

**EDUARDO ARRIAGADA**

# #TUSU NAMI DIGITAL

EL NUEVO PODER  
DE LAS AUDIENCIAS  
EN LAS REDES  
SOCIALES



Lectulandia

Eduardo Arriagada analiza cómo las audiencias han tomado las riendas de Twitter, Facebook, diarios, revistas, la radio, la televisión y la industria editorial en el mundo. Esta recopilación de sus columnas en blogs y periódicos chilenos muestra el ritmo vertiginoso de sus reflexiones, siempre al tanto de las nuevas tendencias en los medios de comunicación.

Más que un libro para estar al día, este es un libro para vislumbrar el futuro, ya que en este, realiza una detallada disección de cómo el fenómeno de buscadores, redes sociales y herramientas digitales ha cambiado para siempre la forma en que los medios de comunicación tradicionales se relacionan con sus audiencias, las propias empresas con sus clientes o las personas entre sí. De paso, nos entrega luces muy claras sobre cuáles serán las mecánicas de consumo y poder en este mundo hiperconectado, donde la voz de un solo individuo puede movilizar a miles.

**Lectulandia**

Eduardo Arriagada

# **#Tsunami digital**

**El nuevo poder de las audiencias en las redes sociales**

ePub r1.0

XcUiDi 15.05.2019

Título original: *#Tsunami digital: El nuevo poder de las audiencias en las redes sociales*  
Eduardo Arriagada, 2013

Editor digital: XcUiDi  
ePub base r2.1

---

más libros en [lectulandia.com](http://lectulandia.com)

---

*«The digital revolution is almost as disruptive to the traditional media business as electricity was to the candle business.»<sup>[1]</sup>*

Ken Auletta

*«If you're not paying for something, you're not the customer; you're the product beign sold.»<sup>[2]</sup>*

Andrew Lewis

# Presentación

## *La irrupción digital en el periodismo*

**Vady Guerra**

*Director de Productos y Estrategias, Claro Chile*

Un grupo de gente se organiza para detener la construcción de una central eléctrica térmica y juntan dos mil personas en pocos días. El papa Benedicto XVI contesta directamente las preguntas de los fieles alrededor del mundo. Las opiniones personales de políticos, periodistas y líderes empresariales comienzan a influir en sus respectivos trabajos. Foros abiertos en la red hablan de productos y servicios, y esas conversaciones afectan las decisiones de compra, aún más que la calidad objetiva de lo que se vende.

¿Qué está pasando? De forma silenciosa, casi imperceptible, pero no por esto menos disruptiva, prácticamente cada ser humano puede acceder a un mar infinito de contenidos y relacionarse con cientos, miles e incluso millones de personas en cualquier parte del planeta. Nunca antes la humanidad tuvo en su mano herramientas que le permitiesen obtener literalmente cualquier contenido y socializar con multitudes.

Buscadores, redes sociales, blogs y *streaming sites*, junto a la masificación del acceso fijo y móvil a Internet, han depositado en las manos de cada persona el poder de expresar su opinión e influir, incluso más que los medios tradicionales (radio, televisión y prensa). De alguna manera, estas herramientas han horizontalizado sutilmente la relación entre instituciones, medios de comunicación, gobiernos, corporaciones y sus audiencias, clientes o dirigidos. La omnipotencia ha cedido su espacio a la voz amplificada de las personas.

De forma fluida a través de una recopilación de publicaciones, Eduardo Arriagada, periodista, investigador y académico, realiza una detallada disección de cómo el fenómeno de buscadores, redes sociales y herramientas

digitales ha cambiado para siempre la forma en que los medios de comunicación tradicionales se relacionan con sus audiencias, las propias empresas con sus clientes o las personas entre sí. De paso, nos entrega luces muy claras sobre cuáles serán las mecánicas de consumo y poder en este mundo hiperconectado, donde la voz de un solo individuo puede movilizar a miles.

## Prólogo

### *El idioma español: nuestra nación en Internet*

**Ramón Trecet (@trecet)**

*Periodista español*

Con Eduardo comenzamos nuestra andadura juntos en nuestro país, el idioma español. Eduardo escribía en sus blogs de la Universidad Católica de Chile y *El Día*. Yo trabajaba en *Marca.com* con las personas que me abrieron la puerta del mundo digital: Rafael Alique, a la sazón Director de *Marca.com*; Alvaro Varona (@kremaster), diseñador jefe del formato digital de *Marca.com*, y Alex Ugarrío (@alexrubik), primer coordinador de redes sociales en *Marca.com*, quien me introdujo a Twitter y me dijo: «Hay en Chile un profesor de periodismo y nuevas tendencias que es interesante, síguelo». Ahí empezó todo. La consciencia de que la distancia no era problema. El idioma tampoco. Eduardo en Chile y yo en España habitábamos el mismo país digital: el español.

El área de influencia y entendimiento en Internet no está marcada por las habituales líneas fronterizas que dividen los países, sino por las fronteras de los idiomas. Desde el primer momento de la conversación en estos espacios sociales que a lo largo de años mantengo con Eduardo Arriagada, esa realidad quedó clara y en esa idea hemos intercambiado información en español y en inglés, el idioma más universal como auxiliar necesario, porque no en vano es lengua materna del avance digital. Sin embargo, Eduardo y yo somos del mismo país: el país del español. Igual que los que leéis esto.

El español es un idioma importante en lo digital y lo será cada vez más. Desde este idioma podemos contemplar la adaptación de los medios de comunicación tradicionales a las nuevas realidades socioeconómicas. El «periódico», el «diario», el «telediario», el «boletín radiofónico de las 10» marcan pautas de detención del tiempo que ya no responden al *continuum* de

la información/línea seguida, que en este momento ofrecen las versiones digitales de cualquier medio tradicional. Las propias televisiones pueden ofrecer información en directo de cualquier acontecimiento, porque ahora su capacidad de movimiento se ha incrementado. La logística no es un problema, porque ya no hace falta una unidad móvil con una enorme antena incorporada. Basta una mochila y una conexión 3G.

La nueva información no requiere de rotativas, compra de papel, distribución en camiones, bajar a la calle a comprarla. Basta con un clic. La información, a un clic. Es un nuevo concepto: del *smartphone* a la movilidad. Lo vemos cotidianamente en el transporte colectivo: personas que leen, oyen música, ven un video, una noticia en su móvil.

Ese enorme cambio de autopista es el que documenta en español Eduardo Arriagada, y sus comentarios se leen con atención en Chile, España, Perú, Santo Domingo, Venezuela, Ecuador... Añádase el país geográfico que corresponda tras la línea de puntos. Repito, que quede claro: somos todos del mismo.

Una vez establecida esa dimensión inicial, afloran las otras: el entorno, las libertades, las condiciones económicas, el desarrollo de las capacidades tecnológicas.

La segunda conclusión de la que fuimos conscientes está sintetizada en el término «aurigas», convertido en herramienta de trabajo, en el hashtag #aurigas en Twitter. Accediendo a él, tienen una secuencia cronológica de la lenta asimilación de los mandatarios de medios analógicos a la nueva situación económica y laboral; a la más que necesaria transformación que una vez concluida... podría acabar con los trabajos de esos mismos mandatarios/aurigas.

«Aurigas», como explicación gráfica: un auriga era un esclavo que debía conducir la biga, vehículo ligero tirado por dos caballos, que era el medio de transporte de algunos romanos. Y la transposición: figúrense un conductor de la biga o de una cuadriga, diciendo «yo puedo conducir un Seat, un Ford, es lo mismo...». Como los directores de periódicos analógicos, que aseguran con gran fervor que ellos pueden conducir la transformación, guiando con su no conocimiento a los que conocen lo digital: sus implicaciones, lo que cuesta, el *timing*. Siempre utilizan esta frase/bálsamo: «Si tienes algún problema, dímelo y lo arreglaré», para seguir manteniendo el control, que es la base de su poder, que es como entienden el poder. No: si el nuevo encargado de conducir a buen puerto la estrategia digital tiene algún

problema, no debe venir a ti, auriga. Debe tener suficiente poder ejecutivo para resolverlo él.

Eduardo Arriagada es uno de los analistas mejor situados en el país del español. Conmuta constantemente; en Internet, del país del español al del inglés. Geográficamente, se mueve por toda Latinoamérica y España, donde pasa sus vacaciones hablando con todos nosotros, dando conferencias, seminarios. Es chileno, claro. Pero en español lo que nos interesa es lo ecuménico y en el país del idioma español Eduardo es una persona con conocimiento, lo que nos hace falta a todos.

¿Cómo se sitúan el *marketing* —y su correlato, el *branding*— en la nueva realidad digital? Las transformaciones de los departamentos de las grandes empresas se van adaptando lentamente. Al *marketing* ahora le ha surgido un nuevo apellido: «digital». *Marketing* digital.

¿Redes sociales? Impacto social, enorme. ¿Mensurable? Cada vez más. Me puedo extender sobre ese impacto, pero ya lo ha hecho Eduardo en este libro. Esa es desde mi punto de vista su cualidad principal: sitúa el estado de los avances tecnológicos, su impacto, su adaptación, nuestra asimilación.

Gráficamente, se puede contar así: en su muy premiada trilogía de novelas sobre la colonización de Marte, *Red Mars*, *Green Mars* y *Blue Mars*, Kim Stanley Robinson habla constantemente de un producto audiovisual llamado Mangalavid, que es una síntesis de todo lo comunicable: palabra escrita, video, audio, film, mensajes... Los personajes de esas novelas de ciencia ficción, escritas entre 1993 y 1999, llevaban Mangalavid en una tira de titanio de 5 centímetros de ancho, en la muñeca, como un reloj. Bueno, pues en 2013 ya hemos superado Mangalavid. Incluso tenemos un artefacto tan radicalmente distinto en lo conceptual, que puede cambiarlo todo cuando ya creíamos haberlo hecho. Se llama Gafas Google. Es el próximo reto de Eduardo Arriagada. Contar, en nuestro país, el español, qué va a pasar cuando hablemos con una persona que lleva unas gafas... Que son una cámara de televisión. *Totus tuus*, Eduardo.

## Capítulo 1: Las redes y el entorno digital

*«This “democracy”, with its “algorithmic audience”, is worlds away from the public-journalism movement [...], which envisioned a sort of journalist-mediated giant town hall, with a “deliberative audience”. It’s also vastly different from the participatory form of democracy embraced by citizen journalism outlets [...], which encourage their audiences to “be the media”. To be sure, algorithmic media also require audience participation—but only in an automated, aggregated clickocracy. There’s no opportunity for algorithmic audiences to explain why they clicked, whether they’re glad they did, or whether they’d click on something similar in the future. How might algorithmic media influence public life? If algorithms come to dictate news decisions, how does that change what we read, and what sort of democracy we might have or want to have? Some media executives [say] that algorithmic journalism empowers audiences. Keep several grains of salt handy for that one! Perhaps the real power rests with journogeeks—the reporter-programmers who create the algorithms, and whose analysis of the resulting data drives news decisions down uncharted paths.»<sup>[3]</sup>*

Michael Schudson y Katherine Fink,  
en Columbia Journalism Review

### **Las pistas de Francis Pisani**

*Publicado el 5 de octubre de 2008 en Blogs UC*

De la reunión de la Sociedad Interamericana de la Prensa (SIP) sostenida en Madrid —en el marco de una misión tecnológica organizada por la Facultad de Comunicaciones UC en la que 11 ejecutivos de empresas chilenas aprovecharon recursos de la CORFO en favor de la innovación— rescato los aportes más relevantes expuestos por el periodista tecnológico y bloguero Francis Pisani.

Sobre los medios tradicionales e Internet, Pisani dijo respetar que los medios regionales latinoamericanos no apostaran férreamente todavía por lo digital, considerando que hay lugares con baja penetración de la red en Latinoamérica. Para él, en cambio, un medio español o francés no puede evadir esta apuesta, pues implicaría una ceguera empresarial. De todas formas, considera una pérdida de tiempo cada minuto que una empresa deja de ensayar. Él dice que lo digital es lo que se viene, sí o sí.

Para Pisani los medios deberían jugársela por la alfabetización digital, *empoderando* a sus actuales audiencias en lo digital. Según él, lo hiperlocal es una oportunidad para los espacios digitales de los medios tradicionales. Con el apoyo de una audiencia participativa, se puede llevar a cabo un periodismo hiperlocal, que la prensa tradicional ya ha hecho antes. Dice que esta nueva integración de la redacción es un camino complejo cuando hay periodistas que no se interesan por la red.

«Me ha tocado ver que muchos intentos de empresas por “integrar” al final son una forma disfrazada de ahorrar costos o de imponerle a los periodistas digitales las mismas autoridades del diario de papel. Eso claramente no funciona. Me he dado cuenta de que hay que formar a la alta dirección de un medio antes que a los periodistas. Hay una paradoja: el que más se opone al cambio es el profesional más competente, porque el cambio (lo digital) lo pone en situación de incompetencia», dijo.

Al hablar del tema aludimos a la mesa que discutió el punto en la SIP, donde Jim Brady, del *Washington Post*, y Rhidian Wynn-Davies, del *Daily Telegraph*, defendieron la integración, y el noruego Torry Pedersen, del *Verdens Gang (VG)*, argumentó en contra. Pisani reconoció que la motivación final de la mayoría de las integraciones es económica: «Ni *El País* ni *El Mundo* tienen en Internet un editor responsable. Los diarios están ahorrando», dijo.

En este contexto, cree que las escuelas de periodismo están en deuda. Contó que acababa de estar en la mejor escuela de periodismo de Francia, y los alumnos, a pesar de ser muy buenos, no sabían nada de la red: eran «iletrados digitales». «En general me topé con gente valiosa cuya aspiración de vida era convertirse en el reportero clásico anterior al mundo digital», dijo.

Hizo énfasis en la fuerza que ha tomado el *microblogging* en la línea de Twitter y los mismos blogs. Hoy, en EE. UU., un bloguero muy exitoso puede ganar un sueldo de 75 mil dólares al año solo por tráfico de red, dijo. Sobre la aparente falta de credibilidad de Internet, Pisani recomendó ser cuidadoso.

Para muchos la recomendación de un par de contactos de la red vale más que la del experto del diario porque existe una relación de confianza.

### **Aprender del *engage***

*Publicado el 28 de abril de 2010 en El Día*

Quiero hablar de un libro que deberían leer quienes creen que las redes sociales tienen que ser trabajadas profesionalmente por cualquier empresa que pretenda mantener cierta relevancia en el largo plazo. Se trata de *Engage* — que se podría traducir como «comprometerse», pero también se entiende como «comunicando»—, que acaba de publicar uno de los gurús de los nuevos medios en Estados Unidos, Brian Solís.

Para incorporarse a las redes sociales hay que disponerse para el *engagement*. De hecho, el uso de estas redes nos permite ganar experiencia, conexiones y hasta prominencia. La clave del *engage* es asumir que estos nuevos espacios funcionan por medio de conversaciones en dos sentidos, que tienen como principal aporte los contenidos que publicamos o compartimos. Se reemplazan los monólogos propios del *marketing* tradicional por un flujo de conversaciones que se mantienen abiertas y sujetas a las correcciones de otros participantes.

El libro *Engage* expone que las empresas que se sumen a estos espacios tienen que aprender a expresarse de otra manera. En vez de redactar un mensaje, deben saber preparar intervenciones dentro de posibles conversaciones. Las empresas que quieran conversar con sus clientes tendrán que asumir que esto se debe hacer a través de empleados concretos, porque las conversaciones se dan entre personas con nombre y apellido. Los interlocutores que tendremos en estos espacios no esperan encontrar en Facebook o en Twitter a marcas o publicidad tradicional, pero tienen mucho interés en conversar tanto sobre esas marcas como sobre sus productos o servicios. La gente busca respuestas y recomendaciones pero no quiere recibir mensajes o *sales pitches*.

Uno de los consejos clave que da Solís para hacer bien este trabajo, y que yo confirmo con mi experiencia, es que los mejores participantes son quienes han sabido darse el tiempo para escuchar lo que se está conversando.

### **Google según Jeff Jarvis**

*Publicado el 12 de febrero de 2009 en Blogs UC*

Hacía tiempo que no me veía obligado a rayar tanto un libro. Qué ganas de haber leído el libro *Y Google, ¿cómo lo haría?* del periodista norteamericano Jeff Jarvis, en el nuevo Kindle de Amazon. Aunque no tengo intereses personales por el trabajo de Jarvis, me convendría que muchos lo leyeran. Evidentemente haría mucho más fácil mi rol de evangelizador de la importancia de la interactividad y de los espacios de participación en los medios masivos. El libro es un buen trabajo periodístico que se lee rápido. Jeff Jarvis edita lo que lleva escribiendo por años en el blog **BuzzMachine**, entregándonos una mirada panorámica, como un mosaico, de lo que está pasando en los medios.

No es casual que entre tapa y contratapa incentiven la lectura personajes como Chris Anderson (*Wired, The Long Tail*), Craig Newmark (*Craiglist*), Seth Godin (*Tribes, Small is the New Big*) y Don Tapscott (*Wikinomics*). Más allá de la postura que tengan ante el fenómeno Google, la lectura de esas páginas evidencia la importancia de entender la lógica de los «Googles» en diversos sectores. Sin que nos demos cuenta, se están quedando con la mejor parte de la torta de la inversión publicitaria digital que crece año a año. El camino ya no va por crear portales, sino por presentarse como una plataforma dentro de las redes. A continuación, resumo algunas pistas de Jeff Jarvis:

- Los enlaces son claves (links). Lo lógico es especializarse en lo propio y entregar buenos links de lo ajeno (*commodities*). ¿Para qué tener un periodista «de cables»? A lo más un editor que guíe sobre qué leer de la web.
- No podremos cobrar suscripciones ni minipagos: hay que trabajar con la publicidad como principal ingreso. Si tenemos audiencia podremos vender productos e incluso los datos de nuestros usuarios. La lección de los distintos «Googles» es que si uno sabe enfocarse correctamente en los usuarios, todo lo demás llega.
- Google no vende avisos (aunque podría recibir por eso varios miles de millones anuales), porque sabe que a los usuarios no les gustaría que lo hiciera. No se trata solo de dejar una entrada «limpia» (que es relevante), sino entender lo que significa el «nuevo trato» que el líder le está dando a nuestros mismos visitantes. ¿Quién se anima a dar menos que el líder? Los futuros perdedores. Si una herramienta tan completa como Google se asume como un lugar de paso y facilita que el navegante siga su camino «sin ponerse al medio», ¿quiénes somos el resto para hacerlo? ¿Saben qué es la Search Engine Optimization (SEO)? Hay que empezar con eso.

- Más que crear comunidades hay que encontrar grupos reales a los cuales darles una plataforma «elegante» de organización, que los beneficie y les sea útil. Hay que entregar una herramienta y dejar que ellos la usen para sus intereses personales. Hay que ser «suficientemente grande» para conseguir beneficios, entendiendo que los recursos pueden generarse de diversas maneras. Para crecer hay que cobrar poco, casi nada o nada. En el mundo del «long tail» todo se debe ver de nuevas maneras. Aunque van a seguir existiendo los *blockbusters*, el negocio no puede pensarse en torno a ellos. Cuando la competencia por la atención de las audiencias es lo único creciente, resulta cada vez más difícil (y más caro) conseguir esos *blockbusters*. Por otro lado, aunque siempre se ha podido implementar una empresa rompiendo los esquemas de los líderes, ahora es mucho más fácil —y barato— hacerlo.
- La publicidad paga menos. Paga solo por el que realmente lee. En las revistas y los diarios se asumía que cualquier lector que leía el medio había visto todos los avisos incluidos en él. El mundo que viene es mucho más duro para vender avisos. Google es muy popular y exitoso porque no le está sacando plata a las grandes empresas de diarios. La publicidad que en el siglo XIX fue descrita como «todo lo demás es gasto» por el éxito que ya tenía, fallaba mucho antes del despegue de Google, porque los medios masivos estaban en crisis. El desafío actual es servir bien a un solo nicho. Antes, el *marketing* se relacionaba con la audiencia por medio de la máxima «nosotros queremos su dinero». Hoy, al menos, las empresas lo disimulan con un «nosotros compartimos tus intereses».
- Hay gente que hace cosas que le interesan sin cobrar, como los que juegan un partido de fútbol sin esperar que les paguen por hacerlo. Nuestros proyectos tienen que ser capaces de fomentar un porcentaje de participación de este tipo.
- Existe un círculo virtuoso de la calidad. Con abundancia de ofertas, la gente puede elegir mejor. Parte del problema de la basura televisiva es la forma en que se elige entre opciones limitadas. El futuro consumo televisivo tendrá prácticamente todo a nuestra disposición.
- Hay un escenario del caos. Sucede cuando las empresas tradicionales dejan de ser eficientes para captar recursos de los avisadores y los recursos no tienen dónde ir. Los nuevos medios (digitales) no están listos para lidiar con los grandes avisadores y estos no son capaces de trabajar con los nuevos medios.

## **Googlear podría quedarse en el pasado**

*Publicado el 19 de julio de 2009 en Blogs UC*

Las búsquedas hoy son el centro de la web. Ahí se reúnen varias veces al día científicos, consumidores y empresarios que buscan información dentro de la enorme aunque, por cierto, desorganizada red. A fines de los noventa, un artículo de la revista *Nature* se quejaba de la principal debilidad de la web. Sus análisis mostraban que los buscadores de 1999 no revisaban más del 16 % de la web de entonces, formada por no más de 800 millones de páginas. Era la época en la que el mercado de los buscadores estaba dominado por marcas hoy casi inexistentes: AltaVista, Excite, Hotbot, Infoseek, Lycos y NorthernLight. La explicación del problema era práctico: para los buscadores era muy caro hacer un trabajo más profundo. Pero una empresa vio este escenario como una oportunidad, enfrentando el desincentivo económico y desarrollando un modelo de negocio basado en la publicidad contextual. Diez años después no se entiende el mundo de la red sin pensar en Google.

En los próximos años, Internet cambiará dramáticamente producto de la universalización de los sistemas basados en el papel electrónico, el desarrollo de los navegadores tridimensionales y la web semántica. Mucho antes de que pase esto, la calidad de los resultados de las búsquedas llegará a ser muy superior gracias a dos desarrollos que el dominante Google aún no puede aprovechar. Son las recomendaciones personalizadas de Facebook y las respuestas en línea de Twitter.

El destacado publicista Paul Beelen dice: «Google está perdiendo terreno frente a Twitter (el “pulso” del mundo) y Facebook (el “Social Graph” del mundo). Estas dos herramientas parecen tener tanto o más valor que el algoritmo de Google, lo cual podría llegar a cambiar el rol que juegan estas empresas en la web».

Por un lado, Facebook propone reemplazar las respuestas por una web más humana. Se sostiene en redes confiables de amigos, colegas, pares y familiares como fuente de información y recomendación. En vez de confiar en un sistema matemático, Facebook ofrece su sistema social para encontrar desde la mejor cámara al doctor más adecuado. Para entender la diferencia hay que probar buscando dentro de Facebook lo que aparece de un amigo de ustedes y, luego, compararlo con lo que entrega Google de esa misma persona. En Facebook podrán saber, incluso, qué le pareció el restaurante al que fue esta semana, mientras que Google, con suerte, los llevará a una web

desactualizada en la que esa persona participó. Mensualmente, en Facebook se comparten cuatro mil millones de datos. Toda esta información se mantiene cerrada al sistema de búsqueda de Google. Pero la información de Facebook no solo vale por su volumen. La principal ventaja de su información es que allí la gente usa sus nombres reales, se encuentra con sus amigos reales, publica las direcciones de *emails* que usa diariamente e, incluso, comparte sus ideas, gustos y noticias. Para Enzo Abbagliati, «en Google, pudiendo ser más acertada la recomendación, la sensación de que una máquina mezcla y deshumaniza sus recomendaciones es inevitable. Un símil con el viejo mundo: Facebook (y Twitter) es como el amigo que, al preguntarle sobre un tema, te recomienda un libro, mientras que Google es como el catálogo de la biblioteca».

Es tan importante la competencia por el buscador que se aproxima, que los analistas aseguran que solo por ese motivo se justificó que hace un par de años Microsoft invirtiera más de 240 millones para controlar menos del 2 % del entonces naciente Facebook. Al hacerlo impidieron que Google ingresara a Facebook y aseguraron que la información controlada por esa empresa siguiera cerrada a los *crawlers* del actual rey de las búsquedas. Mark Zuckerberg definió la alianza con Microsoft como una forma de desarrollar nuevos sistemas de búsquedas. De hecho, en el desarrollo del nuevo buscador Bing se ha informado la participación de equipos de trabajo conjuntos. Por su parte, Twitter desafía la calidad de las respuestas de Google por la instantaneidad y una mezcla explosiva compuesta por una red social, búsquedas en línea y enlaces que son compartidos por sus usuarios.

### **Asesorar en voz alta sobre blogs**

*Publicado el 4 de septiembre de 2009 en Blogs UC*

Me llegó un mensaje por Facebook que me interesa responder en voz alta, promoviendo una conversación al respecto. Omití detalles para que su autor se mantenga en el anonimato. Es un exalumno(a) de la UC que está comenzando un trabajo como corresponsal en Washington. En el diario donde trabaja quieren hacer un blog estilo «desde Washington», y él/ella me pide consejos al respecto.

«Me gustaría aprovechar el blog lo mejor posible como plataforma, y que no sea solo una repetición de lo que escribo para el diario. Pero al mismo tiempo tengo varios conflictos con el tema de dar una opinión, porque sigo creyendo fuertemente que nuestro rol como periodistas es informar, no opinar

(para eso sería columnista). El problema, desde mi punto de vista, es que en la actualidad se espera que el blog sea opinante y es difícil encontrar un balance entre la intimidad propia, el blog y el rol de un periodista. ¿Cómo lo ve usted?», dice el mensaje.

Estimado(a): A pesar de que llevo más de dos años escribiendo un blog, tengo un segundo blog en forma paralela y hasta me animé a publicar un libro al respecto, tu pregunta me deja bastante en el aire. Antes que nada reconozco cierta envidia por el trabajo que hacen. Qué suerte poder trabajar en esa ciudad en un momento como este, tanto para la política norteamericana como para el desarrollo de los medios. Para un diario, tener a un corresponsal en Washington significa un costo económico tan alto que los obliga a pensar en soluciones como la que te han pedido: que cubras tanto para la edición impresa como para el mundo online, y hacer esto último tiene más sentido con un blog personal que alimentando la página web del diario con notas breves. Anoche vi la película de periodistas de este año, *State of Play*, que seguro alimentará tanto tu ego como tus temores.

Hace unos meses conversaba con un periodista que me criticaba las sinergias que se buscaban en las redacciones, que producen tanto las ediciones de papel como de Internet. Sus argumentos eran buenos, pero la lógica empresarial enfrentada a la crisis del modelo de negocio de los medios hacía irrelevante el debate. Las sinergias se van a dar. Los periodistas tendremos que trabajar, de todas maneras, a través de varios soportes. Es importante no sentir la presión de hacer un blog de la manera en que lo están haciendo otros periodistas, que hacen cosas que no interesan profesionalmente. Tomás Pollak me mostró que, al final, un blog no es más que una tecnología para publicar y cada uno puede hacer lo que quiera con ellos. El desarrollo de Facebook y Twitter le quitó a los blogs la condición de soporte para el trabajo de autores medio adolescentes que compartían sus actividades diarias. Hoy los blogs son fundamentalmente un espacio para el desarrollo de conversaciones, liderados por personas que dedican un tiempo importante de su vida tanto a publicar artículos como a interactuar con los lectores. Pienso que ese es el único pie forzado que tienes que asumir. Hay que mantener una cierta conversación con aquellos que han realizado aportes a tu espacio en los comentarios. Justamente es el carácter de conversación lo que yo creo que te obligará a bajarte del pedestal del periodista tradicional que ejerce como reportero o corresponsal en un diario. No es necesario convertir tu blog en una columna de opinión, pero tienes que mostrarte más. No puedes limitarte a ser un periodista tradicional en un espacio interactivo.

