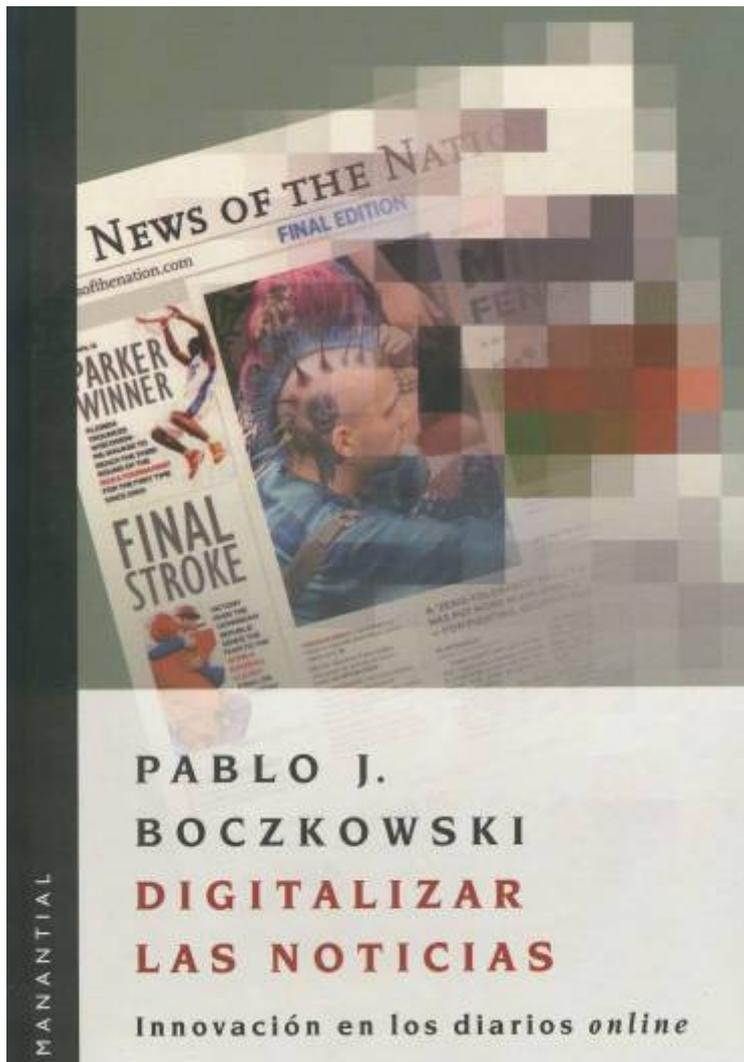


# DIGITALIZAR LAS NOTICIAS

Innovación en los diarios online.

Por  
Pablo Boczkowski.



Editorial Manantial.

Buenos Aires.

Primera edición:  
2006.

Este material  
es de uso  
exclusivamente  
didáctico.

## ÍNDICE

Agradecimientos.....	13
Capítulo 1. Medios emergentes.....	17
<i>De la tinta y el papel a los píxeles y la pantalla.....</i>	<i>22</i>
<i>Consideraciones teóricas y metodológicas.....</i>	<i>26</i>
<i>Esquema del libro.....</i>	<i>30</i>
Capítulo 2. Tiempos de exploración y asentamiento: alternativas a la publicación impresa en los ochenta y principio de los noventa.....	37
<i>Exploración.....</i>	<i>39</i>
<i>Tiempos de asentamiento.....</i>	<i>57</i>
<i>La resolución de controversias y el asentamiento en un territorio desconocido.....</i>	<i>66</i>
<i>La cultura de la innovación de los periódicos.....</i>	<i>74</i>
Capítulo 3. Diversificar para no perder terreno: una red de desafíos en la segunda mitad de los años noventa.....	77
<i>Diversificarse para no perder terreno.....</i>	<i>78</i>
<i>El pasado sigue vivo en el futuro.....</i>	<i>101</i>
Capítulo 4. Originalidad mimética: la sección de tecnología del <i>New York Times on the Web</i> .....	105
<i>Contexto e historia.....</i>	<i>109</i>
<i>Redacción, edición y producción de contenido informativo.....</i>	<i>113</i>
<i>Arquitectura de la información.....</i>	<i>123</i>
<i>Coordinación de la producción.....</i>	<i>134</i>
<i>Comentarios finales.....</i>	<i>140</i>
Capítulo 5. Experiencias vicarias: el proyecto Viajero Virtual de HoustonChronicle.com.....	145
<i>Contexto e historia.....</i>	<i>149</i>
<i>Dos viajes.....</i>	<i>153</i>
<i>Redacción, edición y producción de contenido informativo.....</i>	<i>157</i>
<i>Arquitectura de la información.....</i>	<i>167</i>
<i>Coordinación de la producción.....</i>	<i>174</i>
<i>Conclusiones.....</i>	<i>182</i>
Capítulo 6. Construcción distribuida: el proyecto Conexión Comunitaria de <i>New Jersey Online</i> .....	187
<i>Contexto e historia.....</i>	<i>190</i>
<i>Arquitectura de la información.....</i>	<i>193</i>
<i>La dinámica de la sala de redacción.....</i>	<i>203</i>
<i>Coordinando la producción.....</i>	<i>211</i>
<i>Comentarios finales.....</i>	<i>219</i>
Capítulo 7. Cuando éramos gente del medio impreso.....	225
<i>La innovación en los periódicos online.....</i>	<i>227</i>
<i>De la convergencia de medios a los medios emergentes.....</i>	<i>235</i>
<i>La reconstrucción de contenidos noticiosos en el entorno online.....</i>	<i>238</i>
Apéndice. Diseño de la investigación.....	247
<i>Estudios de caso etnográficos.....</i>	<i>247</i>
<i>Investigación del material de archivo.....</i>	<i>249</i>

