del grupo de investigación aquí [en Google]. Trabajé en la búsqueda en la web durante unos años. Pero en 2001, me volví a interesar por las noticias, como mucha gente, a causa del 11-S. Podría hablar de eso, si quiere.

John Huey:

Sí, porque es un tema recurrente en nuestras entrevistas. [...] Hay varias cosas en las que todo el mundo está de acuerdo, y una de ellas es que el 11-S fue un momento trascendental en la historia del periodismo y el periodismo digital.

Krishna Bharat:

Sí, lo haré. Y voy a explicar unas cosas personales. Estaba en un congreso de recuperación [...] e indexación de texto en Nueva Orleans junto con muchos otros investigadores, y tras el 11-S nos quedamos atrapados porque el espacio aéreo estaba cerrado. Pasé todo el rato intentado encontrar un vuelo de vuelta o seguir las noticias y pensar en cómo encontrar más noticias con otra gente. Me estaba cociendo en eso, en cierto modo. Volví y descubrí lo que había pasado en ese tiempo. Muchas páginas de periodismo digital *online* se habían fundido, así que Google había tenido que albergar parte de ese contenido. Construyeron una página de recursos. Estaba muy claro que, aunque éramos una compañía informativa importante, la gente venía a nosotros y decía: «Dame información sobre lo que acaba de pasar», y no teníamos una buena respuesta, ¿vale? No teníamos forma de decírselo. [...] Un mes y medio más tarde [tras el 11 de septiembre] tenía mi primer prototipo: ciento cincuenta fuentes. Fuentes internacionales de primera fila o fuentes nacionales de primera fila entraban

cada quince minutos o así y se indexaban, y se presentaban en forma de una interfaz de usuario bastante fea. Ahí está la noticia principal y aquí los artículos con la noticia principal, aquí va la segunda y así.

Nosotros [Google] éramos una compañía bastante pequeña en la época. Diría que en la empresa todo el mundo lo miraba y jugaba, y algunos estaban entusiasmados porque todo el mundo pensaba en las noticias y acudía a un par de fuentes habitualmente. Ahora podían expandir el número de fuentes y podían buscar fuentes con puntos de vista interesantes que no habían encontrado antes. Era muy eficiente.

En la actualidad, Google News es uno de los sitios de noticias con más tráfico de internet. Pero eso es sobre todo para contenido basado en el texto. El siguiente campo de batalla puede ser el de las noticias en vídeo, donde Google tiene una cabeza de puente con YouTube, pero no posee el control del mercado. Richard Gingras, uno de los pioneros digitales de la época del teletexto, tiene la dirección Google News entre sus áreas de responsabilidad.

Richard Gingras, director de productos de noticias y sociales de Google:

Bueno, lo que realmente estábamos observando en la parte de la televisión era: «¿Cuál es el futuro del estudio de televisión?». Google siempre ha estado bastante preocupado, por ejemplo, por la hegemonía que existe entre los actores la distribución y los aparatos de *hardware*. El control del cable sobre la infraestructura de la distribución, por ejemplo. El control de los portadores en aparatos «candado» en el mundo del teléfono móvil. En realidad, la idea de Google TV era: «¿Cómo podemos permitir que florezca por completo la IP para vídeo y en cierto sentido, hasta cierto punto, superar los puntos de control de los tipos del cable?». De ahí la idea: «¿Debería haber un sistema operativo para la televisión que diga básicamente: “Conecta este televisor a internet y tendrás

el mundo de internet delante de ti?”». A los tipos del cable les resultaría difícil controlar algo así.

En 2002, el país empezaba a salir de la recesión, que técnicamente solo duró dos trimestres. Pero permaneció un profundo escepticismo acerca de los modelos de negocio en internet, especialmente aquellos que pagaba la publicidad. Y, sin embargo, a medida que las consecuencias de los atentados del 11-S empezaban a desvanecerse, algunos valientes inversores comenzaron a volver al agua. Uno de ellos era Nick Denton, antiguo corresponsal internacional del *Financial Times*:

Nick Denton, fundador de Gawker Media:

Siempre fui un *geek*. Cuando estaba en el despacho del *FT* en Budapest, subía en un pequeño tren para [ir a] Viena, que era el lugar más cercano en el que podías comprar la revista *Wired* y todas las revistas para los entusiastas del Mac.

En el '96 pasé del ritmo de la banca de inversiones al ritmo de la tecnología e internet [...] Quería ir a San Francisco. Había leído la revista *Wired*. Creía que estaba pasando algo, y cuando llegué me quedé un poco desilusionado. No era lo que había imaginado, ese South of Market. Había imaginado un epicentro digital en el que estaba naciendo la nueva web. En realidad parecía un lugar habitado por unos cuantos sin techo, y dos o tres personas que quizá fueran diseñadores de sitios web. Pero seguía leyendo. Cerré mi mente ante las pruebas visuales.

[...] Antes de dejar el *FT*, Richard Lambert, que era director del periódico en la época, me pidió que, cuando estuviera en San Francisco, le dijera «qué tenemos que hacer». Escribí un memorándum, que desgraciadamente he perdido. Decía que era absurdo que contáramos lo que otros ya habían hecho mejor. Debíamos buscar cómo sumar valor, y si otros han contado mejor una historia, debemos poner un enlace. Eso era...

Martin Nisenholtz:

Una herejía.

Nick Denton:

Era una herejía. Era revolucionario. Desgraciadamente, seguía siendo revolucionario en el mundo de los periódicos diez años más tarde. Eso era lo extraordinario. Lo extraordinario no es que fuera revolucionario entonces. Lo extraordinario es que era revolucionario y más o menos lo sigue siendo hoy: los periódicos insisten en hacer refritos de noticias que se han cubierto mejor en otro lugar, en vez coger y llevar la noticia hacia delante. Todavía hay una gran cantidad de duplicación en los esfuerzos de la industria periodística.

Denton se quedó en San Francisco, donde entabló amistad con los pioneros de los blogs –Dave Winter, Evan Williams y Meg Hourihan– y lanzó varias empresas, entre las que estaba un motor de búsqueda llamado Moreover y algo llamado Newsblogger.

Nick Denton:

La idea de Newsblogger era que consumías y escribías sobre las noticias a la vez. Iba muy por delante de su tiempo. En muchos sentidos se parecía a lo que hacemos ahora. Los actos de leer y escribir –en un ambiente periodístico realmente interactivo– no pueden separarse. Han sido separados, pero no pueden separarse de forma útil.

En ese periodo Denton siguió siendo un emprendedor en serie: intentó comprar Blogger y más tarde dimitió de Moreover. Empezó un blog político personal después del 11-S, y también escribió de forma crítica sobre la burbuja y el estallido de las puntocom, sin omitir su papel y el de otras personas en el asunto. Se trasladó a Nueva York en la primavera de 2012 y fundó Gawker como proyecto lateral.

Nick Denton:

Había un grupo de gente. Formaba parte de la ciudad, y había una página que atraía a un grupo muy específico que estaba muy bien conectado, cuyos miembros hablaban entre sí. Era, por muchas razones, un lugar muy bueno para empezar.

Se hablaba del sitio casi de inmediato. Nuestra fiesta de presentación fue dos o tres meses después de empezar. Vino Kurt Andersen. Yo no conocía a Kurt Andersen. Ninguno de nosotros estaba relacionado con él en modo alguno. Era una figura. Todos habíamos oído hablar de él. Dirigía la revista *Spy*. Gawker era, cierto modo, el sucesor... de la revista *Spy*.

Una de las razones por las que despegó, me parece, era que no había nada más en marcha en ese momento. Todos eran oportunistas y los habían echado del mercado. No había publicidad por internet. El modelo de negocio inicial, en la medida en que había uno, era que: «Quizá podamos sacar algo de dinero con las licencias». Eso era todo. O si no: «Lo financiaré el tiempo que haga falta». Cuando algo empieza así, deberías hundirte de inmediato. No diría que yo me hundí de inmediato. Pensándolo ahora, debería haber sido más agresivo, antes.

Como Denton, toda clase de emprendedores del periodismo podían aprovechar la nueva generación de herramientas de tecnología y publicación para construir negocios con un coste mucho más bajo. Las barreras de entrada a la publicación eran históricamente bajas. Un joven periodista llamado Rafat Ali fundó Paidcontent.org, en parte para escribir la crónica del tiempo posterior al invierno de la web. Dos emprendedores llamados Jason Calacanis y Brian Alvey fundaron Weblogs Inc., una red de docenas de blogs, que más tarde se vendió a AOL.

Mientras Nick Denton construía su red de sitios de blogs, Arianna Huffington y Ken Lerer creaban otro tipo de actividad vinculada a las noticias. Huffington y Lerer llevaron cada uno a un cofundador. Huffington llevó al periodista y bloguero Andrew Breitbart; Lerer, a un ex profesor y ex alumno de posgrado del Laboratorio de Medios del MIT llamado Jonah Peretti. Peretti describe cómo lo reclutó Lerer para que fuera uno de los fundadores del Huffington Post.

Jonah Peretti, fundador de BuzzFeed:

Él sabía que yo venía de un mundo muy diferente y tenía intereses muy distintos, y que no era una criatura del mundo de los medios. Sabía que necesitaba a alguien que comprendiera la web y la tecnología. Al final tomé un vuelo y me reuní con Arianna. Recuerdo que tuvimos una reunión a las siete de la mañana, que, para mí, es tremendamente pronto. Arianna ya estaba en otra reunión con otro grupo cuando me desperté, salí de mi habitación en su casa y ella ya estaba en la mesa tomando un buen desayuno con una ONG de Los Ángeles que trabajaba en un asunto medioambiental o algo así. Yo estaba como «¿Pero...?», no sé si el mío era el segundo desayuno. Quizá fuera el tercero o cuarto. Pero no hay duda de que Arianna empezaba pronto. Lo siguiente que supe es que estábamos en un vuelo hacia una concentración en Sacramento, y eso no estaba planeado.

Volví con la sensación de que, en todo caso, sería una aventura. Arianna era increíblemente encantadora, infatigable y resuelta. Luego formamos una sociedad, también con Andrew Breitbart, que trabajaba para Arianna. Los cuatro nos metimos juntos en el negocio. Empezamos a contratar un equipo inicial. Luego, claro, Roy [Sekoff], que ya trabajaba con Arianna y siguió haciéndolo, se hizo socio de HuffPost.

Al principio, el Huffington Post combinaba muchas de las cosas que habían aparecido desde el comienzo de las noticias en la web, pero sobre todo las ideas de agregar contenidos y bloguear.

Arianna Huffington, cofundadora del Huffington Post:

Era la agregación. Era Drudge [la página de agregación de noticias que fundó Matt Drudge] más otras tres cosas: el blog colectivo, la comunidad –porque desde el principio hicimos que comentar fuera muy difícil [...]; el cuarto elemento era la información original. Formaba parte de la plantilla, pero en los comienzos todavía no teníamos dinero.

Huffington y su equipo dominaron el ambiente de distribución que Google construía en ese momento, y lo hicieron de una manera que permitía atraer una gran audiencia a un coste bajo.

Jonah Peretti:

[Así que] hicimos una página que les gustaba a Google y a los consumidores, como una tienda donde paras y encuentras todo lo que pasa. Ahora, la pregunta que se hacen algunas personas es: «Si eres una organización periodística, tienes cinco personas en la escena y estás haciendo un montón de información original, escribes esas historias, recopilas cosas y cuesta mucho más, pero el HuffPost tiene más tráfico que tú, ¿es eso justo?».

Un ejemplo: me acuerdo de que un reportero me llamó hace un tiempo. *The New Yorker* publicó un artículo largo sobre la Cien-ciología y el HuffPost superó la historia de *The New Yorker* en Google. El reportero decía: «¿No te parece injusto? Piensa cuánto se ha gastado *The New Yorker*». Pero cuando piensas en lo que quiere un consumidor... Un consumidor está en la oficina. Tiene un rato entre reuniones. Oye algo de un texto sobre Cien-ciología en *The New Yorker*, lo busca. Llega a una página que tiene una lista que explica qué hay, con un enlace. Algo parecido a: «Igual quieres leerlo». Y un tres o un cinco por ciento de la gente dice: «Ah, sí, quiero leer este artículo largo». Otros dicen: «Ah, me alegro de saber de qué va. No quiero leerlo. Pero me alegro de saber de qué va».

Desde una perspectiva puramente algorítmica o técnica, en ese caso Google aporta una buena experiencia como consumidor. Pero desde la perspectiva de la economía del periodismo, hay un problema, que es que *The New Yorker* se gasta una enorme cantidad de dinero para producir un reportaje largo y no tiene tanto tráfico *online* como el Huffington Post, que igual ha dedicado dos horas, o menos, al tema. El tiempo que le costó al editor leerlo y seleccionar lo más relevante.

Así que una pregunta es: ¿qué es bueno para los consumidores? Luego está otra pregunta de qué es bueno para el periodismo y cómo construyes modelos periodísticos que sean sostenibles.