Si quieres promover una buena conversación con terceros, tienes que ser uno más, lo que no significa que no puedas mantener un rol netamente profesional. Personalmente, yo participo mucho en los espacios sociales, pero trato de hacerlo siempre como un actor profesional. Trato de escribir desde mi «rol» de profesor. Lo hago siempre en el contexto de mis características profesionales, como un periodista que hizo un MBA y que se dedica a la consultoría de medios. Francis Pisani, un francés que vive en California y trabaja para varios medios europeos, dice que los periodistas hoy tienen que ir más allá de la producción de noticias y ser moderadores de conversaciones. Yo te recomendaría usar paralelamente el blog y Twitter como dos herramientas que se comuniquen. En general escribe en el blog y usa Twitter para promocionar esos *post* y promover mejores conversaciones en tu entorno. Usa Twitter para mostrarle a tus lectores cosas interesantes que están en la red y las bambalinas del mundo político que estás cubriendo. Tus posteos pueden servir para que los lectores se aproximen a esos espacios tan remotos pero tan relevantes para sus vidas.

### **Empresarios que le temen a la red**

*Publicado el 30 de septiembre 2010 en El Día*

Hay muchos creativos desesperados ante las repetidas negativas que se reciben en el mundo de la publicidad al intentar apostar por los espacios sociales. En la última reunión anual del *marketing* local me tocó ver una presentación de la responsable comercial de uno de los mayores avisadores chilenos defendiendo estos espacios. Mientras la oía, una ejecutiva de una agencia que estaba a mi lado me comentaba la increíble reticencia al avisaje online. Ella misma, hacía solo una semana, había rechazado todas las campañas digitales que se le habían presentado, y había mantenido su apuesta por la TV.

Es ilógico que, con la eficacia con que captan tiempo de la audiencia, los espacios digitales sigan siendo un actor menor en el reparto de la torta publicitaria, en un país que se comporta de forma muy homogénea.

Me hizo mucho sentido un *post* que leí en el blog de un profesor universitario en temas de publicidad, Francisco Pérez Latre, quien comentaba el libro de un referente en el análisis de redes sociales, Erik Qualman (@equalman), autor de *Socialnomics*. Según Qualman, los dueños de las empresas siguen desconfiando de las redes por tres razones: no les gusta la

pérdida de control, se sienten muy vulnerables en el nuevo contexto y temen apostar oro a una moda pasajera.

La falta de control es clave. Hasta hace años las empresas que se manejaban en la publicidad tenían el control de sus mensajes. Fue traumático asumir la deficiencia de ese *marketing* y empezar a trabajar a través de las relaciones públicas, una práctica mucho más dependiente de la intermediación de periodistas. Apostar por las redes es perder definitivamente el control de la emisión de mensajes y pasar a ser parte de una conversación con terceros. Esa misma falta de control, y no saber cómo desempeñarse, lleva a las empresas a temer el nuevo escenario. Un miedo que solo se pierde a través de la experiencia y el conocimiento. Es necesario crear nuevos hábitos, aunque esto sea lento.

Finalmente, existe el temor a apostar por una tendencia que puede ser pasajera. Si fuera así, este sería el problema menos grave. Lo digital todavía tiene costos más bajos que los caminos tradicionales. Incluso, si esto terminara siendo una moda pasajera (aunque no hay ninguna señal que justifique pensarlo), la apuesta digital no implicaría pérdidas en términos económicos.

## **La participación ya es parte del periodismo**

*Publicado el 12 de febrero 2010 en Blogs UC*

Muchos creen que el futuro de los medios tiene dos caminos: el camino tradicional de las grandes redacciones periodísticas y el nuevo espacio colaborativo producto de la participación *amateur*. Mi experiencia me ha mostrado que este último camino difícilmente tiene como resultado lo que entendemos por periodismo. La participación de los ciudadanos no es especialmente relevante en temas informativos. La pauta informativa, que es resultado exclusivo del trabajo de los llamados «periodistas ciudadanos», tiene poco que ver con la pauta informativa que hoy conduce a los medios tradicionales. Entre los entusiastas de la participación algunos creen que es periodístico todo lo que ocurre en los medios sociales, e incluso exigen el valor informativo a la hora de publicar en espacios como Twitter. Para mí, el concepto de «periodismo ciudadano» es débil. Considero que la nueva audiencia es parte relevante del proceso, pero no creo que esté realizando periodismo necesariamente.

El futuro informativo podrá ser dominado por grandes redacciones que hayan sabido aprovechar el mundo 2.0 para sumar a sus contenidos tanto los

enlaces como la participación. Esta semana leía las declaraciones del *BBC Global News Director*, Peter Horrocks, en un artículo en *The Guardian*, donde decía que les exigía a sus reporteros que produjeran noticias con mayor colaboración de terceros y aprovechamiento de los medios sociales: «Esto no es una moda. Me temo que ustedes no están haciendo su trabajo si no hacen estas labores. Esto no es voluntario».

Los medios que sí están haciendo su trabajo entienden que quienes antes fueron lectores, hoy son usuarios, y que deben ser integrados en el proceso productivo. Cuando el periodismo se realiza alimentando flujos informativos en vez de productos, hay que entenderlo como una conversación social donde las noticias se convierten en temáticas. Se trata de diálogos colectivos que se mantienen en favor de una investigación informativa o una determinada toma de conciencia social. De esta realidad nacen los llamados «artículos vivos», notas periodísticas que terminan siendo verdaderos minisitios, que se mantienen en el tiempo y van actualizándose. En un mundo dominado por medios sociales, la información se interpreta colectivamente porque los editores de las redacciones no mantienen el monopolio de esta acción. La misma pauta de los diarios se elabora públicamente, con editores, reporteros, expertos y entusiastas conversando sobre ella durante las 24 horas en espacios como Twitter.

Asimismo, cada vez son menos las personas que llegan a los medios digitales a través de sus portadas. Hay analistas que creen que la acción de compartir enlaces que se da en los espacios sociales amenazará el dominio de Google como principal herramienta de la navegación en la web. Espacios como Facebook y Twitter son tremendamente relevantes como canalizadores de tráfico. El desafío es poder participar en esta conversación sin dejar de hacer periodismo, lo que, al final, constituye el aporte insustituible de las redacciones. Las prácticas periodísticas están en crisis tanto por la debilidad del modelo de negocio como por la natural pérdida de percepción de autoridad en este nuevo escenario. Hay una nueva forma de trabajo donde se integra a los que, hasta ahora, han sido solo audiencia.

## **Signos de los tiempos**

*Publicado el 25 de noviembre 2010 en El Día*

Entiendo que Pablo VI ejemplificó los «signos de los tiempos» —entendidos como aquellos eventos significativos que determinan de alguna manera las épocas— con el cambio del rol de la mujer cuando ella se integró al mundo

laboral. En el mundo del periodismo, un analista de la evolución de las audiencias de los diarios, Leo Bogart, escribió, hace unos años, que el cambio del rol de la mujer en la casa había causado el declive de la lectura del diario.

La mujer que trabajaba en la casa era una multiplicadora del tiempo de los otros habitantes de ese hogar, permitiendo que algunos leyeran con calma el diario mientras tomaban sus desayunos. En los medios de comunicación también se pueden encontrar «signos de los tiempos». Los medios masivos funcionaron con una audiencia pasiva que se exponía a mensajes informativos, de entretenimiento y persuasivos, tanto publicitarios como políticos. Un mundo donde las personas recibían mensajes y conversaban sobre ellos. Sin embargo, era una conversación que no salía de las relaciones interpersonales de las audiencias.

Con la explosión de los medios sociales, está cambiando el papel del sujeto de los mensajes. Nace un rol activo que se acentuará todavía más cuando se masifiquen los celulares, que nos permitirán acceder y aportar contenidos sociales.

Está demostrado empíricamente que la gente no se está aislando de la realidad «análoga» al usar las redes. Estos espacios permiten a los usuarios tener una relación más estrecha con los contenidos. Los medios que logren reunir temas que tanto el periodismo como nuestros amigos o conocidos consideren relevantes serán cada vez más interesantes para todos.

## **El mundo cambió con Wikileaks**

*Publicado el 2 de diciembre de 2010 en El Día*

Las redes sociales tienen una fuerza incuestionable. Pueden servir para los más variados fines. Hace ya un tiempo los medios conocíamos al personaje detrás de la red Wikileaks, el australiano Julian Assange. Con el objetivo de eliminar el concepto de los secretos y con la justificación de conseguir una absoluta transparencia, el grupo de activistas liderados por Assange lleva años especializándose en un verdadero tráfico de datos confidenciales. Los obtienen asegurando completa confidencialidad a la persona que los entrega. Este grupo se hizo conocido cuando mostró imágenes del ataque de un helicóptero norteamericano a alrededor de veinte personas, incluidos dos periodistas de la agencia inglesa *Reuters*. Este episodio sucedió en 2007.

Es evidente que la repercusión obtenida tras la reciente filtración de más de 250 mil documentos superó lo que conocíamos hasta entonces. La red dijo haber entregado a un grupo de cinco medios muy respetados (los diarios *The*

*New York Times*, *The Guardian*, *Le Monde*, *El País* y la revista *Der Spiegel*) ese material confidencial, que consistía en comunicaciones internas del servicio diplomático de los EE. UU.

Más allá de la legitimidad de las acciones de quienes entregaron el material y del derecho de los medios a publicar la información periodística contenida en él, está claro que el mundo diplomático habrá cambiado definitivamente. Pronto veremos cuánto de ese cambio definitivo afecta también a los medios de comunicación, que han usado intensamente este material.

Se trata de un paso más en el avance del poder de las redes sociales. En este caso, se están aprovechando las herramientas digitales de la red existente y el espíritu colaborativo reinante para «traficar» información. No es casual que el mismo Assange tenga un largo currículum como *hacker* profesional desde los 16 años. En 1991, cuando solo tenía veinte años, fue objeto de un proceso criminal por realizar un *hackeo* a la empresa canadiense Nortel, donde arriesgó una condena de diez años de cárcel.

### **Tus acciones y amigos condicionan lo que ves en la red**

*Publicado el 16 de enero de 2012 en El Día*

Esta semana comencé a leer el libro *The Filter Bubble*. Su autor, Eli Pariser, postula que lo que encontramos cuando hacemos búsquedas en Internet o cuando nos movemos en redes sociales como Facebook está cada vez más condicionado por algoritmos. Esto impediría que todos lleguemos a la misma información.

El libro muestra que Google no entrega los mismos resultados de búsqueda a todas las personas. Pariser le pidió a dos amigos realizar una búsqueda tan simple como poner la palabra «Egipto». A uno de ellos el buscador le entregó enlaces a sitios que hablaban sobre las manifestaciones políticas que en esos días se estaban desarrollando en Egipto. Al otro, la búsqueda le dio solo resultados relacionados con el turismo.

El libro también muestra que hay burbujas informativas en los muros personales que tenemos en Facebook. El autor cuenta que a pesar de ser una persona progresista, él sigue a amigos provenientes tanto de sectores de derecha como de izquierda. Hasta hace unos meses en su *timeline* de Facebook aparecían los enlaces que compartían tanto sus amigos progresistas como los conservadores. Lo novedoso de Facebook es que, sin previo aviso, ha cambiado los algoritmos que definen lo que muestra ese espacio. Está

ocultando los enlaces que uno no acostumbra a abrir en favor de lo que entregan amigos que aportan enlaces que uno sí abre. Ahora, en el *timeline* de Pariser solo aparece lo que publican los amigos tan progresistas como él.

Tanto Google como Facebook están condicionando lo que vemos. Esto seguirá siendo relevante ahora que Google entró al negocio de las redes sociales con Google+.

## **En Pichilemu o en la Quinta Avenida**

*Publicado el 1 de octubre de 2009 en El Día*

La semana pasada me tocó participar en una excelente charla sobre el mundo 2.0 del que hablamos cada semana. El charlista era Felipe Contreras, un emprendedor de estos espacios digitales que, actualmente, se mueve desde su empresa Gulliver. Me gustó su forma de presentar lo que viene. Fue claro en insistir que lo relevante no es la tecnología sino el cambio que se está produciendo en la mayor parte de ustedes, los que hasta hace pocos años nosotros, los periodistas, llamábamos lectores.

Contreras mostró que lo 2.0 es básicamente un fenómeno social, por el cual una mayoría que hasta 2005 no era más que simple consumidora de información, se transforma progresiva y masivamente en consumidora y activista, que colabora con otros aprovechando la red y participa subiendo sus propios contenidos. El resultado es un espacio mucho más horizontal, donde nos encontramos los periodistas de siempre con los que antes eran nuestra audiencia en una nueva relación de igualdad, entendiendo que el espíritu colaborativo crecientemente dominante nos conviene a todos.

Ejemplificó lo que viene con el caso de un niño de 12 años de Pichilemu, que ya tenía amigos en Londres porque jugaba WOW (World of Warcrafts, uno de los juegos más tentadores que se encuentran hoy en la red). Una de las gracias de este mundo es que ya no hay que estar en Nueva York (o Santiago) para estar al día en lo que nos interesa. En cualquier punto de la red tenemos todo el acceso a los blogs de las personalidades, a las presentaciones y *powerpoints* de los gurús que vienen esporádicamente a nuestro país. Ahí están todas las películas, videos, libros y canciones que se nos ocurran. Pero no todo es alegría. Felipe advirtió que el nuevo escenario tenía costos sociales: hay un estrés importante sobre las empresas tradicionales, en especial sobre las carreras profesionales estables. La nueva situación obliga a entender que nuestras competencias profesionales se enfrentan a un estado de caducidad permanente, que nos obliga a reinventarnos.

## Soñar los medios desde lo móvil y lo social

Publicado el 23 marzo de 2012 en Blogs UC

En 2010 fui pesimista respecto al futuro de nuestro sector informativo. En el mundo del Internet dominado por Google no veía espacio sostenible para las redacciones de nuestros mejores medios, instituciones que, personalmente, sigo considerando necesarias. La crisis de los medios tiene su origen en una progresiva debilidad de la eficacia publicitaria por la saturación de mensajes, un proceso que se desencadenó en los noventa. A ese mundo medial se le vino encima el tsunami digital. De un momento a otro, nuestros mejores textos informativos se repartieron gratuitos convertidos en simples *feeds* de letras sin personalidad. Con ellos, eso sí, llegábamos a audiencias antes impensadas. En 2009 solo había luces de esperanza. La capacidad negociadora y el ingenio de Steve Jobs mostraba que se podía cobrar por contenidos inmateriales si se entregaban enmarcados en una experiencia de calidad. Amazon reinventó la lectura aprovechando la tinta electrónica con una propuesta de negocio y una experiencia sorprendentemente similar a la de un buen libro.

Personalmente me parecía evidente que las experiencias con la llamada *Rich Media*, que tuvo un exponente interesante tanto en el *FlypMedia* como en el *Reader* del *New York Times*, permitían una buena experiencia de lectura aprovechando las ventajas interactivas de lo digital. Pero en diciembre de 2009 visité Nueva York, donde ya estaba desatada la crisis de los diarios que había anticipado Mary Meeker. Vi que *FlypMedia* no parecía encontrar su modelo de negocio y cuando pregunté en el *NYT* por los resultados del *Reader*, me comentaron que tenían «muy, muy, muy» pocos suscriptores. En *Conde Nast*, en esos días afirmaban que la tableta sería un espacio de desarrollo en un par de años. Entonces, el mismo Jobs dio otra vuelta de tuerca cuando presentó su tableta, que no tenía USB y no mostraba archivos en *flash*. Lo mejor que dijeron fue que era un «iPhone con esteroides». Algunos entusiastas vimos que lo digital finalmente contaba con un aparato apropiado para el tiempo libre, que siempre ha sido el mejor pasto para los buenos medios.

El éxito de este camino se explica también en la apuesta de empresas periodísticas por este nuevo soporte cuando todavía no había un solo iPad en las calles. Fueron los que no se limitaron a poner PDFs de sus ediciones, sino que buscaron que sus revistas y diarios se potenciaron en esta plataforma. Esas empresas entendieron que lo mínimo que debe entregar una aplicación

en una tableta es la comodidad de la lectura que nos da el papel. Hasta ahora, solo hemos cobrado por periodismo impreso en papel. La gracia de los aparatos móviles táctiles es que los impersonales *feeds* digitales de texto encuentran un espacio propio. McLuhan habría descrito este espacio así: «la gente realmente no lee los diarios. Se mete en ellos como en un baño de agua caliente». No tendremos nuevos lectores si los hacemos leer nuestras historias moviendo cientos de veces los dedos, achicando y agrandando textos. Nadie las leerá a través de una especie de lupa sin aumento.

En este sentido, las tabletas han recuperado la posibilidad de distribuir textos paginados, muy bien diagramados y presentados para el lector común a un costo mucho menor que el impreso. Estas tabletas cada día serán más baratas.

Soy entusiasta de la tableta porque me parece un elemento clave en el camino para recuperar el pago de los lectores. Creo en el pago porque sé que cualquier otro camino pasa por depender completamente de la publicidad, lo que solo asegura empresas con menos periodistas (y peor pagados). Sigo soñando con un futuro de ciudades que puedan darse el lujo de contar con redacciones robustas, que garanticen a todos el acceso a información relevante.

Hasta hace poco los medios eran el único camino para llegar a las masas. Pero las redes superan el paradigma de Gutenberg. La idea de reproducir un mismo mensaje para que algún medio lo reparta a miles de personas, ahora se enriquece. Es un contexto donde los espectadores se contactan entre ellos mediante una conversación pública sobre nuestros contenidos.

Como afirma el sociólogo Manuel Castells, antes el verdadero poder de los medios pasaba por las noticias que no se publicaban. Con las redes ese poder monopólico se debilita. Pero, a diferencia de las presiones de Google, este cambio no afecta nuestro modelo de negocio. Quizá le quita poder político a los medios, pero también los incentiva a mejorar sus prácticas. Los empuja a trabajar con un grado de transparencia mayor ante sus lectores, quienes pueden reforzar sus lazos a un nivel impensado. La verdadera revolución, la verdadera oportunidad que los periodistas tenemos frente a nosotros, es esta universalización de la redes sociales.

Cuando con ingresos menores enfrentábamos un mercado en el que lo único que no se abarataba era la capacidad de conseguir la atención de las audiencias, comenzamos a tener a la gente conversando sobre nuestras noticias, masiva y públicamente. En los sesenta, Walter Ong adelantó que el fenómeno que comenzaba a reemplazar la literalidad sería una oralidad más

deliberada, basada permanentemente en el uso de lo escrito y lo impreso. Parece haberse imaginado algo como el Twitter actual.

Creo que lo social debe convertirse en un ingrediente clave de los medios. Como nos dijo hace años el especialista en medios digitales Mario Tascón: al producto periodístico hay que sumarle contenidos relevantes, permitiendo la acción de lectores comprometidos. El *engagement* de los lectores no solo mejora nuestros contenidos por la acción de la inteligencia colectiva; también acerca estos contenidos a la gente y potencia su distribución. La gracia de las redes está en que nuestro mensaje no solo sea leído por los que nos siguen, sino también por los que siguen a los que nos siguen. Todo se juega en conseguir que cada lector haga algo con nuestro mensaje. Que diga que le gusta, que lo *retuitee*, que lo comente.

Para un modelo de negocios en crisis también es relevante que este contenido participativo de la gente no tenga un costo adicional. Tengan presente lo que dijo la columnista estadounidense Arianna Huffington en España: «la participación [ella dijo “*self expression*”] es la nueva forma de entretenimiento. La gente participa porque le gusta hacerlo». Como nada es gratis, el costo de la participación se paga con la intimidad.

En estos meses se está desarrollando un nuevo fenómeno. El activista Eli Pariser lo llamó «the filter bubble», y tiene que ver con que la transparencia termina condicionando nuestra experiencia en Internet. Si no le decimos a la red cómo somos, ella no nos entregará una experiencia completa. La suma de nuestras consultas, búsquedas y conversaciones alimentan el algoritmo, garantizando una mejor experiencia. Pero hay una trampa. Sin avisarnos, las redes nos entregan un mundo cada vez más complaciente con nuestras ideas y valores. En lo que viene, los medios periodísticos tienen que saber matizar esta creciente personalización robotizada de los espacios sociales. Estas herramientas sociales deben ayudarnos a mejorar la difusión de nuestras historias periodísticas. Los periodistas debemos volver a atender nuestras tradiciones. Hay que dejar de hacerle caso a los expertos del *people meter* o del *rating*, como también a los gurúes del SEO o de los *trendic topics*. Para hacer un buen diario o revista hay que convocar a los miembros de nuestra comunidad, a quienes les gusta leer una buena historia.

**Citas de un filósofo y columnista de *El País***

*Publicado el 24 de mayo de 2012 en El Día*

Las columnas en *El País* del filósofo Daniel Innerarity me ayudan a entender tanto la relevancia como los límites de estos nuevos espacios. Al lanzar su libro *La democracia del conocimiento* fue entrevistado en el diario catalán *La Vanguardia*, desde donde tomé estas citas.

Él dice: «En la indignación hay muchas cosas, buena parte de ellas muy estimables, pero suele faltar una crítica política de la política. Los políticos hacen mal algo que nadie hace mejor que ellos. Podemos sustituirlos, tal vez debamos hacerlo, pero no deberíamos dejarnos engañar con el señuelo de que quienes los remplazaran no fueran, a su vez, políticos». Al final su discurso es una defensa de la intermediación, del rol de los intermediarios, ya sea del político o del medio, frente a la utopía de pensar que este nuevo espacio de conversación social pueda ser capaz de reemplazar nuestra democracia representativa y nuestro sistema de medios profesionales.

En el discurso de este filósofo hay un fuerte llamado de atención a la sociedad, la que «se dota de un sistema sobre el que descarga la responsabilidad y al que convertimos en chivo expiatorio para proyectar nuestra insatisfacción. Y a menudo la desafección ciudadana de la política dice más de la sociedad que de la política». Al final nadie es responsable, siempre hay otro al que culpar. «La política podría hacerlo mejor, por supuesto, pero a menudo la desafección ciudadana hacia la política habla peor de la sociedad que de la política. Modificando aquella frase famosa, a veces no está mal mirar el dedo que señala a la luna en lugar de mirar a la luna. Si una sociedad está enfadada y no participa en política porque está desencantada, el analista social tiene que preguntarse por el sistema político que es el objeto de las iras, pero también habría que examinar la estructura moral misma de la sociedad, qué tipo de irresponsabilidad organizada y mecanismos de exculpación hay en ella».

### **Entender la influencia en las redes**

*Publicado el 15 de noviembre de 2012 en El Día*

Los contenidos de las redes sociales son producidos, fundamentalmente, por líderes de opinión que vienen influyendo desde siempre. Por error, usamos el término de redes sociales para definir herramientas de comunicación tales como Facebook o Twitter. No debemos olvidar que las redes sociales son un fenómeno del que ya se hablaba a fines del siglo XIX y que tuvo entre sus analistas a Emile Durkheim y Ferdinand Tönnies. En Estados Unidos se

emplea el genérico *social media*, que funciona bien respecto a *mass media*, aunque allí también se habla de *social networking* o *networking online* para llamar a estas nuevas redes, y *social networks* para las clásicas. En este sentido, lo que sucede en estos espacios no es mucho más que una amplificación de lo que ya venía ocurriendo previamente.

El libro *Grouped*, de Paul Adams, creador de los círculos de Google+, nos recuerda que en estos espacios se expresan las mismas redes de influencia que existían previamente, potenciadas por lo digital como si fuera un esteroide. La influencia de un *twittero* dependerá de su celebridad previa que, a la vez, influirá en la cantidad de seguidores. Un cantante popular influye por el mensaje que transmite a sus fans, y lo que sucede en las redes es un reflejo de eso. Adams concluye en su libro que quienes más nos influyen son aquellos amigos reales que respetamos en algunos temas y las personas que a su vez esos amigos respetan. Nuestras conductas y elecciones son condicionadas por un número de más o menos 800 personas. Lo relevante es que esa gente está hablando en las redes y lo hace en voz muy alta.

## **La era de las historias**

*Publicado el 8 de abril de 2013 en Leer+*

Me toca introducir a dos personalidades de las redes sociales para la mesa «¿Es posible el *storytelling* en las redes sociales?», del seminario «Fe, jóvenes e historias».

A Rafael Rubio (@RafaRubio en Twitter) lo conocía personalmente, ya que expusimos juntos en un seminario sobre redes sociales en Burgos del año pasado. Rafael puede combinar de forma envidiable el análisis académico con la experiencia práctica de la consultoría. Todos podemos leer lo que escribe sobre sus experiencias, una oportunidad poco frecuente.

Admiraba también el trabajo que Gustavo Entrala (@gentrala en Twitter) realizó al apoyar al Papa Benedicto XVI en la creación de una cuenta institucional como Pontífice.

Cuando descubrí la forma de trabajo de la cuenta papal, destacué el aprovechamiento de lo conversacional propio del espacio. Por razones familiares, conocía al periodista español José Calderero, quien aprovechó la invitación a hacerle preguntas la Papa: José le preguntó cómo vivir este año de la Fe en nuestro día a día. La respuesta, en 124 caracteres, la recibimos todos los que seguíamos la cuenta papal el 12 de diciembre pasado. Benedicto

dijo: «Dialoga con Jesús en la oración, escucha a Jesús que te habla en el Evangelio, encuentra a Jesús presente en el necesitado».

Ese diálogo se hizo común. De hecho, fue tan conversacional la participación del ahora Papa emérito que la mitad de sus primeros 16 tuits fueron respuestas directas a otros tuiteros. Soy un convencido de que esa estrategia facilitó que la conversación en las redes en torno a la Fe fuera una realidad cuando se produjo la reciente sucesión papal. Gracias, Gustavo, por lo que te toca en esa labor.

Sobre el tema de esta mesa, estoy convencido de que una de las claves del mundo que viene es la importancia creciente de las historias en las redes. Me refiero al «cuento» que acompañe cualquier idea que queramos ofrecer en estos espacios.

Tuve la suerte de conocer personalmente en los años 90 a Rolf Jensen, verdadero gurú danés, autor de *The Dream Society*, un libro que me sirvió para contextualizar lo que ha estado sucediendo después del cambio de siglo. Según él, nuestra sociedad ha pasado por cuatro etapas de actividad económica y desarrollo: de la caza y recolección de alimentos pasamos a la era de la agricultura, luego vino la era industrial y, por último, la era de la información”. Jensen adelantó entonces que estábamos entrando a una nueva «era de los sueños» (o de las historias), en la cual los productos o servicios no se preferirían por sus cualidades intrínsecas, sino por las emociones, las sensaciones y el estilo de vida que fueran capaces de evocar; los elegirían, justamente, por las «historias» que los envolvieran.

Para el danés, la creciente automatización se relaciona con el fin de la era de la información; en la sociedad que se impondría durante este siglo XXI, el valor agregado estaría en la única habilidad que no podría ser automatizada: la emoción. Las predicciones de Jensen muestran un mundo en el que las comunicaciones serían cada vez más relevantes: el comportamiento, las decisiones y la agenda de las mayorías estarían crecientemente influenciadas por los creadores de historias.