Bibliografía.....	251
Índice temático.....	275

### Capítulo 3

## **DIVERSIFICAR PARA NO PERDER TERRENO: UNA RED DE DESAFÍOS EN LA SEGUNDA MITAD DE LOS AÑOS NOVENTA**

La segunda mitad de la década de 1990 fue un período de efervescencia con respecto a todo lo que estuviera relacionado con la web, y los periódicos estadounidenses no fueron ninguna excepción a ello: invirtieron recursos humanos, financieros y simbólicos para sus emprendimientos en alternativas al soporte impreso con una intensidad inusitada para la industria. Para implementar estos esfuerzos, los periódicos *online* utilizaron en forma simultánea tres tipos de prácticas informativas. En primer lugar, los diarios reutilizaron contenidos incorporando en sus sitios web, de manera casi idéntica, material originalmente desarrollado para sus ediciones impresas. En segundo lugar, recombinaron información tomando los contenidos de las ediciones impresas y aumentando su valor en la web mediante el agregado de funcionalidades técnicas, de contenidos relacionados tomados de otros sitios o de ambos elementos. Entre las prácticas usadas en esta recombinación se encontraron: a) las ediciones personalizadas o a medida, b) nuevos sitios que reunían en un solo lugar una enorme cantidad de noticias e información contenidas en bases de datos sobre un tema específico, tales como guías de ciudades, c) sitios con enlaces a contenidos similares presentados por muchos periódicos *online*, como anuncios clasificados para todo el país, y d) archivos de ediciones anteriores. En tercer lugar, los diarios elaboraron contenidos originales aprovechando los atributos técnicos distintivos de la web. Este tipo de práctica incluía actualizaciones constantes de notas durante el transcurso del día, artículos multimedia especiales sobre acontecimientos de gran importancia, nuevas secciones desarrolladas exclusivamente para sus sitios web y contenidos generados por los usuarios.

Tras explorar una serie de opciones en medios no impresos en los años ochenta y asentarse en la web a mediados de la década de 1990, el resultado de esta multiplicidad de prácticas para el manejo de información en la segunda mitad de los años noventa puede caracterizarse como una forma de diversificación para no perder terreno. La diversificación surgió como respuesta a la incertidumbre que planteaba un entorno operativo volátil: los periódicos diversificaron sus riesgos moviéndose en muchas direcciones, a menudo contrapuestas.

En el capítulo 2 sugerí que en los proyectos emprendidos antes de la popularización de la web los periódicos estadounidenses habían reflejado una cultura de la innovación marcada por rasgos reactivos, defensivos y pragmáticos. Esa cultura de la innovación también prevaleció en sus esfuerzos para conquistar la web, lo que permite explicar la mezcla supuestamente contradictoria de prácticas generadas durante este período de diversificación. De manera más general, dos consecuencias generales surgieron al cabo de experimentar durante veinte años con canales de difusión no impresos influidos por esta cultura de la innovación. Por un lado, los periódicos a menudo adoptaron las nuevas tecnologías desde una postura un tanto conservadora, por lo que actuaron de manera más lenta y con menos creatividad que sus rivales menos vinculados a los medios tradicionales. Por el otro lado, el cúmulo de transformaciones no debería subestimarse. Hacia fines de los años noventa, los periódicos *online* tenían una infraestructura técnica, incipientes patrones organizacionales y de comunicación y un conjunto de productos muy distintos de los de los periódicos impresos. Al parecer, en su lucha constante por permanecer y ser una alternativa central en el sistema contemporáneo de los medios, los periódicos *online* terminaron haciendo cambios sustanciales.

## DIVERSIFICARSE PARA NO PERDER TERRENO

Durante la segunda mitad de la década de 1990 hubo un crecimiento explosivo de las comunicaciones *online*. La cantidad de hosts de Internet se elevó de 5,8 millones en enero de 1995 a 72 millones en enero de 2000 (Chandler, 2001). En 1997, el 37 por ciento de los hogares de los Estados Unidos tenía computador as personales y *America Online* había llegado a tener 10 millones de suscriptores (Sproull, 2000). Hacia mediados de 1999, 106 millones de habitantes de los Estados Unidos, el equivalente al 40 por ciento de la población adulta del país, estaban conectados a Internet (Compaine, 2000b). La actividad comercial también iba en aumento: los gastos de publicidad en la web, que era de particular importancia para la industria de los periódicos, crecieron de US\$ 267 millones en 1996 a casi 3 mil millones en 1999 (Compaine, 2000b).