Una herramienta de *software* especialmente importante que había permitido a esos nuevos editores de medios surgir en ese tiempo eran las RSS, que a veces se llamaba Really Simple Syndication [sindicación muy sencilla]. Las RSS daban a los editores la capacidad de syndicar contenido en toda la web de forma programática, y a su vez les permitían expandir sus audiencias enorme e instantáneamente. Desarrolladas a finales de los años noventa en parte por Dave Winer, las RSS se convirtieron en la sindicación estándar e impulsaron toda una nueva generación de productos, como Google Reader, creados a partir de la «agregación de contenidos», un concepto que causó mucha polémica entre los proveedores tradicionales de contenido cuando los enlaces y los artículos fueron liberados de sus publicaciones «iniciales» y se trasladaron a nuevas *mash-ups*.

Winer cuenta la historia de cómo *The New York Times* y otras organizaciones de noticias importantes adoptaron las RSS y contribuyeron a que se convirtieran en un estándar a comienzos de la década de 2000.

Dave Winer, programador de *software* y pionero de los blogs:

Las RSS todavía no existían. Estaban naciendo, pero en realidad no eran populares.

John Huey:

¿Y qué pensaba hacer con ellas?

Dave Winer:

Teníamos un agregador que enchufábamos y teníamos varias fuentes de noticias: Wired, Red Herring, Motley Fool, muchas herramientas de blog. Teníamos muchas cosas que llegaban a nuestro sistema. Lo que no teníamos eran las grandes organizaciones periodísticas.

John Huey:

¿Y recibieron una llamada del departamento de licencias de *The New York Times*?

Dave Winer:

Me dijeron: «Eres muy simpático, pero no puedes hacer eso». Y yo respondí: «Vamos, hombre». Ya sabe, me sentía... amado y admirado, pero tenía totalmente prohibido hacer eso.

John Huey:

Le pillaron.

Dave Winer:

Me pillaron. Y dije: «Lo entiendo. No volveré a hacerlo».

Finalmente, el *Times* y otras organizaciones aceptaron adoptar las RSS, y el estándar se extendió por la industria periodística, permitiendo que existiera una nueva clase de agregadores, los «agregadores de noticias». Era el comienzo de la inevitable tendencia de lectores que reunirían experiencias periodísticas mucho más fluidas y personalizadas. Las páginas de noticias recibirían tráfico de esas fuentes, pero el precio era la erosión constante de la «puerta principal» o «marca» de la *home* que había sido tan dominante durante la era de la web 1.0. Con las RSS en funcionamiento, muchos consumidores ya no querían ir a «homes» de sitios web individuales; querían un *reader* cómodo que reuniera todo su contenido web favorito. Las RSS hacían que esta experiencia revolucionaria resultara sencilla, y llevaban anteriores intentos de agregación, como My Yahoo!, mucho más lejos, a través de una variedad mayor de fuentes de contenido. Salieron cientos de esos lectores, incluyendo Google Reader, que cerró en 2013 cuando Twitter y otros se volvieron dominantes. Pero en su momento, esos *readers* auguraron un cambio en el comportamiento de los usuarios que conduciría a una hiperfragmentación en el mundo de las noticias.

Una de las empresas seminales que empezaron en esa época, a finales de 2003, era Feedburner. Dick Costolo, su fundador, es ahora director ejecutivo de Twitter.

Dick Costolo, CEO, Twitter:

Empezó a resultar obvio para nosotros, los fundadores de Feedburner, que había demasiadas cosas que comprobar por la mañana. Recuerde, estaban aquellas –las llamaban, no sé–, My Yahoo!; esos medio intentos de «Monta tu propia *home* y te pondremos todos los aparatitos, te diremos qué está pasando». Pero, sinceramente, no eran muy buenos. Con la invención, si quieres, de la sindicación, las RSS, nos dimos cuenta: «Oh, esto es el futuro. Lo que harás será suscribirte a un montón de *feeds* de RSS, que volverán a ti. Solo tendrás que entrar en este sitio para seguir, en tiempo real, las cincuenta cosas que te interesan».

La idea que había detrás de Feedburner era que, en un mundo donde todo el contenido estará sindicado, y donde por la mañana te actualizarás con una *feed* en vez de ir a tus noventa fuentes distintas, alguien tiene que estar entre los editores y los suscriptores y crear una manera desprovista de fricciones de asegurarse de que esas se comparten de forma fácil y se pueden seguir y rastrear.

Los proveedores de contenido seguirán necesitando ganar dinero, así que querrán poner anuncios en sus *feeds*, etc. Esa era la idea que había detrás de Feedburner, y teníamos razón.

Martin Nisenholtz:

Luego Google les adquirió, ¿no?

Dick Costolo:

Mm-hmm. En el verano de 2007 nos adquirieron, de nuevo, basándose en la hipótesis de que como el contenido está sindicado cada vez más gente consigue el contenido a través de la sindicación en vez de ir a xyz.com, y por tanto será importante formar parte del mundo de la sindicación. Una cámara de compensación editorial, si quieres.

Mientras el mundo de los contenidos estaba cada vez más fragmentado, las empresas periodísticas debían complementar el tráfico

que llegaba directamente a sus páginas de inicio con los usuarios que llegaban por la «puerta lateral», es decir, desde los *readers* de noticias con RSS y, lo que era más importante, por el cada vez más dominante motor de búsqueda de Google.

En 2004, algunos veían claro que estábamos entrando en una nueva era de innovación, caracterizada por la importancia inédita hasta entonces que se daba al control de costes. El estallido de la burbuja de las puntocom había evolucionado en una época de capitalistas de riesgo más experimentados y disciplinados, por no hablar de los contadores de migajas de las compañías mediáticas tradicionales, que buscaban modelos de negocio mucho más austeros. Era la Web 2.0 y, aunque probablemente la caracterización de Tim Berners-Lee, según la cual la Web 2.0 solo era «jerga», tiene buena parte de verdad, la nueva fase se asentó y empezó a definir la época posterior al estallido de las puntocom. John Batelle, cocreador del congreso Web 2.0, y ahora director ejecutivo de Federated Media, contó esta historia en una Google Hangout (sí, sabemos que es irónico):

John Battelle, fundador y presidente ejecutivo de Federate Media:

Creo que hubo un momento cultural, después del crash de las puntocom, donde se notaba en el aire la sensación de que aquello de internet era importante de verdad, pero estaba demasiado publicitado y poco perfeccionado, probablemente excesivamente capitalizado, y mucha gente perdió mucho dinero. En Nueva York, y en concreto en los mercados financieros, existía a mi juicio una visión muy negativa de la web, como también ocurría en las grandes compañías mediáticas, que habían hecho grandes inversiones y no habían visto un retorno. Sinceramente, creo que los había impulsado la preocupación de que sus modelos tradicionales pudieran a verse perturbados. Así que había cierto regodeo en el sufrimiento de los demás.

En realidad, la Web 2.0 significaba que si tomamos una plataforma abierta, que tiene una idea compartida que valora cómo

nos conectamos unos con otros, cómo compartimos información, cómo nos comunicamos, podemos hacer cosas excepcionales.

El conjunto de tecnologías de código abierto se había vuelto mucho más estable y, lo que probablemente quizá fuera más importante, teníamos un uso de banda ancha que había superado un veinte o treinta por ciento en los mercados desarrollados y crecía en unas tasas similares a las que vemos ahora [en 2013] en la adopción de móviles.

Probablemente la empresa trascendental de la Web 2.0 empezó en 1998, y era Google. Google se construyó desde el principio a partir de la idea de que la web trata de conexiones entre cosas. En un primer momento esas cosas eran páginas web; en el segundo eran gente. Como lo que hacemos ahora en una plataforma de Google [en esta Google Hangout]

[Google] dio a casi todo el mundo una razón para derivar valor de internet, y eso era: «Puedo encontrar inmediatamente lo que necesito e ir allí».



Sergey Brin y Larry Page. EFE/Peter Foley

Capítulo 12

GOOGLE: LA SEGUNDA VENIDA

Es una de las compañías más valiosas y que han crecido más deprisa del planeta, y por eso se han escrito millones de palabras acerca de Google. No queremos retomar aquí esa historia, salvo para incrementar la comprensión de lo que ha ocurrido con el negocio del periodismo. Pero señalaremos tres libros informativos sobre el asunto, entre los que están *Googled (Googleados): el fin del mundo tal como lo conocíamos* de Ken Auletta, *The Search: How Google and Its Rivals Rewrote the Rules of Business and Transformed Our Culture* del mismo John Battelle o *Y Google, ¿cómo lo haría?* de Jeff Jarvis.

Battelle empieza su libro con una cita de Brewster Kahle, fundador de Internet Archive: «La biblioteca de Alejandría fue la primera ocasión en la que la humanidad intentó reunir la suma total del conocimiento humano en un momento en un lugar. ¿Nuestro último intento? Google».

En realidad, lo que resultó ser la ambición extraordinaria de Google, y su capacidad para satisfacer esa ambición, termina coloreando gran parte de lo que le sucedió al negocio del periodismo entre el invierno de la web y hoy. Podemos llamar a esa época la Era de Google.

Hay un hecho indiscutible en la historia de lo que ocurrió cuando el negocio del periodismo, y otros muchos, chocó con internet. Y ese hecho es sencillamente este: Google lo cambió todo. Como todas las demás eras de esta saga épica, la era de Google empezó durante la cúspide de la era anterior, en este caso la Web 1.0. Comenzó en 1998, cuando –de nuevo– dos estudiantes de posgrado de Stanford, Sergey Brin y Larry Page, fundaron su pequeña compañía para un motor de búsqueda con –de nuevo– otro nombre tonto, en el apartamento de dos dormitorios que compartían con otro estudiante.

Google empezó con una idea de empresa decididamente lejana a los medios, creando un algoritmo de búsqueda que «purificaría» el camino para encontrar lo que uno buscara en internet sin aplicar juicios humanos individuales. Sin embargo, Google evolucionó rápidamente hasta convertirse en la compañía mediática definitiva y ha demostrado que es el innovador disruptivo por antonomasia (hasta ahora) de muchos negocios. Pero, por encima de todo, puso patas arribas el negocio publicitario, empezando con la idea de que Google no quería que fueras a un sitio y te quedaras allí; solo quería que fueras a través de Google para llegar a todo lo demás. Y luego quería cobrar a los vendedores por el privilegio de seguirte donde estuvieras yendo, y por saber para qué habías ido, y luego quería venderles la capacidad de anunciarse ante ti.

«Búsqueda pagada» es el nombre eufemístico que se dio a ese concepto empresarial esencial, que Google no había inventado pero se esforzó en optimizar. De nuevo, se parece un poco a decir que Sam Walton no inventó el descuento en la venta minorista, sino que lo aprovechó al máximo con una modesta cadena de tiendas. Google no era el primer motor de búsqueda que presentaba resultados de pago: eso lo había inventado, en la burbuja de las puntocom, un emprendedor llamado Bill Gross, que creó un motor de búsqueda patrocinado que denominó goto.com y finalmente se convirtió en Overture y más tarde compró Yahoo!. Pero Yahoo! no podía nadar lo bastante deprisa como para alcanzar a Google, y Google obtuvo rápidamente el dominio del mercado. Google llamaba a su servicio Adwords, que son esos pequeños anuncios de texto que aparecen junto a los resultados de la búsqueda que necesitas cada vez que tecleas algo en una caja de búsqueda de Google y le das a *enter*.

El director ejecutivo de Google Eric Schmidt tiene una explicación bastante sencilla acerca de lo que hace que funcione esta compañía bastante complicada, y es lo mismo que hacía que todas

esas compañías periodísticas fueran tan rentables: un río de dólares de la publicidad.

Eric Schmidt, presidente ejecutivo de Google:

Actualmente Google es en buena medida lo mismo que ha sido desde que estoy allí. Desde 2001, la mayor parte —el 97% o el 98%— de nuestros ingresos viene de anuncios de un tipo u otro. La gente puja y pincha en esos pequeños anuncios que vienen con los resultados de búsqueda, ajustados a lo que buscas, y nosotros ganamos mucho a partir de eso, en todo el mundo. Funciona extremadamente bien. Eso no ha cambiado mucho y no creo que cambie demasiado próximamente.

En la actualidad, cuando los ingresos por la publicidad digital superan los 40.000 millones de euros al año, la parte que Google tiene en el mercado de la publicidad digital empuja a todas las demás. Sir Martin Sorrell, director ejecutivo del gigante publicitario global WPP, dice que Google se ha convertido en el primer destino de gasto de su empresa. La compañía de búsqueda suplantó a la líder, News Corp., y su imperio global de marcas mediáticas, desde *The Wall Street* a Fox News, pasando por *The New York Post* y *American Idol*. Fue Sorrell quien se refirió por primera vez a Google como su «falso amigo»: amigo y enemigo al mismo tiempo. Ahora se usa esa palabra en un contexto periodístico, ya que Google es una fuente vital de noticias, tráfico e ingresos para los sitios web periodísticos, y al mismo tiempo se alimenta sistemática y vorazmente de los ingresos de esos sitios. Y, aunque Google sea conocido por su credo de «No hagas el mal», Sorrell describió bien el impacto empresarial de lo que hace en realidad:

Pero si piensas cuál era su principio operativo fundamental, sería la desintermediación de modelos de negocio establecidos y darnos a ti y a mí como consumidores una alternativa más barata, una alternativa con mejor calidad-precio [...] En cierto sentido, creo que esta es una revolución industrial con la que probablemente, en el caso de las compañías establecidas, es muy difícil tratar.

Como había hecho en los primeros días de Yahoo!, Mike Moritz, de Sequoia, se convirtió en un defensor pionero de Google.