La otra clave es lo social. Hay que tomar en cuenta que nos criamos en la época de oro de la publicidad, que duró todo el siglo XX. Si se analiza retrospectivamente, la publicidad fue completamente dominante: gracias a ella, ciertos candidatos fueron elegidos presidentes y algunas bebidas se convirtieron en nuestras favoritas... Entonces, se decía «todo lo demás es gasto», porque invertir en publicidad era prácticamente comprar cuotas de mercado.

A veces creemos que ese mundo sigue vigente, pero muchos estamos convencidos de que ese paradigma lleva al menos un par de décadas en crisis. La cantidad de mensajes a los que hoy nos exponemos saturó nuestra capacidad de procesamiento y recordación: ahora nos exponemos a los medios antes dominantes con cada vez menos atención. Esta crisis ya era una realidad antes de que Mark Zuckerberg, en 2004, convirtiera la idea de las redes sociales en una *killer application* gracias al buen desempeño de Facebook. Su experiencia nos motivó a compartir nuestra intimidad para participar eficientemente en conversaciones sociales, y ahora incluso nos aseguramos de contar con un teléfono móvil inteligente para mantener al tanto a la gente que nos importa en nuestra propia mano. Por esto, creo que esta nueva situación tiene poco de moda y más bien parece un poderoso signo de los tiempos.

En los años que vienen nos tocará percatarnos de la cada vez menor relevancia de los mensajes emitidos de uno a miles, donde las audiencias tenían como imagen icónica a un adolescente echado en un sofá, que traga tanto contenidos audiovisuales como papas fritas. Vivimos el paso a otro mundo, donde ese televidente ahora se incorpora con un aparato, se conecta a las redes y comenta, critica, comparte.

En la nueva lógica toman protagonismo estas audiencias antes mudas, que comparten y conversan en forma pública sobre los contenidos mediales, sobre las autoridades, las instituciones y las marcas.

## **Las redes para la diplomacia**

*Publicado el 10 de abril de 2013 en Leer+*

Como reciente profesor regular de la Academia Diplomática, asistí a la inauguración del año académico, donde el subsecretario Alfonso Silva comentó el lema de la academia: «Pro Chile Loquor», que, según creo, se traduce como «Hablo por Chile». Me llamó la atención que este lema mostrara prístinamente lo medular y estratégico que son las comunicaciones para el trabajo de un diplomático.

Al oírlo me pregunté por qué las comunicaciones como disciplina no se han relacionado desde siempre con los estudios diplomáticos. Caí en cuenta que en la diplomacia lo que se ha valorado tradicionalmente han sido las comunicaciones interpersonales, y por lo mismo en este ámbito nunca se ha visto como central el entorno de las comunicaciones masivas, que trabajamos

académicamente en la Facultad de Comunicaciones de la Universidad Católica.

Este seminario solo se justifica si asumimos que esto está cambiando. Veamos solo una muestra de lo que está ocurriendo en estos días. Recordemos, por ejemplo, las declaraciones de Evo Morales, quien le ofreció a los chilenos bajarles el precio del gas si aceptaban su demanda de negociar la soberanía de una parte de nuestro territorio.

Es significativo que él haya preferido hablarle a los chilenos en vez de hacerlo con nuestras autoridades políticas o diplomáticas. No fue un error propio del populismo; más bien, reflejó un cambio que puede pasar desapercibido, pero que es drástico en la forma de plantearse las comunicaciones.

En este sentido, hay que entender cómo ha cambiado el contexto de las relaciones internacionales. En estos momentos, en otro seminario que se realiza en la UC, hemos analizado cómo el mismo Papa Benedicto XVI entró a Twitter porque ahí es donde está conversando la gente. Un Papa que además de aprovechar esta nueva herramienta de comunicación ha sido capaz de aprender a manejarla y entenderla.

No es anecdótico que el departamento de Estado de EE. UU. ya tenga más de 300 cuentas de Twitter, 400 de Facebook y 180 canales de Youtube: a través de cada uno de esos canales está hablando con otros muchos públicos de otros países, yendo mucho más allá de la conversación interpersonal que hasta entonces realizaba con diplomáticos y políticos.

El embajador canadiense en China subió en su cuenta una foto de su auto, un simple Toyota Camry. El representante de Estados Unidos, en tanto, mostró en las redes otra imagen: él mismo en una cola de un Starbucks. Ambos tuits no son meras formas de pasar el tiempo, como podrían pensar algunos. Esas fotos terminaron siendo acciones políticas, porque las redes chinas las aprovecharon para mostrar el contraste en el estilo de vida de estos dos diplomáticos con la opulencia de los líderes políticos del PC chino.

Lo que sucede en estas conversaciones no vale solo por el número de personas conectadas a cada conversación, sino porque toda la gente, incluso quienes no participan en las redes, las tratan como un diálogo esencial. Quienes participan en Twitter no son un mundo virtual cibernético; la firme es que ahí están los mismos líderes de opinión de cada grupo social, el influyente de cada familia o oficina, el que tiene opinión para todo... Ese mismo influyente se alimenta de las redes como antes lo hacía de los diarios para conversar en la vida real.

Si queremos entender las redes sociales, fijémonos en el símil que usa Nicholas Christakis en su libro *Conectados*. Él compara las redes sociales con las relaciones que se dan entre los habitantes de una pensión universitaria, donde conviven distintos grupos y todo tipo de estudiantes. Hay algunos amigos de todos, verdaderos nodos hiperconectados, que manejan la conversación, y también hay otros marginales, que se juntan a lo más con otro estudiante.

Eso somos nosotros en las redes. Y por eso es importante asumir el papel de cada uno a la hora de influenciar, al menos para compensar lo que hacen otros países respondiendo a sus intereses. Malcom Gladwell destaca la centralidad de ciertos actores influyentes, los muy conectados, que son persuasivos y percibidos como creíbles en su área de trabajo.

En este nuevo contexto no servirán los que no sepan moverse fuera del mundo diplomático tradicional. Qué sentido o utilidad tiene para un país ser representado por un profesional marginal en esta conversación. Chile necesita conectores, nodos con contactos y capacidad para mover conversaciones.

En el mundo de masas del que venimos saliendo todo pasaba por redactar mensajes y distribuirlos. En el nuevo entorno de redes el desafío es que nuestras historias se conviertan en temas de conversación, que nuestros enfoques o puntos de vista atraigan a las redes sociales y se difundan gracias a ellas. Hay que entrenarse para esto. Tengan presente la provocación de Joseph Nye, cuando asegura que en las relaciones internacionales al final «ganará el país que imponga su historia».

## Capítulo 2: Twitter

*«The court found, however, that prosecutors applied the cyber-stalking law used to try the man in an unconstitutional fashion: “While Mr. Cassidy’s speech may have inflicted substantial emotional distress, [it is] protected speech: anonymous uncomfortable Internet speech addressing religious matters.” He compared Twitter to physical billboards used by pilgrims in colonial times and to an internet news board.*

*It’s unclear if these metaphors will gain traction. As in other legal situations involving Twitter, higher courts have yet to provide an answer of what type of speech is allowed. At the time, the woman’s lawyer said she was “appalled and frightened by the judge’s ruling”.»<sup>[4]</sup>*

Jeff John Roberts,  
en Five Ways Twitter Is Changing Media Law.

### **¿Conoces a un adicto a Twitter?**

*Publicado el 30 de diciembre de 2009 en El Día*

La semana pasada me entrevistaron en **La Tercera** sobre la supuesta existencia de un fenómeno de adicción a Twitter. La adicción, según un experto médico, se da cuando una persona usa Twitter más de diez veces por día. En mis respuestas dije que la adicción no se daba con la herramienta (Twitter) sino con la sensación de hiperconexión y comunicación que permite su uso.

Gracias al flujo de *tweets* encontraremos nuevos datos, opiniones y conversaciones sobre los temas que nos interesan. La eficacia de la herramienta genera hábito. Cualquiera puede entrar a Twitter. Cualquiera puede seguir en Twitter. Gracias a su brevedad, es muy fácil revisar los mensajes que nos interesan dentro del flujo de datos que fluyen de manera constante e inmediata.

En Twitter nos encontramos con personas que, muchas veces y sin saberlo, nos ayudan a procesar «lo que hay que leer» de Internet. Twitter nos permite llegar rápido a lo que sucedió en cualquier rincón de la red. Si entre las personas que seguimos hemos realizado una buena selección, tendremos una ayuda fundamental para no vernos sobrepasados por esa abundancia de información. Nos permitirán mantenernos conectados con información de última hora de todos los temas que nos interesan.

En mi experiencia como consultor de medios me tocó ver cómo profesionales de otras áreas, desde que comenzaron a trabajar en un medio se convirtieron en adictos a los largos horarios que exige este trabajo. Cualquiera que lo ha vivido sabe que ser parte de un medio es adictivo. En este sentido, Twitter permite a todos ser un medio: que cualquiera comente, opine y valore la información que le interese.

El problema de Twitter es que, como herramienta tecnológica, exige ciertas habilidades para sacarle partido. Muchos critican lo que llaman una simple moda por la banalidad de lo que allí leen. Dicen que hay demasiado autobombo y comunicaciones del tipo *spam*, pero eso es lo que caracteriza a todo lo que sucede en Internet. En realidad, Twitter empieza a ser útil cuando se aprende a ocuparlo. Un grande de estos espacios, Howard Rheinholt, autor del libro *Multitudes inteligentes*, dice que Twitter funciona cuando uno aprende a establecer una sintonía fina con la red de personas a las que seguimos y, asimismo, cuando se sabe cómo alimentar la red que nos sigue.

## **El curador de Internet**

*Publicado el 24 de febrero de 2010 en El Día*

Considero a Twitter una herramienta eficiente para mantenerme al día de lo que ocurre en el mundo. Un usuario activo, que incluso está trabajando en un libro sobre Twitter, me decía esta semana que una de sus gracias es que cuando uno entra no hay nada acumulado. Pasa lo contrario con los correos electrónicos o Facebook: si se dejan de revisar una semana, a la vuelta uno se encuentra con una cantidad de pendientes que incluso puede provocar cierta incomodidad. Esto no ocurre en Twitter. El sistema de publicación de mensajes cortos se parece más al de los medios audiovisuales. Cuando uno prende la televisión o la radio, está desarrollándose un programa; en el caso de Twitter, vemos el flujo de mensajes que se acaba de publicar. Aunque el sistema nos permite revisar todo lo que se ha publicado previamente, incluso

seguir conversaciones anteriores, Twitter facilita que asumamos lo anterior como pasado y nos conectemos con lo que viene.

Hoy la información abunda. Hay información de calidad a nuestra disposición. El problema está en encontrar, dentro de las constantes olas de información, aquella que tiene relación con nuestros intereses. Aunque Twitter es un espacio de escritura y de publicación de mensajes a terceros, no debemos olvidar que una de las actividades que más se dan en esta herramienta social, es mostrar enlaces atractivos o tuitos de terceros que creemos que deben ser compartidos. Bien manejado, es decir, con un trabajo cuidado en la selección de las personas a las que seguimos, Twitter puede convertirse en un sistema inigualable de curaduría del flujo informativo de Internet. Las personas a las que seguimos pueden servirnos de filtro: una especie de inteligencia colectiva que nos ayuda a discriminar lo que compensa revisar.

Los espacios sociales, dominados por Facebook y Twitter, ya le disputan a los buscadores el rol de generadores de audiencia en la web. La actividad más común en esos espacios es compartir, lo que en Twitter se llama «retuito».

## **Hay vida fuera de Twitter**

*Publicado el 26 de agosto de 2010 en El Día*

Facebook y Twitter ardieron en contra de la decisión de la Corema por aprobar la construcción de una central termoeléctrica cerca de Punta de Choros, donde se encuentra una reserva de pingüinos. Entre lo que publicaban las personas que sigo, no recuerdo una mayor unanimidad en una postura. Todos, desde *tuitos* piñeristas hasta los entusiastas de MEO, se sumaban a un mensaje único invitando a protestar en la calle, en todas las ciudades chilenas.

La convocatoria acabó en protestas callejeras que congregaron, en el caso de Santiago, a dos mil personas. Hubo hasta guanacos disolviendo a los manifestantes. Lo sucedido me recuerda que no hay que perder las proporciones: aunque la red es masiva en cuanto a la cantidad de personas inscritas y al número de conectados periódicamente, todavía sigue siendo un espacio elitista. Según mi *feed*, las manifestaciones podrían haber sido históricas. Eso no sucedió.

En un sitio de Internet de un medio relevante se le dio tanta importancia a las protestas que se llegó a hacer un paralelo entre la aprobación que el gobierno había conseguido por los sucesos de la mina San Esteban con lo que

perdería por el rechazo que provocaría la central termoeléctrica, que tanto criticaban los ecologistas. ¿Qué le faltó al movimiento ciudadano para obtener una mayor convocatoria? Involucrar a los medios tradicionales. Faltó que nuestra prensa sensibilizara masivamente el problema.

Aunque entre los periodistas el apoyo a las banderas ecologistas es masivo, estos mensajes no proliferan en los medios. Ahí se asume que lamentablemente Chile necesitará duplicar su capacidad energética para alcanzar el desarrollo como país. La energía termoeléctrica de Barracones en La Higuera es de las más contaminantes, pero también de las más económicas. Aunque no nos guste, tendremos que seguir inaugurando centrales. Nadie nunca las querrá cerca, pero todos las usaremos.

### **Quién dice qué a quién**

*Publicado el 21 de abril de 2011 en El Día*

En 2009 comenté una cita del académico Walter J. Ong, quien decía que la creciente oralidad era una conversación masiva en torno a los textos escritos. Algo que se podía entender también como una conversación en torno a los espacios tradicionales en los que hoy nos informamos. Comenté, entonces, que la sociedad estaba conversando sobre las noticias (publicadas en esos medios) con las ventanas abiertas, permitiendo que otros las pudieran seguir e, incluso, grabar. Se trataba de una idea que surgía a partir de lo que uno veía en Twitter: un espacio donde muchos trataban infructuosamente de colocar un tema de conversación hasta que se referían a algo de un medio formal.

En estos días me tocó comentar un **estudio** dado a conocer en marzo pasado por el área de investigación de Yahoo, que se llama «Quién dice qué a quién en Twitter», que entrega luces empíricas del valor de esa idea. Se trata de un análisis de más de 250 millones de *tuits*, que se puede resumir en que más del 50 % del flujo informativo que se mueve por Twitter a nivel universal es producido por un grupo de 20 mil *tuiteros*. Esto equivale a decir que ese 0,05 % de los conectados se ha convertido en una élite escuchada e influyente.

Según el estudio, estos 20 mil «influyentes» podrían clasificarse en cuatro grupos que se distinguen del usuario común de Twitter. Están las celebridades (actores, rostros, políticos, etc.), los medios en general, los blogueros (escritores, periodistas, especialistas en temas de nicho, etc.) y, finalmente, las organizaciones (ONGs, empresas, ministerios, etc.). El estudio muestra que

gran parte de lo que las celebridades, organizaciones y blogueros comparten tiene su origen en los medios tradicionales.

Se puede concluir que en esta red social o informativa se confunden las teorías tradicionales de las comunicaciones sociales, que antes las dividían entre masivas y de tipo interpersonal. Hoy en Twitter se dan ambos tipos de comunicaciones. Pero esta clasificación venía debilitándose antes de la irrupción de las redes sociales. Había dos razones: la fragmentación de las audiencias de los medios masivos y la amplificación de las audiencias de los mensajes personales gracias a Internet.

### **Tuitear desde una institución**

*Publicado el 12 de mayo de 2011 en El Día*

He reiterado la necesidad de que las empresas y las instituciones tengan su espacio en las redes sociales. Como se trata de un lugar donde lo que valen son las conversaciones y no tanto los mensajes, esto pasa porque integrantes de las mismas estén ahí. El problema, entonces, es cómo se maneja la relación entre la persona que escribe en Twitter y la marca que representa. Estas conversaciones se publican y se graban, por lo que hay que ser un poco más autoexigentes.

Para iluminar el debate que deberían tener en sus respectivas instituciones, destaco un artículo sobre el tema publicado en el diario El País. En él se dice que las situaciones más complejas se dan en los medios de comunicación. *The Washington Post*, el diario más importante de la capital de Estados Unidos, tiene un manual para sus periodistas que dice que estos «deben renunciar a algunos de sus privilegios como ciudadanos particulares y asumir que sus mensajes en cualquier red social son, a efectos prácticos, el equivalente de lo que aparece debajo de su firma en el diario». Incluso, el diario les prohíbe «escribir o publicar cualquier cosa que pueda reflejar una parcialidad o favoritismo político, racial, religioso o sexual», y hacerse seguidores o unirse a grupos en estas redes que sean susceptibles de manchar la credibilidad del medio.

Una situación similar se da en agencias informativas. La inglesa *Reuters* aclara que «la distinción entre lo privado y lo profesional casi no existe y usted debe asumir que lo personal y lo profesional en las redes sociales es una sola actividad, no importa cuánto se esfuerce por mantenerlos separados». *Bloomberg*, en tanto, advierte a sus periodistas: «Primero pregunta; luego twittea». Casi todos estos medios prohíben expresamente difundir primicias,

comentar la elaboración de las noticias o mantener un debate con los lectores o con medios rivales.

### **El Papa en 140 caracteres**

*Publicado el 15 de diciembre de 2012 en El Día*

En julio de 2011 comenté que el Papa Benedicto XVI había realizado su primer *tuit* para promover el lanzamiento de una nueva página web del Vaticano. Esa vez dijo: «Queridos amigos, acabo de lanzar [www.news.va](http://www.news.va). Alabado sea nuestro señor Jesucristo. Con mis oraciones y bendiciones». En esa oportunidad el Papa escribió el mensaje en inglés e italiano. Su acción fue comparada con las primeras palabras de Pío XI en el lanzamiento de la Radio Vaticano, 80 años antes.

El Pontífice tiene, desde ahora, una cuenta propia en Twitter y pretende usarla para conversar periódicamente con los fieles que le hagan preguntas en temas de fe. Cuando se publicaron sus primeras palabras, la audiencia de las cuentas en sus diversos idiomas ya sumaba 1 millón de seguidores, y ellos mismos ya habían mandado muchas preguntas que sirvieron para iniciar el diálogo.

El primer tuit desde la cuenta @pontifex\_es fue un saludo: «Ofrece al Señor todo lo que haces, pide su ayuda en todas las circunstancias de la vida diaria, y recuerda que él está siempre a tu lado».

Siguieron respuestas a algunas de las preguntas recibidas:

«¿Qué nos aconseja para rezar más en medio de nuestras obligaciones profesionales, familiares y sociales?»

«Con la certeza de que, quien cree, nunca está solo. Dios es la roca segura sobre la que construir la vida, y su amor es siempre fiel.»

«¿Cómo vivir la fe en Jesucristo en un mundo sin esperanza?»

«Dialoga con Jesús en la oración, escucha a Jesús que te habla en el Evangelio, encuentra a Jesús, presente en el necesitado.»

El Vaticano ha informado que se integra a las redes sociales porque Twitter es un nuevo lugar donde predicar. Es casi un equivalente al viejo mercado, donde Jesús buscaba comprometer a la gente.

### **La cuenta papal, retuiteada**

*Publicado el 4 de enero de 2013 en El Día*

La cuenta del Papa en Twitter, @pontifex, nació para establecer el diálogo entre el Pontífice romano y quienes estamos en las redes. Twitter facilita la conversación masiva. Quienes participamos en las redes sociales nos exponemos más, pero lo hacemos buscando respuestas. En este sentido, el *retuiteo* es una forma potente de comprometer a los que leyeron un mensaje, moviéndolos a mostrar nuestro mensaje a sus propios seguidores.

Esta semana se criticó la cuenta @pontifex. Se dijo que no se estaría usando para dialogar y que, incluso, no sería apropiado que Benedicto XVI conversara con la gente. La cuenta, en tanto, se había lanzado con la invitación a mandar preguntas relativas a la fe, con el compromiso de que el mismo Papa las respondería en este espacio público de conversación. Así lo ha hecho.

El periodista español José Calderero, de 26 años, aprovechó este espacio de conversación directo para preguntar: ¿Cómo podemos vivir el año de la fe en nuestro día a día? La respuesta en 124 caracteres la recibimos todos los que ya estábamos siguiendo la cuenta. «Dialoga con Jesús en la oración, escucha a Jesús que te habla en el Evangelio, encuentra a Jesús presente en el necesitado». Se trata de una cuenta dialogante donde la mitad de los 16 *tuits* papales que vinieron habían tenido relación con respuestas directas a *tuiteros*.

Gracias a esta estrategia, la conversación en las redes en torno a la fe es una realidad relevante en Twitter. Esto ya sucede en ocho idiomas con más de 2,3 millones de seguidores. Yo mandé mi pregunta (no he tenido respuesta), también he interactuado con @pontifex compartiendo sus mensajes con mis seguidores y comentando algunas respuestas de terceros. La mitad de esos seguidores de la cuenta ya hizo alguna acción, en especial *retuiteos*, cuando lo normal de las redes es conseguir un 1 % de respuesta. Una señal más de que no estamos ante una moda sino ante un poderoso signo de los tiempos.

## Capítulo 3: Facebook

*«In a sense, Zuckerberg and Assange are two sides of the same coin. Both express a desire for openness and transparency. While Assange attacks big institutions and governments through involuntary transparency with the goal of disempowering them, Zuckerberg enables individuals to voluntarily share information with the idea of empowering them. Assange sees the world as filled with real and imagined enemies; Zuckerberg sees the world as filled with potential friends. Both have a certain disdain for privacy: in Assange's case because he feels it allows malevolence to flourish; in Zuckerberg's case because he sees it as a cultural anachronism, an impediment to a more efficient and open connection between people.»<sup>[5]</sup>*

Richard Stengel.

### **En Facebook hay que estar, ¿pero cómo?**

*Publicado el 3 de julio de 2009 en El Día*

Algunas veces, hablando de estos temas, me encuentro con personas que han dejado de visitar o directamente han cerrado su cuenta de Facebook. Son los decepcionados, a quienes no les importan los contenidos que hay en la red: «No me interesa lo que están publicando ahí», dicen. Muchos hemos entrado a Facebook sin saber de qué se trata, muchas veces por recomendación, incluso por la guía de un tercero, quien, al ayudarnos a abrir nuestra cuenta, condicionó nuestra experiencia en este espacio.

Lo primero que tenemos que definir es para qué vamos a usar el espacio. Uno debería determinar a las personas que vamos a invitar a ser nuestros «amigos». De ellos leeremos sus actividades, y ellos leerán lo que publiquemos.

En Facebook uno puede desde reencontrarse con los excompañeros de alguna etapa de la vida, hasta mantenerse en contacto con familiares, en especial los que viven lejos. Además, somos muchos los que entramos allí

como una forma de trabajo. Facebook funciona para todos, porque se trata de una herramienta para que las personas compartan información de forma fácil. Para una buena experiencia, se requiere definir muy bien cuáles son los «amigos» con los que uno quiere contactarse, qué aplicaciones instala y qué configuración debe tener la cuenta. Muchos ignoran que se puede manejar la privacidad. De hecho, se estima que solo un 20 % aprovecha las herramientas que Facebook facilita.

## **Reclamar con murmullos**

*Publicado el 19 de agosto de 2009 en El Día*

Un amigo, discrepando con un comentario mío, creó una «causa» en Facebook a favor del «voto sustractivo». La idea es que en la elección podamos votar tanto a favor de alguien como en contra. Es una idea que seguramente motivaría a muchas personas no inscritas. Facebook también fomenta la creación de «eventos» y «grupos», en los cuales se juntan personas que comparten algo en común.

Mientras me sumaba a la causa de mi amigo, recordé un programa de radio en el que compartí una conversación con Daniel Berdichevsky, coautor del libro *Psicología de Facebook*. Él había sido invitado a una reunión del área de *marketing* de Icare para explicar las razones de la fuerza de esta herramienta.

Durante la conversación entendí que Facebook ha permitido a la gente expresar posiciones y exigir derechos sin tener que gritar e, incluso, murmurando. Hoy en Facebook se conversa sobre marcas, empresas y personas. Se da un diálogo mucho más responsable que el que se tiene en otros espacios de Internet. Esto se debe a la inexistencia del anonimato que caracteriza la red global.

En Facebook no nos encontramos con gente vociferando como en una protesta callejera, sino con algo más parecido a dos amigos hablando en una cafetería. Ahora podemos integrarnos a cualquier conversación que nos interese, aluda o afecte de alguna manera, y esa es una gran oportunidad. En este sentido, las empresas, instituciones e incluso candidatos políticos caen en un error al responder los reclamos realizados en Facebook tal como lo venían haciendo en el mundo real. Lo hacen como acostumbraban cuando los acosaba cualquier activista, con la actitud del que trata a una persona desesperada que grita. Justamente, hoy en la red se dan conversaciones más

bien «murmuradas», que pueden resultar incluso más sensatas que los reclamos del mundo real.

### **Contenido perpetuo**

*Publicado el 26 de agosto de 2009 en El Día*

La semana pasada comentaba que Facebook es un espacio donde podemos «reclamar murmurando». Al respecto, me llegó una advertencia de un lector, quien decía que hay que cuidarse de dar opiniones en estos nuevos espacios sociales. Mediante un link a las políticas de publicación de la empresa, él recordaba que cuando uno publica debe asumir que los comentarios no podrán ser borrados.

Por un lado, hay que asumir que la «filosofía» de la web 2.0 presume que escribimos «en borrador». Al compartir lo que pensamos con la «inteligencia colectiva» de amigos de Facebook y seguidores de Twitter, lo que hacemos es invitarlos a mejorar lo que publicamos. La idea es que lo que aportamos sea enriquecido gracias a la red. Es una suerte que nos ayuden con otros datos, puntos de vista y opiniones. Lo lógico es que nuestros comentarios evolucionen y así como se registran los primeros puntos de vista, la misma red también tiene guardadas aclaraciones y rectificaciones.

Todo lo que publicamos «se graba». Cada cosa que escribimos en Twitter o Facebook no solo puede ser vista por mucha gente, incluidos los amigos de amigos que seguramente no conocemos, sino que además hay que tener presente que esos materiales quedarán grabados para siempre. Posteriormente podrán ser recuperados gracias a los cada vez más avanzados buscadores.

Teniendo presente estas características, los invito a unirse a los espacios que han creado los distintos candidatos políticos. Algunos de ellos están comenzando a usar correctamente la oportunidad que tienen y ya «conversan» y siguen las opiniones de amigos y seguidores. La red es una oportunidad para que escuchen a sus votantes. Algunos sabrán crear verdaderas comunidades que sobrevivirán a las campañas políticas.

### **Zuckerberg o Assange: El personaje del año según *Time***

*Publicado el 15 de diciembre de 2010 en El Día*

El premio del «personaje del año» de la revista *Time*, en Estados Unidos, suscita una polémica creciente, sobre todo por la importancia que han

adquirido los medios sociales en el último tiempo.

En mis espacios de Twitter y Facebook se dice que «el personaje del año» debió haber sido Julian Assange y no el fundador de Facebook, Mark Zuckerberg, el finalmente elegido. Esto, dicen, se debió a la falta de audacia de una revista que no se atrevió a optar por Assange, la personalidad realmente más popular y revolucionaria de estas semanas.

Se mencionó que el australiano —quien recientemente desenmascaró a la diplomacia de los Estados Unidos— tuvo 20 veces más votos entre los lectores del sitio web de la revista que el poco carismático fundador de la mayor red social del mundo. Otros hablaron de una elección coherente con la línea de la revista. Muchos saben, sin embargo, que esta publicación no se limita a elegir a las personalidades con las que comparte ideales. Tanto Stalin como Hitler fueron en su tiempo el «personaje del año» de *Time*.