El desarrollo de los periódicos *online* también fue considerable durante este período. De acuerdo con Levins (1997d), el número de periódicos *online* "creció a más del doble" durante 1996. Según un recuento de la Newspaper Association of America, hacia abril de 1998 "más de 750 periódicos norteamericanos de edición diaria [habían lanzado] servicios *online*" (Newspaper Association of America, 1998). Hacia julio de 1999 tan sólo dos de los 100 diarios más importantes no tenían presencia en la web (Dottinga, 1999). También se acrecentó la cantidad de personal de los periódicos *online*. Por ejemplo, en julio de 1997 la Edición Interactiva del *Chicago Tribune* empleaba a ochenta personas, *USA Today Online* tenía ochenta y cuatro empleados, la Edición Interactiva del *Wall Street Journal* contaba con noventa empleados y Digital Ink del *Washington Post* empleaba a 100 individuos (Kirsner, 1997a). Y también se incrementó la práctica de actividades relacionadas, como la sindicación o venta de licencias de distribución de contenido de manera diferenciada (*syndication*). Según el especialista en sindicación de *Editor & Publisher*, "en 1995 el mundo de la sindicación por vía electrónica conoció la World Wide Web" y en 1996 "ambos se habían hecho íntimos amigos" (Astor, 1997b, pág. 64). Esta tendencia continuó en 1997, año en que las ventas de contenidos sindicados para sitios web se acrecentaron en alrededor del 200 por ciento en United Media y en que el 20 por ciento de las ventas de Universal Press Syndicate fue para canales no impresos (Astor, 1997a).<sup>1</sup>

El tráfico en los sitios también creció significativamente y desde 1995 hasta 1998 pasó a ser más del doble cada año. Según un estudio realizado por las auditoras de uso de Internet I/PRO y Media Metrix, "el tráfico hacia sitios web de medios establecidos aumentó un 130 por ciento en 1997" ("Astonishing' growth", *Editor & Publisher*, 16 de mayo de 1998, pág. 34). Con el correr del tiempo, el tráfico de los periódicos *online* entró en competencia con la circulación de las ediciones impresas. Por ejemplo, a principios de 1999 la circulación diaria del *San Jose Mercury News* era de 290 mil ejemplares, en tanto que 100 mil personas visitaban el Mercury Center, su sitio web, por día; y el editor del *New York Times on the Web* calculaba que, en un día de semana normal, alrededor de 250 mil personas visitaban el sitio del periódico, cuya circulación era de 1 millón de ejemplares (Outing, 1999b).<sup>2</sup> En forma más general, una encuesta

---

<sup>1</sup> La popularización de la web abrió un nuevo mercado para los servicios "sindicados", los cuales encontraron en los sitios no relacionados con periódicos, un elevado interés en sus productos.

<sup>2</sup> Durante la segunda mitad de los años noventa, la industria de las noticias *online* utilizó tres nociones para medir el tráfico de los sitios web: la cantidad de "hits" o accesos brutos, la cantidad de "visitas a las páginas de un sitio", y la cantidad de "usuarios o visitantes únicos". Un "hit" es una solicitud única realizada por una computadora cliente para obtener un archivo que reside en una computadora servidor. Una página web puede contener un archivo o más. Por ejemplo, una página web puede contener un archivo de texto y tres archivos de gráficos que indican la opción de ir a la página anterior, a la página siguiente o a la página inicial. La solicitud de esta página por parte de la computadora cliente al servidor Corresponde a cuatro "hits". Las visitas a las páginas de un sitio, algo utilizado para facilitar la comparación entre sitios que pueden construir páginas web usando distinta cantidad de archivos, se refieren a la solicitud de una sola página por parte de una computadora cliente a una computadora servidor, sin tener en cuenta la cantidad de archivos que contiene la página. La cantidad de "hits" o de visitas a las páginas de un Sitio mide el USO de los archivos de una página, en tanto que la cantidad de "usuarios únicos" mide el número de computadoras cliente que tienen acceso al sitio. Un servidor del sitio registra la información sobre la dirección IP de la computadora cliente y cuenta el número de veces que esta computadora solicita información al sitio durante un determinado período, por lo general un día o un mes.

realizada por el Centro Pew de Investigaciones para la Gente y la Prensa entre 3.184 personas adultas reveló que el porcentaje de personas que recibían noticias *online* al menos una vez a la semana se elevó de 4 por ciento en 1995 a cerca de 15-26 por ciento en 1998 (Noack, 1999b). La variación era en parte un resultado de la ausencia o existencia de notas de alto impacto que generaran picos de uso. Por ejemplo, el sitio *washingtonpost.com* mostró 4,5 millones de páginas el día que se publicó el Informe Starr del caso Clinton-Lewinsky (Stone, 1998).