Mike Moritz, presidente de Sequoia Capital:

La inversión en Google no se centraba en los medios. No se centraba en las noticias y la información. Se centraba en la tecnología. La cuestión obvia era que el poder de la tecnología de búsqueda que los fundadores de Google y sus amigos cercanos habían producido era superior a cualquier otra cosa que hubiera.

John Huey:

Pero se dio cuenta pronto de que era un juego publicitario, ¿verdad? ¿O no?

Mike Moritz:

Al principio, Google, iba a ser una compañía de licencias para...

Martin Nisenholtz:

Así era. Era para licenciar [tecnología de búsqueda] para Yahoo!.

Mike Moritz:

Así, en parte, fue como Sequoia empezó a trabajar con Google. Google daba la licencia de su tecnología de búsqueda a Yahoo! para que Yahoo! la distribuyera.

John Huey:

¿Cuándo y cómo se apagó la bombilla de la publicidad? ¿Sequoia está relacionada con eso?

Mike Moritz:

La bombilla de la publicidad se apagó muy pronto, en pequeño, en Yahoo!. El primer anuncio, creo, era un anuncio diminuto y discreto de Visa, que provocó todo tipo de nerviosismo en Yahoo! [...] Había un miedo terrible a que estuviéramos vendiendo a los demonios, a que ese servicio de internet se distorsionara y rodase cuesta abajo hasta las manos ansiosas de los capitalistas. Había correos electrónicos de fieles indignados porque hubiera un pequeño anuncio de Visa.

Por supuesto, Yahoo! no tardó en superar sus reparos acerca de mostrar anuncios *online* y se convirtió en la compañía dominante de internet en su momento, pero luego perdió su primera posición a manos de Google y ha continuado detrás desde entonces.

Art Kern, antiguo miembro de la junta de Yahoo!:

Es pura matemática. Si tienes los mejores algoritmos, suprimes la mayor parte del coste del negocio de agregación en que estás. Ahí está Yahoo!, trasteando con todos esos seres humanos, intentando agregar información, y ahí está Google.

La arquitectura de Google, la forma en que lanzaron cualquier cosa nueva, era asombrosa. No lo sabíamos en la época, pero no nos costó mucho verlo. Montaron la compañía con la visión de que todo lo que hacemos, lo que podemos hacer, si apretamos un botón en Silicon Valley, puede ir por todo el mundo, instantáneamente. Piense en qué tipo de arquitectura se necesitaría para hacer eso. Entre otras cosas, habían unido literalmente cientos de miles de servidores muy baratos. Lo más brillante era el *software* que los conectaba. La gente olvida que la arquitectura [...] de cómo fluyen los datos es realmente importante.

De nuevo, volviendo a la velocidad. En Yahoo! teníamos [un nuevo producto, por ejemplo] Yahoo! Answers. Tendríamos un producto desarrollado por un equipo pequeño en Taiwán o Corea.

Martin Nisenholtz:

[Un] producto que funcionó, por cierto.

Art Kern:

Sí, estupendo. Pero, en primer lugar, fíjese en cuánto tiempo costó que la sede central entendiera que funcionó, no digamos que lo llevara a algún sitio. En Google, podríamos haber tomado algo así y haberlo sacado instantáneamente. Me acuerdo de que le pregunté a uno de nuestros informáticos: «Cuando terminemos las pruebas, ¿cuántos servidores dedicaremos a la tarea?». Respondió orgulloso: «Cinco mil». Dije: «¿Cuántos usa Google?».

Respondió: «Por lo menos cien mil. Quizá ciento cincuenta mil». Piense en una curva exponencial, y piense en nuestra línea frente a la suya y en cuánto les costaría superarnos. Desde la búsqueda, todo lo que hacían estaba orientado persiguiendo la velocidad y la sencillez. Hacían que pareciera sencillo, pero tenían los mejores algoritmos, con diferencia. Eso significa que eran más precisos, más rápidos. Con los anuncios ocurría lo mismo. Los colocaban en el mejor contexto.



Congreso de Periodismo Digital. Álvaro Calvo. CPD



Craig Newmark. Stephanie Canciello

Capítulo 13

LA MONTAÑA RUSA DE LA PUBLICIDAD

Paul Sagan:

Un problema del negocio periodístico es que en realidad siempre fue el negocio de la publicidad. Pero muy poca gente del negocio del periodismo quiere admitirlo o hablar desde esa perspectiva.

Para muchos, la gran pregunta es: ¿Qué fue del negocio del periodismo? Quizá esta sea la respuesta sencilla: En algún lugar del camino, el negocio de la publicidad lo abandonó a la corriente y llegó a la playa. Eso no quiere decir que los anunciantes no sigan dejando miles de millones de dólares en publicaciones, redes y páginas web de noticias. Lo hacen. The New York Times Co. vendió 898 millones de dólares de anuncios en 2012. El problema es este: vendieron más de 1.300 millones doce años antes. Y, a medida que la publicidad digital sustituye al papel y las emisiones en la industria, los márgenes bajan abruptamente.

En una célebre entrevista de 2008, Jeff Zucker, de la NBC (ahora director de la CNN) habló de «cambiar dólares analógicos por peniques digitales» (más tarde se subió a «monedas digitales de diez centavos»), y eso sigue siendo un problema, especialmente con el crecimiento de la compra programática de anuncios y la caída vertiginosa en las tarifas medias de publicidad digital.

Para dar un paso atrás, sin embargo, mientras los mercados publicitarios recuperaban la salud tras la recesión de 2001, el principal acontecimiento para muchas empresas de periodismo tradicional en papel era la constante espiral descendente de lo que mejor margen tenía para la industria: los anuncios clasificados. Las preocupaciones que tenía Tony Ridder a principios de los noventa empezaban a convertirse en una realidad abrupta. Y aunque Tribune y Knight Ridder tenían éxito con negocios web verticalmente

orientados como CareerBuilder y cars.com, en último término no fueron suficientes para luchar contra la corriente de resaca. Kathy Yates, de Knight Ridder (cuyo Mercury News, como quizá recuerdes, era el segundo mayor vendedor de anuncios clasificados del país), fue testigo de las profundas divisiones internas.

Kathy Yates, ejecutiva de Knight Ridder:

Había una guerra cultural que iba más allá de *El dilema del innovador* y complicaba el problema. Creo que, sobre todo, es la razón por la que había una falta de pasión por mi parte y la de otros para convertirnos en el mejor vehículo del mundo para los anuncios clasificados.

Simplemente, no tenía que ver con los objetivos elevados que tanta gente de la industria intentaba promover. Eso desincentivaba que hiciéramos lo que necesitábamos hacer: es decir, invertir toda nuestra energía en arreglar el problema de los clasificados.

Si lo hubiéramos hecho, ¿lo habríamos conseguido? No lo sé. Es bastante difícil competir con lo que es gratis [como en Craigslist], pero está claro que puedes construir a partir del tráfico que llega cuando tienes un producto clasificado gratis, y deberíamos haber sabido eso.

Sabíamos que los pequeños anuncios de una línea atraían a muchos lectores, atraían mucha lealtad y llevaban gente al periódico. Había mucha gente que se había suscrito al periódico solo por ellos. Pero no abrazamos eso, y creo que había un problema cultural en la industria. En todos nosotros.

Mientras los periódicos locales luchaban con la muerte de los clasificados, los anuncios destacados en general iban mejor, aunque no a la velocidad típica de una recuperación. El total de los anuncios se recuperaría levemente tras su nadir de 139.500 millones en 2002 hasta los 152.300 millones de 2005, según MagnaGlobal. Difícilmente se puede llamar a eso una recuperación robusta.

En el terreno de los anuncios *online*, sin embargo, el retrato de los ingresos parecía haber mejorado mucho. Desde su límite más bajo de 9.100 millones en 2002, la publicidad por internet aumentaría robustamente hasta los 23.000 millones en 2005. 9.000 millones de ellos irían a las búsquedas pagadas. La mayor parte del resto fue a solo cinco sitios web, liderados por Yahoo!. Las compañías mediáticas centradas en el papel, mientras tanto, rápidamente se volvían «desagregadas», en palabras de Alan Spoon, el antiguo ejecutivo del *Washington Post* convertido en inversor de riesgo.

Alan Spoon, expresidente de Washington Post Co.:

Piense en la agregación de la publicidad. Se sabía dónde encontrar neumáticos en el periódico. Quizá no en el *Times*, pero en cualquier periódico local, sabías dónde iban a estar en la sección deportiva. Sabías dónde encontrar las rebajas en enero. Estaban en la sección A, aunque no supieras dónde estaba Sudán. Si ahora piensas en objetos a buen precio, piensas en Amazon. Probablemente irás a un sitio web de coches para pensar en los neumáticos, y descubrirás el precio allí. Hablo sobre todo de los periódicos, pero también afecta a otros medios. Parte de la información que la gente valoraba eran los mensajes de los anunciantes. Eso se desagregó, junto a la ESPN haciendo lo que hace con los deportes.

Nick Denton describe cómo se desarrolló ese proceso en Gawker. Poco después de abrir su sitio, tomó un anuncio de *banner* de otro sitio web y lo puso en Gawker.

Nick Denton, fundador de Gawker Media:

Quería establecer el principio de que era un sitio web sostenido comercialmente. No vengas luego y te asustes si ponemos un *banner*. Estaba desde el principio.

Martin Nisenholtz:

¿Y después contrató a personal de ventas?

Gabriella [Jackomen] se encargaba de las ventas. Aceptamos pedidos de ventas mucho tiempo. Lo hicimos hasta que Andrew

Gorenstein, que venía de Conde Nast, se sumó hace un par de años. Diría que más o menos aceptábamos los pedidos hasta que vino. Teníamos sitios buenos. La gente quería anunciarse. Teníamos sitios buenos y categorías buenas. Electrónica: teníamos el mejor sitio de aparatos.

Martin Nisenholtz:

Es un buen sitio.

Nick Denton:

Es un buen sitio. Podíamos elegir. Podíamos tomar [ideas de contenido de] la revista *Wired*. Elegimos su parte más valiosa. Ese es el gran problema que han tenido los periódicos. Las empresas que empiezan y las nuevas iniciativas llegan y se llevan lo mejor. Dejan a *The New York Times* con la oficina de Bagdad.

Por si no fuera suficientemente insultante que una gran parte del dinero de la publicidad digital fuera a la búsqueda pagada –y que esa gran parte, como hemos dicho, fuese a Google–, los anuncios digitales también empezaron a apartarse del control de los medios principales. Así que en 2008, la búsqueda pagada, según MagnaGlobal, representaba 24.000 millones de un mercado publicitario total de 53.000 millones en internet –es decir, casi la mitad–, y Google se llevaba la mayor parte. Además, la metodología de Google, que consistía en conectar usuarios y comerciantes, resultaba tan efectiva que a menudo esos comerciantes la veían como un coste de producción, en vez de inversión publicitaria. Eso animaba a gente con presupuestos publicitarios a buscar más formas de meter dinero en Google.

Tim Armstrong, que ahora es CEO de AOL pero en esa época era el primer director de las ventas de anuncios de Google, recuerda que la compañía empezó a expandirse más allá de la publicidad textual para reclamar una parte de los presupuestos de la publicidad en *banners*.

Tim Armstrong, presidente y director ejecutivo de AOL, y ex-presidente de operaciones de Google's Americas:

No podían gastarse todo el dinero que querían gastar [...] Nuestra

intención original era hacer anuncios de búsqueda y luego lo que ocurrió fue que, dos o tres años después, nos dimos cuenta de que se nos acercaban clientes que decían: «Eh, es muy eficiente poner todo mi presupuesto en un sistema y que funcione en la búsqueda en otros lugares. ¿Puedo poner mi presupuesto para anuncios destacados y hacer eso?».

Intentamos construir nuestro propio sistema para mostrar anuncios, pero teníamos conversaciones en marcha con David Rosenblatt de DoubleClick. Esencialmente, para nosotros tenía sentido comprar DoubleClick, en vez de hacerlo por nuestra cuenta, porque DoubleClick había hecho toda la fontanería. La gente no se da cuenta de en qué consiste el negocio publicitario. El negocio publicitario no trata de ventas en lo alto y de venta de anuncios. De lo que se trata en realidad es de poner tuberías en todos los clientes importantes, en su parte de facturación y en su parte financiera. DoubleClick había hecho eso. A Google le habría costado años replicar eso, así que compramos DoubleClick [en 2007 por 3.100 millones].

En esencia se nos ocurrió un nuevo cuadro de estrategia, que mostraba que en un lado [...] básicamente tendríamos a todos los anunciantes. En el medio tendríamos un sistema de Google, y en el otro lado, realmente seríamos agnósticos con respecto al tipo de anuncios y el tipo de ingresos que tuviéramos. [...] Lanzamos el negocio de Google TV, el negocio de la radio. Publicábamos anuncios en papel. Usamos el sistema de Google para comprar anuncios en papel y lo probamos.

Pensábamos a lo grande y a lo ancho acerca de cómo puedes hacer que un sistema sirva a todo el ecosistema publicitario.