No subestimo la importancia de Assange. Él —y su grupo de activistas— ha logrado transparentar actividades que hasta hoy no tenían control externo alguno. Es indudable que el *hacker* se inmortalizó cuando aprovechó las herramientas digitales y el espíritu colaborativo reinante para «traficar» información relevante. Su filtración tuvo un carácter histórico y la forma de hacerla nos garantiza futuras entregas que cambiarán para siempre la forma de trabajar de las autoridades de todas las instituciones públicas de importancia.

Lo de Zuckerberg va más allá. Facebook ha adquirido tal relevancia que hoy no solo lidera Internet: los navegantes lo usan como columna central de los medios sociales. Sus recomendaciones han terminado con el dominio absoluto de los buscadores. El premio a Zuckerberg reconoce un cambio de paradigma definitivo, más que a una personalidad que una buena película ya había retratado.

## **No todos pueden permitirse el mismo pudor**

*Publicado el 24 de marzo de 2011 en El Día*

En una columna que tituló «Entre el pudor y el exhibicionismo», Nicolás Luco, en *El Mercurio*, aludió a la importancia de estar en estos espacios. Habló del uso que hace de Twitter una sobrina suya. Ella, dijo, «se muestra demasiado en Twitter». Para el columnista ahora «la onda es exponerse», algo que él mismo reconoce hacer cuando escribe sus columnas en el diario.

El nivel del «demasiado» está condicionado por el grado de transparencia que cada uno de nosotros considera adecuado. Al comentarle su columna recordé una frase que usé en este espacio hace dos semanas, cuando dije que

Assange y Zuckerberg «son parte de la tendencia dominante a cambiar el nivel de transparencia con el que vivimos en nuestras esferas personales, culturales y políticas». La sobrina de Nicolás y los jóvenes de hoy se preocupan mucho menos por la transparencia que las generaciones anteriores.

Pero las personalidades públicas y las empresas o instituciones importantes no tenemos la misma libertad para definir el grado de pudor que nos acomoda. La penetración de estos espacios, que en el caso de Facebook alcanza a más del 90 por ciento de los habitantes del país, obliga a exhibirse a todos los que pretenden tener relevancia social. Si una empresa o institución no está en las redes sociales, se podría creer que es una entidad irrelevante o que tiene algo que esconder.

Hace un par de décadas, los expertos en *marketing* aseguraban que ya no bastaba la publicidad para lanzar nuevos productos al mercado, que las empresas también necesitaban aparecer en la parte informativa de los diarios para que su oferta publicitaria fuera creíble. La reputación que viene también estará condicionada por la presencia en las redes sociales. Si entendemos que en este nuevo mundo nuestra influencia dependerá de la calidad de la red social que construyamos, cada minuto de pasividad tendrá un costo en el largo plazo.

Luco terminó su columna diciendo: «La cosa es exhibirse, no por lucirse, sino porque cada cual tiene valor, por la diversidad, por la velocidad de las cosas».

## Capítulo 4: Tabletillas y smartphones

«Any news site that adopts a pay scheme now should have very limited expectations for its success—at least on the web. In the case of print publications, requiring digital readers to pay may help to slow circulation losses, but is hardly a long-term solution. A pay merged with an ambitious strategy to improve users' experience on mobile platforms has a much better chance to succeed.»<sup>[6]</sup>

Bill Grueskin, Ava Seave y Lucas Graves (Columbia Journalism School),  
en *The Story So Far: What We Know About the Business of Digital Journalism*

### Los medios ya están en nuestras manos

Publicado el 10 de enero de 2009 en BlogsUC

El periodismo, tal como lo conocemos, surgió en la segunda mitad del siglo XIX en la ciudad de Nueva York. Entonces, ese periodismo se materializó en la forma de diarios que se vendían a un precio mucho menor que el costo de su edición, impresión y distribución. Esto, gracias a los recursos del «subsidiario» publicitario.

La industria se desarrolló pese a las supuestas crisis en las que se originó. «Enfermo con una mala salud de hierro», llamó a los diarios, alguna vez, el periodista Juan Antonio Giner. Ya desde los años 30, se hablaba de que sería inminente su reemplazo por los distintos soportes audiovisuales que complementaron y ampliaron los espacios mediales.

Los medios surgieron con el periodismo aunque siempre fueron un espacio para la entretenimiento: buscaron disputar y llenar los «tiempos libres» de sus audiencias. En los primeros diarios se insertaban folletines, antecedente de muchos de los productos audiovisuales de la televisión contemporánea. De la centralidad informativa pasamos a la creciente

importancia de las historias. Hoy, en tanto, lo fundamental es la participación de los usuarios.

En este contexto destaco la aparición del artefacto que podemos tener en la palma de nuestras manos. Más que el teléfono celular, la clave ha estado en entregarnos muchas de las funciones de los computadores en un aparato eminentemente portátil. De ahí la importancia de los llamados *smartphones*, categoría que se masificó inicialmente y que lideró, por años, la empresa Palm. Posteriormente vino el momento de las toscas pero siempre conectadas BlackBerrys. Recientemente, el producto que realmente se masificó con fuerza fue el iPhone y sus imitadores. Ahora también nos encontramos en medio del surgimiento de la apuesta del imbatible Google, el Android.

Fui usuario de las originales Palm Pilot de US Robotics. Luego me pasé a las Handspring. Quizá por eso empecé a usar tan temprano el Treo, quizás uno de los primeros *smartphones*; de hecho, desde hace un par de años uso una Treo 680. He experimentado la fuerza que puede tener la participación, las oportunidades que genera estar siempre con un aparato con el cual uno puede twittear, contestar comentarios de Facebook, subir fotografías y videos. Muchísimos *post* de este blog han sido escritos, algunos subidos y muchos más comentados desde mis varios Treos.

Quizá por eso sentí un gran alivio cuando en la reciente feria tecnológica de Consumer Electronics Show (CES), los ejecutivos de Palm lanzaron Pre, un aparato que según los expertos permitirá el relanzamiento de una empresa que los mismos analistas ya daban por muerta. La empresa vio ayer subir sus acciones un 33 % y se dice que el cantante Bono habría invertido 100 millones en ella.

Por mi parte no me queda más que esperar que Palm comience a vender su producto. Seguiré siendo un «vendedor» de una marca que siempre me ha respondido. La verdad es que sin tener certeza de los nuevos pasos de Palm, ya hace unos meses, al comprar el iPod Touch, había optado por no reemplazar mi eficiente 680 por el glamoroso teléfono de Apple.

En el camino hacia los medios sociales un *must* para cualquier profesional de las comunicaciones es aprender a sacarle mucho más partido a los teléfonos móviles y analizar cómo los proyectos mediales en los que trabajamos «conversan» con ellos.

## **El último legado de Jobs**

*Publicado el 6 de octubre de 2011 en El Día*

Steve Jobs sabía que su capacidad creativa y empresarial había sido fundamental para, primero, salvar el mundo del cine animado y, luego, la música. Durante el «exilio» de su empresa Apple, creó la empresa Pixar de la mano de Disney. Luego, al volver a Apple, creó iTunes.

Son muchos los analistas que aseguran que solo la capacidad persuasiva de Jobs permitió que los principales actores de la industria de la música aceptaran pagar casi un dólar para cada canción. Un precio altísimo si se asumía que en ese momento todas las canciones se podían encontrar y bajar gratis. Jobs entendió que el precio era solo una parte de la solución. También era necesario entregar a cambio una experiencia de compra, tanto de la bajada como del posterior uso de la canción. Una experiencia distinta a la de bajar la misma canción sin pagar nada.

Jobs nos mostró que el problema de la piratería no era tecnológico sino que tenía que ver con la conducta de la gente. Así, era más fácil entender que la solución de la crisis que vivió la industria musical no pasaba por intentar restringir la tecnología. Era necesario entregarle a la gente una experiencia de compra de música *online* simple y agradable. En la filosofía holística de Jobs, el producto es la «experiencia de su uso». En el caso del iTunes y el iPod, el foco estuvo en entregar una excelente experiencia al comprar, bajar, oír y relacionarse con la música. Es lo que han entendido algunos medios sobre el último legado de Jobs: el iPad, que promueve un periodismo de calidad que pueda seguir cobrando por sus ejemplares, independiente de que se venda una edición en papel. Al menos, algunas empresas lo han aprovechado para brindar una grata experiencia de lectura en un espacio ideal para las historias largas.

### **Especulaciones sobre el iPad**

*Recopilación de «Por qué el iPad llegará a nuestras manos», publicado el 21 de enero de 2010 en El Día; «La duda es cuándo tendremos un iPad», el 8 de abril de 2010 en BlogsUC, y «Yo quiero mi iPad», el 29 de enero de 2010 en BlogsUC.*

Steve Jobs es un tipo asertivo. Nunca realiza un *focus group* para probar sus proyectos y no fabrica prototipos. Se puede dar el gusto de hacer una conferencia de prensa universal con todo el mundo en vilo. No ha tenido que pagar avisos y aquí nos tiene promoviendo sus productos.

Pienso que tendremos que preparar nuestros bolsillos para un nuevo desembolso. El iPad es un libro electrónico con una pantalla más grande (de 10 pulgadas de diámetro frente a las seis del libro) que en vez de funcionar con tinta digital en blanco y negro tiene todos los colores y la *tactibilidad* que Apple ya nos dio antes en el iPhone.

Rupert Murdoch dijo hace pocos días que sin este producto (el iPad) no se entiende el futuro de los diarios. Hay intereses creados a favor del éxito de Apple. La solución al problema de los diarios y de las revistas pasa por repetir en el mundo digital una experiencia análoga a la que se vive al leer sus páginas.

Siempre se supo que las tabletas serían el futuro. Era lógico entender que el ratón sería reemplazado cuando pudiéramos interactuar con lo digital con nuestras manos. Proyectos como Natal y Surface de Microsoft terminarán siendo la norma en el mundo de los juegos y también en los computadores de oficina.

El iPad se impondrá gracias a ventajas indiscutibles: La velocidad que tiene el procesador, el bajo consumo de energía que requiere, incluso para ver películas, y el brillo y la sensibilidad de su pantalla *touchscreen*. Para el consumo de medios y la participación en los espacios sociales, iPad no solo es mejor que un PC: los analistas afirman que incluso es mejor que un Mac. Los críticos ironizan que solo es un iPod Touch grande, cuando el tamaño es especialmente importante para un espacio prioritariamente hecho para actividades como la comunicación no telefónica y el consumo de contenidos. No sería tan optimista si no hubiese conocido el éxito de iTunes.

Hace meses quiero mi iPad. Por lo aparecido en los medios está claro que tendremos un excelente aparato que servirá para consolidar un espacio entre el teléfono celular inteligente y los laptops. Creo que la gran ventaja que tendrá Apple respecto a sus potenciales competidores es la existencia de más de 140 mil aplicaciones ya en el mercado.

El gran gurú del NYT, David Pogue, dijo que luego del lanzamiento del iPad pasará lo de siempre con Apple. La discusión se centrará en todo lo que no tiene: «no tiene batería removible», «no es *multitask*», etc., pero en abril, cuando se comience a comercializar, «los críticos sacarán sus “*positive reviews*” y la gente comenzará a comprarlo».

En *The Economist* destacaron la capacidad que tendrá el iPad de reinventar tres industrias al mismo tiempo: la de la computación, la de la telefonía y la de los medios. La revista inglesa asume que los medios podrán beneficiarse marginalmente del éxito del nuevo aparato, pero que jamás

resucitará empresas muertas. También reflexiona sobre el efecto que puede tener este nuevo dispositivo. La industria de medios en general espera que la universalización de estos soportes permita mejores espacios para vender contenidos.

Es evidente que el iPad será especialmente útil para las revistas, que podrán volcarse al nuevo soporte incluyendo audio y video, pero manteniendo la experiencia de lectura de sus páginas. En el caso de los diarios, lo que ha mostrado el NYT se parece bastante a la experiencia del Reader 2.0 que realizaron con Adobe Air.

## **La conveniencia del iPad**

*Publicado el 2 de abril de 2010 en BlogsUC*

El próximo 23 de abril realizaremos un seminario en la UC junto a Steve Schaffran para conversar sobre lo que tienen que hacer las empresas de contenidos (editoras de diarios y revistas, empresas de cine y TV, empresas de radio, etc.) para enfrentar Internet móvil. Usaremos como gancho el lanzamiento del iPad.

Con Steve venimos conversando por meses del tema. En noviembre viajé a Nueva York, donde me tocó estar en las oficinas de una de las empresas editoras de revistas más importantes del mundo, *Conde Nast*. Coincidió con el inesperado cierre de la revista *Gourmet*: a pesar de que tenía una buena base de suscriptores y lectores, su edición impresa no se financiaba. Eso mismo no hubiera pasado un mes después, cuando apareció el iPad.

Hace unas semanas, Steve realizó un viaje a Nueva York para conversar sobre contenidos y su soporte ideal. Entre otros, ha conversado con Roger Black, que viene desarrollando hace meses una aplicación que funcionará por HTML4; con Gary Cossimini, vicepresidente de Adobe para el proyecto Kiosk, que abarca todos los productos pensados para este mundo de publicaciones, y con Eduardo Danilo, un pionero gracias a FlypMedia.

Soy un convencido de que es la persona más relevante que podemos traer a Chile para participar en un *brainstorming* libre sobre lo que nos conviene hacer. Si todo resulta bien, este sábado Steve recibirá de parte de Apple dos iPads para usar en nuestro seminario.

Ya hay mil aplicaciones desarrolladas especialmente para el iPad, además de las 150 mil que funcionan en el entorno del iPhone y de iPod Touch.

¿Por qué el iPad es clave para los medios? Nunca he pensado que el iPad llegará a reemplazar a los computadores de escritorio. David Pogue, del *NYT*,

dijo: «el iPad es infinitamente más conveniente para consumir libros, música, videos, fotografías, páginas de internet y correos».

Los críticos dicen que es solo un iPod Touch grande. Para mí, eso ya es suficiente, porque el tamaño es especialmente importante para la creación de un nuevo espacio prioritariamente hecho para la comunicación no telefónica.

Mi experiencia con las Palm me ha servido para entender lo importante que es la simpleza y la lógica de una interfaz digital. No creería en el iPad si no hubiera sido testigo del éxito que tuvo iTunes para conseguir ventas millonarias en el mundo de la música digital.

Tampoco confiaría en lo que viene si no hubiese sido testigo del éxito del Kindle ni experimentado intensivamente con los Reader de Sony, la comodidad de leer libros y diarios en las pantallas digitales, a pesar de que todavía tienen interfaces preApple.

## **Una oportunidad para los medios**

*Publicado el 9 de abril de 2010 en BlogsUC*

«No hay razón para que alguien quiera un computador en su casa», dijo Ken Olsen, presidente y fundador de Digital Equipment Corporation en 1977. Claramente se equivocó. Apuesto a que el iPad es el primer exponente de una nueva necesidad que tendremos cuando se imponga la Internet móvil. De ser un producto «de moda», se convertirá en un bloc de apuntes digital. La idea de las tabletas siempre ha sido entendida como el futuro. Trabajar con lo digital entre nuestras manos y poder interactuar sin la ayuda del ratón tiene su lógica. Por ejemplo, el proyecto Natal, de Microsoft, es el futuro para los juegos; su Surface terminará siendo el computador de escritorio.

El fracaso de las tabletas que hasta ahora habían llegado al mercado radicaba en la complejidad de su sistema operativo. Gates quería que todo tuviera un PC: los refrigeradores, los microondas; la lógica era digitalizar y comunicar los electrodomésticos. Pero había un problema: su complejidad. ¿Por qué tener que esperar para prender un electrodoméstico lo mismo que uno se demora para encender un computador?

Apple entendió la importancia de la simpleza. Se dio cuenta de que el iPhone sería un teléfono inteligente más universal si se olvidaba del sistema Mac y desarrollaba algo *ad hoc*. De la misma forma, el iPad se impondrá por lo que ya presenta en su versión 1.0. David Pogue, del *NYT*, dice que la velocidad del procesador del iPad, su bajo consumo de energía, el brillo y la sensibilidad de su pantalla *touchscreen*, han permitido que los analistas que

saben de *gadgets* hablen de una nueva «categoría» para el consumo de medios. El iPad no solo es mejor que un PC; es, incluso, mejor que un Mac.

Además, la experiencia nos muestra que en sus siguientes versiones incorporará algunas de las mejoras clamadas por la inteligencia colectiva. Otros críticos aseguran que el nuevo aparato no salvará el modelo de negocio de los medios masivos: al mal periodismo no lo salva nadie. Incluso creo que estos nuevos soportes tensionarán más a las redacciones anticuadas. El iPad impulsará espacios donde los medios deberán cobrar por contenidos digitales. Los que apuesten por mantener redacciones considerables terminarán cobrando a un porcentaje de sus lectores, ya sea con estrategias del tipo Freemium (*WSJ, The Guardian*) o Metered (*NYT, FT*).

## **Lo tengo**

*Publicado el 23 de junio de 2010 en El Día*

Ya tengo mi iPad, el aparato con el que Steve Jobs redefinió el consumo de información al liberarnos de lo que un *tuitero* amigo llamó la tríada «silla, teclado y ratón». Esta semana se anunció que antes de cumplir 80 días en el mercado, las ventas de este *gadget* ya superaban las tres millones de unidades. Hablamos de ventas superiores a los dos mil millones de dólares. La tendencia es imparable. Analistas independientes dicen que en 2015 existirán casi 60 millones de iPads en el mundo. Sin incluir otros modelos de tabletas que seguro lanzará el resto de la industria en el segundo semestre.

Hablamos del lanzamiento del *gadget* más exitoso que se ha realizado nunca. El caso del netbook, otro producto que ya tenemos en Chile —que funciona como un intermedio entre los teléfonos inteligentes y los computadores portátiles— no ha podido vender tantas unidades como lo ha hecho Apple con el iPad en estos meses. Esto, a pesar de que las principales empresas de computación apostaron por esa categoría.

Este éxito es relevante para mi trabajo. Llevo un año apostando por tecnologías que tratan de recrear, en lo digital, las experiencias que tenemos frente a un diario o una revista en el mundo real.

Los que entienden el iPad afirman que su éxito radica en su modelo de negocio, ya que a través de él surgen nuevas posibilidades de venta de contenidos. Oportunidades para el periodismo de calidad.

## **Un diario para el iPad**

*Publicado el 3 de marzo de 2011 en El Día*

Hace un año hablamos por primera vez del iPad en este espacio. Dijimos que pronto llegaría a nuestras manos y dudábamos cuánto demoraría en convertirse en una necesidad. Ayer salió a la venta la segunda generación del iPad y se asegura que otras empresas lanzarán al menos 40 tabletas distintas. Sus valores son la movilidad, la luminosidad, la claridad con la que muestra las fotografías o las películas, y el manejo táctil, similar al que se da en los productos impresos.

Algunos pensamos que lo más importante es permitir una cómoda experiencia de lectura. En la industria, aún no se sabe si la Internet tradicional de páginas web será un lugar donde desarrollar el negocio de las empresas que se dedican a producir contenidos de calidad. La experiencia me muestra que hasta ahora el HTML es un pésimo espacio de lectura, por la baja atención con la que las personas se pasean por sus textos.

En Chile aún no hay productos dirigidos exclusivamente al iPad. Pero en EE. UU. hay un diario producido exclusivamente para este espacio. Se llama *The Daily* y fue calificado por el blog especializado *Gizmodo* con una descripción potente: «La mejor experiencia de diario/revista que se ha realizado hasta la fecha». Lo que estamos viendo en *The Daily* es un medio realizado para sacarle partido a un soporte (aplicación) que permite entregar una experiencia de lectura de contenidos informativos digitales con una calidad similar a la que tenemos en una revista o un diario impreso. En el camino hasta poder cobrar por contenidos digitales hay varios obstáculos para «devolver el genio de la gratuidad a la botella», como resumió el problema del periodismo el director del *NYT*, Bill Keller.

### **Leer en tabletas**

*Publicado el 16 de junio de 2011 en El Día*

La experiencia muestra que el HTML es un pésimo espacio de lectura. Mike McCue, fundador de Flipboard, considerada como la mejor aplicación de Apple, dijo lo siguiente: «El problema con los periodistas en Internet de ahora es que se han contaminado por el factor forma de la web. Me refiero a que los periodistas son presionados para hacer cosas como los “*slides shows*”, que aumentan las visitas por página. Los artículos de texto quedan condenados a presentarse en delgadas columnas que atraviesan 5, 6 y 7 páginas, con avisos

que funcionan cuando distraen a los lectores. Al final no se entrega la placentera experiencia del papel».

Después de un análisis de lo que la gente hace con los artículos que graba en aplicaciones o *softwares* para «leer después», se concluyó que cuando el lector tiene libertad para elegir cuándo leer, lo hace al terminar el día: «En un aparato que funciona mejor para el consumo [...], aparentemente para leer la gente prefiere aparatos móviles, en especial el iPad».

Lo relevante es la presentación de la tipografía y del diseño con una calidad equivalente a aquellos buenos diarios, revistas o libros donde leer es un placer. Esto explica el éxito del Kindle de Amazon, un dispositivo diseñado para desaparecer en tus manos, cuando tu atención absorbe una buena historia. Quedó demostrado que hasta los más voraces lectores terminaban prefiriendo un entorno digital que recreara correctamente lo mejor de las versiones impresas.

El futuro de los medios impresos adoptará a las tabletas como su papel. Se permitirá a los lectores compartir la experiencia de lectura en las redes sociales. Hoy puedo leer cómodamente en una tableta como el iPad o la Galaxy, pero pronto podré, además, compartir mis notas al margen y enviar párrafos o imágenes con comentarios a mis amigos de las redes sociales.

## **El iPad globalizado**

*Publicado el 8 de marzo de 2012 en El Día*

Apple lanzó sus tabletas en abril de 2010. Solo ese año, la empresa vendió 7 millones de unidades. El año pasado, duplicó esa cifra y, según analistas, de aquí a cinco años más, Apple podría llegar a vender otras 175 millones de unidades.

Ayer se lanzó la tercera versión de la tableta, un producto que va camino a su universalización a pesar de que hace solo dos años todavía no estaba en el mercado. Su empresa anunció que la tercera versión —que incluye mejoras reconocidas por los analistas— ha vuelto a poner a Apple muy a la vanguardia respecto de sus seguidores. Mejor pantalla, mejor sistema de fotografía y video, mejor sistema operativo, tarjeta gráfica, etc.

El éxito que las tabletas le han dado a Apple ya se está extendiendo a otras marcas. Una serie de empresas han apostado por el sistema operativo clon del iOS, el Android de Google, que ya domina en el mundo de los celulares. Este sistema fue incluso elegido por otro gigante de este sector, Amazon, para

apostar por las tabletas. Muchos analistas adelantan que en pocos años se venderán más tabletas que computadores.

En el caso de EE. UU., los números son increíbles. Según un estudio de Pew Research, un 10 % de los norteamericanos usa tabletas, y ese porcentaje podría llegar a un 33 % en solo dos años. Entonces, habría 90 millones de usuarios.

## **Flipboard en la mira**

*Publicado el 28 de junio de 2012 en BlogsUC*

Hace una semana, estuve un par de horas con Marcos Weskamp, diseñador argentino que estudió en Japón, conocido en el mundo geek por desarrollar el proyecto Newsmap de visualización de información. Lo visité porque en estos últimos años se convirtió en el padre del diseño con un proyecto que me parece el mejor resumen de lo que viene: la premiada aplicación de aparatos móviles Flipboard, de la que todos hablan esta semana.

Se trata de una aplicación que nació en el entorno del iPad, pero que desde hace unos meses también funciona en los celulares de Apple y, más recientemente, en los de Android. Está relacionada con el mundo de lo móvil y sus contenidos se construyen por y para las redes sociales. Flipboard permite leer las noticias de nuestros medios favoritos y feeds de las redes sociales. Todo lo anterior está hecho de forma que podemos aprovechar de compartir lo que queramos, usando nuestras mismas redes.

La principal fortaleza de la aplicación es la calidad del «paginado» en que podemos leer estos contenidos. Flipboard está enfocado en mantener el buen diseño, en la presentación de información «bien paginada». De hecho, la idea es aprovechar la tecnología de las tabletas para entregar en forma digital una experiencia tan buena como la que vivimos con las mejores revistas y diarios. Sus creadores entendieron, como pocos, que hasta ahora Internet sigue siendo un espacio desagradable para consumir textos, en especial cuando se trata de textos largos.

En la conversación que tuve con Marcos Weskamp, me comentó que el proyecto surgió al pensar cómo diseñarían un navegador si pudieran hacer Internet de nuevo. Entonces, Flipboard resulta un ejemplo más del pensar desde cero, partiendo del problema de la gente y olvidando las soluciones vigentes, algo tan característico de los grandes avances de estos últimos años.

Weskamp comentó que la discusión inicial surge de constatar una realidad: que es tan agradable leer la revista *Time* y tan poco agradable leer el

mismo artículo en el sitio web *Time.com*. Lo anterior, insistió, teniendo en cuenta que este desarrollo en Internet se ha realizado de forma cada vez menos compatible con la rentabilidad: «Llevamos 10 años fragmentando el contenido y haciendo productos que no dan dinero. Con Mike y Evan queríamos arrancar de nuevo. Para comenzar a pensar el navegador desde cero, repensamos qué es lo fundamental en el proceso de búsqueda de información, en cómo conseguimos la información y luego la consumimos».

Según él, los periodistas olvidamos que la gente no paga por leer palabras o simple información. Se compran historias que, además de estar bien escritas, están bien presentadas en su diseño. Al final volvemos a la importancia de la experiencia. «Entonces me encontré con lo que pensaban Mike McCue y Evan Doll. Me pareció un proyecto irresistible. En las primeras ideas existía el consenso de hacer un presentador del contenido de los *mails* que se reciben; desde que me mostraron eso quedé muy prendido». La conversación creativa que se dio entre los gestores del proyecto ocurrió mientras se rumoreaba el inminente lanzamiento de la tableta de Steve Jobs. Marcos Weskamp, entonces, trabajaba en visualización de información en Adobe, cuando comenzaba la pelea de Jobs con Adobe: «Yo tenía claro que ese conflicto al final sería en perjuicio de Adobe. El HTML estaba evolucionando hacia lo que llamamos el HTML5 y estaba claro que pronto ningún “*flash*” tendría sentido».

Aunque Marcos me había hablado de la carrera de Mike McCue —a quien sigo en las redes— al volver a Santiago me encargué de revisar en detalle su carrera. Todo partió con la creación de su primera empresa, Paper Software, como signo de una permanente preocupación en torno a los navegadores. Se la terminó vendiendo a Netscape en 20 millones de dólares. De ahí surgió su segundo proyecto, TellMe, que consiguió más de 230 millones en capitales *venture* en 1999, y se consolidó en 2004 para finalmente ser vendido a Microsoft en una cifra que Wikileaks estima en torno a los 800 millones. Según Marcos, «si hoy llamas a una empresa norteamericana por teléfono y recibes una respuesta automática, lo más probable es que estés interactuando con el proyecto TellMe, una especie de navegador por voz, como el Siri para el teléfono tradicional».

Jeff Bezos, de Amazon, mostró que se podía hacer un excelente libro, el mejor libro del mundo, sin papel, con todo lo que eso significa en ahorro. En esa misma línea, Jobs presentó el iPad como un espacio para el consumo de los mejores textos periodísticos.