Los periódicos *online* se fueron institucionalizando como resultado de este crecimiento de la oferta y la demanda. Por tanto, la Society for Professional Journalists creó en 1997 la primera categoría de periodismo *online* para su prestigiosa entrega de premios Sigma Delta Chi y agregó dos categorías más en 1998 ("*Online awards expanded*", *Editor & Publisher*, 17 de abril de 1999, pág. 20). El proceso de institucionalización continuó con la "apertura" de la *Online News Association* en la primavera boreal de 1999 (Noack, 1999a). Este proceso de institucionalización también quedó en evidencia con la experiencia de los proveedores de software. Por ejemplo, en 1997 Steve Burns, vicepresidente de nuevas tecnologías de Gannett Media Technologies, expresó: "Hace un año [...] cuando uno iba aun diario, si de casualidad tenía un 'gerente de ediciones *online*', esa persona en general era alguien a quien se le habían asignado esas funciones además de su cargo en el mundo real, por la que las cumplía a medias. Ahora, cuando nos reunimos con los periódicos, con frecuencia encontramos al gerente de anuncios clasificados y al director, sentados en un extremo de la mesa y vestidos de traje, y a estas otras personas vestidas informalmente y sentadas en el otro extremo, que resultan ser parte del grupo *online*. Solían permanecer callados y acatar las decisiones en las reuniones de negocios porque si se los oía era de pura casualidad. Pero ahora vemos que a estos gerentes de las divisiones *online* los están promoviendo a cargos donde tienen verdadero poder de decisión dentro de estas empresas. Y estos mismos gerentes de las divisiones *online* están empezando a recibir abultados fondos de financiación y un gran poder de decisión en el área de compras" (Levins, 1997a, pág. 45).

Esta institucionalización de los periódicos *online* también pudo verse en un anuncio de Hearst Newspapers en el cual el mundo *online* se encuentra retratado como un entorno de publicación tan importante como el mundo impreso. También vale la pena señalar que el logotipo de la empresa está grabado en un objeto parecido aun microchip, lo cual refleja el protagonismo que adquirió la informática moderna en toda la industria del periódico (figura 3.1), y es más, en una estrategia con fuertes implicaciones prácticas y simbólicas, Knight Ridder<sup>3</sup> anunció en 1998 la mudanza de su oficina central de Miami, en el estado de Florida, a San José, en el estado de California. Anthony Ridder, presidente y director general de la empresa, expresó: "La gente de Knight Ridder sencillamente debe estar inmersa en el tipo de pensamiento futurista y empresarial que existe en el área de *Silicon Valley*" ("*New KR HQ: Silicon Valley*", *Editor & Publisher*, 2 de mayo de 1998, pág. 16). Randy Bennett, vicepresidente del área publicaciones electrónicas de la Newspaper Association of America, describió el clima de la conferencia "Connections", celebrada en 1998, de la siguiente manera: "Se acabaron los tiempos de evangelización, exaltadas manifestaciones de preocupación y comentarios de experimentación [...]. La publicación de periódicos *online* es ahora una actividad establecida y las personas ya no buscan que alguien las convenza. Este año vinieron acá para obtener información detallada y concreta sobre la logística de la publicación *online*" (Levins, 1998b, pág. 20).

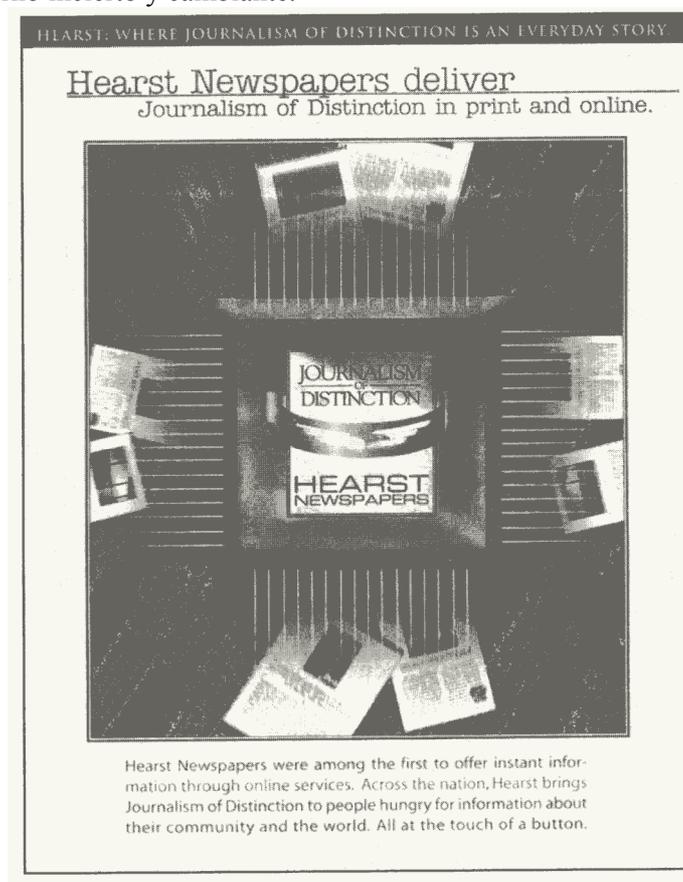
Pero, ¿en qué consistían los periódicos *online* en este período de crecimiento e institucionalización? Como describí brevemente en la introducción de este capítulo, los colonizadores recurrieron a la diversificación mientras se aventuraban a asentarse en territorio desconocido. Los actores involucrados continuaron explorando y asentándose, pero sus iniciativas se tornaron menos experimentales y más competitivas.<sup>4</sup> Para explicar esta dinámica, en el resto de esta sección dividiré, en primer lugar, los acontecimientos fundamentales en tres tipos de prácticas seguidas para el manejo de información: reutilización, recombinación y

---

<sup>3</sup> De acuerdo con su sitio web, Knight-Ridder dejó de usar el guión en su nombre, en 1998.