En realidad, el uso de la tecnología para colocar anuncios web en sitios distintos no era nuevo. DoubleClick se fundó en los primeros tiempos de la publicidad en la web, y luego docenas de redes publicitarias brotaron durante el boom de las puntocom. La mayoría

cerraron tras el estallido de la burbuja. Una de las que continuaron en funcionamiento era una pequeña compañía llamada *advertising.com* que habían creado en 1998 en Baltimore los hermanos Scott y John Ferber. En 2004, *advertising.com* no solo había sobrevivido al invierno de la web, sino que habían reunido cientos de sitios web en una vasta red que permitía a los comerciantes seleccionar y comprar publicidad de forma más eficiente. AOL adquirió la compañía ese año por 435 millones, lo que precipitó un diluvio de capital riesgo en las llamadas compañías *adtech*.

Mientras todas esas compañías agitaban el ecosistema publicitario de internet, y Google dirigía DoubleClick, las editoriales periodísticas afrontaban otro dilema: ¿Debían ser los únicos vendedores de su inventario, o dar su inventario no vendido –o restante– a cadenas publicitarias para que lo colocasen? Docenas de editores, como About.com o iVillage, descargaron los huecos restantes en las cadenas. Algunas intentaron empezar por su cuenta. Pero, entre otros, Nick Denton de Gawker Media se negó a jugar al juego de las cadenas.

Nick Denton:

Nunca dejamos entrar a las cadenas. Si quieres comprar el público de Gizmondo, hay un lugar donde comprar la audiencia de Gizmondo. La primera página tendría valor. Solo puede haber un anunciante en la primera página de Gawker en un fin de semana de estrenos cinematográficos particularmente interesantes. Tenemos anunciantes que necesitan cerrar esas fechas.

[...] ¿Sabe cuando la gente habla de la oferta ilimitada de inventario en la web? Es la tontería más grande que he oído en mi vida. Es ridículo. Es como decir que hay una oferta ilimitada de papel en el mundo. Sí. Es irrelevante. Lo que importa es crear oportunidades que son únicas. La página principal de un sitio, en un día, si tiene un patrocinador exclusivo ese día: eso es una oportunidad única.

Solo una persona puede tenerlo. O es HBO o Showtime. Si quieres esa fecha particular, más vale que la cierres. Hay un límite en el descuento que podemos ofrecer. Así es cómo obtenemos el poder de poner un precio. No veo la web como algo distinto a cualquier otro medio que haya existido.

Martin Nisenholtz:

Voy a llevarle la contraria. A diferencia de cualquier otro medio que haya existido, aquí hay un actor llamado Google que observa todos los comportamientos de internet, incluidos en su propio motor de búsqueda, y te puede dar las mejores partes del público de Gizmondo por un tercio, la mitad o incluso la cuarta parte del precio que tú cobras. Esos *banners* pueden existir en otros sitios, pero la capacidad de segmentación, de medición, es increíblemente precisa. Esa es la otra cara del argumento.

Nick Denton:

Cuando no dirigimos las cadenas, la mayoría de las cadenas no pueden identificar quiénes son los mejores lectores de Gizmondo. Hemos dejado esas cadenas fuera por una razón. Tenemos un monopolio de la oferta de lectores, no de anunciantes.

Desde que los anuncios de internet resurgieron a comienzos de 2003 hasta la Gran Recesión que empezó a finales de 2008, virtualmente todos los nadadores en el flujo de las noticias notaban una corriente rápida a su espalda, aunque no tuviera una fuerza constante y aunque Google se quedara con gran parte del gasto publicitario total. En la mayoría de los sitios de noticias los ingresos publicitarios crecían en dobles dígitos año tras año en esa fase (aunque a partir de bases relativamente pequeñas de ingresos y con márgenes problemáticos), y la publicidad total en los periódicos permaneció constante, creciendo ligeramente desde 101.000 millones en 2003 hasta 108.000 millones en 2008, según MagnaGlobal. Luego, en otoño de 2008, llegó un fiero cambio en la corriente:

el colapso económico global y la crisis financiera que se produjo a continuación.

Los editores de primera línea intentaron aferrarse a las tarifas altas para su inventario de publicidad web, pero fue un esfuerzo mayormente fútil. El coste medio para comprar anuncios de *banner* on-line (llamados CPM, o el coste por cada mil impresiones) estaba en 3,5 dólares por inventario y solo 0,75 dólares por impresiones CPM en páginas móviles en 2012, según KPCB. Las monedas digitales de diez centavos de Jeff Zucker se devaluaban en peniques digitales.

Como resultado, en 2012, algunos editores de primera línea empezaron a crear sus propias soluciones publicitarias (que llamaron «nativas»), apartándose de las unidades de *banner* estándar que habían definido la publicidad por internet desde mediados de los años noventa. A menudo, a esos editores se les criticaba por violar lo que había sido una sacrosanta separación entre «Iglesia (redacción) y Estado (comercial)». Jonah Peretti explica y defiende este movimiento en BuzzFeed.

Jonah Peretti, fundador de BuzzFeed:

No creo que los anuncios de *banner* sean una base lo suficientemente sólida para esto [el modelo de negocio]. Y, al igual que este cambio [hacia la distribución social del contenido] se ha producido en la parte editorial, el mismo cambio se está produciendo un poco más tarde en los anuncios, donde la ventaja que obtienes por redes masivas puede significar que la misma pieza creativa y la misma pieza de compra en los medios pueden obtener mucha más distribución.

La separación entre Iglesia y Estado es muy importante. Y [el director] Ben Smith es riguroso con ella. Estoy totalmente de acuerdo con que la división entre Iglesia y Estado es muy importante. Lo que no me gusta de la separación entre Iglesia y Estado, como alguien que está justo encima de esa franja, es que puede llevar a un sistema de dos partes donde se considera a los perio-

distas el objeto y la grandeza de todo, y donde se considera a la gente de la parte publicitaria un mal necesario que hace cosas del tipo: «Bueno, hay que hacerlo, pero es una mierda. En un mundo ideal, no habría publicidad».

Además, como los editores vieron que el anuncio de *banner* se convertía en un producto, se movieron rápidamente hacia nuevas formas de desarrollo de negocio. *The Atlantic* es solo uno de los lugares donde lo que había sido un valiosa colocación de publicidad en contenido de primera línea ha disminuido significativamente de valor.

Justin Smith, expresidente de Atlantic Media:

En una impresión directa, contextual, de los *banner*, claro, probablemente es así [la pérdida de valor], y aceptaría ese argumento. Pero si hablamos de ir a un anunciante con una idea que está personalizada para ese anunciante, que viene de una organización que entiende muy bien su marca y su audiencia extremadamente bien, esa idea se expresa a través de una serie de acontecimientos en directo, una serie de productos en vídeo, una serie de productos impresos.

John Huey:

Ha hablado de servicios de marketing. ¿Qué significa eso?

Justin Smith:

Esa es la idea. En cierto sentido, esa es la creación de la idea. Creo que es la compañía mediática como agencia, que es exactamente lo que nos ha pasado. Atlantic Media es una agencia de marketing basada en una idea, una agencia de marketing digital: es otra forma de describir nuestra empresa. Esa iniciativa multitáctil, de plataformas y facetas múltiples, customizada, hecha a medida, impulsada por las ideas, que en el pasado habría llegado de Gilby & Mather o de una agencia viene directamente de nosotros, pasa de la agencia y va directamente al cliente. Eso no lo puede replicar una compra programática [hecha por una máquina]...

[...] Otra forma frívola y quizá humorística de verlo es que miremos la publicidad programática y, empresarialmente, decimos: «¿Qué podemos hacer nosotros que la publicidad programática no puede y añade valor?». Es estar entre la espada y la pared. Vienen hacia ti y dices: «Vale, pero tengo que reinventarme para hacer algo que estas máquinas, estos algoritmos, no pueden hacer, y que dé valor al anunciante».

Hay muchas cosas, si te pones la gorra de pensar, la gorra de innovar.

En general, las redacciones de papel no innovaban lo bastante rápido como para afrontar la combinación del valor decreciente de la publicidad y el colapso económico. A las cadenas televisivas les fue mejor, al menos económicamente, y siguieron llevándose la mayor parte del gasto total en marketing de los anunciantes, y al mismo tiempo controlaban más dinero de publicidad de marca, según Nielsen. De ahora en adelante, sin embargo, sin duda será necesaria una innovación importante para alterar la fuerte corriente de anuncios digitales que se alejan de la prensa impresa y que, a medida que las audiencias sigan pasando a internet, también se apartarán de la televisión. En 2013, los perturbadores están venciendo definitivamente en esta área, y ahora solo empezamos a ver cómo los medios sociales empezarán a actuar y cambiar el flujo de las cosas todavía más.



Congreso de Periodismo Digital. Álvaro Calvo. CPD



Mark Zuckerberg. EFE/Peter Klaunzer

Capítulo 14

VOLVERSE SOCIAL. Y PAGAR POR JUGAR

La publicidad global se derrumbó –junto con todo lo demás– en el colapso financiero de 2008. La publicidad mediática total cayó desde los 410.600 millones en 2008 a 365.300 millones el año siguiente. Pero, a diferencia de lo que había ocurrido en la recesión anterior, cuando la publicidad por internet se desplomó, esta vez creció: en gran medida porque la búsqueda de pago siguió atrayendo a los anunciantes aunque su volumen de negocio se debilitara. Esta vez, la prensa impresa sufrió las mayores pérdidas, con un gasto global que en 2009 se hundió hasta los 116.900 millones desde los 144.000 del año anterior.

Todas las operaciones digitales que habían preparado los actores tradicionales se redujeron para cortar costes y –con verdadera urgencia– transformarse o morir. Mike Perlis, el director ejecutivo de Forbes, cuenta la historia de Forbes.com, donde decidió hacer ofertas de contenido anteriormente tabú, como permitir que los anunciantes crearan su propio contenido editorial que se publicaría junto al contenido «real» previamente producido por los editores.

Mike Perlis, presidente y director ejecutivo de Forbes Media:

Había algo que se llamó el colapso financiero mundial de 2008 que forzó muchos asuntos. Como todo el mundo, tuvimos que hacer recortes, tuvimos que consolidar. También fue el mejor momento para gestionar la marca de una forma consolidada.

Pero para no dar la impresión de que era un momento sencillo y exento de enfrentamientos, y especialmente cuando [el jefe de productos] Lewis [DVorkin] llegó y empezó a cambiar cómo reuníamos, distribuíamos y creábamos contenido, había mucho –espero que no le importe que lo diga– había mucho: «¿Estás dentro, o estás fuera? ¿Te sumas a la nueva forma de hacer las cosas, o te vas a ir a otro sitio?».

El colapso financiero también afectó a los emprendedores de las *startups*, pero esta vez el contexto más amplio del anterior estallido aportaba un marco para operar de forma adecuada en una crisis. No eran nuevos.

Martin Nisenholtz:

¿Cómo creció [Gawker Media]?

Nick Denton, fundador de Gawker Media:

De forma constante. Incluso después de 2008, cuando recorté los costes un treinta y cinco por ciento. Tres semanas después de la caída de Lehman [Brothers]: el estallido de las puntocom me marcó tanto que no pensaba dejar que nos ocurriera. No íbamos a aferrarnos a actividades que tuvieran pérdidas. En términos empresariales, probablemente era la mayor interrupción, solo que no hubo interrupción en crecimiento de ventas. Racionalizamos nuestros títulos. Siempre habíamos sido bastante implacables a la hora de deshacernos de cosas que no funcionaban. En cuanto despides a tu primer redactor jefe, en cuanto cierras tu primera página que no funciona, las acciones posteriores se convierten en una cosa natural. Si lo hiciéramos ahora, la gente no pensaría: «Gawker tiene problemas». Pensarían: «Ahí está Gawker haciendo lo que hace Gawker. Es una organización relativamente implacable».

Pero un patrón se repetía. Igual que los consumidores expandían continuamente su uso de la web a través del invierno de la web de 2001, esta vez hubo un crecimiento constante de la adopción de la banda ancha por parte de los usuarios y, todavía más, adopción de aparatos móviles: al principio la Blackberry, pero después el iPhone de Apple y el Android de Google. En buena medida, el crecimiento de esas nuevas tecnologías permitió que una vieja idea alcanzara finalmente una masa crítica: la red social.

Las plataformas destinadas a la expresión individual y la interacción habían llegado y se habían marchado desde la llegada de

la web. Al principio, eran servicios estáticos 1.0 como Geocities y Tripod que permitían a los usuarios crear sus propias *homes* de «jardín cerrado». Los portales adquirieron la mayoría de esas empresas durante el boom de las puntocom (Yahoo! Geocites y Lycos Tripod), en algunos casos por miles de millones de dólares.

La siguiente generación de redes sociales empezó en 2002 con el lanzamiento de Friendster y al año siguiente Tribe. Fundada por Mark Pincus (que más tarde crearía la compañía de juego por internet Zynga), Tribe se centraba en las conexiones entre la gente: grupos. De nuevo, la industria periodística intentó usar la nueva tecnología, esta vez para salvar los clasificados. Tanto la Washington Post Company como Knight Ridder invirtieron en Tribe con la esperanza de que se convirtiera en un Craigslist de nueva generación. La teoría era que la gente compraría cosas de sus círculos sociales en vez de vendedores anónimos de Craigslist. Fracásó, y en el horizonte apareció Myspace –que al principio se popularizó como un lugar para hablar de bandas favoritas– como el siguiente fenómeno social ascendente.