Marcos Weskamp me contó que las primeras ideas en torno a lo que sería Flipboard se hicieron pensando en usarlo en computadores de escritorio. No estaba claro lo que sería el iPad, aunque entonces ya se asumía que sería lo que vendría. «Cuando se lanzó el iPad ya teníamos los bosquejos muy bien armados. Luego estuvimos trabajando otros seis meses antes de lanzarlo. Cuando se anunció el iPad, no sabíamos la resolución que tendría esa pantalla», dijo Weskamp.

Paralelamente surgió Pulse, otra aplicación para navegar sobre información de *feeds* digitales. Esta se hizo conocida por un artículo del *NYT* y, luego, cuando fue demandada por el mismo diario.

Le pregunté a Marcos Weskamp por Zite, la tercera aplicación de origen canadiense, que hace pocos meses fue comprada por la *CNN*. Hablamos del valor de la aplicación, un sistema de recomendaciones que sorprende con fuentes informativas no definidas previamente. Marcos me dijo que cuando arrancaron se dieron cuenta de que el concepto tenía una cara de diseño y otra de algoritmos de datos para entregar información basada en relevancia. «Pero nos dimos cuenta de que los dos problemas eran muy grandes para abarcarlos al mismo tiempo, y decidimos hacerlo en dos etapas», dijo.

En la primera apostaron por el diseño, para conseguir una experiencia memorable para el usuario, que la transformara en una aplicación necesaria. «Ahora estamos trabajando en el tema del algoritmo y la filtración en favor de recomendaciones, eso está por mejorarse... Seguimos pensando que es irremplazable el rol de los editores profesionales en este paso».

En la conversación apareció el libro *The Filter Bubble* de Eli Pariser. «Sería genial que te sacaran de la burbuja de Pariser, eso es lo que buscamos con la curaduría, para que el producto funcione perfectamente. Hay una parte que viene de tus *feeds* de redes sociales, pero hay otra parte informativa donde tiene que haber profesionales: lo lindo de un diario es la voz personal que resulta de la calidad de las noticias y para eso creo que no basta un algoritmo».

El aporte de Marcos se deja percibir en la centralidad del diseño, que está pensado como visualizador de información. Weskamp creó el proyecto Newsmap, que les recomiendo a todos visitar, que surgió como una respuesta a una necesidad personal relacionada con el consumo informativo: «Llegué a esto para poder ver en una pantalla lo que estaba apareciendo en los diarios japoneses, argentinos y norteamericanos. También pensé que era importante agregarle “lo social”, que, entonces, no era más que los correos y las fotos en Flickr. En algún momento volveré a ese proyecto y le incorporaré lo social,

tengo claro que no bastan las noticias de los diarios, también me interesa que en esa pantalla estén las cosas claves de mis cercanos», dijo.

Camino al café donde tuvimos la conversación, me fue mostrando algunos hitos del barrio: el garage de HP, el huevo, las oficinas de la empresa de diseño Ideo, la heladería que le gustaba a Steve. «La gracia de Jobs era que además aquí era un tipo más, de los que te topas en la fila del supermercado. Pasaba casi todos los días por delante de la oficina, bajaba la velocidad del auto y miraba hacia adentro mientras todos comentábamos “miren qué está pasando”».

Para que se hagan una idea, Flipboard ocupa el primer piso de lo que podría ser un local comercial. De hecho, todo el equipo técnico trabaja en una especie de garage abierto a la calle. Hay otros tres espacios más en las dependencias de la Startup: el espacio de recepción de público (donde lucen todos sus premios, incluyendo el que les concedió Apple como «la mejor aplicación del primer año del lanzamiento»), el espacio donde se trabaja el diseño y se hacen los *tests* de usuarios, y una cafetería.

## **Me quedé pegado en Flipboard**

*Publicado el 29 de junio de 2012 en El Día*

Decía que Flipboard resumía lo mejor del Internet que viene: un producto que vive en torno a las redes, que es propio del entorno móvil, que se diferencia por la calidad del diseño de su información. Me parecía que con eso bastaba para destacarlo. La semana pasada les comenté mi paso por la sede de Flipboard en Palo Alto y la conversación que tuve con Marcos Weskamp. Días después se lanzó la versión en español de la aplicación. Ese mismo día, también, se informó de un acuerdo de Flipboard con el prestigioso *New York Times*.

Según el acuerdo, los suscriptores del *NYT* —gracias a un nuevo sistema validador de las suscripciones de Flipboard— podrán leer su diario en forma digital. En la misma aplicación hoy pueden revisar en forma paginada sus *feeds* de redes sociales y medios. Algo similar se dio a conocer con otra aplicación: *Pulse*, otro proyecto nacido en Palo Alto, que permite a los suscriptores del *Wall Street Journal* leer sus contenidos favoritos.

Creo que el acuerdo ilustra el fracaso relativo que han significado hasta ahora los variados caminos propios con los que cada diario está haciendo aplicaciones para navegar desde las tabletas. A diferencia de las revistas, que ya tienen modelos afinados con Adobe, los diarios no parecen encontrar un

modelo de aplicación que entregue a sus lectores una experiencia similar a la del papel.

### **Es tiempo de «flipear»**

*Publicado el 30 de marzo de 2013 en El Día*

Al menos dos veces hemos hablado de un proyecto que me entusiasmó desde su surgimiento: Flipboard. Ahora menciono nuevamente el proyecto porque el miércoles pasado la empresa de Palo Alto anunció su versión 2.0, con una herramienta que permite que cualquiera de nosotros publiquemos nuestras propias revistas.

Se trata de un avance en una línea similar a los exitosos «pineos», que se hacen en Pinboard, o «reblogueos», que caracterizan la herramienta de blogs #Tumblr. Este cambio también comparte mucho de Storify, otra herramienta que hemos mencionado aquí.

Este anuncio se inserta en la tendencia actual de las redes sociales: las anteriores audiencias de los medios masivos se han incorporado con un dispositivo móvil en sus manos y comentan, comparten, critican, *favoritean* lo que dicen las autoridades, las instituciones o la misma forma como transmiten todo aquello los medios. Las mudas audiencias mutan en usuarios que indistintamente adoptan una relación mucho más activa en esta conversación social grabada y masiva.

Ya hace un par de semanas, cuando Google comunicó que dejaría de actualizar su herramienta Google Reader (que enormes minorías usan para suscribirse a páginas web), Flipboard anunció que ofrecería su propio espacio. Lo que se activó para los suscriptores de Flipboard fue la posibilidad de importar la misma lista que se había construido en Google Reader desde esta herramienta.

## Capítulo 5: Diarios y revistas

«[Rashbass] says they came to realize that there was a distinction between what he calls the “lean-back, immersive, ritual pleasure” of reading *The Economist* in print compared to the ‘lean-forward, interactive’ way people used the site.

Then along came the e-readers and tablets. “We suddenly realized that if we were making a distinction between lean-back and lean-forward, here was lean-back digital or lean-back 2.0. We made a conscious choice to avoid the web-style interactive approach. Instead, we saw the potential of delivering a better lean-back experience than we have ever achieved in print”». [7]

Roy Greenslade

### **Del papel a Internet con éxito: el caso noruego**

*Publicado el 16 de diciembre de 2008 en Blogs UC*

Esta mañana tuvimos la suerte de juntarnos un grupo de casi 20 profesionales con Anders Bjartners, exalumno del Magíster en Periodismo de la UC, quien fue durante seis años (entre 2001 y 2007) editor de la sección de cultura y medios en el principal diario financiero noruego, el *Dagens Næringsliv* (DN). Se trata del medio de cabecera del *NHST Media Group*, el conglomerado más importante de información económica escandinavo.

Anders volvió a Chile con su mujer y sus tres hijos para recordar los años en que vivió en este país, entre 1998 y 2000, período en el que se graduó en nuestro Magíster.

Anders comenzó su presentación diciendo que en Noruega prácticamente todos los habitantes están en línea. Mostró que las conexiones ya no bajan durante el verano porque las familias también contratan banda ancha en sus casas de campo o playa. Reveló una transición exitosa de las empresas con tradición impresa, que supieron evolucionar hacia lo digital con audacia, apostando siempre por la marca de los diarios de papel y la importancia que

ese prestigio tendría en el desarrollo en Internet. «La clave fue que desde el primer día se entendió que si igual la prensa iba a ser canibalizada, era mejor que lo hiciera alguien de la familia».

El ejemplo que usó fue el ya clásico de *Schifsted*, una empresa competidora de *NHST*. En la presentación mostró varios pasos estratégicos del grupo que explican su desempeño, que ha sido valorado en todas las latitudes. En *Schifsted* no tuvieron problemas para dejar que sus nuevas divisiones online compitieran frontalmente con los diarios del grupo, lo que permitió que esas empresas alcanzaran rápidamente una estrategia exitosa y mantuvieran sus inversiones incluso cuando reventó la primera burbuja de Internet en los 90. Otro caso fue el del diario popular VG. Aunque su edición de papel sigue dominando el mercado, ha tenido una dramática caída en los últimos cinco años. Sin embargo, la versión digital de VG, que funciona de manera independiente, consigue 3 millones de visitantes únicos cada día, un número bastante alto considerando que Noruega tiene 5 millones de navegantes potenciales.

En general, la fórmula actual es contactar a los lectores por todos los soportes disponibles. Nadie va a pagar un ejemplar de un diario que publique información que ya fue entregada por un medio electrónico. «Los medios escandinavos han realizado una apuesta total por los contenidos propios. En el caso de los medios populares, funcionan con redacciones separadas y no se repite la información; en los medios de elite las ediciones impresas solo publican lo propio, la información exclusiva, lo que se está desarrollando, pero ya no imprimen lo que pasó ayer», concluyó.

## **La nueva oralidad**

*Publicado el 2 de diciembre de 2009 en El Día*

Hace unos días estuvo en Chile Alex Wright, el responsable del *New York Times* en lo que se refiere a la usabilidad de sus espacios en la web. En su charla citó una frase del jesuita Walter J. Ong que considero muy orientadora para entender lo que viene. Wright dijo que en el futuro primará una oralidad más deliberada y consciente de sí misma, basada permanentemente en el uso tanto de lo impreso como de lo escrito.

El paso de lo literario a lo oral no tiene que ver con un rechazo a lo escrito. Es el fomento de una conversación masiva en torno a los textos ya impresos. Con lo anterior se entiende que la nueva preeminencia de lo oral, con ventajas como el fomento de la participación, en perjuicio del estilo más

objetivo y subordinado que primaba en el mundo literario, no significará el fin de los medios impresos. Lo que viene podrá ser una conversación alrededor de los mismos espacios tradicionales.

En la discusión respecto a lo que viene hubo una corriente dominante de expertos que aseguraban que el nuevo mundo *amateur* de los *bloggers* y *tuiteros* iba a ser capaz de reemplazar la existencia de las redacciones profesionales. En los últimos meses he escuchado a los defensores de esa tesis retroceder en sus posturas, matizando sus afirmaciones y planteándose a favor de un mundo más plural para los medios.

Cada vez se valora más la importancia de robustecer estructuras tradicionales, como las de las redacciones periodísticas, para investigar en forma independiente de los poderes sociales. El rol de la inteligencia colectiva, de las masas inteligentes, servirá para «curar» y recomendar lo más valioso del trabajo de las redacciones tradicionales. Y, además, para corregir o complementar los datos reportados por los periodistas.

Es evidente que los medios no volverán a ser los mismos luego de que se abrieran espacios a favor de las audiencias. Pero lo anterior no significa que se reemplazará el trabajo de los medios.

## **Son las comunicaciones, estúpido**

*Publicado el 26 de diciembre de 2010 en BlogsUC*

Desde ahora todo pasará por las comunicaciones. Tanto en el mundo político como en el empresarial, el éxito de un proyecto está condicionado por la forma en que se realizan sus comunicaciones. Cada día será más relevante entender de comunicaciones para participar en las decisiones relevantes de todos los campos. Si hasta hace unos años era la economía de los votantes lo que condicionaba el éxito de cualquier propuesta electoral, el factor clave del futuro será el buen manejo comunicacional.

Para adelantar lo que viene comentaré cinco tendencias claves del momento:

1) Todo se juega en conversaciones que se están publicando en directo. Las comunicaciones relevantes de una sociedad acostumbraban a realizarse teniendo a los diarios como centro de su gestión, tomando sus ritmos. Los editores moderaban la conversación gracias a la entrega informativa, pero fundamentalmente gracias a las cartas al director, a los columnistas y a las editoriales del medio. Ese ritmo ya se superó.

En 2011 los chilenos vimos cómo los medios tradicionales también asumieron este nuevo espacio, ya no como un lugar para el trabajo de un conductor o reportero entusiasta, sino como parte importante del trabajo de pauta y moderación de la conversación por parte del medio y de su línea editorial. La relevancia de esta «conversación publicada» será creciente, especialmente luego de la masificación de los teléfonos inteligentes táctiles como herramientas de participación y consumo.

2) El significado de lo social cambió definitivamente y tiene que ver con asumir la centralidad creciente de las redes sociales, en especial la de Facebook. Además de ser el espacio social más popular entre navegantes, es el lugar de las conversaciones en las que todos participan. En el año que se acaba vimos cómo los espacios sociales lejos de aislarnos de la realidad, nos permitieron participar de ella. En este año, parte importante de las movilizaciones eficientes se darán en estos espacios, incluso desde aquí se convocará con éxito a salir a la calle. Lo anterior no significa, por más que les pese a los políticos y activistas tradicionales, que volverán a darse movilizaciones como las que veíamos décadas atrás. De hecho, si las personas se reúnen en la calle se tratará de encuentros regidos bajo las mismas reglas de la web. Es decir, no veremos a un líder carismático en una tarima. En los encuentros reales se mantendrá la relación horizontal de pares y esa forma de relación condicionará las características del encuentro.

3) La noticia ya no la define el editor del medio. Si cambian las comunicaciones lo primero que se ve afectado es la industria que se ha construido formalmente en su entorno. En concreto, como consecuencia de las redes sociales, cambió la definición de qué es noticia. La existencia de conversaciones publicadas entre líderes de opinión, periodistas y simples ciudadanos «de a pie» transparenta la discusión sobre qué es noticia. Hoy, muchos de los periodistas llegan a las reuniones de pauta después de haber hablado del «tema relevante del día» en los espacios sociales. Algunos editores están tratando de retrasar esta situación controlando la participación de sus periodistas en estos espacios, al menos de aquellos relevantes en la discusión interna de la organización, es decir, en la reunión de pauta. En otras latitudes es generalizada la participación de los periodistas en los espacios sociales e, incluso, las mismas reuniones de pauta se transmiten el día antes a través de videos. Todos estos cambios no le han hecho daño a la relación existente entre la población general y las noticias. Los lectores siempre conversaron sobre los contenidos mediales, pero la novedad es que ahora esa conversación es publicada y se puede grabar.

4) La publicidad masiva está en crisis. El problema de los medios no es producto de una crisis de audiencia. Los medios que han realizado correctamente su trabajo, tanto por la calidad de sus contenidos como acomodándose a las nuevas circunstancias tecnológicas, tienen una convocatoria mucho mayor que antes. En cambio, los canales de televisión llegaron a tener un alcance nacional que no podrán repetir en el mundo crecientemente fragmentado que viene. El resto (diarios, revistas y radios) tendrán en el nuevo entorno de las redes sociales mayores posibilidades de distribuir sus mensajes.

Otra dificultad es la forma que toma la publicidad en el entorno digital dominante. Los verdaderos protagonistas de este entorno son los sitios de venta, los buscadores o agregadores, y los sitios sociales. Estos se caracterizan porque pueden funcionar correctamente a nivel universal sin un costo variable relevante para llegar a nuevos países, una realidad completamente distinta a los medios de comunicación tradicionales. La publicidad en la red será cada vez más barata y transparente para quien la contrate.

5) Las páginas web tradicionales, estructuradas en el formato heredado de Gutenberg (de uno a miles), serán el espacio natural para interactuar con las audiencias y estimular la conversación social en torno a los contenidos mediales. Las páginas web, con sus cada vez menos valiosos avisos-banners, serán el lugar apropiado para la conversación social sobre el periodismo, el soporte de los enlaces, los comentarios y las opciones como los «me gusta» de Facebook. Esas páginas no deberían cerrarse a los buscadores y menos a los sitios sociales, que serán cada vez más relevantes para mover a las audiencias. Para que esos espacios sean rentables es fundamental asumir que no serán un buen soporte de avisos, por lo que sus costos deberán ser cada vez más acotados. Esto se consigue limitando el trabajo de periodistas a un reporte básico de las noticias generales por las que nunca se pagará, y al trabajo de moderación de las conversaciones, apostando por sistemas automáticos de búsqueda de enlaces. El periodismo de calidad deberá conseguir pagos eficientes.

### **Lo que viene será peor**

*Publicado el 25 de enero de 2009 en BlogsUC*

El profesor Phil Meyer, en su comentado libro *La desaparición del periódico: salvando el periodismo en la edad de la información*, adelantó que cuando las

empresas periodísticas no apostaban por la calidad, arriesgaban su monopolio. Los diarios —más allá de la existencia de la radio y la televisión— han sido los espacios sociales privilegiados para controlar al resto de los poderes sociales y para informar «lo que hay que saber» desde un punto de vista de lo relevante para la comunidad.

Aprovecho el libro del empresario Seth Godin, *Small is the New Big, and 183 Other Riffs, Rants, and Remarkable Business Ideas*, para hacer una analogía con uno de los comentarios de Godin, considerado uno de los padres del *marketing* viral (autor de libros como *Permission Marketing* y *Purple Cow*). Mi idea es traducir uno de los puntos del libro (que llamó «Monopolies and the death of scarcity») no solo al castellano, sino también al mundo de los diarios.

Según Godin, la razón por la que una empresa no puede subir sus precios es por la existencia de sustitutos. En los distintos sectores, el consumidor tiene un número limitado de alternativas, por lo que solo los productos únicos pueden poner precios desorbitados. Godin muestra que en el mundo de los medios esto era mucho más relativo que en otros sectores. En la televisión no teníamos más de tres alternativas de canales entre los cuales elegir; el sector de los medios se consolidó sobre dicha escasez. Godin muestra que la escasez se daba desde el espectro televisivo y radial hasta el espacio en las repisas de las disquerías, donde se exponían las alternativas de música que se vendían. Es evidente que esa escasez no era del gusto de los consumidores pero sí era tremendamente conveniente para los medios.

En todos los medios las distintas formas de escasez están desapareciendo y no hablamos de una crisis temporal, como lo que ocurre en los mercados financieros internacionales. El impacto digital en los medios es un fenómeno de una sola vía. El mundo que viene no permitirá futuros «Ciudadanos Kane». No, al menos, como los hemos conocido en las últimas décadas.

La tecnología, el capitalismo y la creciente demanda de las audiencias seguirán minando las bases económicas de cada uno de los monopolios. Algo interesante que muestra la historia económica es que una vez que el mercado se recompone, casi siempre se forma un nuevo sector que termina siendo más rentable para más empresas (y mejor para más consumidores) de lo que había sido hasta entonces el viejo sector monopolizado. El mejor ejemplo es el caso de la música, para desventura de la Warner Brothers. En el mundo del periodismo veremos muchos nuevos ganadores. Periodistas que levantarán con pocos recursos sus espacios en la web y obtendrán mucho más de lo que les hubiera pagado cada mes el mejor diario de la plaza. También veremos

cientos de costalazos, de periodistas que apenas sobrevivirán porque sus espacios en la web nunca llegarán a ser rentables, y tendrán que buscar trabajo de empleados en empresas de la nueva economía, seguro que con alguno de los colegas exitosos.

Los grandes medios de comunicación no van a desaparecer pronto. Las grandes estructuras que miles de profesionales han ayudado a perfeccionar seguirán ahí por mucho tiempo. Pero ya no tendrán una mejor situación, no se conseguirá una mayor rentabilidad, no volverán «los buenos viejos tiempos». Todo será peor salvo para los que se animen a jugar con distintas reglas. El mundo de los medios puede volver a ser muy divertido para los que se la juegan por oportunidades digitales.

Por otro lado, para Godin uno de los mitos más caros son los 220 mil millones que se invierten en Estados Unidos en una publicidad que no puede medirse. Para él, con cincuenta años de atraso, los avisadores se dieron cuenta de que gran parte de esos recursos se lanza a la basura por inercia. La ventaja es que ahora nacen espacios donde se puede medir la eficacia de esa inversión. Él cuestiona a quienes todavía apuestan su futuro a un proceso que los hace menos eficientes cada día.

Más allá de la crisis coyuntural, los medios tradicionales todavía son mejores soportes de ventas publicitarias. Los espacios de Internet no han mostrado casos significativos de éxito mediante el trabajo periodístico. La gran duda es si en el nuevo escenario digital habrá empresas con ventas de publicidad suficientes para financiar los equipos de periodistas que hoy tienen los buenos diarios.

Para muchos el problema de la publicidad en el mundo digital es Google. Es enorme su peso en los países donde la publicidad de Internet despegó. En realidad Google, Facebook, Yahoo y Microsoft conquistan el 80 % del mercado en esos países.

Personalmente creo que es importante asumir que «el diario digital» no es un soporte publicitario análogo al diario en papel. En los medios audiovisuales la gran debilidad de la publicidad es que interrumpe la programación que busca la audiencia. No se da la cómoda relación que tienen los avisos en el papel (que son omitidos naturalmente por la atención del lector, salvo que tenga interés en ellos). Debemos entender que en los nuevos medios digitales la publicidad tampoco funcionará igual que en el papel. Si ponemos en las páginas de Internet una carga de avisos equivalente a la que tenemos en los diarios de papel, tendremos problemas con la audiencia o los avisadores.

Todavía no se ven casos orientadores para el resto. Las crisis que viven empresas consideradas por muchos modelos de periodismo de calidad — como el NYT o El País de España— son una muestra del problema. El futuro no será de los «diarios», pero quizá las empresas periodísticas que construyeron su marca y prestigio desde un diario sean las mejor situadas para lo que viene.

## **La palabra de Jarvis**

*Publicado el 8 de febrero de 2009 en BlogsUC*

Con la lectura del libro de Jeff Jarvis, ***What Would Google Do***, no queda más que seguir pensando sobre el fin de los diarios y los riesgos y oportunidades que esto significa. Jarvis es parte de un grupo de analistas de los medios que entienden que el mundo 2.0 supone asumir que su forma de hacer negocio ya quedó en el pasado.

Personalmente pienso que el momento en el que se detendrán las prensas de los principales diarios no está lejos. Lo que más veremos será que el gran diario pasará a la irrelevancia. Los diarios tradicionales que no se muevan radicalmente a Internet terminarán siendo empresas irrelevantes para las masas donde antes reinaron. Serán medios leídos por un grupo de personas mayores y sus audiencias les dedicarán poco de su tiempo libre.

Pasarán con éxito la ola digital las empresas que entiendan que pronto en el mundo del periodismo lo análogo será tan relevante como ahora lo es la fotografía no digital. Las empresas importantes en veinte años serán las que hoy planifiquen el progresivo cierre de sus respectivas imprentas.

Jarvis dice que lo mejor que pueden hacer los diarios es aprovechar su «*old media megaphone*» para promover y construir lo que viene. El problema es que para eso primero hay que definir qué es lo que viene y aquí es donde cuesta encontrar buenas respuestas. Lo único que todos repiten hasta el cansancio es que las empresas tienen que limitar costos innecesarios: haz lo propio y «*link to the rest*».

El problema es que el aparato desde donde «leemos» periodismo digital condiciona el producto drásticamente. El nuevo diario ya no será un diario. Las páginas web de un canal de TV, de una radio y de un diario terminan siendo muy parecidas.

Lo anterior es especialmente relevante para la publicidad: el diario permitía una publicidad eficiente sin molestar a los lectores del contenido

periodístico, lo que no ocurre en los PC y mucho menos en los celulares o Kindles.

Algo similar ocurre con el periodismo. El nuevo medio funciona perfecto para el caso de los artículos breves, que se extienden mediante links. Pero no fomenta la lectura de un cierto grupo de noticias, como cuando se «hojea» el diario. Con este medio, el lector sabe «lo que hay que saber» en una comunidad, lo que no veo solucionado ni siquiera en los buenos medios digitales. Lo más grave es que en el nuevo espacio no están los avisadores del mundo impreso. Jarvis en su libro da un dato revelador: Craigslist, la empresa que fue determinante en los ingresos de los diarios líderes (los avisos clasificados personales), no se quedó con esa «torta». Jarvis dice: «A Craig Newmark se le acusa de quitarle miles de millones de dólares a la industria de diarios, pero eso es injusto. Él solo creó un mecanismo para hacer más eficiente el mercado, dejando gran parte de esos miles de millones en los bolsillos de quienes lucran gracias a esos avisos».

Lo anterior explica el éxito del nuevo negocio. En la nueva economía se cobra lo menos posible para poder funcionar. De ahí la máxima «*beware the cash cow in the coal mine*». Los medios tradicionales con audiencias cautivas tienen la mejor ubicación para aprovechar las oportunidades pero, al mismo tiempo, los mayores desincentivos empresariales para hacerlo.

### **Con más entretención no superamos esta crisis**

*Publicado el 13 de marzo de 2009 en BlogsUC*

Esta mañana me llegó un recado por Facebook de la exdirectora de *elmedioblog*, Angélica Bulnes, para que comentara un *post* de Francisco Ortega. En él demostraba cómo en la historia de las crisis mediales habían surgido potentes productos de entretención (comics, 007, MTV, etc.). En ese artículo, Ortega concluía que la solución no pasaba por reducir las plantillas periodísticas.

Por mucho que me parecen plausibles los complementos al diario, creo que es inocente no ajustar las plantillas en el contexto de la crisis de los medios. El desafío real es cómo hacer periodismo de calidad en el nuevo escenario y eso no se soluciona con comics. De hecho, aunque los diarios consiguieran productos de entretención capaces de potenciar las ventas o la lectura, eso no significaría ningún alivio a la presión que viven hoy los directores periodísticos.

Hay que tener en cuenta datos como los que compartió *The New Republic* en su especial «The End of Press»: el *NYT* perdió el 10 % de la circulación de su dominical en un semestre; las ventas de clasificados de autos en toda la prensa de EE. UU. pasaron de 5 mil millones a 3 mil millones en 4 años y sigue cayendo; en el grupo de diarios Gannet han salido 10 mil profesionales (un 27 % de la plantilla).

El grupo McClatchy anunció que despedirá a mil 600 periodistas, el 15 % de los que trabajan en sus medios. Mientras, en el ingenioso *The Clinic* se informa, en tono de escándalo y presentándolo como una curiosidad, que la empresa *El Mercurio* ha pedido a los sindicatos asumir que este año no se entregará la gratificación acostumbrada para evitar que la empresa tome medidas más duras para enfrentar la crisis. Los sindicatos rechazaron la oferta.

En una declaración, el Colegio de Periodistas expresó que era «inaceptable que, al amparo de la crisis financiera global, las empresas periodísticas y servicios del Estado despidan a periodistas con el fin de abaratar costos, especialmente considerando la importante labor de servicio público que estos profesionales prestan a la sociedad...»

En este sentido, cuando se dice que la verdadera salida pasa por la idea de Francisco Ortega de «despedir y mandar para la casa a un montón de gerentes e ingenieros inútiles» (los que proponen ajustes de plantilla) no necesariamente estamos remando a favor del futuro de la profesión. Es muy probable que una empresa que no ajuste sus costos a sus ingresos termine desapareciendo. Lo más seguro es que esa empresa pronto ya no haga buen periodismo.

Jeff Jarvis dice: «Los diarios desaparecerán. Las revistas están en peor estado de lo que yo me imaginaba y muchas se acabarán. La industria de edición, distribución y venta de libros atravesarán turbulencias. Tanto la radio como la televisión serán sustituidas por los servicios digitales. El sector de la publicidad será el próximo en sentir el tsunami».