<sup>4</sup> Eriksen e Ilstrom (1999) revelaron la existencia de un cambio similar en su estudio longitudinal de tres periódicos *online* escandinavos durante el período 1996-1999.

recreación. Luego analizaré cómo esta multiplicidad de prácticas para el manejo de información representó una forma de diversificación de riesgos que los periódicos pusieron en práctica como respuesta aun entorno incierto y cambiante.



**Figura 3.1**

La institucionalización de los periódicos *online*.

Fuente: *Editor & Publisher*, 19 de julio de 1997 (con permiso para su reimpresión).

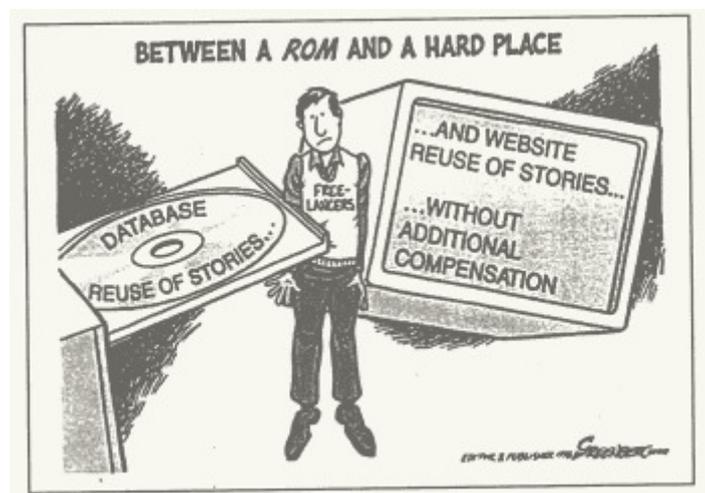
### *Reutilización*

Los términos "reutilización" y "volcado de contenidos (*shovelware*)" a menudo fueron usados para hacer referencia a la práctica común de tomar información generada originalmente para la edición impresa del diario y de reimplantarla casi sin cambios en el sitio web. En la edición de *American journalism Review* de junio de 1996 se lee lo siguiente: "La mayoría de los periódicos con presencia en la Red están realizando un "volcado de contenidos", es decir, están reproduciendo notas de la edición impresa en las páginas web con muy pocos cambios, tales como palabras clave en color azul que ofrecen a los lectores enlaces hipertextuales a notas más detalladas" (Pogash, 1996). Los estudios realizados han demostrado que la reutilización de contenidos fue la práctica predominante para el manejo de información durante este período no sólo en el caso de los periódicos *online* estadounidenses sino también de los asiáticos y los europeos.<sup>5</sup>

A pesar de su aparente sencillez, la reutilización de contenidos presentó algunas consecuencias complejas. Ése fue el caso de las relaciones entre las empresas de periódicos y los periodistas autónomos (*freelancers*). Históricamente, los periódicos solían otorgar a los periodistas autónomos derechos de publicación secundarios que les permitían publicar en otros canales las notas aportadas por ellos. Sin embargo, cuando las actividades en la web comenzaron a ganar protagonismo, varias editoriales se mostraron renuentes a seguir

<sup>5</sup> Véanse, por ejemplo, Eriksen y Sørgaard, 1996; Light, 1999; Massey y Levy, 1999; Neuberget, Tonnemacher, Biebl y Duck, 1998; Palmer y Eriksen, 1999.

permitiéndoles eso y solicitaron a los periodistas autónomos que firmaran convenios mediante los cuales transferían derechos de reproducción a las editoriales sobre los productos publicados en medios electrónicos o en otro formato. Por ejemplo, el 20 de julio de 1995 los gerentes del *New York Times* hicieron circular un memo dirigido a los jefes de departamento y a los editores de cada sección en el que declaraban que "ya no se publicarían en el periódico" las notas de los periodistas autónomos que no firmaran ese convenio (Grunfeld, 1996, pág. 10). Una viñeta publicada en *Editor & Publisher* ilustró la situación en la que se encontraban los periodistas autónomos (figura 3.2). En un intento por oponerse a esta decisión, doce periodistas autónomos, con el apoyo del sindicato de escritores (National Writers Union), iniciaron una demanda contra el *Times* y contra algunas otras empresas editoriales por violar sus derechos de propiedad intelectual (Savell, 1996). Dan Carlinsky, de la American Society of Journalists and Authors, describió la postura de los escritores de la siguiente manera: "Cuando escribo algo como persona contratada y no como empleado, esa creación es mía y puedo dar a otros el derecho de usarla, pero no al periódico" (Anderson, 1997, pág. 53). Kenneth Richieri, abogado general auxiliar de la empresa New York Times Corporation, manifestó no estar de acuerdo con esa postura, con estas palabras: "¿Puede una editorial incluir obras de escritores autónomos en las ediciones electrónicas cuando no hay ningún convenio firmado? [...]. Lo que decimos es que incluso en el caso de no haber hablado nunca de microfilmaciones, podemos hacer microfilmaciones de los artículos. Lo mismo se aplica en el caso del CD-ROM, Lexis-Nexis y otros medios" (ibíd.). En el verano boreal de 1997, la jueza Sonia Sotomayor, de un tribunal de distrito de los Estados Unidos falló que las empresas editoriales no habían violado los derechos de los escritores autónomos conforme a la ley federal de derechos de propiedad intelectual (Noack, 1997); no obstante ello, los demandantes luego ganaron una apelación. Al acercarse el fin de la década de 1990, estos litigios eran continuos. El 25 de junio de 2001 la Corte Suprema de los Estados Unidos falló a favor de los escritores autónomos (Greenhouse, 2001). Más allá de su resultado final, la demanda tiene relevancia en la actualidad porque demuestra cómo la supuestamente inocua reutilización de contenidos afectó las prácticas establecidas de los periódicos a medida que se volcaban hacia la web.