En 2005, NewsCorp de Rupert Murdoch adquirió Myspace por 580 millones de dólares, y de pronto se consideró que había hecho el mejor negocio de una compañía tradicional en la historia. Era un trato tan bueno que Sumner Redstone despidió a Tom Freston como director ejecutivo de Viacom por no haberlo hecho. Así era el hambre de robar un hueco en el fenómeno de los medios sociales que tenían los magnates.

Durante un tiempo el uso del sitio creció a un ritmo vertiginoso. Pero luego el aspirante a ingeniero informático Mark Zuckerberg fue a Harvard y en el cuarto de su residencia empezó una pequeña red registrada que al principio se limitaba a Harvard y buscaba «evaluar» perspectivas de ligue. Eso, por supuesto, era Facebook y si no conoces la historia ve a ver la película *La red social*.

Chris Cox, vicepresidente de producto de Facebook, describe la idea del «gráfico social», el concepto clave que subyace tras la compañía.

Cuenta una parte de su entrevista de trabajo de 2005 con el entonces presidente de informática Dustin Moskovitz y el director tecnológico Adam D'Angelo.

Chris Cox, vicepresidente de productos de Facebook:

Me describieron la idea de que Facebook era la semilla de un directorio de gente creado de forma colaborativa. En ese momento, Facebook tenía unos cinco millones de usuarios, y estaba la idea de que era una empresa que podía crecer para convertirse en algo realmente grande, pero que tenía la propiedad de que cada miembro de la red creaba su propia proyección. Así que era un directorio construido de forma colaborativa y estaba interconectado. Cada persona estaba conectada con sus amigos en la vida real.

Esa era una nueva idea en la medida en que el resto de las redes existentes hasta entonces en internet no tenían la propiedad de que la gente tendía a ser ella misma y a conectar con personas que conocían de verdad en la vida.

Pero si tenías una semilla de esa propiedad que era fuerte y estaba implicada, crecía y podía convertirse en algo excitante de verdad, lo que llamaban «el gráfico social», la idea de un directorio colaborativo de todas las personas del mundo, donde cada uno era responsable de su propia entrada en el directorio.

Martin Nisenholtz:

¿Tenían esa visión en 2005?

Chris Cox:

Sí. No estábamos seguros de llamarlo «el gráfico social» o algo distinto. Había bastante debate interno sobre cómo llamarlo, pero la clave que tenían era la palabra *the*, que era importante porque significaba que la idea era reflejar algo que era una realidad que nunca antes se había dibujado. Era una idea poderosa, para mí, como estudiante de posgrado [de informática en Stanford University], en cuanto la entendí. Luego, si podías imaginar que existía algo así, que había un directorio en el que estabas tú y

tu madre estaba en él, y tu hermana estaba en él, y tu hermano estaba en él, y tu compañero de habitación, y tu profesor de instituto, hasta Barack Obama y John Boehner, y todas las figuras públicas del mundo, como Beyoncé y gente influyente en toda clase de categorías...

Si puedes imaginar un mundo en el que todas esas personas tuvieran una entrada, y todos estuvieran conectados con el grupo de gente en el mundo que les interesaba, tendrías apuntado un sistema circulatorio que podría ser una plataforma de publicación, donde cada persona estuviera recibiendo actualizaciones del grupo de gente que les interesase, desde su primo hasta el presidente de Estados Unidos.

A ese sistema de publicación lo llamaron «Feed» y mi entrevista de trabajo fue: «¿Cómo vendría y nos ayudarías a construir Feed?». Feed iba a llevar la *home*, que en ese momento te decía cuántas solicitudes de amistad tenías, y convertirla en «un periódico vivo» y esas eran las palabras que usaban.

Ahora, con más de mil millones de usuarios en el mundo, Facebook ha redefinido todo el concepto de «alcance» de audiencia, donde antes tanto los editores como los grandes portales buscarían orgullosamente visitantes únicos en cantidades de entre veinte, cincuenta o millones.

Más o menos en la misma época en que Mark Zuckerberg y su equipo empezaban a construir «un periódico vivo», un grupo de emprendedores, entre los que estaba el fundador de Blogger Evan Williams, crearon Twitter. Los otros miembros del equipo, Jack Dorsey, Biz Stone y Noah Glass, habían trabajado juntos en Odeo, una empresa pionera de podcast. Siete años después, los «tuits» de ciento cuarenta caracteres de Twitter son el método preferido para dar y recibir «noticias» tanto para individuos como para instituciones como *The Wall Street Journal*, *The New York Times* y la revista *Time*. Twitter, según el director ejecutivo Dick Costolo, es el punto

de encuentro global. Lo que se cuenta rápidamente en un lugar y en otro se tuitea no siempre puede ser preciso, como señaló el periodista Scott Pelley después del trágico tiroteo en la escuela de Newtown, Connecticut, pero es donde cada vez más de nosotros vamos a oír las noticias por primera vez, así como el cotilleo.

Dick Costolo, director ejecutivo de Twitter:

Mi perspectiva es que estamos construyendo una plaza global. Con eso quiero decir que si volvieras a la Antigua Grecia, verías que, para enterarte de las noticias y la información, después de comer ibas al ágora, a la plaza. Había un intercambio de información sin filtrar y multidireccional. Yo podía ir al ágora y decirle a Martin: «Eh, mi tía se ha muerto». Martin decía: «La cabra de Eurípides ha fallecido». Intercambiaríamos cierta información. Por cierto, los políticos estaban allí. Los músicos estaban allí, etcétera. Estaba ese intercambio de información que era multidireccional y no se filtraba, y que resultaba interesante por toda clase de razones.

[La] llegada de las tecnologías [hizo] que fuera más fácil distribuir las noticias, geográficamente y con menos fricción en el tiempo, empezando por la imprenta, siguiendo por la radio, la televisión convencional, el cable, etcétera. Siempre estaba al servicio de una distribución geográfica más amplia y con menos retrasos en el tiempo, pero a costa de perder el aspecto multidireccional. Se convirtió cada vez más en algo que iba en una sola dirección. Y a perder el aspecto no filtrado. Se convertía, cada vez más, en lo que va de muy pocos de nosotros a muchísimos de vosotros.

De hecho, si piensas en las elecciones –hablando de la campaña–, si regresamos a la campaña de hace ocho años, había un debate. La CNN decía: «Ahora iremos a ver a Frank Luntz, que está en la habitación con seis personas, y Frank te va a decir exactamente qué debes pensar o lo que toda la gente que hay en la habitación

piensa de lo que ocurrió anoche». Pero no era eso. Era Frank diciéndote lo que pensaba que había ocurrido esa noche y qué decían esas seis personas.

Entonces llega Twitter, y tiene todos los beneficios de una distribución de emisión. Tiene inmediatez. La información se distribuye por el mundo en tiempo real. Obviamente tiene la amplitud de la distribución geográfica pero todos los beneficios del ágora. Es multidireccional. El presidente me está hablando, pero yo respondo al presidente. La CNN emite el debate y yo digo: «Me parece que no ha contestado a esa pregunta».

Sin duda, no tiene filtro. No tienes que ir al emisor durante el partido de baloncesto o después. Te diriges a Lebron [James] y Lebron a ti.

Por eso vemos las campañas políticas en Twitter. Ya no se trata de: «Ahora veremos a Frank Luntz para averiguar qué pensaba la gente sobre esa pregunta hace veinte minutos», porque cuando se pronuncia la pregunta la gente está escribiendo en Twitter: «Me parece que ha esquivado esa pregunta». Ya sabemos qué pensábamos de esa respuesta.

Mientras Google y las redes sociales emergentes se adueñaban de un papel cada vez más grande del pastel de la publicidad, los empresarios periodísticos reconocían el dilema dual de crear algo que pudiera encajar en la nueva realidad de la distribución y al mismo tiempo tener el tamaño adecuado para las nuevas realidades del mercado. Scott Kurnit, fundador de About.com (que se vendió a Primedia en 2000 por 690 millones de dólares, a la New York Times Company en 2005 por aproximadamente 400 millones y luego de nuevo a IAC en 2012 por 300 millones), describe el desafío.

Scott Kurnit, emprendedor de internet y fundador de About.com:

Lo que no hemos visto que se produzca con éxito en las noticias es el periodismo profesional junto a *crowdsourcing*, con una curación adecuada. En Twitter vemos que, cuando el avión se estrella

en el Hudson, primero se cuenta y luego los medios periodísticos convencionales lo recogen [...] Vemos que el Huffington Post ha tenido éxito, creo yo, con un modelo modificado, en términos de enormes aportaciones de usuarios a partir de los comentarios, y también empleando los blogs como combustible interesante. Pero no son *The New York Times*. La cuestión es que, cuando miramos medios como *The New York Times* o la revista *Time*, vemos que conforme avanzan no pueden seguir haciendo lo que están haciendo. El modelo no funciona. Hay menos ingresos en lo digital que en los viejos medios y eso no es una anomalía. Es real. Va a continuar, así que tendrán que reducir la estructura de costes. ¿Cómo bajas la estructura de costes? Bueno, creo que debes introducir a gente con pasión que no lo hace por dinero. Lo hacen porque les gusta.

Creo que la mezcla de profesionalidad, pasión y selección se convertirá, como ya está haciendo, en la nueva fuente. Me preocupan las noticias que simplemente están mal [...] En internet nunca sabes si una cita es real o no, y eso es un problema. Así que ¿cómo le damos paso «Nosotros el Pueblo» y la compartimos de forma apropiada para crear un filtro que confirme que es cierta? No creo que lo hayamos conseguido. Pienso que hay más voces todavía, pero el producto periodístico definitivo no ha llegado aún.

Una compañía que intenta crear un servicio de noticias para la era social es BuzzFeed, que fundó a manera de experimento Jonah Peretti cuando seguía en el Huffington Post. Peretti ve beneficios en un ambiente periodístico cada vez más social.

Martin Nisenholtz:

Así que supongo que piensa que estamos al principio de algo.

Jonah Peretti, fundador de BuzzFeed:

Creo que hubo una época en la que los portales eran dominantes, una época en la que la búsqueda fue dominante. Ahora estamos al principio de una era donde lo dominante es lo social. Así que lo

digital parece viejo y ha estado por ahí un tiempo. Pero lo social, en mi opinión, parece tener un potencial para crear formas nuevas e interesantes de monetización y también puede ser un amigo de la investigación periodística original. Googlebot es bobo y agrega la página que tiene más palabras claves y parece más relevante... pero no sabe que no es la pieza original o la pieza más fiable. Mientras que en Twitter, nadie va a retuitear esa pieza, nadie va a compartir esa pieza.

La gente retuiteará la exclusiva de Ben Smith o de [Michael] Hastings. No va a retuitear un refrito hecho a partir de ella. Creo que eso hace que los reporteros que hemos contratado [...] Su valor también se reconoce en términos de tráfico gracias a la web social.

Aun así, en lo que dice Kurnit, está el complejo problema de la estructura de costes. Muchos de los emprendedores periodísticos con los que hablamos abordaron este asunto, y la mayoría lo hicieron sugiriendo que una combinación de tuits, blogs y *crowdsourcing* complementaría una redacción mucho más pequeña. Henry Blodget, por ejemplo, defiende que en una era de medios sociales no siempre necesitas reporteros sobre el terreno cuando ya hay ciudadanos normales.

Marty Barton, director ejecutivo de *The Washington Post*, ofrece una perspectiva diferente, con pasión.

Marty Baron, director ejecutivo de *The Washington Post*:

Puede haber casos en los que funcione. Incluso aunque tengas un accidente ferroviario, habrá muchos tuits de gente diciendo: «Iba en el tren y ha descarrilado». ¿Quién va a explicarte por qué ha descarrilado? ¿Cuáles eran las circunstancias? Nadie escribe blogs sobre eso. Nadie escribe en el blog acerca de si la persona que llevaba el tren iba drogada, borracha o se quedó dormida al volante o lo que sea. No lo saben. No tienen información sobre nada de eso. No tienen información acerca de si las vías estaban en condiciones. No saben si el mantenimiento del tren era bueno.

No pueden tuitear sobre eso. No hay nadie que bloguee sobre eso. Ninguno de los ingenieros que trabajan para la Autoridad de Transporte bloguea: «Eh, ¿sabes una cosa? No hemos hecho el mantenimiento de las vías».

La idea es que toda la información se conoce, pero no está necesariamente disponible y no está recogida de forma coherente para que la gente la pueda entender.

Acabamos de publicar un artículo sobre un gobernador de Virginia que tiene una relación muy inusual con una compañía muy inusual que esencialmente está lanzando un suplemento dietético. No está claro que tenga beneficios médicos, aunque se reivindicaban algunos. Esta compañía le dio al gobernador quince mil dólares para la boda de su hija. La hija del gobernador no va a escribir sobre eso en su blog. El donante no va a bloguear sobre eso. El propio gobernador no ha decidido bloguear sobre eso. El tipo que lleva el catering no blogueó sobre eso. Nadie escribió sobre eso en un blog. ¿De dónde vino esa información? De los esfuerzos de nuestros propios reporteros.

The Boston Globe acaba de completar una serie sobre el negocio de los taxis en Boston, y todos los abusos que se producen allí, cómo esencialmente se explota a los conductores. Los taxistas no pueden escribir sobre eso en un blog porque se quedarían sin trabajo. Los dueños no pueden escribir sobre eso en un blog porque se quedarían sin trabajo. Nadie manda tuits sobre nada de eso. Lo único que se manda en Twitter es que alguien ha tenido una mala carrera. Hay un límite en el tipo de información que resulta accesible gracias a los blogs y los tuits.