### **¿Cuál es el camino?**

*Publicado el 17 de marzo de 2009 en BlogsUC*

Un periodista que admiro me decía que mis *post* han tomado un cierto tono apocalíptico, con lo que estoy contagiando pesimismo. ¿Los profesionales de la comunicación tenemos que amargarnos por la crisis digital? Estamos frente a una crisis corporativa. Soy de los que cree firmemente que en el mundo

«gratis» de los *commodities* tiene mayor importancia la asociación de productos y servicios con «historias». Lo más complejo será la construcción de audiencias y más si se espera que sean leales.

Muchas empresas que tenían auténticos monopolios ven cómo han perdido definitivamente ventajas competitivas hasta ayer intocables, y no son capaces de romper inercias y moverse en el nuevo esquema. Es un mal momento para los dueños de medios y para los profesionales *apernados* en ellos.

No es fácil mostrarse optimista porque no hay casos de éxito que uno pueda enseñar como modelos, a pesar de que Internet está ahí y podemos ver a un *click* cualquier buena idea del mundo. De todas maneras, el nuevo espacio es —mejor dicho, será, pasada la crisis financiera— un lugar adecuado para probar suerte. Será un lugar con más espacio para el emprendimiento que el que nos tocó vivir durante gran parte del siglo XX. Los profesionales que estén dispuestos a arriesgarse, aquellos que asuman que «hay que vender» las buenas ideas, tendrán grandes oportunidades.

Pasa por mirar el mercado de otra manera, buscando ideas que vale la pena analizar, aunque no se las siga al pie de la letra. *Emol* y *Copesa* facilitarán que el *marketing* apueste por la red. Hay que prestar atención a la red de diarios ciudadanos, a El Mostrador y al proyecto *Ciper*. Su éxito dependerá de cómo enfrenten el tema 2.0 y cuánto espacio le dejen a los medios tradicionales.

Esta misma mañana en el chat de Facebook un exalumno me preguntaba: «¿Existirá una empresa que se dedique a recopilar y/o rescatar información que aparezca en blogs?» Se refería a algo como lo que hace *Litoral Press* con los medios. En ese momento no me animé a decir mucho, aunque después de hablarlo con la empresa dedicada a realizar estrategias digitales Reactor, me atrevo a adelantar que de aquí a diciembre (inversores mediante) se desarrollará un producto destinado a evaluar la imagen que tienen las marcas, instituciones y personas en las conversaciones de la red. Esta empresa está relacionada con otros dos proyectos bien logrados: *públicaopinión* y, para terminar, uno más periodístico y consolidado: *Podcaster*.

## **Los enlaces en el periodismo que viene**

*Publicado el 18 de abril de 2009 en BlogsUC*

En la reunión de la Sociedad Interamericana de la Prensa (SIP) de octubre pasado en Madrid, tomamos conciencia del impacto del tsunami digital en los diarios en Estados Unidos. Invité a esa reunión a Mario Tascón, a quien conocí en los 90 en Pamplona. En su presentación, Tascón fue muy pesimista respecto al futuro de los diarios tradicionales. Tituló su presentación así: «Cómo acabar con los diarios de una vez por todas».

A Mario lo conocí como infografista cuando trabajé en la Universidad de Navarra. Luego seguí su trabajo como líder del exitoso sitio digital del diario *El Mundo* de Madrid. Posteriormente todos supimos de su cambio a *El País*, cuando el diario de Prisa asumió el fracaso de su estrategia inicial al cobrar por el acceso a Internet. El año pasado, cuando realizamos el seminario, se encontraba liderando un proyecto 100 % digital.

Una anécdota que oí en esos días y que —pienso— refleja muy bien la crisis que se venía incubando en la prensa, tiene que ver con la mesa que incluía a los principales medios digitales de diarios tradicionales, organizada por Rosenthal Calmon Alves en el contexto de la SIP de 2007. Un año después, los tres directivos elegidos para esa mesa redonda ya habían renunciado a sus trabajos en la prensa tradicional para sumarse a proyectos 100 % digitales. Mario integraba ese grupo.

Desde entonces, he estado en contacto «virtual» con el proyecto de Tascón. En este mismo espacio compartí junto a él mis opiniones sobre las revistas digitales construidas sobre Flash. La forma de mantener ese contacto fue por meses el completísimo blog **233 grados**, con el que el grupo desarrolló sus primeros trabajos. Luego vino **Prácticopedia**.

Por el blog *233 grados* pude conocer y valorar realmente lo que estaban desarrollando, gracias a un documento que titularon «La filosofía del triángulo». Ahí, Mario Tascón entregaba una definición de su proyecto: «Tenía que ser un medio donde hubiera buenos periodistas que hicieran buenas historias, donde los usuarios fueran más allá de la participación convencional y donde las máquinas, obviamente instruidas por expertos, fuesen capaces de seleccionar y jerarquizar contenidos dispersos por la Red. Más que un medio, un hipermedio».

Al menos en la declaración de principios se entiende que hay que mantener el foco en la redacción de buenas historias y se valora la importancia de la participación, como un ingrediente clave en la producción de los medios que se construyen a «varias manos».

Lo más novedoso del proyecto era la relevancia del tercer vértice, el mismo que ha provocado más discusión en estos días, ya que alude a una de

las grandes polémicas de la industria de medios (Google versus Associated Press): la importancia de los robots (arañas, *crawlers*) en el trabajo periodístico para agrupar enlaces (links) de otros medios.

Creo que es un tema clave para el periodismo que viene. Desde que decidí concentrarme en las actividades digitales de la información, he trabajado en varios proyectos que usan estas tecnologías. Uno que me tiene entusiasmado es el creado por mi exalumno y compañero en la escritura del libro sobre blogs, Tomás Pollak. Con Tomás me ha tocado explicar ya como socio el proyecto Tugar, cuyas «arañas» agrupan toda la oferta de propiedades de Santiago que existe en Internet y las vuelcan en los mapas de Google. Todo esto con una interfaz que sé que Jeff Jarvis definiría como «elegante». En esa misma línea, de apoyar proyectos visionarios, ahora trabajo con la gente de Reactor un proyecto relacionado con reputación digital, realizado por la misma empresa responsable de dos proyectos recientes muy bien logrados: *Públicaopinión* (la nueva cara de *Podcaster*) y el diario urbano para universitarios desarrollado junto a *MSN: Km Cero*.

Gracias a estas experiencias con las famosas arañas, entendí que los medios que vienen tienen que asumir el trabajo de «mostrar lo que hay que leer» de otras latitudes y esto se debe hacer mediante enlaces. Algo de eso pude ver en el beta de *lainformación.com*. De ellos se dijo: «El sitio está armado con tecnología robótica. Al parecer trae feeds desde diversas fuentes, clasifica artículos y los presenta completos en categorías, ordenándolos por tiempo, visitas, recomendaciones, etcétera». Cuando se lanzó la versión beta, de inmediato se generó una polémica en los blogs chilenos. Mientras Rodrigo Guaiquil (de *BNAméricas*) defendió el trabajo «semántico» que realizaba el nuevo proyecto, Ignacio Rodríguez (@micronauta) lo desacreditó: «Estuve examinando el beta privado de *lainformacion.com*, y si bien la idea me pareció un ejercicio interesante de tecnología, no logré hallar el valor desde el punto de vista del usuario», afirmó en un *post* con el que yo polemiqué en la semana (**blog.canal.cl**).

Para Ignacio Rodríguez, la línea que separa lo que se puede hacer en el periodismo sin pasar a llevar los derechos de otro medios se puede definir así: «Una cosa es *linkear* noticias en otros medios, otra cosa muy diferente es hacer *scraping* de artículos completos». Respondí en su blog: «Pienso que si un medio destaca un artículo de otro medio y no interfiere en que ese enlace lleve al lector al medio original, al creador de la información, no hay problema. Es lo que hacen *Newser* o el mismo *Huffington Post* en casi todas sus noticias. Distinto es el medio que realiza un *cut and paste* de una

información o la reescribe con ajustes para ponerla en su sitio obligando a que la gente lea ese contenido en el medio que no realizó el trabajo periodístico».

Mandé un mensaje a Mario para saber qué pensaba de lo que se podía hacer con el trabajo de otros medios. Me contestó: «Nosotros no hacemos *scraping*. Publicamos aquellos materiales sobre los que tenemos derechos. Lo que incluye, como muchos medios, agencias informativas en texto, fotos y videos [...]. En cualquier caso, para vuestro conocimiento, *lainformacion.com* procesa cada día (de momento) unos 20 000 objetos informativos, de los que descartamos unos 5000 por repeticiones (la mayoría de los medios publica las mismas noticias de las agencias). De esos 15 000 restantes seleccionamos unos 10 000. La mayoría son agencias de las que tenemos derechos (Reuters, EFE, etc.) pero, a diferencia de otros medios, no cortamos ni pegamos nada porque todo el proceso de recepción, catalogación y publicación es automático. También el de jerarquización, como he dicho antes (que es uno de los más complejos matemáticamente). Adicionalmente, en cada categoría se monitorea la actividad de Twitter sobre ese asunto. Falta todavía la intervención de la redacción, que recién está empezando, poco a poco y en paralelo a otras pruebas; ayer comenzamos a introducir material propio. Con el tiempo se dedicarán solo a eso, ya que, a diferencia de otros medios, los periodistas de la información están liberados de las labores burocráticas que amenazan a los digitales (cortar, copiar y editar el material de agencias o procedente de las ediciones analógicas del medio original)».

¿Qué opinan ustedes?

### **El futuro (y el pasado): saber contar historias**

*Publicado el 10 de octubre de 2010 en BlogsUC*

Uno de los diarios que hay que seguir es *The Washington Post*, uno de los mayores orgullos de la prensa norteamericana. Tuve la suerte de desayunar con Roger Black, quien lleva meses trabajando en un rediseño que permitirá que el diario de la capital de los EE. UU. se presente rejuvenecido en dos semanas más. Roger Black también está preparando para enero del próximo año el lanzamiento de una versión de formato *rich media* del diario, en el estilo del Reader 2.0 del *NYT*.

Black definió el rediseño como «*a nice work*», porque mejoraba la legibilidad y la capacidad de condensación de las páginas mediante un ajuste en la tipografía. Estaba especialmente orgulloso de la relación entre las fotografías y las infografías con el resto del texto.

Todo se da cuando *The Washington Post* anunciaba la separación entre las áreas periodísticas del diario de papel y de la edición electrónica. Junto con *El Clarín* de Buenos Aires, se trataba de uno de los pocos diarios de prestigio que mantenían ambos equipos con diferentes responsables. El hotel Algonquin, donde desayunamos, era un lugar apropiado para hablar de periodismo. En especial para aludir a los orígenes: Black insistió varias veces en que todo se sigue jugando en la redacción de buenas historias. En el caso de *The Washington Post*, lo ejemplificó con la historia de «**emprendedores**» del norte de San Francisco que están trabajando en la producción de marihuana de forma tan eficiente que están complicando seriamente el negocio de los carteles mexicanos de la droga. Es una historia que no se puede resumir en un titular. Es una buena historia para un diario; entre otras cosas, habla de jueces permisivos en California y evidencia que la marihuana representa más del 69 % del negocio de los carteles mexicanos (es mucho más relevante que la cocaína).

Black está convencido de que los diarios no deben apostar por las noticias que se pueden resumir en un titular. Dice que esos son los productos propios de las agencias, que se informan por Twitter, material apropiado para Google o Yahoo. Según él, los diarios deben ofrecer buenas historias.

Esta misma semana comenté en mi otro blog (del diario *El Día*) un almuerzo que tuve con un exitoso publicista neoyorquino durante el mismo viaje. Cuando él me comentaba las bondades del programa donde había realizado su master para entrar al mundo de la publicidad, le pregunté si había algo que lamentaba no haber aprendido durante esos estudios. Me dijo que le había faltado que les enseñaran a escribir mejor. «Cada vez veo que es más importante saber escribir historias. Desde escribir bien lo que uno piensa sobre un tema hasta saber presentarlo en cualquier formato. Incluso, para un memorándum interno», dijo.

## **Los diarios permanecen**

*Publicado el 12 de octubre de 2009 en BlogsUC*

En el contexto de la crisis de los diarios en Estados Unidos, se estudian solo los casos de los ruidosos cierres definitivos, como el del *Rocky Mountain News* o el *Inquirer*. No se presta atención a las crisis terminales que se desarrollan en cámara lenta. Diarios que fueron tan relevantes como el *Chicago Tribune*, *Los Angeles Times* o el *San Francisco Chronicle*.

Tuve la oportunidad de encontrarme con Gerry Kern, director del *Chicago Tribune*, en su hora más difícil. Kern asumió la dirección del diario en medio de la crisis. Lleva 15 meses «bailando con la fea», aunque actualmente el diario está en números azules, gracias al despido de un número importante de periodistas.

Kern reconoce los problemas pero, también, destaca ciertas luces: venden 25 % menos de ejemplares (en parte porque han limitado promociones no rentables), pero los estudios de lectoría muestran que sus lectores están más tiempo leyéndolos. Para Kern la clave de la recuperación pasa por mantener enfocada a la empresa en la edición del día.

Hablamos de un diario relevante para EE. UU.: en sus 168 años de historia es un medio reconocido por su rol fundamental en la llegada al poder de Abraham Lincoln en los tiempos de la Guerra Civil. Además, se convirtió en el estandarte de la reconstrucción de Chicago después del incendio que asoló a la ciudad. El director de entonces, Joseph Medill, quien le dio el nombre a la escuela de periodismo de Northwestern University, dejó la dirección del diario para asumir el cargo de alcalde y encabezar ese trabajo de reconstrucción casi total. En esa edición, el *Chicago Tribune* puso una foto de su edificio y una noticia grande en portada. Asimismo, publicó que el entonces gobernador del Estado, Rod Blagojevich, lideraba una red de corrupción que estaba rematando al mejor postor el sillón que Barack Obama dejaría al asumir la presidencia que acababa de ganar.

La noticia fue resultado de cuatro años de investigación de profesionales del diario. Según Kern, fue fundamental que la empresa limitara sus costos a lo que le permitían las ventas actuales. Era una racionalización necesaria, considerando que el futuro del diario pasaba por mantener equipos de investigación permanentes: «Buscamos tener cada día una buena historia que surja de nuestro trabajo». Pero el diario más importante de Chicago ya no es lo que fue.

Al día siguiente del encuentro, analicé una edición que podría resumirse en el cuerpo principal, de 28 páginas tamaño estándar. Incluía tres páginas dedicadas a los temas de la portada del día: el Nobel a Obama, la muerte de una joven del Estado por la gripe H1N1 y un reportaje sobre los problemas para conseguir fruta fresca a bajo precio. A eso se agregaba una página permanente de conversaciones de lectores, *The Talk*, y dos páginas dedicadas a los editoriales y los comics políticos. Este cuerpo también incluía, al final, dos páginas de comics tradicionales y cuatro de espectáculos (la gráfica sección *Live*).

Los «pie forzados» y los pocos avisos influyeron en que hubiera una sola página para el resto de las noticias de Chicago, una para el resto de las noticias de Estados Unidos y el mundo, y una para todo lo relativo a negocios. Con esto entiendo la crítica de Geoff Dougherty, director de un medio online que compite con el *Chicago*, que fue además reportero de investigación de ese diario. Él me decía que el *Chicago Tribune* ya no está entregando lo que acostumbraba ni tampoco lo que requiere una ciudad como Chicago.

Se ve cada vez más difícil la situación de los principales diarios de las ciudades norteamericanas fuera de Nueva York y Washington D. C. La mayoría son diarios que acostumbraron a sus lectores locales a coberturas lujosas, incluso con corresponsales propios en muchos lugares noticiosos. Sin embargo, progresivos ahorros en papel y personal los han llevado a adelgazar su oferta hasta convertirse en diarios cada vez menos relevantes.

En mis reuniones con el *WSJ* y el *NYT* escuché una declaración común: los dos tenían planificado comenzar pronto ediciones con varias páginas locales tanto en San Francisco como en Chicago. No es extraño que San Francisco esté a punto de convertirse en una gran ciudad sin un diario importante ni que el intento de vender el *Boston Globe* por parte del *NYT* no parezca tener un final feliz.

Saco como lección que no debemos tentarnos de hacer ajustes limitando la cantidad de páginas y reporteros claves. Debemos movernos en el otro sentido: aumentando los ingresos, probando nuevas fórmulas de cobro. No es un camino fácil, pero al menos es sostenible en el tiempo.

## **Imitadores del papel**

*Publicado el 14 de octubre de 2009 en BlogsUC*

En el contexto actual de la industria, los diarios y revistas deben desarrollar aplicaciones que permitan una experiencia similar a la de la tinta digital en distintas pantallas.

Se trata de las ofertas *rich media*. Trabajar esta idea asume que una parte del tráfico de los lectores (la más masiva y juvenil) funcionará en Internet tradicional HTML, usando los espacios que entregue la evolución de los actuales sitios web de los medios.

Quizá será aquí donde los medios definirán sus diversas murallas. En el mediano plazo, el diario asumirá que será necesario, por el alto costo del papel, realizar una progresiva migración de una parte de nuestra audiencia. Un traslado desde el papel hacia una alternativa pagada —pero más barata

que el papel— en las diversas pantallas que usemos (computadores tradicionales, netbooks, smartbooks, teléfonos inteligentes, libros electrónicos, etc.). La idea es que en esas pantallas los medios entreguen una experiencia similar a leer un diario o una revista en papel, agregando las ventajas de lo digital con infografías móviles, videos y podcast de audio.

Hay que tener presente que más allá de la crisis del modelo de negocio de los diarios, en Estados Unidos estos nunca tuvieron audiencias tan masivas como las que suman hoy sus ediciones impresas y de Internet.

Así como existe un espacio en Internet para YouTube y los videos, también surgirá un espacio para aplicaciones que permitan acceder a una experiencia análoga a la del papel, pero mejorada. Es la idea tras proyectos como el *NYT Reader 2.0* o de la revista *Flyp Media*.

Para los críticos de este camino, la sola idea de seguir defendiendo la portada hecha por periodistas es algo sacrílego en el nuevo mundo 2.0, en el que manda la inteligencia colectiva.

## **¿Cobrar en Internet? Una entrevista con Jim Pomciano**

*Publicado el 5 de noviembre de 2009 en BlogsUC*

Entre las entrevistas más interesantes de mi viaje a EE. UU. debo destacar un encuentro que se produjo indirectamente gracias a Facebook. En ese espacio, comenté de mi viaje y un gurú al que sigo y que también lee mis *posts*, Mario García, me comentó que me ayudaría en el viaje consiguiéndome una reunión en el diario *The Wall Street Journal*.

Terminé conversando por más de una hora con el subdirector del diario, Jim Pomciano. Esta es la transcripción de nuestra conversación.

**—Me parece difícil entender el futuro del periodismo sin cobrarles a los lectores por el contenido.**

—Solo como contexto, *wsj.com* tiene 1,1 millón de suscriptores por el contenido de Internet. Algunos pagan 130 dólares por Internet. Otros pagan por una combinación: compran la edición impresa y además pagan por cierto contenido de la página, unos 250 dólares. Antes ofrecíamos la edición web y la impresa por 99 dólares, pero solo por un año. La filosofía que Dow Jones tiene respecto a la web es la misma que hemos tenido para el periodismo en general: que es información valiosa y que cuesta dinero producirla. En la sala de redacción del *Wall Street Journal*, entre la edición web y la impresa juntas, trabajan casi 700 personas, eso sin contar el servicio de cable, con el que sumaríamos el doble de personas.

—**¿Y son solo periodistas?**

—Periodistas, reporteros, editores, gráficos... No la parte de negocios, sino los que generan el contenido. Tener reporteros en Afganistán, en Irak, en África, en Latinoamérica, Asia y Europa, y en las principales ciudades de Norteamérica es muy caro, y hay muchas organizaciones que no lo hacen. Había muchas que lo hacían pero ya no. Si vemos diez años atrás, por ejemplo, el *Inquirer* tenía cinco corresponsales en los EE.UU. y cinco más en el extranjero, y es una empresa grande. Cuando Lawrence Cohen asumió como presidente, cuando empezó *wsj.com*, se aceptó que el contenido tiene un valor y que hay que pagar por él. Hay una parte gratis: puedes leer los titulares y el contenido que hemos habilitado. Pero hay otros artículos que por una cantidad de tiempo están protegidos y no se pueden leer si no eres suscriptor.

—**¿Los editores deciden qué notas proteger? ¿No tienen que llenar una cuota de por ejemplo 25 % de artículos gratis y el resto protegidos?**

—No hay cuotas, pero sí se trata de tener mucho contenido gratis para poder generar una conversación en torno a la web entre los lectores...

—**Para que puedan aparecer en las búsquedas de Google...**

—Claro, mientras los artículos estén abiertos, aparecerán en las búsquedas de Google. Además obtenemos ciertos ingresos por el tráfico en la web, pero la teoría principal es que el contenido tiene un valor. Queremos participar de la cultura de la web, pero cuando la News Corporation iba a comprar Dow Jones, queríamos que supieran que la web no iba a ser gratis.

—**Otros periódicos también están pensando en este modelo de negocios, los londinenses, los australianos, etc.**

—Por ejemplo, yo tengo un Blackberry, tú también tienes uno. Mi hijo, de 9 años, juega béisbol y fútbol. Cuando lo voy a ver a los entrenamientos los sábados, veo a otros padres leyendo el *New York Times* en sus Blackberry. O sea, siguen leyendo el *New York Times*. Que ese periódico impreso llegue a tu casa siete días a la semana, cuesta 800 dólares al año. Comparado con la web del *NYT*, que es gratis, y con el acceso a la web inalámbrica, que también es gratis. Cuando les pregunté a esos padres si habían cancelado la suscripción impresa, me dijeron que sí, y les pregunté si por ese mismo contenido estarían dispuestos a pagar 10 dólares al mes: me dijeron que sí. ¿Y 20? Tal vez. Eso es casi 250 dólares al año, y están dispuestos a pagar porque el contenido es valorado por ellos. La información para esas personas es valiosa, pero el proveedor, en este caso el *NYT*, no está cobrando. El problema en EE. UU. es que el modelo de negocio de los grandes periódicos metropolitanos que

dependen del avisaje está tan cuestionado que se han tenido que deshacer de muchos periodistas que quizás no eran capaces de producir un contenido por el que pudieras cobrar. Pero el *NYT* lo hace, el *WSJ* lo hace y el *Washington Post*, también. El riesgo que corremos si queremos cobrar es que perderemos la mitad o dos tercios del tráfico *online*. Pero si nosotros podemos, ¿por qué no el *NYT*? Ellos tienen un presupuesto muy grande para noticias, y 200 dólares sigue siendo un ingreso considerable. Si quieres tener una democracia con libertad de prensa, tienes que apoyar el periodismo. Solo hay algunas organizaciones como Poynter's que apoyan diarios, pero el resto tiene que ser un negocio. Si vas a gastar dinero en hacer periodismo, debes tener una retribución.

**—¿Qué opinan de la idea de Obama de usar recursos estatales para la prensa?**

—Como periodista no me gustaría una prensa apoyada por el Gobierno. Se convertiría en un ala del Gobierno. Mi gran miedo es que si ya no hay más periodismo y nos quedamos solo con la web, mientras sigan existiendo agencias de noticias como AP, el resto de la prensa es manejada por grupos con tendencias: agencias gubernamentales, corporaciones, grupos de interés y gente que tiene un punto de vista y una agenda, que no serán cuestionados. Eso sigue siendo información, pero ¿es periodismo?

**—El *NYT* ha dicho que ese tipo de trabajo es imposible sin una gran compañía detrás. No se trata solo de banderas o tendencias sino de las grandes compañías...**

—Entonces hay que enfrentarse a ellas. Todos tienen la oportunidad de mostrar su punto de vista. Si descubres que algo anda mal, entonces dilo, y si descubres que hay algo peor que eso, entonces lo publicamos, lo pones online. Una de mis grandes alegrías de trabajar acá (llevo 25 años), es que siento que no le tenemos miedo a nadie. No vamos allá afuera a cubrir peleas, pero tampoco tenemos miedo de publicar cosas que hagan que las personas poderosas no estén contentas. A lo que apuntamos es a ser precisos y justos.

**—Ustedes tienen los recursos para decirle a los reporteros: cubran esta pelea, o esto otro...**

—Tenemos los recursos y la libertad para hacerlo. Enfrentaremos las complejidades, igual como tienen que hacerlo nuestros competidores, el *NYT*, el *Washington Post*, que hacen un trabajo serio. Y no solo los grandes. Había un periódico en Las Vegas que publicó una nota sobre lo peligrosos que eran algunos proyectos de construcción en esa ciudad, y eso sí que era ir en contra de los grandes intereses. Cuál es el asunto entonces: tenemos hijos que han

estado expuestos a periódicos pero que ahora prefieren leerlos online. Pero quieren buena información, no solo blogs. Y no digo que los blogs sean malos, porque han dado golpes noticiosos incluso. Pero quieren una organización que tenga los recursos para brindar un trabajo serio. Y para hacer eso tienes que tener un modelo de negocio. Tus gastos en electricidad no son gratis, la comida no es gratis, las vacaciones no son gratis... ¿por qué deberíamos pensar que las noticias de calidad sean gratis? Ahora, no sé cuál será la solución. Quizá más adelante las empresas de noticias deberían recibir un pequeño monto de dinero de parte de la compañía de cable que provee Internet. Creemos que cobrar por algunos artículos es una forma de darle valor al contenido. Rupert Murdoch vino y le gustó lo que vio acá y, como vemos, está aplicando el mismo modelo en sus otras propiedades. Cuando las cosas son gratis, la duda siempre es si la gente pagará cuando se cobre por ellas. Y la respuesta del *wsj.com* es sí. Tengo curiosidad por ver cómo les resultará a otros periódicos, como el *NYT*. El *NYT* tiene que hacer algo, ya ha dicho que lo hará y están nerviosos... es como saltar desde un acantilado y no saber si hay agua abajo.

—**¿Tienen estudios sobre para qué contenidos conviene cobrar?**

—Lo que nosotros hemos probado en la práctica es que es conveniente cobrar por contenidos que traten temas de negocios y mercados. Es un contenido por el que la gente pagará porque apuestan dinero en eso, necesitan saber lo que pasa en el momento. Por ejemplo, si ingresas a *wsj.com* y quieres tener información al segundo, estás pagando unos 15 dólares. Por los cables de información cobramos mucho más que lo que cobramos en la web por temas de negocios. Porque es información en tiempo real y estás tomando decisiones de mercado. La tendencia a nivel mundial es creer que la gente no está dispuesta a pagar por noticias corrientes que todo el mundo sabe. Pero creo que la definición de «noticias corrientes» es engañosa. Porque, por ejemplo, si se estrella un avión en Colombia, la información la tendrá Reuters o AP, pero si ellos no mandan un reportero, yo nunca me enteraré que se estrelló ese avión. O sea, alguien tiene que tener sus ojos y oídos puestos allá para que nosotros nos enteremos. Por eso no me gusta el término «noticias corrientes», porque alguien tiene que hacer esfuerzos para conseguir esa información. AP está trabajando en un modelo de negocio en que cobrará por su sitio web.

—**¿Han descubierto otros temas por los que la gente esté dispuesta a pagar?**

—Construimos un paraguas dentro del cual hay temas sobre tecnología, carreras y sobre el estado de Nueva York. Están dentro del paraguas, ordenados de forma vertical, pero también tenemos observaciones de mercado e información financiera gratis en la página, que compite con Bloomberg y con Yahoo Finances. Pero si quieres el periodismo del *WSJ*, entonces hay que pagar por él.