**Figura 3.2**

Los escritores autónomos y la republicación electrónica de sus obras.

Fuente: *Editor & Publisher*, 24 de enero de 1998, pág. 7. © Steve Greenberg (con permiso para su reimpresión).

Con el paso del tiempo, el predominio de la reutilización de contenidos comenzó a ceder. Esto en parte ocurrió porque la auto matización de todo el proceso dejó recursos libres que podían ser aplicados a otros tipos de actividades, y en parte porque los periódicos *online* adoptaron otras prácticas para competir con empresas que desarrollaban nuevos productos

basados en la web, que estaban compitiendo con la franquicia de los periódicos o bien que a la larga podrían transformarse en una nueva y atractiva fuente de ingresos.

### *Recombinación*

Además de la reutilización de contenidos, los periódicos también recombinaron los contenidos existentes en sus ediciones *online* y sitios relacionados.<sup>6</sup> En este caso, el término "recombinación" hace referencia a las prácticas mediante las que se tomaban algunos contenidos generados al principio para la edición impresa y se les daba una utilidad significativamente mayor en la web, complementándolos con nuevos contenidos o con contenidos similares publicados por periódicos de otras regiones geográficas, y/o agregándoles nuevas funcionalidades relacionadas con las formas de acceso, manipulación y, en general, uso de esos contenidos.

Uno de los tipos de recombinación estaba relacionado con la personalización de un producto de tipo generalizado, haciendo realidad la visión del proyecto "Mi periódico" articulado por investigadores del Laboratorio de Medios del MIT desde mediados de los años ochenta y plasmado en su prototipo "FishWrap" de 1993.<sup>7</sup> En lugar de presentar los mismos contenidos editoriales a todos los usuarios, algunos periódicos comenzaron a ofrecerles, de manera individual, notas que solamente incluyeran cosas que ellos hubiesen expresado que eran de su interés con anterioridad. La personalización no se restringió a contenidos editoriales, sino que también fue una práctica utilizada para la divulgación de anuncios publicitarios.<sup>8</sup> Uno de los periódicos *online* que aprovechó este lado comercial de la personalización fue el *New York Times on the Web*, mediante el cobro de una prima a los anunciantes si éstos solicitaban que sus anuncios fueran difundidos a grupos de usuarios específicos. Aunque la mayor parte del sitio era de acceso gratuito, el *Times on the Web* exigía a los usuarios que llenasen un formulario de inscripción antes de permitirles tener acceso al sitio. Estos datos, en combinación con un archivo de los hábitos de cada usuario registrado en el sitio, eran procesados en tiempo real con ayuda de un software desarrollado por la empresa. "Este seguimiento constante nos permite modificar las campañas sobre la marcha", declaró Peter Lenz, director de investigaciones de New York Times Electronic Media Company (Sullivan, 1999, pág. 44). Por ejemplo, en una campaña diseñada para una empresa de telecomunicaciones el periódico *online* "difundió anuncios publicitarios solamente en un área metropolitana y entre aquellas personas que vivían en barrios cercanos a los negocios de venta minorista de la empresa" (ibíd.).

Una segunda forma de recombinación ponía énfasis en la provisión de grandes cantidades de contenidos y una serie de aplicaciones para temas específicos, lo cual se logró mediante la explotación del "espacio informativo" [*newshole*] prácticamente ilimitado existente en el entorno *online* y sus capacidades interactivas. A diferencia del entorno impreso, un tanto estático y limitado en el plano espacial, que brinda a sus lectores una reseña "de carácter horizontal"<sup>9</sup> sobre los principales sucesos diarios en las áreas más importantes de la sociedad, estos elementos "verticales" ofrecían un flujo de información supuestamente infinito y servicios

---

<sup>6</sup> Adopté el término "recombinación" inspirándome en el uso que le dio Stark (1996); a la palabra para referirse a las transformaciones culturales de economías de transición en Europa Oriental, y en la idea de "innovación arquitectónica" de Henderson y Clark (1990). El foco de esta subsección es más descriptiva y menos ambiciosa desde el punto de vista analítico que los estudios de Stark y de Henderson y Clark. También vale la pena señalar que Lievrow, Bucy, Finn, Findte, Gershon, Haythornthwaite, Kohler, Metz y Sundar (2000): adoptaron la idea de recombinación en un estudio reciente sobre la literatura existente en el campo de los medios nuevos.