Tenemos que ser realistas en ese aspecto.

Sin embargo, conforme la economía salía de la Gran Recesión —y todas las formas ascendentes de distribución y publicidad se hacían cada vez más dominantes—, una aritmética sencilla dictaba a los proveedores tradicionales de noticias que debían seguir reduciendo

los costes mientras acumulaban más fuentes adicionales de ingresos. Para grandes sitios generalistas de noticias –notablemente *The New York Times*– esto era un cambio serio. Había pocos precedentes de lectores que pagaran por contenidos periodísticos generalistas *online*. Además, en los sitios más grandes que eran propiedad de los periódicos como nytimes.com, existía la preocupación de que un modelo de pago erosionase de forma significativa la audiencia y los ingresos publicitarios adyacentes que se habían conquistado durante los últimos quince años.

Al final, el *Times* decidió poner en marcha un «modelo graduado» para su conjunto de productos digitales en 2011. Martin Nisenholtz, que estaba en el equipo que evaluó esa decisión, explica el modelo básico.

Martin Nisenholtz:

Es muy sencillo. La idea es que los usuarios tengan cierto número de páginas al mes gratis. Creo que empezamos con veinte. Me parece que ahora el límite está en diez. Eso te permite aportar un conjunto enorme de material a decenas de millones de personas al mes. También aporta inventario y alcance para nuestro negocio publicitario. Por las puertas laterales, es decir, compañías como Facebook, Twittter, Google, etc., puedes buscar y entrar, un artículo gratis, o si alguien quiere compartir un artículo no tiene que mandarte un artículo que te va a llevar a un muro de pago. Es una forma muy sencilla y amistosa de tratar con el contenido en una web global.

Paul Sagan:

Si llegas a ese número, ¿qué pasa?

Martin Nisenholtz:

Cuando llegas a ese número... antes de llegar a ese número, el sistema te dice que vas a llegar a ese número y esperamos que te suscribas en ese punto. Cuando has llegado a ese número, no puedes ver más contenido hasta el primer día del mes siguiente.

Has usado tu cuota. Luego vuelves el primer día del mes, la medición empieza. En esencia, es una nueva medición.

Paul Sagan:

¿Cuál fue el resultado en 2013? Hay una parte que se ha contado públicamente.

Martin Nisenholtz:

Se ha contado mucho en público. El resultado ha sido, creo yo, estelar. Sin duda, ha superado las expectativas de *The Times* acerca de lo que habría ocurrido en esencialmente tres dimensiones. La primera es el número de suscriptores [A mediados de 2013, la compañía declaró que tenía setecientos mil suscriptores digitales, un incremento del treinta y cinco por ciento al año.] Creo que, en cualquier cálculo, el número de suscriptores es positivo.

En segundo lugar, pensamos que disminuiría el inventario de publicidad más de lo que ha ocurrido, así que están llegando más usuarios gratis de lo que esperábamos.

En tercer lugar, se pensaba que habría una migración desde el papel y hacia la web más rápida a causa del diferencial del precio, y eso no ha ocurrido. En realidad, en algunos sentidos se ha sumado a la parte de papel.

Creo que el modelo ha sido un éxito en casi todas las dimensiones que se te pueden ocurrir. Creo que por eso ha habido tantos periódicos que han probado este modelo. Me parece que, la última vez que lo contamos, había cuatrocientos o quinientos periódicos que seguían este modelo en Estados Unidos.

El *Times* no inventó el modelo graduado. Lo adoptó antes el *Financial Times* y desde entonces ha funcionado. Era distinto al modelo original de muro de pago, que adoptó *The Wall Street Journal* en los primeros días de la web, porque los sitios graduados permitían a los usuarios casuales y a los agregadores acceder a un número limitado de historias al mes sin pagar. Rob Grimshaw, que dirige el

negocio digital del *FT*, habló de la aplicabilidad del modelo graduado actual a los negocios periodísticos generalistas.

Rob Grimshaw, director gerente de FT.com:

Es un debate interesante. Creo que tenemos algunas ventajas únicas. Somos una publicación muy especializada. Creo que tenemos una posición muy clara en el mercado y una posición relativamente defensiva en el mercado. Creo que, probablemente, será un trabajo más fácil para nosotros construir nuestra posición en el mercado que para un editor de noticias generalistas porque, simplemente, en su espacio hay más competición. Sin embargo, lo que he visto con el tiempo es una evolución de esta discusión. Cuando llegamos por primera vez y dijimos que lo estábamos haciendo, y que esto iba a ser el foco de un negocio web, todo el mundo decía que no había manera de hacerlo, nadie puede hacer [suscripciones] *online*, olvidadlo.

Cuando nos fue bien, el argumento cambió: «Vosotros podéis hacerlo, pero nadie más puede. Un editor generalista no podría hacerlo».

Luego llegó *The New York Times* y lo hizo. El argumento cambia, de nuevo, a «el *FT* y *The New York Times* pueden hacerlo porque publican cosas de mucha calidad, y lo pueden hacer, pero nadie más podría». Ahora hay, ¿cuánto?, mil editores en Estados Unidos, mil títulos en todo el país que están cobrando.

Martin Nisenholtz:

Eso lleva a la siguiente pregunta: ¿Dónde están ustedes hoy? Explíquenos su economía ahora mismo, en abril de 2013, y después completaremos eso con la posición en la que podrían estar algunos de los otros.

Rob Grimshaw:

Si se fija en el *FT* en general, en torno al treinta y cinco por ciento de nuestros ingresos viene del digital, y eso es algo que nos parece un verdadero logro. Nuestra idea es que tenemos que llegar a

un cincuenta por ciento de ingresos digitales para estar seguros a largo plazo, para garantizar el futuro de la marca. Pero podemos verlo en el horizonte. Sabemos qué pasos hay que dar para llegar allí. También hay otro aspecto clave que tenemos en cuenta, que es el equilibrio entre los ingresos publicitarios y los ingresos de contenido. En esos términos, es más o menos mitad y mitad en la actualidad. Este año esperamos que más del cincuenta por ciento de los ingresos para la organización vengan del contenido, en vez de los anuncios.

Para dar un ejemplo que muestra lo enorme que ha sido ese cambio, en 2001 más del ochenta de los ingresos del *FT* venían de los anuncios en papel. Es una transformación gigantesca. Si mira ahora el negocio digital, el *FT.com*, el año pasado, obtuvo más del cincuenta por ciento de sus ingresos de las suscripciones.

Después de la adopción del modelo graduado, en *The New York Times* se ha producido una dinámica prácticamente idéntica.

Arthur Sulzberger, presidente de The New York Times Co. y editor de *The New York Times*:

Va a haber una gran variedad de modelos distintos. Algunos tendrán sendas de deslizamiento más largas que otras. Bloomberg tiene un modelo, ProPublica tiene otro. Thomson Reuters tiene un tercero. Nosotros tenemos el nuestro. Tendrás que seguir probando y aprendiendo. Cuando vine aquí, aproximadamente el ochenta por ciento de nuestros ingresos venía de la publicidad, el veinte por ciento de la circulación. Aproximadamente. Ahora es mitad y mitad. Los ingresos de circulación, por impreso y en digital, son claramente el área de crecimiento, mientras nos adaptamos al nuevo entorno de la publicidad digital...

Como señala Sulzberger, el negocio de las noticias en la actualidad sigue encontrándose en buena medida en un estado de transición, tanto en términos de cómo reúne y distribuye las noticias como en su forma de conservar un modelo de negocio sostenible y rentable. Si los

últimos treinta y cinco años demuestran una cosa, es que el avance de la innovación tecnológica en torno a la información no va a detener o encontrar un cómodo lugar para descansar. En todo caso, es probable que se acelere.

Eric Schmidt, presidente ejecutivo de Google:

El problema central que internet [ha provocado al periodismo] es que ha atacado, si quieres, la unión de la distribución y la parte editorial. Habrá nuevas *startups*... que intentarán hacer lectura y agregación de noticias. Quizá algunas se conviertan en los agentes dominantes.

[...] La mayoría de los argumentos que he oído se basan en la emoción, no en el análisis racional. Así que ayuda empezar a sacar cuentas. El hecho es que en un mundo siempre conectado, una audiencia de tres, cuatro, cinco mil millones de personas no van a suscribirse para evitar el muro de pago. Si van a ver tu contenido, lo harán gratis. Tendrás que inventar un modelo publicitario que sostenga eso. Idealmente, trabajando con Google y otros. A medida que desarrollemos mejores modelos publicitarios, mejor enfocados, habrá más dinero en ese espacio. Si tu objetivo, como institución editorial, es cubrir a todo el mundo, no puede basarse en el muro de pago. Es importante que esa sea tu decisión, no la de nadie más. Puedes elegir entre usar un muro de pago o no.

Una predicción razonable es que las organizaciones [que] tenían buenos modelos de suscripción, lo que incluye a todas las instituciones mediáticas importantes, las sustituirán por muros de pago. Es una presunción razonable. ¿Por qué? Tienen suscriptores potentes. Comprenden cómo llevar ese negocio. Es consistente con su modelo y una buena elección.

Lo que nos lleva al presente, y más allá.



iPad. EFE/Peter DaSilva

Capítulo 15

EL TIEMPO LO DIRÁ

Cuando empezamos a construir esta historia oral hace muchas palabras, planteamos algunas grandes preguntas que esperábamos responder acerca de «lo que le ocurrió al negocio del periodismo». En ese momento, cada uno tenía unas ideas preconcebidas –quizá incluso algunos prejuicios también– sobre las respuestas que podíamos obtener, así que pensamos hablar con veinte o veinticinco personas para aclarar cualquier diferencia que hubiéramos detectado entre nuestros puntos de vista, y luego exponer los resultados para que fuera la historia quien decidiese en último término. Cuando terminábamos nuestra sexagésima entrevista, nos dimos cuenta de que estábamos totalmente absortos en la historia por culpa de la inesperada sensación de descubrimiento que nos había producido mirar el pasado.

Como advertimos al principio, *Resaca* es un relato a la manera de *Rashōmon*, con muchas perspectivas, contado –esperamos– no por un idiota, que significa –también esperamos– algo importante. En el proceso de examinar este periodo de treinta y cinco años en la vida del negocio del periodismo, los tres autores prácticamente hemos fusionado nuestras perspectivas en una; solo estamos en desacuerdo en las cosas más pequeñas, que ni siquiera merece la pena discutir. En otras palabras, creemos que la historia que presentamos aquí está, en su conjunto, cerca la verdad de lo que ocurrió con el negocio del periodismo. Y creemos que hemos respondido todas las grandes preguntas que planteamos al principio, salvo una. Y esa la más importante, en realidad: ¿Qué le pasará a continuación al negocio de las noticias, y cómo va a afectar eso a la calidad de vida de una república democrática?

Somos bastante conscientes de todos los modelos alternativos y escenarios futuristas que explican cómo podrían sobrevivir los medios

generalistas de calidad. También hemos observado todos los conejos tecnológicos de la actualidad, perseguidos por los galgos de la industria de la publicidad: el vídeo, el móvil, etc. ¿Adónde llevará todo esto? ¿Y qué significará para los periodistas? No lo sabemos. Y tampoco creemos que nadie más lo sepa.

Después de preguntar a sesenta de las personas más experimentadas, implicadas, reflexivas, poderosas, inteligentes, humilladas y filosóficas relacionadas con la industria periodística en el pasado, presente y futuro, decidimos que en vez de asumir la tarea ingrata e imposible de mirar nuestra bola de cristal, dejaríamos terminar a nuestros entrevistados. Lo que viene a continuación es una selección de un puñado de ellos que tenían puntos de vista particularmente potentes y los expresaron con sinceridad.

No empezamos con un *crie de coeur* de un viejo plumilla que ansía la salvación, sino con una clara exposición de la necesidad del periodismo en un mundo digital, de la mano de la persona cuya singular invención fue el elemento más decisivo para que se produjera el choque entre el periodismo e internet.

Tim Berners-Lee, inventor de la World Wide Web:

El periodismo es necesario. La gente lo pide desesperadamente. La gente está harta del *spam*. Está harta de buscar, de usar una herramienta de búsqueda web para encontrar un artículo médico y darse cuenta al llegar al final del artículo de que todo el texto viene de la misma compañía farmacéutica y ofrece una visión extremadamente sesgada. La gente se está volviendo muy hábil a la hora de presentar cosas que son tendenciosas pero parecen no serlo.

La gente está harta de eso y los periodistas tienen la capacidad y la motivación. Su trabajo es resolver el problema. Con todos esos géneros nuevos, no puedes esperar que tenga el aspecto de una pieza impresa, que únicamente se ha traducido al nuevo medio. Sí, puedes pensar en un blog como un artículo de opinión, pero hay muchos más blogs que columnas de opinión ha habido nunca.

El mundo está cambiando. Algunas de esas cosas se fragmentan en trozos pequeños. Quizá eso se equalice y haya un retroceso. Creo que la gente usará tuits para encontrar cosas que son más grandes. Habrá un equilibrio. Creo que serán importantes los trabajos serios. Habrá variedad.