### —¿Qué piensan de Rupert Murdoch?

—Estoy preocupado. Creo que Murdoch es un visionario y vio la conveniencia de asociarse con Dow Jones y trabajó por eso. Pero cuando estás frente a una generación más joven, acostumbrada a la información gratis, puede ser un modelo muy difícil de romper. Y lo que ha pasado en EE. UU. es que ha disminuido el periodismo local. Tomemos el caso del *Newark Star Ledger*, un diario de Nueva Jersey, local. El año pasado, ese diario disminuyó en un 40 % la cantidad de periodistas. Siguen haciendo un trabajo respetable, pero si eres un consumidor a largo plazo de ese diario, puedes notar la diferencia. Hay historias que simplemente ya no están cubriendo.

## **Una experiencia verdaderamente digital**

*Publicado el 24 de enero de 2010 en BlogsUC*

Existe escepticismo respecto a las posibilidades que tienen los diarios de cobrar por sus ediciones digitales. En realidad, no se tiene claro si esa es la forma para generar nuevos ingresos a las grandes redacciones.

Primero fue Murdoch el que anunció que sus diarios volverían a cobrar por los contenidos de sus sitios en Internet. Esta semana el *NYT* hizo un anuncio al respecto. Los diarios de calidad empiezan a desafiar la (aparentemente) imposible tarea de levantar muros en torno a una parte de sus contenidos digitales, para que los lectores tengan que pagar si quieren acceder a ellos.

La crisis económica que atraviesan los diarios no se solucionará con la simple recuperación de la crisis financiera. La drástica disminución de los ingresos que viven las empresas que financian las principales redacciones tiene que ver con una crisis definitiva del modelo de negocios. En el siglo XIX, la publicidad funcionó como un subsidio poco condicionante, capaz de fomentar la calidad periodística. Desde entonces todos los medios han asumido la publicidad como la única forma relevante de ingreso. Ante las menores ganancias, publicitarios las empresas comenzaron a racionalizar sus

costos. Hace años el periodista Phil Meyer alertó en el libro *The Vanishing Newspaper* que con las medidas de reducción de gastos que se realizaron para mantener las altas rentabilidades hasta los 80, la prensa estaba arriesgando el monopolio natural que tuvo desde el siglo XIX. Estaba dejando de ser un producto necesario.

El problema de los diarios es que más del 70 % de sus costos guarda relación con el proceso de reproducción de sus contenidos: la impresión y distribución de sus copias en papel. Es algo que las empresas no han podido mejorar. Los diarios se siguen imprimiendo y distribuyendo prácticamente igual desde su creación.

Como resultado, se da la progresiva desaparición de grandes cabeceras de diarios. *Chicago Tribune* ha reducido en un 70 % su plantilla de periodistas desde que comenzó su crisis. Es casi imposible que ese diario vuelva a ser una compra necesaria, lo que explica que dos diarios de Nueva York, el *NYT* y el *WSJ*, ya estén realizando ediciones especiales para esa ciudad.

Lo lógico para salir de la crisis sería apostar por el camino digital. Hoy los lectores de diarios están conectados a la red. De hecho, las personas están recibiendo en los sitios de Internet de esos diarios la misma información de la edición impresa. El problema es que los lectores están acostumbrados a recibir esa información de forma gratuita, y la publicidad que acompaña esas ediciones, los *banners*, han demostrado tener una bajísima eficacia como generadores de necesidad de compra, respecto a lo que sucede en los medios impresos.

Entiendo que no se espere que los actuales sitios de los diarios puedan pasar a ser espacios pagados de éxito masivo. Gran parte de sus contenidos no incluyen información con valor agregado. Hay que asumir que las estrategias inspiradas en el formato *freemium* parecen razonables: un pequeño porcentaje de lectores pagarán por un pequeño porcentaje de los contenidos.

Para levantar murallas de pago dentro de los sitios de los diarios hay que crear espacios con información especializada, que no se encuentran gratis en la red. Hablamos de nuevos ingresos que no serán equivalentes a las pérdidas generadas por la crisis de la publicidad. No bastará con las suscripciones a las partes *premium* de los sitios web de los diarios. En el mundo digital se debe repetir una experiencia análoga a la que se vive al leer sus páginas.

Actualmente en Internet uno puede ver televisión y escuchar radio: experiencias idénticas a las que se viven exponiéndose a estos medios en su versión tradicional. Esto todavía no ocurre con los diarios. Leer un diario de

papel tiene poco que ver con revisar esos contenidos a través de una página web construida en un sistema HTML.

En EE. UU. se ocupa el término «*convenience*» para explicar el pago de un ejemplar de diario o de revista como un paquete, un todo, que incluye noticias, publicidad y la misma movilidad que se da en el papel. En ese sentido, la movilidad (que el medio se pueda transportar y leer en cualquier parte) puede resultar tan importante como la información que un medio incluye en su pauta.

El desarrollo de la tecnología de la tinta digital que usan aparatos como el Kindle de Amazon o el Reader de Sony ha sido un paso enorme. Personalmente llevo un año experimentando la lectura en este aparato con la forma horizontal a la que estamos acostumbrados, y les aseguro que es casi tan agradable como la de un libro convencional.

Ya he leído ediciones digitales de los diarios *The Wall Street Journal* y *Financial Times* y llevo una semana suscrito al *The New York Times* desde el aparato en tinta digital. Ahí, la lectura ya es equivalente al papel. La asignatura pendiente de estos espacios pasa por la navegación en el producto y el uso de publicidad en estos nuevos soportes.

Con el lanzamiento del iPad ha cambiado el escenario. David Carr en el NYT decía que aparecería algo capaz de reanimar el romance entre el material impreso y el consumidor. La experiencia comercial que Apple ha conseguido alrededor de su producto iPhone y el *software* asociado iTunes nos permite ser optimistas. Ya existen 125 millones de personas con sus tarjetas de crédito habilitadas para comprar. El mismo Carr valoraba la importancia de una interfaz sencilla y confiable como la que ha entregado Apple.

Hace unas semanas la empresa Time Inc dio a conocer el proyecto de revista digital en el que trabaja en conjunto con otras empresas de revistas como *Conde Nast*. Es un ejemplo más de la experiencia que se puede conseguir en las revistas digitales que vienen.

### **¿Por qué deshacerse del genio?**

*Publicado el 31 de marzo de 2011 en El Día*

Lo hemos visto en decenas de películas: al final el afortunado descubridor de una lámpara encantada termina devolviéndola al desierto con genio y todo. Es la imagen usada por el director de *The New York Times* para explicar la decisión empresarial de poner sus contenidos tras una muralla de pago: «Hay

que volver a meter dentro de la lámpara al genio de la gratuidad». Cobrarle a los lectores ha sido una idea cuestionada masivamente por los expertos que pululan alrededor de las redacciones. Muchos se han sorprendido por la medida. ¿Cómo alguien que tiene a su servicio un genio que le concede todos sus sueños podría preferir terminar con esa situación y volver a su vida normal?

Para comprender los *paywalls* hay que analizar el efecto durante años del genio de la gratuidad. Los diarios de calidad, acostumbrados a grupos de élite, de repente vieron que cuando colocaban los contenidos de sus diarios en la web al precio perfecto (gratis), la audiencia se multiplicaba a niveles solo comparables con la envidiada televisión. Parecía una situación idílica: con las audiencias llegaría la publicidad. Pero el avisador no valoró igual al tipo de lector y Google hizo otro tanto desvalorizando el precio de la publicidad de la web, cobrando solo por los visitantes que clickeaban los *banners*. El genio de la gratuidad tuvo otros efectos: como el *rating online* en los noticiarios, provocó que muchos periodistas perdieran la capacidad para elegir información de calidad. Los gurús de las páginas web impusieron el uso de técnicas de SEO, la eficacia de los textos cortos y el reinado de los videos y los *slides* de fotos. Los dueños se deslumbraron por consejos de profesionales que no leían diarios, pero entendían muy bien los gustos de los nuevos y promiscuos visitantes.

El periodista del *NYT* Bill Keller lanzó lejos la lámpara y volvió a apostar por aquellos ciudadanos que viven en Nueva York, que gozan cuando tienen al frente una buena historia, independiente de su extensión.

### **Un año después, Reporte Índigo todavía no es rentable**

*Publicado el 25 de octubre de 2008 en BlogsUC*

Fui invitado a un seminario en México donde le tocó exponer al periodista mexicano Ramón Alberto Garza, director de diarios como *El Norte* y fundador de **Reporte Índigo**, otro caso más de empresa periodística que solo funciona en el mundo digital. Hace exactamente un año, estaba en Ciudad de México cuando se lanzó este proyecto de revista digital mexicana, en el que fue clave el diseñador Eduardo Danilo.

Los que no conocen el proyecto deberían visitarlo. Tiene cosas muy interesantes que exigen «vivir la experiencia». Una buena descripción de *Reporte Índigo* fue escrita por el equipo de Danilo en el mismo Facebook. Se

trata de un correcto resumen de los atractivos del novedoso proyecto, que actualmente está preparando su lanzamiento en Estados Unidos.

Conversando en Madrid con Mario Tascón, en un seminario en el Instituto de Empresa, entendí las debilidades de la idea. Hay que contextualizar las críticas de Tascón, recordando que es un profesional de la red que hace pocos meses apostó todo por Internet fuera del papel. Su blog actual, **233 grados**, alude a la temperatura en la que se quema el papel. Después de hacer una importante carrera como infografista de diarios, este profesional se hizo cargo de la página web de *El Mundo* y luego de la de *El País*, para finalmente perder la fe en la integración del mundo digital con las viejas redacciones informativas.

Mario Tascón tenía una razón clave para no creer en el futuro de *Reporte Índigo*: «En *elpais.com* lanzamos un proyecto que tuvimos que cerrar denominado *EP3.es*. Tal como *Índigo*, alcanzó 600 mil usuarios únicos mensuales (unos 20 mil al día). Pero esos números para los tiempos actuales y para ser de *El País*, no eran suficientes. Se trataba de algo muy similar a *Índigo*, incluso más avanzado tecnológicamente. Pero lo cerramos porque en Internet los entornos *flash* producen un efecto muy llamativo al verlos por primera vez, pero la gente no vuelve a visitarlos. Se trata de una interfaz dentro de otra interfaz (el navegador) que está en otra interfaz (el computador). Ya son demasiadas interfaces. Por otra parte, los buscadores no indexan bien el contenido a pesar de los muchos trucos que utilizamos». Para Mario, *Índigo* «es un medio clásico enfundado en tecnología. Es una revista de lectura casi secuencial en computadora. La maquetación es de papel...»

«Por otra parte, no es fácil la explotación publicitaria que para ser buena requiere formatos especiales, que las agencias y las empresas no están dispuestas a realizar. Aprendimos muchísimo de *flash* y lo seguimos usando en zonas de *El País*, pero dejamos de lado *EP3*».

En su presentación sobre *Índigo*, el periodista mexicano recordó que la misma semana que ellos lanzaron ese primer número, *The Economist* puso en su portada «La muerte de los diarios». En su presentación, Garza habló de que las audiencias ya no quieren pagar por las noticias. La información básica es un *commodity* que ya se encuentra gratis en Internet.

En la presentación, Garza mostró la importancia que tuvo en la generación de ese nuevo medio la lectura del *bestseller* de W. Chan Kim y Renée Mauborgne, *The Blue Ocean Strategy*. Un libro que profundizó los trabajos de Rolf Jensen, sobre la importancia creciente que tiene en la economía actual el pago por «experiencias» y no por productos y servicios.

Garza mostró páginas y ejemplos de artículos que justifican la parte exitosa del proyecto: una audiencia semanal de 500 mil personas, 60 % de ellos de menos de 35 años, y un 85 % que dice no leer diarios todos los días. El problema de la presentación es común a todo lo periodístico de Internet: no fue capaz de explicar cómo este proyecto iba a convertirse en una empresa rentable.

Garza dijo que los accionistas del proyecto habían acordado no vender publicidad en el primer año para no «regalarla» en los meses de construcción de la audiencia. Cuando habló del modelo de negocio no aclaró lo que harían en el corto plazo para revertir el déficit crónico: incluso dijo que quizá empezarían «a cobrar algo» por acceder a la revista digital. Esto se contradecía con lo que él mismo había expuesto al comenzar su presentación.

El periodista comentó que la gran novedad para los medios es que la tecnología permite, por primera vez, que uno pueda lanzar un medio masivo sin requerir de inversiones millonarias. Para Garza el soporte del futuro será el celular.

### **Cierran Portfolio, señal de crisis para las revistas**

*Publicado el 13 de mayo de 2009 en BlogsUC*

Me tocó pasar por las oficinas de *Conde Nast*, mi editora de revistas favorita, con títulos como *New Yorker*, *Vanity Fair* y *Conde Nast Traveller*, la misma semana que se informó del cierre de la *Conde Nast Portfolio*. Cuando se creó, fue considerada por muchos como «la última revista que se lanzaría en papel en EE.UU.». Se trató de un proyecto en el que la empresa, propiedad del grupo de diarios S. I. Newhouse, apostó, al menos, 100 millones de dólares.

Ya había habido cierres de revistas, pero parecían medidas relacionadas con la crisis financiera. Lo sucedido con *Portfolio* confirma para muchos que el problema estructural de los medios se ha extendido a las revistas. En parte porque las revistas de negocios, junto a los diarios, son proyectos especialmente caros.

El 27 de abril de 2009 tanto la revista como el sitio web de *Conde Nast Portfolio* fueron cerrados definitivamente, y 85 profesionales salieron ese día de la empresa. Ya se había despedido a un grupo importante de los periodistas de la sección de Internet hacía un par de meses. También se había pasado de una periodicidad de publicación de doce veces al año (mensual) a diez veces por año. Todo esto como reacción al impacto que la crisis había tenido en su avisaje.

Aunque sacaron un primer número en mayo del 2007, *Portfolio* había empezado a circular regularmente recién en septiembre de ese año, con una edición de 262 páginas. En 2008 la edición promedio no superaba las 140 páginas, y el último número que circuló en mayo de este año salió con solo 114 páginas en total, entre avisos y contenido periodístico. Había vendido un 50 % menos de avisos.

Para Tina Brown, exdirectora de *New Yorker* y *Vanity Fair* (de la misma editorial *Conde Nast*) y mujer además de Harold Evans, director fundador de *Conde Nast Traveler*, también de esa casa, la desaparición de la revista era una gran pérdida: «Portfolio had the potential not only to help us understand the complex issues of the volatile economy but help police the business world and keep (or make) it honest». En su blog *The Daily Beast*, Brown definió el cierre como un terremoto para la empresa. Dijo que lo sucedido era una señal sin precedentes por parte de los dueños de *Conde Nast* que, hasta ahora, habían tenido una confianza inigualable en el mundo de las revistas y los negocios asociados.

La revista nunca tuvo una buena evaluación de sus pares: siempre criticaron sus portadas. Varios medios, entre ellos el *NYT*, se quejaron de que en el número de abril, en medio del desastre financiero, se optó por una portada con la excandidata a la vicepresidencia y gobernadora de Alaska, Sarah Palin, privilegiando un tema distante frente a la grave crisis que se vivía.

Para la empresa *Conde Nast*, la razón del cierre fue solo la crisis. Esta semana en el *NYT* se informó que incluso las revistas líderes del mismo sector de negocios están pasando por momentos difíciles: *BusinessWeek* está un 40 % bajo en venta de avisos, *Fortune* un 26 % y *Forbes* un 15 %.

La revista nunca despegó. En su primer número, *New York Post* la calificó con una nota global de B-, luego de considerar una calificación de A+ en su estilo de redacción, una B- en su diseño y portada, una C+ por su capacidad de sorprender y una D en su reporte de noticias de última hora.

La gran crítica se refería a que en su portada no aparecían personas. Se decía que una portada sin gente era una portada muerta. Ya desde 2008 la revista empezó a colocar personas en sus portadas, como cuando salió Palin o, en su última edición, Timothy Geithner, el secretario del tesoro de ese país.

Las revistas se encuentran en un momento difícil, en especial las de negocios. Todas las revistas del sector tienen caídas importantes en la venta de avisos. Un ejemplo extremo es el de revistas como *Inc.*, con ventas que han

caído en un 62 %. Para un analista, es improbable que alguna revista de ese sector tenga rentabilidades positivas durante todo el 2009.

Las tres revistas líderes del sector nacieron en las primeras décadas del siglo 20: *Forbes* en el 17, *BusinessWeek* en el 29 y *Fortune* en el 30. El caso más complicado es el del líder del sector, *BusinessWeek*, que con más de 220 periodistas no está realizando ediciones con más de 60 páginas de contenido periodístico, y tiene un sitio de Internet con pocas visitas en relación a su competencia digital.

## Capítulo 6: Radio y televisión

*«Ahora mismo el negocio de la televisión está en menos manos que nunca, cuando hay más canales que nunca». La frase pertenece a uno de los mayores expertos del sector, para quien está claro que el negocio televisivo no está en las audiencias, sino en la publicidad, en la cuota de mercado publicitario. Como dice Paolo Vasile, consejero delegado de Telecinco, «mi obligación no es entretener o educar a la gente, sino conseguir espectadores para vendérselos a los anunciantes».*

Último Reducto<sup>[8]</sup>

### **Las tertulias en las radios del futuro (y del presente)**

*Publicado el 5 de julio de 2008 en BlogsUC*

«Con sus tertulias y sus noticiarios, la radio (española) se convirtió en espectáculo», decía hace unos meses un analista de medios de ese país. Desde hoy, en el horario *prime* de nuestro dial, la principal emisora informativa chilena comenzó a programar un género que, apuesto, tomará un rol central en nuestra industria: el de la tertulia, que aún existe en los países donde la radio exhibe fuerza para captar audiencias masivas.

He estado involucrado en el lanzamiento de la sección «El primer café de la mañana», con la que comenzará el programa matinal «La nueva mañana de Cooperativa», que conduce la periodista Cecilia Rovaretti.

Creo que la radio tradicional también se verá perjudicada en el nuevo entorno digital. Junto con la televisión y la prensa, la industria de la radio debe trabajar con rapidez para subirse a las olas digitales. Es evidente que, como la TV abierta y los diarios —los otros grandes exponentes de las comunicaciones de masas del siglo xx— muchas radios tienen todavía décadas de buena salud por delante. Serán muchas las marcas radiales de la FM actual chilena que ocuparán espacios relevantes en el nuevo entorno de medios y marcas que caracterizará el futuro.

Con mayor fuerza que el paso de la AM a la FM, o el más reciente proceso de concentración de cadenas nacionales, la digitalización que estamos viviendo significará en el sector radial un tsunami que cambiará la correlación de fuerzas entre los principales actores.

Lo más relevante para definir el futuro mapa radial serán los pasos que den los principales actores en el corto plazo y las movidas competitivas que se den entre las radios. Cobran relevancia los movimientos programáticos y las estrategias con las que los operadores se empezarán a mover en el entorno digital.

Las radios han creado espacios en la web y el fenómeno del podcast se ha popularizado. Hasta ahora solo Cooperativa ha realizado inversiones relevantes por competir en el mundo de los sitios informativos chilenos y «dar la pelea» frente a los proyectos de los diarios y canales de televisión.

Oscar Pasten, el periodista que la radio escogió como encargado de Internet, hoy ha llegado a ocupar el cargo de director de prensa y de programación de la radio. Por muchos años he defendido en conferencias y polémicas lo medular que era para la radio contar con una fuerte apuesta informativa. Por hacerlo recibí críticas de dueños de diarios en una reunión de la Archi en Arica.

En este sentido, creo que el género de la tertulia es relevante para una radio que quiere disputar liderazgos en el dial que viene. Para hablar de la fórmula, cito a Angel Faus, un profesor español que hace unos días lanzó un libro de 1200 páginas sobre la historia de la radio en España. En una entrevista del diario *El País*, dice que lo que ha permitido que la radio subsista son dos cosas: «se ha consolidado gracias a la libertad de información. Sin libertad de información la radio hoy no sería nada. Y sin tertulias, la nueva época de la radio pudo con la televisión».

Hoy en España las tertulias son el máximo exponente de la transmisión de opiniones en la radio. Y son un género audiovisual absolutamente consolidado y vivo. En Chile tenemos derivados del género. El mismo programa deportivo «Al aire libre en Cooperativa» y sus similares son tertulias especializadas de profesionales, que se combinan con otros programas meramente informativos.

### **Una semana de cafés**

*Publicado el 11 de julio de 2008 en BlogsUC*

Me gustó el resultado de «El primer café de la mañana», durante la primera semana de aplicación de la fórmula española de la tertulia radial en el *prime time* de *Cooperativa*. Desde la primera edición, la radio estimuló una conversación entre más de 17 profesionales diversos, con la conducción de Cecilia Rovaretti.

Se consiguieron las bondades de la fórmula: una conversación de temas importantes de una manera interesante para una audiencia general como la de esa radio. La elección de la UDI y la menguante importancia de las dirigencias políticas, el problema educacional más allá de la baja asistencia a las manifestaciones de la Alameda, la audiencia del gobierno de Lagos, la encuesta del CEP. En síntesis, se consiguió hablar de política real en el marco de un programa *magazinesco*.

Con este tipo de programas, la audiencia encuentra una razón para volver a ella. Para cualquier programa que adapte correctamente la fórmula, no son tremendos peaks de audiencias. Así se construye una audiencia fiel.

Me he dedicado a analizar la fórmula en este programa y he llegado a la conclusión de que este tipo de espacios funciona cuando se trata lo relevante desde lo habitual. No es una radio de cuñas perfectas ni cortinas intrigantes.

En esta primera semana estuvieron, el lunes, Juan Braun (empresario), Mónica González (periodista, *Ciper*) y María Eugenia Weinstein (sicóloga); el martes estuvo Patricio Dussillant (profesor de Comunicaciones UC) y Henry Northcote (publicista); el miércoles fue el turno de Manuela Gumucio (periodista, *Fucatel*), Mar de Fontcuberta (profesora de Comunicaciones UC) y Antonio Delfau S. J. (director de la revista *Mensaje*); el jueves participaron Pedro Hidalgo (profesor de Administración de la U. de Chile), Federico Joannon (Presidente de *El Mostrador*), y el viernes terminaron la semana Magdalena Piñera (Fundación Futuro), Sergio Micco (profesor de Derecho en la U. de Chile) y Luis Eduardo Escobar (economista).

De la discusión originada tras mi primer *post*, comparto algunos comentarios de expertos:

1) Claudio Broitman: «Yo escucho todas las mañanas “El diario de Cooperativa”, que se acaba a las 9. Después me cambió de radio y escucho “Desde zero”, un programa de conversación donde básicamente hay tres tipos simpáticos y lúcidos que hablan de contingencia con invitados acordes. Creo que es un formato muy agradable para la mañana, con una buena dosis de humor y de interpretación».

2) Patricio Corvalán: «Lo que a mi juicio deberían explotar los programas de tertulia en Chile no radica en maquillar los actuales programas de

conversación, sino que apuntaría a abordar la contingencia sin asumir ese rol pontificador que muchos comunicadores usan».

3) Javier Sanfeliú: «El 99 % de los que tienen la suerte o la responsabilidad de tener megáfono creen ser dueños de verdades absolutas y muy pocas veces generan empatía con el público sino más bien buscan sumar militantes... Claramente estamos en una época donde las gentilezas han desaparecido, y aquello que Eduardo llama tertulias se transforma en un *ring* de puntos de vista que poco y nada tienen que ver con la gratuidad y generosidad de aquellos que quieren compartir algo con los que escuchan, sino más bien imponer “verdades”. Mil veces tuve que pedir disculpas por la insoportable terquedad de varios de los que hoy se denominan comunicadores».

### **El aterrizaje de CNN en Chile**

*Publicado el 4 de diciembre de 2008 en BlogsUC*

Se acaba de lanzar la cadena de televisión especializada *CNN Chile*, el primer canal de 24 horas de nuestra televisión por cable. El canal mostró que nuestra televisión «de pago» ha madurado y esto es el resultado de las crecientes utilidades que obtienen los actores que compiten en ese sector. Se trata de proyectos que se desarrollan de la mano de actores tan relevantes para nuestra economía contemporánea como la telefonía y el acceso a la banda ancha. Lo anterior hace que allí se consoliden «jugadores» que opacaron la posición dominante que una vez tuvieron los canales de televisión abierta como los principales actores de la industria.

Hace unas semanas en la Facultad de Comunicaciones de la UC participamos en el seminario que realizó *CNN Chile* para más de 150 profesionales, que en un día se incorporaron al naciente medio de comunicación que resulta de una inversión conjunta de TBS (la subsidiaria del grupo internacional Time Warner, Turner Broadcasting System) y la operadora líder del cable chileno, VTR. Fue especialmente enriquecedor presenciar la apuesta por renovar radicalmente la forma de hacer TV en el país.

Rolando Santos fue el activista y motivador. Él fue el ejecutivo que lanzó la nueva señal chilena desde el día cero. Un periodista con alta experiencia gerencial, lo que garantiza la sustentabilidad de la apuesta. Santos se ha encargado de montar todas las cadenas internacionales del grupo. Luego de llegar al cargo más importante que alcanza un periodista en la cadena

informativa *Headline News*, tuvo la responsabilidad de crear las señales latinas en Estados Unidos, la española y la turca.

Nuestra facultad cultiva relaciones con la cadena norteamericana desde hace años. Se han realizado prácticas anuales de egresados en las oficinas de Atlanta. De hecho, según Santos, las buenas experiencias con ellos fueron un factor que también pesó en el desembarco del canal de noticias en Chile. Tiene claro que el periodista chileno puede hacer mucho más que lo que el «mercado» lo lleva a presentar cada día en el horario estelar de las 21 horas.

*CNN* debería ser entendido como un desafío motivador para la industria. Constituye una justificación definitiva para ajustar una apuesta informativa que podría ser mucho más acorde a lo que espera su audiencia y a lo que siempre han defendido los periodistas al interior de los canales. En este contexto, los noticiarios centrales podrían terminar siendo más irrelevantes en el corto plazo si es que no reaccionan. Los cambios exigirán a nuestros canales reinventarse en medio de la crisis provocada por el tsunami digital.

En los ochenta, las personas le podían dedicar a la televisión, en promedio, hasta 6 de cada 10 minutos de tiempo libre. Fue una posición tan dominante como la que había tenido la prensa a fines del siglo XIX, que continuó hasta los años cincuenta.

En pocos años más, los analistas afirman que la suma de todas las «televisiones» —es decir, la abierta, la digital terrestre, el cable y la satelital— no alcanzará a ocupar más de 3 de cada 10 minutos de las personas. El tiempo dedicado a Internet será equivalente. Ese es el escenario en que se deben construir los nuevos planes estratégicos de nuestra televisión.

Quedó atrás el tiempo de la televisión tradicional masiva «de uno a miles». Ya es parte del consumo televisivo habitual de los chilenos la TV «de uno a pocos» que las señales de nicho del cable nos entregan. En esta tendencia se inserta CNN Chile.

Son cada vez más generalizados los sistemas de grabación digital que permiten que cada auditor produzca su propia televisión. Hoy está en pleno desarrollo la televisión «de muchos a muchos», siguiendo el camino trazado por el cada vez más omnipresente YouTube. Con este desarrollo, lo audiovisual consolidará su creciente liderazgo en las audiencias de Internet.

### **Terremoto mediático**

*Publicado el 3 de marzo de 2010 en El Día*

La cobertura mediática que se le dio al terremoto y posterior tsunami que ocurrió el 27 de febrero pasado en Chile no resultó ser eficaz. Debería haber mostrado la llegada de efectivos del Ejército a Concepción y cómo, progresivamente, fueron llegando a pueblos aislados con alimentos. Esa imagen no estuvo en los medios a tiempo, porque el Gobierno reaccionó de manera muy lenta.