<sup>7</sup> Para un análisis del trabajo realizado por el Laboratorio de Medios sobre personalización de las noticias en los años ochenta, véase Brand, 1987. Para un análisis del proyecto "FishWrap", véase Bender, Chesnais, Elo, Shaw y Shaw, 1996. Para un análisis de posturas en contra de la personalización de los contenidos editoriales, véanse Negroponte, 1996 y Sunstein, 2001.

<sup>8</sup> Para un estudio sobre la historia, la dinámica y las implicaciones de la implementación de la dirección de los anuncios en distintos medios, véase Turow, 1997.

<sup>9</sup> Horizontal en el sentido de no brindar la profundidad necesaria para poder obtener más información sobre una nota que lo que se imprime en cada número. En la jerga informática, los productos impresos presentan una interfaz en la que "se obtiene lo que se ve" ("*what you see is what you get*"); por el contrario, las páginas web dinámicas presentan una interfaz en la que "se obtiene lo que se busca" ("*what you search is what you get*").

enfocados en un tema particular. Un tipo de elemento vertical que atrajo mucha atención y actividad fue la "guía *online* de la ciudad", considerada "el nuevo bien inmueble más candente del ciberespacio" en un artículo publicado por la *Columbia Journalism Review* en 1996 (Houston, 1996). Ofrecía una serie de opciones, entre las que se encontraban recomendaciones gastronómicas, búsquedas en calendarios de eventos, páginas amarillas electrónicas y mapas interactivos. El ámbito de la "guía *online* de la ciudad" se tornó muy competitivo durante la segunda mitad de la década de 1990, época en la que *America Online*, Microsoft y Yahoo! lanzaron productos de este tipo en los mercados metropolitanos más importantes. Este proceso incluyó la adquisición de contenidos, generalmente de proveedores de información establecidos, y la contratación de periodistas para el desarrollo de nuevos artículos (Flynn, 1998). Este mercado pasó a estar muy concurrido en algunas ciudades: Boston, por ejemplo, tenía ocho guías diferentes hacia fines de 1997 (Kirsner, 1997c).

Otra forma de recombinación estaba relacionada con combinar un tipo específico de contenido generado por varios periódicos de todo el país y agregarle nuevos servicios, desde capacidades de búsqueda hasta avisos de correo electrónico. Tal como sucedía con los elementos verticales, el foco se encontraba en un tipo particular de información. Sin embargo, a diferencia de los elementos verticales, el objetivo era lograr un valor agregado suministrando una red de información similar en muchas ciudades y pueblos. Por tanto, estas redes apuntaban a extender el alcance de los productos de los periódicos *online* trascendiendo los límites locales tradicionales de los periódicos impresos. A veces, estas redes juntaban varias propiedades de la misma cadena de periódicos; en otras ocasiones, eran el resultado de alianzas y asociaciones entre empresas. En el segundo caso, estas alianzas y asociaciones a menudo se realizaron entre compañías de periódicos más acostumbradas a competir que cooperar. Por ejemplo, cuando cinco cadenas de periódicos<sup>10</sup> compraron el servicio *online* AdOne Classified Network en la primavera boreal de 1999, George Irish, presidente de Hearst, promocionó esas asociaciones catalogándolas de "haberse convertido en algo común" y pronosticó que ya llegaría el día en que "todo periódico de la compañía participara en conjunto en un sitio nacional de manera que la fuerza de todo el mercado se reflejara en un solo lugar *online*" (Liebeskind, 1999).

Como era de esperarse, dada la situación económica en la que se encontraba la industria, estas redes de sitios comenzaron a hallar un sólido respaldo en el área de los anuncios clasificados, un área de explotación crítica que se consideraba amenazada por la nueva competencia *online*.<sup>11</sup> Dos de los proyectos más importantes en esta área fueron CareerPath.com y Classified Ventures. CareerPath.com, un sitio de búsqueda de empleo, fue lanzado en octubre de 1995, cuando los periódicos *Boston Globe*, *Chicago Tribune*, *Los Angeles Times*, *New York Times*, *San Jose Mercury News* y *Washington Post* concentraron sus anuncios de búsqueda de personal en un único sitio web (Webb, 1995b). El sitio creció rápidamente: hacia mediados de 1996 había veintiséis diarios que publicaban cerca de 150 mil avisos de empleo en cualquier momento, los cuales eran consultados 4,5 millones de veces por mes (Liebeskind, 1997). Tanto el número de diarios participantes como los servicios adicionales ofrecidos se habían ampliado notablemente en menos de dos años. Classified Ventures fue en sus comienzos una sociedad formada por *Mirror*, *Tribune Corporation* y *Washington Post Corporation*, que se concentraba en anuncios clasificados de automóviles e inmuebles. Este emprendimiento también tuvo un rápido crecimiento y hacia agosto de 1998 contaba con más de 150 periódicos afiliados y llegaba a 34 de los 50 mercados principales de los Estados Unidos (Levins, 1998c). Este crecimiento estuvo acompañado por un discurso opuesto a la cultura de autonomía local profesada por los periódicos impresos. Por ejemplo, cuando Knight Ridder se sumó a Classified Ventures a principios de 1998, Bob Ingle, encargado de proyectos en medios nuevos de Knight Ridder, contrastó los fortines locales del medio impreso con los ejércitos globales del medio *online*: "Los fortines están relacionados con la geografía y defienden sus bases locales. Eso pasaba en el mundo de antes. Internet trasciende las barreras geográficas [...]. Se terminó la