Quizá haya nuevos protocolos. Habrá nuevos protocolos de pago. Una de las soluciones será conseguir protocolos de pago para la web, nuevos protocolos de pago, para que, mientras leo tu blog, o mientras leo tu diario, tu periodismo, me resulte fácil decirle a mi explorador: «¿Sabes qué? Cuando un artículo me guste de verdad, voy a apretar este botón y quiero pagar al tipo que lo escribió, y quiero pagar al tipo que me llamó la atención sobre él», porque valoro mucho eso.

[...] Es construir nuevos sistemas. Habrá nuevos géneros, tanto de obras como de periodismo. No todos se pagarán en nómina. No todos los pagará la publicidad. Tendremos nuevos tipos de productos y formas de pagar por ellos.

Tenemos que ser creativos. ¿Piensas en qué interfaz de usuario te gustaría tener, que hiciera que fuese fácil pagar por algo, dar crédito cuando algo lo merece? Veamos cómo se puede hacer.

Sin el intermediario, sin tener que cortar los árboles y hacer madera y el papel y todo eso, creo que quizá podamos resolver los dos problemas.

También hablamos con Julius Genachowski, que en abril de 2013 dimitió como presidente de la Comisión Federal de Comunicaciones [FCC, por sus siglas en inglés], después de estar al frente de esta institución durante un periodo tumultuoso para la vigilancia gubernamental sobre las industrias de la comunicación y los medios electrónicos. Comparte una preocupación solidaria.

Julius Genachowski, expresidente de la Comisión Federal de Comunicaciones:

[...] Encargué un informe sobre las necesidades informativas de

las comunidades en la era digital. Con encargar quiero decir que unimos un equipo aquí en la FCC y trajimos a un estupendo experiodista y emprendedor de internet que se llama Steve Waldman para que lo dirigiera. Y entregó su informe, sobre eso, hace unos dos años. Se llama «Informe de la FCC sobre las necesidades informativas de las comunidades».

Paul Sagan:

Y sacaba algunas conclusiones preocupantes...

Julius Genachowski:

Permita que le describa el informe un poco... Decía que había oportunidades y retos, e intentaba ser concreto acerca de los retos. En el lado de las oportunidades, permita que empiece por ahí antes de ir a los desafíos, nuevas tecnologías de la comunicación, internet, móviles, están creando nuevos canales de distribución para las noticias y la información a costes de distribución mucho menores. Usted o yo podríamos empezar un negocio de noticias e información mañana en internet a un coste mucho más bajo que si hubiéramos querido hacer exactamente lo mismo hace veinte años y hubiéramos necesitado lanzar un periódico o una emisora de televisión. Es un hecho general sobre internet y las oportunidades para los nuevos negocios. El coste de empezar y las barreras de entrada son mucho más bajos, especialmente en un mundo en el que conservamos un internet libre y abierto.

De hecho, hay muchos ejemplos de emprendedores *online* que han empezado negocios de noticias e información. No obstante, el informe también señalaba que, cuando se trata en concreto de las noticias, los costes de distribución pueden ser mucho menores de lo que eran históricamente, pero todavía cuesta dinero investigar la noticia. Los periodistas no trabajan gratis, ni deberían hacerlo. Los modelos de negocio para generar ingresos que paguen a los reporteros, incluso en internet,

no son lo que deben ser para sostener una actividad investigativa seria.

El informe observaba varias cosas. Creo que intentaba tener matices inteligentes. Identificaba el mayor reto en las noticias y la información local frente a las noticias y la información nacionales. El periodismo local, que cubría la oficina del alcalde, el gobernador, el estado, las agencias locales: ahí se han producido los mayores recortes y los retos económicos más difíciles, frente a las noticias nacionales. Eso no quiere decir que no haya problemas en esas áreas, pero sigue habiendo una cobertura vibrante de Washington.

En las noticias y la información locales, especialmente en la parte del periodismo que se ocupa de la fiscalización, es donde el informe observaba los mayores retos. El informe trazaba una distinción que otros han señalado también, pero que es importante tener en la cabeza, entre opinión y periodismo. Internet es genial para facilitar la amplia distribución de muchas opiniones diferentes. Es mucho más difícil cuando se trata de construir una entidad que investiga, especialmente si lo que intentas es construir equipos de reporteros en muchas comunidades locales.

Paul Sagan:

Quiero comprobar que le sigue, que me parece que estará de acuerdo con que esa parte del rompecabezas todavía no está resuelta. Tiene que ocurrir y ese camino está muy poco claro.

Julius Genachowski:

Estoy completamente de acuerdo con qué no ha ocurrido y con que los desafíos son muy importantes. Pero también diría que hay un valor tremendo en el periodismo fiscalizador local. La gente quiere un periodismo fiscalizador local sobre sus comunidades, sobre las cosas que son importantes para sus vidas. Espero que los innovadores que hay en ese terreno sigan trabajando. No sé si serán compañías existentes las que lo resolverán o si serán

startups, pero no creo que estemos hablando de un modelo de negocio que dé a la gente brócoli que no quiere. Me parece que la gente desea de verdad un periodismo de fiscalización local, porque se preocupa por su casa, se preocupa por sus hijos, se preocupa por su vida, por su compromiso ciudadano. Alguien descubrirá cómo aportar eso y construir un modelo de negocio a su alrededor.

Y de la persona que muchos ven como el guardián de la última llama, una declaración de intenciones, clara y sin adornos:

Martin Nisenholtz (a Arthur Sulzberger):

Pero con el tiempo la suposición es que la gente va a seguir apreciando el periodismo de calidad. Sin eso, en realidad no...

Arthur Sulzberger, Jr., presidente de The New York Times Co. y editor de The New York Times:

Si eso desaparece, tiene razón. Nuestra misión habría desaparecido. Porque esa es nuestra misión.

Sulzberger no es la única persona en la industria con un apellido que es sinónimo de la larga historia del periodismo en Estados Unidos. Pero en este caso el nombre también ha apoyado algunas de las nuevas iniciativas más perspicaces en las comunicaciones digitales.

Will Hearst, presidente de Hearst Corporation:

Lo que ha cambiado en la ecuación de los medios es la ecuación de los medios de masas. En 2013, los periódicos ya no son un medio de masas.

The Economist puede sobrevivir. *The New York Times* puede sobrevivir. Las *newsletters* pueden sobrevivir, incluso tener ingresos de la circulación. La idea de que el mercado de masas es un mercado de periódicos o incluso un mercado de publicación está, a mi juicio, en grave peligro.

Y de otro miembro de una familia histórica del periodismo, unos meses antes de que anunciara la decisión de vender su histórico periódico, una sensación de incertidumbre que quizá anticipó su decisión de salir del negocio.

Donald Graham, presidente y director ejecutivo de The Washington Post Co.

Una de las cuestiones que afrontan lugares como el *Times* y el *Post*, pero quiero volver a los periódicos locales en general, es...

¿hay algún tipo de ventaja para una organización periodística en tener investigación y edición de calidad verdaderamente alta?

Estoy bastante seguro de que la respuesta es sí, pero no está claro.

De la boca de un emprendedor periodístico de nueva generación, oímos una petición de paciencia, algo de tiempo para encontrar modelos que funcionen.

Jonah Peretti, fundador de BuzzFeed:

Uno de nuestros objetivos en BuzzFeed es construir un negocio real y sostenible que genere beneficios, construir una compañía mediática para la era social. Están todas esas grandes compañías –Time Inc., *The New York Times*–, todas esas compañías que valían diez mil millones y se consideraban grandes negocios. Pero todavía no se ha visto eso con los digitales. Se ha visto a gente que monta compañías que, según los estándares de los antiguos medios, son bastante modestas. Creo que eso es porque estamos al principio de un periodo de transición y con el tiempo será posible construir compañías mucho más grandes, exitosas y rentables en el espacio digital.

En la medida en que los anunciantes siguen pagando las noticias, podría estar evolucionando una nueva relación entre Iglesia y Estado, donde las fronteras no estarían tan claras.

Sir Martin Sorrell:

Es interesante que, si hablas con los dueños de los periódicos, te dicen: «¿Qué podemos hacer para ayudar a WPP, o a GroupM o a Mindshare o a lo que sea?». Siempre dicen: «Más flexibilidad». Y, por cierto, esta frontera entre la publicidad y el contenido –el publirreportaje– va a ser cada vez más borrosa. No creo que haya que engañar a los consumidores. Si es un publirreportaje debería

decirlo claramente en lo alto de la página: «Esto es un publi-rreportaje». Pero contenido. Va a haber cantidades crecientes de contenido patrocinado –de contenido desarrollado con objetivos comerciales específicos, en la misma medida que objetivos editoriales– y las dos cosas van a mezclarse.

También oímos consejos sobre dónde no hay que estar en el futuro del periodismo, que venían de alguien que ha estado en el papel, en algunas de las primeras iniciativas editoriales de la web, en el corazón de muchos negocios publicitarios *online* de éxito y que ahora dirige una iniciativa para revitalizar una vieja marca digital.

Tim Armstrong, presidente y director ejecutivo de AOL, y expresidente de operaciones de Google's Americas:

En todo internet, al margen del espacio de contenido en el que estés, lo principal es: que no te pillen en el medio. Vuelves a la declaración de Andy Warhol de que a la gente le importa el lujo máximo y lo que pasa en la calle. Cualquier cosa que esté en medio les parece mediocre a los consumidores. Ahí es donde está ahora internet en las noticias locales. Debes ser nacional, *New York Times*, *Wall Street Journal*, *Huffington Post*, o debes ser hiperlocal e importante para los consumidores. Nuestra inversión, lo que llamamos las inversiones de barras, tiende a estar a ambos extremos de esas barras.

Y también recibimos un fuerte recordatorio de otro participante de la parte digital, un recordatorio para que las redacciones no intenten competir con la tecnología en sus propios términos.

Dick Costolo, director ejecutivo de Twitter:

El beneficio que los periodistas tienen sobre los tecnólogos es su capacidad de hacer esos análisis y ensayos en profundidad, ricos de contenido, acerca de cosas. En vez de eso, en muchos casos han intentado optimizar, porque: «Tenemos que ser los más rápidos, los primeros y los mejores distribuidores». Pero la tecnología siempre va a ser lo más rápido, lo primero y el mejor

distribuidor. Los tecnólogos van a ser particularmente malos en el análisis en profundidad y el contenido y la investigación reflexiva [...] No ha habido suficientes intentos de monetizar eso, frente a los esfuerzos por competir con los tecnólogos en rapidez.

Y del periodista convertido en estrella de Silicon Valley, Mike Moritz, un recordatorio de que si no eres único estás en problemas:

Creo que, en general, los medios y las formas de periodismo que tienen algo original que decir, tienen su propio contenido, tienen cosas que son tuyas de verdad y poseen su propia voz, en vez de distribuir noticias de agencia o ser versiones recalentadas de cosas que puedes encontrar por todas partes, tienen un futuro mucho más brillante y mejor que nunca.

[...] Muchas de las compañías mediáticas existentes que no tienen contenido propio se extinguirán como el dodo.⁶ No hay duda. Habrá algunas que conseguirán saltar el golfo. Pero todos sabemos que los fabricantes de coches de caballos o locomotoras no eran los líderes de la siguiente forma de transporte. No es distinto en el negocio de los medios.

Y había mucha angustia, sobre todo por parte de gente que ha tenido que participar en la continua lucha de intentar producir periodismo de calidad con recursos financieros siempre decrecientes, para ver que el producto definitivo beneficie la competición de bajo coste.

Martin Nisenholtz:

Hábleme del contexto [de la investigación] del escándalo eclesiástico que condujo en *The Boston Globe*.

Marty Baron, director ejecutivo de *The Washington Post*:

Poco después de llegar, nos embarcamos en una serie que

⁶ El dodo (*Raphus cucullatus*) es una especie extinta de ave columbiforme. Incapaz de volar, vivía en las islas Mauricio, en el Océano Índico. Su extinción a mediados del siglo xvii, a causa de la caza y la predación de importadas, lo convirtió en un símbolo de la extinción de una especie por causas humanas.

investigaba a la Iglesia católica. El asunto no era solo que un sacerdote hubiera abusado de niños, había habido casos antes, sino si había un patrón de abusos y la Iglesia conocía esos abusos y había reasignado a los sacerdotes a otras parroquias donde había vuelto a abusar, y si ese patrón se había producido durante un largo periodo de tiempo. En realidad, había pasado con docenas y docenas de sacerdotes a lo largo de las décadas.

Ahora bien, nadie iba a tuitear de eso. Los abusadores no iban a tuitear sobre eso. Las víctimas no tuiteaban sobre los abusos que habían sufrido. La Iglesia no estaba tuiteando sobre eso. Nadie tuiteaba sobre esos asuntos. Ese tipo de información nunca se habría conocido si no fuera porque *The Boston Globe* la reveló.

Pero, por otra parte –jugando solo con la web– había una visión más optimista.

Martin Nisenholtz (a Henry Blodget):

Esos puñetazos en el pecho... sobre cómo pagamos por las cosas serias... ¿Esa escala sostiene una oficina en Bagdad? ¿Sostiene las cosas que la gente teme que se vayan a perder en esta transición?

Henry Blodget, fundador de Business Insider:

Indudablemente, y, si no, sostiene lo que la oficina de Bagdad entrega. Twitter, Facebook y los blogs son un mecanismo increíble para obtener información. Lo vemos todo el tiempo. Puedes hacer cosas. No hace falta tener a un reportero sobre el terreno, necesariamente, para saber una gran parte de lo que sucede. Los ciudadanos están colaborando con el conocimiento global.