En general la televisión hizo un buen trabajo. Lo que cuestionamos fue la inicial cobertura de los saqueos. La periodista Andrea Vial le restó importancia a la crítica. Dijo que los medios no influían porque el lumpen penquista no estaba viendo televisión. Ni siquiera tenía electricidad. Cuando pregunté en estos espacios a qué se debía la psicosis, me recordaron que en esta sociedad hipercomunicada los fenómenos imitativos se difunden muy rápido.

Todos sabemos que si una tienda se deja abierta en la noche terminará siendo saqueada. Llegarán oportunistas, gente necesitada y muchos frescos y lumpen; al final la tienda será vaciada si no hay alguien evitándolo. Lo que advertí por Twitter es que en el tema del saqueo, los medios debían manejar el «cómo» se informaba. Un profesional venezolano, @chepele, comentó: «en Venezuela aprendimos la lección con los saqueos de 1989: retransmisión en vivo genera efecto en cadena».

El periodista de CHV Matías del Río me contradijo en Twitter: «que lo sepan algunos iluminados, los canales de TV están sin *rating* desde el momento del terremoto». Creo que el problema radicaba en el innato espíritu competitivo de los profesionales de la televisión. Otro periodista, ante mi crítica, me preguntó si yo creía que «unilateralmente» tenían que dejar de poner esas imágenes. Al hacerlo reconocía el problema: los medios están dominados por una cultura competitiva y no estaban dispuestos a dejar de hacer su trabajo normal «de *show* de noticias».

Un amigo español me decía que cuando la TV transmite en directo ya no es periodismo, es electricidad. Esa frase, exagerada, evidencia la importancia del trabajo editorial que se da entre el momento que sucede la noticia y cuando se emite a la audiencia.

## **Saltarse la TDT**

*Publicado el 30 de mayo de 2009 en BlogsUC*

Qué gusto fue encontrarme con una carta en el diario **La Tercera** que decía algo que venía «rumiando» por meses. A estas alturas, «hay que saltarse la TV digital», escribió Alfredo Barriga, integrante del grupo Tantauco.

Él dice que con el avance de la distribución de televisión por Internet, nos podemos saltar el paso por la TDT (televisión digital terrestre). Un avance válido en el contexto de los años 90. Barriga dice que, como país, deberíamos apostar nuestras fichas por tecnologías convergentes a favor del consumo de programas en Internet. Ante la tremenda incapacidad de este gobierno de definir la norma técnica (pueden ver mis **post** que aludían al Subsecretario Bello), ya había comenzado a pensar aquello e insinuarlo. Dije que encontraba ridículo apostar por el camino europeo aprovechando lo digital para multiplicar los canales cuando ese camino no era sostenible por razones económicas (están los ejemplos de Inglaterra y España). No tenía sentido porque Internet ya había multiplicado la capacidad del número de canales.

En mis últimos escritos al respecto decía que el reemplazo de lo analógico se podía usar para favorecer la alta definición y la movilidad porque, incluso, la interactividad se daría por Internet. El verdadero esfuerzo del gobierno debería darse presionando a la industria a favor de universalizar la banda ancha, bajando sus costos de acceso.

Otro *tuitero*, Ignacio Rodríguez, también venía hablando de este tema hace años. Su propuesta se resumía en un apoyo al estándar japonés.

En su **carta**, Alfredo fue muy audaz. Dice que incluso ya podríamos olvidarnos del caro paso de la TV analógica a la digital y apostar directamente por el paso siguiente: la TV convergente por el camino de la banda ancha.

La ventaja de la televisión respecto a otros medios masivos es que un mismo contenido se puede mandar a un grupo ilimitado de gente sin costos variables por contacto. En este sentido, es técnicamente un medio poco apropiado para segmentar. Pero la publicidad valora cada vez menos la heterogeneidad de las audiencias, lo que ha aumentado la tendencia a la segmentación.

Cuando nació la publicidad, se decía: «Todo lo demás es gasto». Tú invertías un peso en publicidad y terminabas vendiendo más. Esa relación se acabó. Ni siquiera invirtiendo diez veces más recursos en publicidad te aseguras vender más. En estos momentos la publicidad ya no es eficiente. El modelo de medios masivos financiado por publicidad está en cuestionamiento.

## **Las provocaciones de Fucatel**

*Publicado el 31 de octubre de 2009 en BlogsUC*

Esta semana me invitaron nuevamente como «provocador» al seminario «Provocaciones 2009», que organiza el Observatorio de Medios Fucatel, dirigido por Manuela Gumucio.

Antes que yo, habían hablado Manuela Gumucio y René Cortázar. Los dos consideraban que la nueva ley de la televisión digital terrestre era lo más importante que le sucedería a nuestra televisión. Para ambos el tema era de enorme relevancia. Hubiera sido cínico para mí asumir esa postura tan acorde con el tono del seminario. Hacía pocos meses había dicho que el país podía saltarse la adopción de ese sistema y que podíamos apostar directamente por la banda ancha.

Hablé a favor de la adopción de la norma japonesa. Había vuelto a ningunear la importancia que se le daba a la medida, salvo por la apuesta implícita por los celulares y la alta definición en perjuicio de la multiplicación de canales. Muchas de las exigencias que piensan plantearle al sistema asumen una realidad inexistente caracterizada por tres términos: control, exclusividad y escasez.

El verdadero impacto digital no tiene nada que ver con la norma que tanto nos ha costado definir ni la ley que ahora se comenzará a discutir. Lo digital es una fuerza mucho mayor que se ha convertido en la tormenta perfecta para los medios masivos. Otros lo han llamado el tsunami digital, un cambio de escenario definitivo. En los 80 la televisión abierta se convirtió en la reina indiscutida de los medios masivos. Los estudios muestran que, entonces, de cada 10 minutos dedicados a cualquier medio, seis se destinaban a la televisión.

Según analistas, en muy pocos años la televisión (abierta, cable y satélite) significará solo 3 de cada 10 minutos que una persona dedica a los medios. Casi lo mismo que dedicaremos a Internet. Hace dos años, en Estados Unidos, Facebook ocupaba más tiempo de los universitarios de ese país que la suma de todo el tiempo que le dedicaban a la televisión.

El problema de nuestro campo audiovisual no son las posibilidades de encontrar espacios de difusión. La consecuencia más importante del tsunami digital es que hay una presión definitiva en perjuicio de la economía de los medios tradicionales, financiados por avisos comerciales. Desde los 80 se ha multiplicado la cantidad de dinero que se invierte en el mundo de las

comunicaciones. Sin embargo, estos avisos llegan a un grupo menor de personas, el que, a la vez, le presta menos atención a esos numerosos comerciales.

Ya en la televisión del 2000 había bajado la recordación de marcas a menos del 10 %. El gran cambio irreversible es que mientras en el siglo XIX se decía sobre la publicidad que «todo lo demás es gasto», hace diez años, la revista Advertising Age publicó un ensayo llamado «El escenario del caos», donde mostraba que las agencias parecían no estar preparadas para el inminente fin del modelo tradicional de avisos televisivos.

Hace cinco años apareció el libro *La vida después del comercial de 30 segundos*, donde Jaffe refuerza esa tesis. El texto comienza así: «Si todavía hay gente por ahí que cree que los medios masivos son un negocio viable, por favor muéstrenle este libro». Desde entonces el desconcierto ha sido absoluto. No es casual que la revista *Time* haya dicho hace unas semanas que el comediante Jay Leno se convirtió en la última salvación para las cadenas norteamericanas, y que Leno tenga su programa de conversación y farándula todos los días en *prime time*. El problema de los medios masivos no es la falta de audiencia, es la falta de ingresos publicitarios. Si todo es digital y pronto el almacenaje no será un problema, se entiende el vaticinio de la revista *Newsweek* de hace dos años: «Uno va a poder ver cualquier cosa que le interese, en cualquier momento, en cualquier parte, desde las TV de alta resolución hasta los celulares».

Cuando se critica a nuestra televisión, se dan ejemplos europeos sin considerar que, por ejemplo, en Cataluña subsidian su televisión local con más de 340 millones de euros por año. Eso es más dinero que el de los presupuestos de todos nuestros canales chilenos. En España solo en el subsidio de la televisión autonómica se usan más de mil quinientos millones de euros por año, esto sin considerar el presupuesto de los canales estatales. ¿Quién pagaría eso en un país donde apenas satisfacemos las necesidades básicas de un porcentaje importante de chilenos? Si no cambiamos nuestro actual sistema de televisión, el país podrá aprovechar la rentabilidad de los canales chilenos, incluido TVN, un canal estatal rentable y exitoso en audiencias.

Hay que trabajar por una mejor televisión. Chile tiene carreteras del primer mundo porque diseñó la forma de comprarlas. Si queremos una televisión de calidad, nuestra sociedad tendrá que invertir para comprarla o producirla. Hoy el Estado no gasta en televisión gracias al autofinanciamiento de nuestro canal público.

¿Por qué no empezamos a discutir un fondo concursable como incentivo para impulsar la calidad de la televisión de los chilenos? Que pueda participar cualquier empresa que consiga audiencias relevantes tanto en la televisión abierta como en el cable. Hablo de 500 millones de dólares, lo que significaría un estímulo real para toda la industria audiovisual chilena.

No olvidemos que «no hay almuerzos gratis». Alguien siempre tiene que pagarlos. Esta frase (que usó un escritor de ciencia ficción norteamericano en los 60 y la popularizó el economista Milton Friedman para mostrar los costos ocultos) nos lleva a entender que tenemos que financiar el déficit propio de las comunicaciones masivas de alguna forma. Si entendemos lo que viene nos daremos cuenta de que no tiene sentido hacer una ley que fuerce a la TV abierta a tener variedad. Eso lo dará la tecnología sin necesidad de ninguna ley. El desafío es asegurar producción chilena de calidad.

Finalicé mi exposición comentando lo que viene. Dije que todo pasaría por los celulares, por la lucha por el siguiente gadget y por el aparato portátil siempre conectado mediante telefonía celular 4G. El aparato que se convertirá en diario, revista, radio, libro y, por supuesto, televisión. Un aparato con el que, en unos segundos, bajaremos películas de dos horas en alta resolución. Por ese aparato están compitiendo las empresas de computadores (netbooks), las de celulares (*smartphones*), los libros electrónicos y el tablet que todos esperan que Apple lance antes de junio próximo.

Con mis palabras, invité a cambiar, desde ya, el foco de las preocupaciones. Propuse asumir estos sucesos como una urgencia, a partir de lo que está sucediendo en países del norte. Mis palabras tuvieron una buena recepción, aunque con una carga de ironía. Me recordaron que hay zonas en el país que todavía no tienen antenas de celular, que muchos están muy lejos de esto. Mientras hablaba, recordaba esa frase tan drástica del último libro del analista de publicidad Bob Garfield, *The Chaos Scenario*: «Diarios, revistas y en especial la televisión están condenados».

### **Una norma casi irrelevante**

*Publicado el 17 de septiembre de 2009 en BlogsUC*

Todas las voces locales en las que confío han valorado la elección de la norma japonesa. Quedé conforme de que no se optara por la alternativa europea, que tenía emocionado al académico Pablo Bello hasta que le pusieron un ministro que sabía del tema. No optar por la norma europea fue no tragarse la idea, tan concertacionista, de que lo que necesitábamos en Chile

era multiplicar la cantidad de señales abiertas. Haber usado el cambio a lo digital para conseguir muchos canales ya es algo «tan del siglo XX».

En España están pagando. Se creyó que por imperio de la ley se iban a multiplicar las señales, pero ese inocente pronóstico chocó con un mercado de televisión cada día más maduro. España permitió canales pagados a través de la televisión digital. Antes de cumplir un año, el modelo que nos vendían los intelectuales europeos perdió la supuesta gran ventaja que hoy mismo un diputado chileno recuerda: «que la televisión digital sería una especie de cable gratis». El problema es que más allá de las intenciones de los parlamentarios, «no hay almuerzos gratis», la publicidad viene perdiendo fuerza y no es capaz de financiar todo lo que esos políticos valoran.

Si queremos tener televisión de calidad, hay que pagarla. El camino ya está: fondos como los del CNTV son el camino, pero tenemos que multiplicarlos al menos en 50 veces si de verdad valoramos el rol cultural que tendría una producción audiovisual chilena relevante en nuestras pantallas. Tenemos que aumentar el financiamiento a los concursos y permitir que se participe por esos fondos para cualquier pantalla, sea televisión abierta, de pago, Internet e, incluso, otros espacios como Sub TV.

La elección de la norma japonesa-brasilera parece una opción técnica muy conveniente para nuestro país. Asumo que el gobierno tomó la decisión en favor de un socio relevante para la presidenta actual como es el exitoso presidente brasilero, Lula da Silva. Y creo que la medida tiene consecuencias técnicas indudablemente atractivas. A diferencia de la alternativa europea y norteamericana, la norma japonesa permite que los canales digitales entreguen señales directamente a los celulares. Pueden tomar cualquier iPhone de Claro o Movistar y sintonizar por el navegador la dirección [www.13.cl](http://www.13.cl), y así ver la misma señal de Canal 13 con una calidad impresionante. Ese servicio lo tendrán todos cuando la norma se aplique sin tener que conectarse (y pagar) a su empresa de telefonía celular por Internet.

Todo lo que promueva la masificación de teléfonos inteligentes capaces de ver televisión permite al país tener más equipos capaces de tomar imágenes o de mandar información en favor de la red. Además, valoro la calidad técnica y el trabajo previo realizado por el equipo brasileño, que decidió en favor de la norma japonesa. Las declaraciones del Ministro de Comunicaciones brasilero, Helio Costa, confirman lo que he dicho hace meses: mientras aquí se decía que lo digital multiplicaría los canales, ellos entendían que el audiovisual brasilero de calidad no tendría futuro sin una

digitalización que apostara por «televisión de alta definición, portátil y móvil».

## Capítulo 7: Libros digitales

*«The printed book, as Seth Godin wrote recently, is a fetish of sorts, like an expensive watch: something we buy because we like to look at it, but something that is no longer really functional or necessary. In the end, that's likely to be a good thing, not a bad one.»<sup>[9]</sup>*

Gerd Leonhard

### **Tinta digital**

*Compilación de «Es el momento para aprovechar la tinta digital» (publicado el 14 de octubre de 2009 en El Día) y «Libros electrónicos» (publicado el 4 de noviembre de 2009 en El Día)*

El libro electrónico es otro de los avances que nos cambiará la vida en los próximos meses. En abril me compré un Kindle de Amazon y luego un Reader 700 de Sony, que vengo usando activamente desde entonces.

Devolví el Kindle después de probarlo unas horas, porque aparentemente no se podían comprar libros en Amazon sin tarjetas de crédito emitidas en Estados Unidos. Un amigo en la red me explicó que había una fórmula: comprar una giftcard de Amazon con la tarjeta chilena y luego usar la giftcard para adquirir los libros. Los datos que más me han servido me los dio un usuario del mismo modelo 700 de Sony que yo había comprado. Gracias a sus consejos, en mi blog hay decenas de sitios donde uno puede revisar la ilimitada oferta de libros para bajar y la forma de complementar el *software* que entrega Sony con Calibre, que es más versátil. Esto me permite leer cada semana las ediciones de las revistas Wired, Time y The Economist.

Los readers son comodísimos, del tamaño de un libro chico, por lo que se manejan con una mano. El contraste de las letras funciona casi tan bien como en el papel. La tinta digital opera a través de una pantalla, que no emite luz como la de los computadores. Prácticamente no gasta energía mientras leemos y sus letras no vibran.

Pese a las bondades del libro electrónico, los ejecutivos de nuestras empresas son reacios a las nuevas oportunidades del mundo digital. El argumento es la cantidad de tiempo que falta para que esta novedad se masifique. Es evidente que en nuestro país los avances que implica la compra de nuevos dispositivos se demoran, pero el problema es que la ventana de oportunidad para innovar es ahora, cuando hay tiempo para prepararse. Si esperamos hasta tener la ola encima, ni siquiera podremos salvar los muebles.

En Estados Unidos, los libros impresos que cuestan alrededor de 15 mil pesos, tienen una versión digital de no más de 5 mil pesos. O sea, las personas que compran más de un libro al mes ahorran el costo del aparato al año de uso. El libro digital hasta ahora ha sido un producto norteamericano, pero acaba de terminar la Feria del Libro de Frankfurt, quizá la más importante del mundo, donde analistas adelantaron que dentro de los próximos cinco años entre el 5 y el 10 % de todo el comercio editorial europeo se dirigirá a estos nuevos dispositivos.

Vengo llegando de un viaje por Estados Unidos que tuvo como objeto entender las tendencias que vienen. Una de las pocas cosas que me quedan claras es que se aproxima el Internet móvil. 2008 fue el año del celular inteligente, simbolizado por la imagen de Obama con su BlackBerry. El 2009 estalló Twitter, el Internet en tiempo real. En esta línea, se espera que el 2010 sea el año de un nuevo dispositivo. Por ese espacio está compitiendo la industria del libro electrónico.

### **El libro digital se impondrá**

*Publicado el 27 de julio de 2010 en El Día*

Esta semana discutía con un exalumno sobre la existencia de los lectores de libros electrónicos. A pesar de que surgieron recién hace dos años, Amazon informó que en EE. UU. ya vende más libros digitales que en papel. La discusión se dio respecto a las características que deberían tener estos productos para «imponerse» sobre el papel.

Mi contradictor decía que el papel siempre ganaría si con la nueva tecnología solo se intentaba imitarlo. Para él la clave del éxito de los nuevos soportes pasará por las nuevas funciones que entregará lo digital. Ejemplificaba con un libro de economía, donde los datos y precios mencionados podrían actualizarse.

Aunque es valioso que se aprovechen nuevos servicios digitales (por ejemplo, en un libro electrónico uno puede marcar párrafos, incluso cortar y

pegarlos en otros documentos), la revolución que explica su éxito ha consistido en repetir la experiencia de lectura de libros en un producto completamente digital (por lo mismo, muchísimo y crecientemente más barato).

Pienso que lo digital se impondrá fundamentalmente por un tema de precio: cada vez es más caro imprimir y distribuir copias impresas, y no solo de libros, sino también en el caso de los diarios, donde el fenómeno es mucho más grave. De hecho, de aquí viene la importancia que las empresas editoriales le han otorgado a productos como las tabletas de Apple. Rupert Murdoch, el mayor empresario de medios del mundo, ha dicho que de ellas depende el futuro de los diarios.

En los computadores ya teníamos la experiencia de oír una radio o ver una película en forma completamente similar a como lo hacíamos a través de los sistemas análogos previos. Sin embargo, leer en un PC no es lo mismo que leer en papel. Lo mismo ocurría con los libros, que desde hace mucho se podían leer en sistemas como el PDF. Eso ya es pasado gracias al libro digital.

### **A estas alturas, ¿quién lee todo El Quijote?**

*Publicado el 17 de marzo de 2011 en El Día*

Hace años me cuestionaba el efecto que tendría en las futuras generaciones la masificación del uso del mando a distancia en la televisión tradicional. Hay estudios que muestran lo relevante que es la práctica de «apurar» la visualización de una película previamente grabada.

Un amigo español acaba de publicar en un blog de un diario gallego una columna que titula «iPadear». Así describe la acción que se da al pasearse por los contenidos dentro de las tabletas (iPads). Con la idea del *zapping* muchos usuarios encienden la tableta sin un objetivo claro y comienzan a pasearse por sus diversas aplicaciones. La idea surgió de un estudio que pretendía analizar las mejores aplicaciones para revistas, que concluyó que el gran desafío es mantener a las personas en una sola aplicación.

Ayer retuíé otra columna que comenzaba preguntando: «¿Todavía estás leyendo esto o ya estás por clicar en otro link?». Se trata de una cita al columnista inglés Andrew Sullivan, quien destacaba la presión que significaba para nuestra concentración el solo hecho de pensar: «A cada instante, en algún lugar del planeta, está ocurriendo algo trascendental para

nuestras vidas». Muchos explican con este tipo de factores lo adictivo que puede resultar el *microblogging*.

No sé si los jóvenes actuales, que viven incluso sus relaciones sociales sobrecargados por los estímulos de las redes, sean capaces de leer una novela clásica. Leer, por ejemplo, a Marcel Proust, donde una parte relevante del relato no se refiere a acciones sino a lúcidas descripciones del entorno. *The Shallows: What the Internet is Doing to Our Brains*, del columnista del New York Times Nicholas Carr, es muy pesimista respecto del impacto que Internet está teniendo en nuestra capacidad intelectual. Otros creen que será un estímulo al desarrollo neuronal de las futuras generaciones. Lo que dudo es que, en este escenario, alguien se interese por leer *El Quijote*.

### **Libros sin papel**

*Publicado el 22 de octubre de 2011 en El Día*

Muchas veces he hablado en este espacio sobre los lectores digitales. Hoy presentaré la primera novela que una autora consagrada edita en formato digital en el país: se trata de *Hada de las cadenas*, de Francisca Solar. Nos encontramos en el tránsito del mundo digital centrado en el computador de escritorio, a otro dominado por aparatos móviles, como los teléfonos, lectores y tabletas.

La importancia del cambio tiene un factor económico: los libros de papel son un lujo cada vez más caro. La lectura se masificó en el norte de Europa cuando los libros se leían como folletines, en capítulos que venían dentro de diarios o revistas. Así se hicieron conocidos autores como Arthur Conan Doyle o Charles Dickens.

*Hada de las cadenas* costará solo 5 mil pesos, un precio razonable para un libro para jóvenes. En este contexto, el empresario Seth Godin asegura que un libro de papel será un objeto similar a un reloj caro, algo que compraremos porque nos gusta mirarlo, pero no será algo funcional y mucho menos necesario. El problema que tendrán los autores en el mundo digital es que los lectores no estarán acostumbrados a pagar por lo digital.

Un blogger muy conocido, Joey Baker, creía que «controlar la escasez de algo que no es escaso no puede funcionar». Por lo desafiante e iluminador del posteo de Baker, terminó diciendo: «No podemos cobrar por información que se puede encontrar gratis en cualquier parte, pero sí podemos cobrar por una gran experiencia de uso».

La edición digital se podrá vender si permite en los dispositivos de lectura una experiencia equivalente a la de leer un libro en el papel. Esta experiencia no es poca cosa y no me refiero al sonido de dar vuelta a la página. Hablo del diseño, de la tipografía, del contraste y el orden conseguido en la presentación.

Leí el libro de Francisca en un iPhone y les puedo garantizar que, en este caso, no extrañé el papel.



Eduardo Arriagada Cardini (Santiago de Chile, 2 de abril de 1964) es un periodista y consultor chileno. Actual Decano de la Facultad de Comunicaciones de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Ha sido columnista de El Mundo (España), El Día (La Serena), CNN Chile, La Segunda (Chile) y La Nación (Asunción).

## **Notas**

[1] *«La revolución digital es casi tan perturbadora para los medios como la electricidad para la industria de las velas».* (trad. Ed. Dig.) <<

[2] «*Si no pagas por algo, no eres el cliente, eres el producto*». (trad. Ed. Dig.) <<

[3] «Esta “democracia”, con su “audiencia algorítmica”, es un mundo alejado del movimiento de periodismo público [...], que imaginó una especie de ayuntamiento gigante mediado por periodistas, con una “audiencia deliberativa”. También es muy diferente de la forma participativa de democracia adoptada por los medios de comunicación del periodismo ciudadano [...], que alientan a sus audiencias a “ser los medios de comunicación”. Para estar seguros, los medios algorítmicos también requieren la participación de la audiencia, pero solo en una clickocracia agregada y automatizada. No hay oportunidad para que las audiencias algorítmicas expliquen por qué hicieron clic, si están contentos de haberlo hecho o si harían clic en algo similar en el futuro. ¿Cómo pueden los medios algorítmicos influir en la vida pública? Si los algoritmos vienen a dictar decisiones de noticias, ¿cómo cambia eso lo que leemos, y qué tipo de democracia podemos tener o queremos tener? Algunos ejecutivos de los medios le dijeron a Anderson que el periodismo algorítmico empodera a las audiencias. ¡Mantén varios granos de sal a la mano para eso! Tal vez el poder real recaiga en los journogeeks-reporteros-programadores que crean los algoritmos, y cuyo análisis de los datos resultantes hace que las decisiones de noticias desciendan por caminos desconocidos.» (*trad. Ed. Dig.*) <<

[4] «El tribunal encontró, sin embargo, que los fiscales aplicaron la ley de acoso cibernético utilizada para juzgar al hombre de manera inconstitucional: “Si bien el discurso del Sr. Cassidy puede haber causado una angustia emocional sustancial, [es] discurso protegido: discurso anónimo, incómodo en Internet, dirigido a religiosos asuntos”. Comparó Twitter con carteles físicos utilizados por peregrinos en la época colonial y con un foro de noticias en Internet.

No está claro si estas metáforas ganarán fuerza. Al igual que en otras situaciones legales relacionadas con Twitter, los tribunales superiores todavía tienen que proporcionar una respuesta sobre qué tipo de discurso está permitido. En ese momento, el abogado de la mujer dijo que estaba “horrorizada y asustada por la decisión del juez”.» (*trad. Ed. Dig.*) <<

[5] «En cierto sentido, Zuckerberg y Assange son las dos caras de la misma moneda. Ambos expresan un deseo de apertura y transparencia. Mientras que Assange ataca a grandes instituciones y gobiernos a través de la transparencia involuntaria con el objetivo de desempoderarlos, Zuckerberg permite a las personas compartir voluntariamente información con la idea de empoderarlos. Assange ve el mundo lleno de enemigos reales e imaginarios; Zuckerberg ve el mundo lleno de amigos potenciales. Ambos tienen un cierto desdén por la privacidad: en el caso de Assange porque siente que permite que la malevolencia florezca; en el caso de Zuckerberg porque lo ve como un anacronismo cultural, un impedimento para una conexión más eficiente y abierta entre las personas.» (*trad. Ed. Dig.*) <<

[6] «Cualquier sitio de noticias que adopte un esquema de pago ahora debería tener expectativas muy limitadas para su éxito, al menos en la web. En el caso de las publicaciones impresas, exigir que los lectores digitales paguen puede ayudar a disminuir las pérdidas de circulación, pero no es una solución a largo plazo. Un pago combinado con una estrategia ambiciosa para mejorar la experiencia de los usuarios en plataformas móviles tiene una oportunidad mucho mejor para tener éxito». (*trad. Ed. Dig.*) <<

[7] Dice que se dieron cuenta de que existía una distinción entre lo que él llama el «placer retraído, inmersivo, ritual» de leer The Economist impreso en comparación con la forma en que la gente usaba el sitio.

Luego vinieron los lectores electrónicos y las tabletas. «De repente nos dimos cuenta de que si hacíamos una distinción entre *lean-back* y *lean-forward*, aquí estaba *lean-back* digital o *lean-back* 2.0. Tomamos una decisión consciente para evitar el enfoque interactivo de estilo web. En cambio, vimos el potencial de ofrecer una mejor experiencia *lean-back* que la que hemos logrado en la impresión». (*trad. Ed. Dig.*) <<

[8] <http://www.ultimoreducto.com/revista/Pri2011/tv-privada.html> <<

[9] «El libro impreso, como escribió Seth Godin recientemente, es una especie de fetiche, como un reloj caro: algo que compramos porque nos gusta mirarlo, pero algo que ya no es realmente funcional o necesario. Al final, es probable que sea algo bueno, no malo». <<