No sé si tendrá sentido que *The New York Times* tenga una oficina en Bagdad. De lo que estoy totalmente seguro es de que el mundo seguirá estando mucho mejor informado que nunca antes.

Creo que incluso con la presión que hay sobre los periódicos, el mundo está mucho mejor informado que nunca. Vamos a lo digital. [...] Me parece que la angustia está totalmente fuera de lugar.

Antes de que llegara la ola digital, muchos negocios periodísticos tenían por objeto conferir estatus social casi en la misma medida que producir esos grandes márgenes de beneficios (hemos dicho «casi»). Piensa en Bill Paley en la CBS o en Henry Luce en *Time* o en Kay Graham en *The Post*. A lo largo de estas conversaciones, hubo algunos que sugirieron que les tocará a los ricos y poderosos financiar el periodismo porque piensan que es importante o quizá solo por la influencia. De forma poco sorprendente, un nombre que surge en esa categoría es Eric Schmidt.

John Huey (a Eric Schmidt):

¿Puede quitarse la gorra de Google un segundo? Usted es un hombre muy rico y poderoso que ha mostrado mucho interés por la política y el periodismo. Está cerca de gente como Steve Coll, que ahora se encuentra en posición de hacer algo realmente bueno para el periodismo y la educación de los periodistas [como nuevo decano de la Facultad de Periodismo de la Universidad de Columbia] y llevarlo al futuro. Hemos visto modelos no económicos, como los Slanders... [Herb y Marion, que financiaron el esfuerzo investigador sin ánimo de lucro ProPublica]. Hemos visto a Mike Bloomberg que, por la razón que sea, quiere tener una organización periodística de quinientos millones vinculada a un negocio de datos registrado. ¿Usted, Eric Schmidt, está a favor de la idea de que gente rica, poderosa e interesada se involucre en modelos no económicos para financiar periodismo de calidad en el interés del público?

Eric Schmidt, presidente ejecutivo de Google:

Siempre estoy a favor de más periodismo y en particular de más periodismo de investigación, hecho con la calidad que hemos perdido. Mi preferencia personal es una situación en la que tienes un negocio que produce suficiente dinero como para emplear ese dinero en cosas que no son exclusivamente económicas. La razón es que es una estructura industrialmente estable

por mucho tiempo. Con los individuos, el problema es que se quedan sin dinero o cambian de idea.

John Huey:

Entonces, ¿podría ser un Bloomberg?

Eric Schmidt:

Por ejemplo, el modelo de Bloomberg es muy bueno. Estoy muy impresionado y orgulloso de Mike. Debería haber más. Volviendo a *The Washington Post*, *The Washington Post* está vinculado a una compañía educativa [Kaplan]. (Pero, por supuesto, con la venta de *The Washington Post* a Bezos, ahora es una empresa de educación y televisión, ya no es una compañía con un gran interés por el negocio periodístico.)

Sin ninguna pista de si llegaría un cheque para salvar el periodismo proveniente de Googleplex, preguntamos a otro rico capitalista que entró en la arena de los medios, y nos sorprendió su argumento de que las fuerzas del mercado deben permanecer.

David Bradley, presidente de Atlantic Media:

Creo que se podría defender que los ricos representan un auténtico peligro para el periodismo, quizá no en el momento pero sí a la larga. Para responder a su pregunta directamente [...] diría que las dos cosas. Es profundamente insatisfactorio, para mí, seguir publicando algo que se desmorona según cualquier criterio comercial. Pero tampoco me parece que sea sano para la empresa. Terminas con dos cosas malas. Una es que nunca puede crecer. Da igual lo ricos que sean los fondos o la persona que vaya a subvencionarlo, hay una cantidad limitada de dinero. Va a producir una cantidad limitada de ganancias. Terminas creando una empresa que opera en ese nivel y al año siguiente, cuando las cosas cuestan más, opera en ese nivel pero un poco más justa y al año siguiente más todavía.

Lo hemos visto en *The Atlantic*, con [su dueño Mort] Zuckerman. Era realmente generoso con la empresa, pero había un límite en

lo que iba a gastar, unos cuatro millones en un mal año. La fiesta de Navidad se había convertido en una de esas cenas en las que todo el mundo llevaba su comida. No habían podido permitirse contratar a periodistas de primera fila. Habían perdido a gente como [...] Nick Lemann se había marchado cuando el contrato dejó de ser competitivo. Cada vez tendían más a publicar obras de profesores universitarios que no cobraban por las piezas o que cobraban menos por palabra.

Terminas con un techo de crecimiento y una cultura cada vez más mezquina. «Mezquina» en el sentido de más ajustada, financieramente. Otra cosa que ocurre es que se vuelven caprichosos y extravagantes. Como no hay un estándar externo ante el que debes actuar, puedes publicar lo que quieras. Puedes contar lo que quieras. Puedes ser indulgente con la suma de tu base de talento. Hay algo muy bueno en que *The New York Times* se levante por la mañana y diga: «No damos tantas noticias como antes. Esta gente nos está quitando las exclusivas. Además, estamos perdiendo el talento. Todo el mundo tiene que estar en la sala de reuniones a las 8:15 porque tenemos que ver qué hacemos». Ese tipo de momentos de crisis a los que el sector con ánimo de lucro siempre te conduce.

Quizá de forma sorprendente, una de las visiones más optimistas del futuro del periodismo viene del departamento de noticias de Google.

Richard Gingrass, director de productos periodísticos y sociales de Google:

Como he dicho a menudo, soy muy optimista acerca del futuro del periodismo. Soy extraordinariamente optimista con respecto al futuro del periodismo, pero va a ser un paisaje muy diferente. La razón de mi optimismo es que tenemos sistemas enormes y abiertos. El simple hecho de que, en efecto, ponemos una imprenta en las manos de todo el mundo. Eso es enormemente poderoso. Tienes a mucha más gente participando

en el diálogo que nunca. Eso no significa que todo sea buen contenido. No lo es. Obviamente no. Los ratios todavía son como los del grano y la paja. Pero una gran parte es muy buena. Tienes un sistema muy abierto. También tienes oportunidades, pero eso requiere, como digo, que cuando miremos el futuro del periodismo, pensemos en todos los modelos, pensemos en cuál es la manera de construir un producto de noticias en este terreno. ¿Cómo se construye una audiencia en este terreno? ¿Cuáles son los usos correctos de la forma de los medios? ¿Cuáles son los usos correctos del periodismo computacional? Creo que el periodismo computacional tiene un potencial extraordinario que todavía no se ha explorado por completo.

Y quizá solo por sucumbir al deseo natural por acabar en una nota elevada, preguntamos a uno de los intelectuales multimedia más optimistas de Estados Unidos.

Michael Kinsley, fundador de la revista *Slate*:

Creo que se arreglará. La gente siempre está preocupada por algo. La oficina de Bagdad, bueno, o si no dicen que no habrá noticias locales. Hay gente preocupada por que internet espante todos los componentes de los medios actuales. No hay nada que no deba ser subvencionado según alguna teoría. Creo que todo se arreglará. Mi amigo Nick Lemann, que acaba de retirarse como decano [en Columbia] dice, cada vez que tiene un debate sobre esto, y en diez años le han tocado muchos, que lo único que no se permite decir en estas conversaciones es: «Todo se arreglará de alguna manera». Pero es lo que pienso.

Eso se parece mucho a lo que tu madre te podría contar justo después de que no te dieran el papel en la obra del colegio. Y quizá nosotros también lo creemos. Quizá se arregle de alguna manera. Pero eso es para las noticias, el periodismo, el bien público. Ese papel podría llegar, al final. Entretanto, la transición desde lo que queda de los viejos negocios periodísticos tradicionales a lo que llegue a continuación

puede ser la corriente más rápida de la resaca digital. La siguiente luna llena, el próximo huracán, el siguiente avance de los medios digitales: parece seguro que se llevará por delante a algunos nadadores conocidos antes de que todo se arregle de alguna manera.

CRÉDITOS DE LAS FOTOGRAFÍAS

Portada. Madrid, Año 1967.– Puesto de periódicos y revistas en una céntrica calle de Madrid. EFE

Introducción. Barcelona 22-8-1964.– Publicidad del nuevo diario que aparecerá en Barcelona a partir del 14 de Septiembre. El periódico de tamaño grande, con 24 páginas, lleva los títulos en azul, y dibujos y fondos en rojo y un suplemento sobre la Vuelta a Cataluña. Los fundadores del diario son Carlos Sentís e Ignacio Agustí y el director general Andrés Avelino Artis. EFE

Cap1. Barcelona, abril 1953.– Departamento de teletipos y reparto en la delegación de la Agencia EFE en Barcelona, sita en la calle Pelayo. EFE/Carlos Pérez de Rozas

Cap 2. San José, Costa Rica, 3/8/07– El empresario estadounidense Steve Case, cofundador de América Online (AOL), anunció hoy, 3 de agosto de 2007, en una conferencia de prensa conjunta con el presidente costarricense, Óscar Arias, que invertirá 800 millones de dólares en un complejo turístico en el Pacífico norte de Costa Rica y que este será el primer proyecto en el mundo de su nueva empresa, Revolution Places. EFE/Jeffrey Arguedas

Cap 3. Madrid, 22/04/09.– Tim Berners-Lee, inventor de la web, durante su intervención hoy en el 18 Congreso Internacional World Wide Web (WWW2009), que se celebrará hasta el 24 de abril en Madrid. EFE/J.J. Guillén

Cap 4. File Japan Microsoft Yahoo: epa01241510 A file picture dated 01.June 2005 shows customers making use of free internet access at Yahoo Cafe facilities, with electronic stock index display board in

background, in downtown Tokyo, Japan. US software giant Microsoft, producer of the Windows computer operating system, said 01 February 2008 it plans to buy internet firm Yahoo! EPA/EVERETT KENNEDY BROWN

Cap 5. Ginebra (Suiza) 25/09/06.– El empresario y fundador de la cadena de televisión estadounidense CNN, Ted Turner, actualmente presidente de la fundación de Naciones Unidas, se dirige a los delegados durante la sesión plenaria inaugural del Foro Público de la Organización Mundial del Comercio (OMC), «La OMC del siglo XXI» en la sede de la OMC en Ginebra, Suiza, hoy lunes 25 de septiembre. EFE/Salvatore di Nolfi

Cap 6. Fotografía de Jeff Jarvis, realizada por Robert Scoble, licencia Creative Commons Atribución 2.0 Genérica

Cap 7. New Orleans (LA, EE UU).– El entonces presidente y jefe de arquitectura de software de Microsoft Bill Gates da apertura a la conferencia anual de ingeniería de hardware de Windows. Gates dijo «La industria del hardware y Microsoft, están liderando la nueva era del desarrollo de computadoras creando niveles de sinergia sin precedentes entre el hardware y el software». EFE/JEFF CHRISTENSEN

Cap 8. Clayton Christensen, profesor de Administración de Empresas, Harvard Graduate School of Business Administration Foro Económico Mundial de Cologny, Suiza, licencia Creative Commons Attribution-Share Alike 2.0 Generic

Cap 9. Decimocuarta edición del Congreso de Periodismo Digital, 14 y 15 de marzo de 2013. Fotografía Álvaro Calvo/Congreso Periodismo Digital

Cap 10, Wall Street, NY, fotografía de JSquish, licencia Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported

Cap 11. Sao Paulo (Brasil) 02/09/11.– La presidenta del The Huffington Post Media Group, la estadounidense Arianna Huffington, habla hoy, viernes 2 de septiembre de 2011, en la apertura de la conferencia «Como las redes sociales han revolucionado las comunicaciones», llevada a cabo en la ciudad brasileña de Sao Paulo. EFE/Sebastião Moreira

Cap 12. Sun Valley, Idaho (EE UU) – 7/7/2005.– Sergey Brin (der) y Larry Page, co-fundadores de Google, llegan la 23ra Conferencia Anual de Medios en Sun Valley Idaho (EE UU) , 7 julio de 2005. EFE/PETER FOLEY

Cap 13. Craig Newmark, presidente de Craigslist, fotografía de Stephanie Canciello, Artistas Unali

Cap 14. Davos (Suiza) 30/1/2009.– El fundador y presidente de Facebook, Mark Zuckerberg, durante su intervención en la sesión plenaria del Foro Económico de Davos, Suiza, 30 de enero de 2009. EFE/Peter Klaunzer

Cap 15. San Francisco (California, EE UU) 07/03/2012.– Una muestra una aplicación de Apple en un iPad en el centro Yerba Buena en San Francisco, California, EE.UU el 7 de marzo de 2012 donde mañana la compañía mostrará durante una conferencia las mejoras para el iPad 2 y otros nuevos productos. EFE/Peter DaSilva

RESACA: Qué fue del negocio del periodismo, de John Huey, Martin Nisenholtz y Paul Sagan, ha sido editado con motivo de la decimoquinta edición del Congreso de Periodismo Digital, celebrada en Huesca los días 13 y 14 de marzo de 2014.

El Congreso de Periodismo Digital está organizado por la Asociación de Periodistas de Aragón y cuenta con el patrocinio de Gobierno de Aragón, Diputación Provincial de Huesca, Ayuntamiento de Huesca, Oxfam Intermón, Ibercaja y Telefónica.