---

<sup>10</sup> Advance Publications, Donrey Media Group, E.W. Scripps Company, Hearst Cortation y MediaNews Group.

<sup>11</sup> En 1996, los anuncios clasificados representaron un ingreso de alrededor de US\$ 15.000 millones, aproximadamente un 40 por ciento de los ingresos por publicidad de los periódicos estadounidenses.

época en que se construían fortines locales. Ahora estamos armando un ejército *online*" (Stone, 1998, pág. 32).

Otra forma de recombinación estuvo relacionada con la transformación de la "morgue" (que contenía viejos artículos periodísticos y se utilizaba principalmente en forma interna) en un archivo que se podía consultar en la web. Hasta qué fecha se retrotraían estos archivos y cuánto se les cobraba a los usuarios por su uso variaba de un sitio a otro. En donde no hubo variaciones fue en el hecho de que "darle nueva vida" a una morgue pasó a ser una lógica ramificación de los periódicos impresos a medida que se lanzaban a la conquista del entorno *online* (figura 3.3). Las bibliotecas digitales abiertas al público masivo resultaron ser redituables, al menos para algunos periódicos *online* que las desarrollaron.<sup>12</sup> Por ejemplo, en enero de 1998 el *USA Today* comenzó a cobrar por el uso de sus archivos *online* porque eran el "producto más solicitado" en su sitio ("*USA Today* archives", *Editor & Publisher*, 17 de enero de 1998, pág. 28). Knight Ridder tomó este rumbo de manera incluso más audaz con el desarrollo de NewsLibrary, un producto nuevo creado con el objetivo de generar ingresos mediante la construcción de una red de archivos. NewsLibrary permitió que los usuarios tuvieran acceso a antiguas notas de muchos periódicos, y durante la época de Navidad de 1997, por ejemplo, se bajaron 25 mil artículos del sitio (Neuwirth, 1998a).

### Recreación

Además de las prácticas de reutilización y recombinación de contenidos, los periódicos *online* realizaron una serie de prácticas que denomino "de recreación" y que consistían

**Newsday Opens  
the Newest Library on the Net**

*Newsday introduces  
back article archives  
with phenomenal  
search capabilities!*

- Natural Language Search engine-use words, questions, phrases
- Narrow your searches by text, dates and writers
- Relevancy ranking cuts search time and brings you the articles and information you need fast
- Free searches and value-based subscription packages for Businesses and Schools

**The Library**  
@ newsday.com  
<http://www.newsday.com>

**Figura 3.3**

Newsday.com crea una biblioteca digital de acceso público.

Fuente: *Editor & Publisher*, 26 de octubre de 1996. © 1996 Newsday, Inc. (con permiso para su reimpresión).

<sup>12</sup> Peng, Them y Xiaoming (1999) descubrieron que el 80 por ciento de los sitios de quienes fueron encuesta dos tenían ese tipo de archivos.

básicamente en proveer a sus usuarios contenidos desarrollados fundamentalmente, cuando no en forma exclusiva, para sus sitios. Si bien estaban enfocados a generar algo nuevo, utilizo el prefijo "re" para hacer hincapié en el hecho de que estas prácticas fueron tomadas en parte de repertorios simbólicos, de conducta y materiales que ya existían en círculos informáticos y mediáticos (por ejemplo, géneros narrativos, procedimientos de edición de video y técnicas de animación). Aunque una minoría de las prácticas informativas adoptadas por los periódicos *online* fue de recreación, cabe notar que estas prácticas mostraron un constante aumento.<sup>13</sup> No se revelaron datos sobre este incremento, pero el columnista de medios nuevos de *Editor & Publisher* lo expresó de la siguiente manera: "Los contenidos *online* exclusivos producidos por los sitios de noticias *online* están creciendo notablemente" (Outing, 1999a).

Una de las formas en que se manifestaron las prácticas de recreación fueron las actualizaciones que algunos periódicos incluían periódicamente en sus sitios en el transcurso del día.<sup>14</sup> En otras palabras, además de la forma de actualización más orientada al estilo de la reutilización de contenidos, por ejemplo presentando cables de agencias noticiosas recibidos "en vivo" y publicados sin edición previa, cables mejorados con funcionalidades web o copias de cables editados por personal del área *online*, algunos periódicos *online* ofrecieron informes durante el día originalmente elaborados por personal propio, periodistas de la redacción de la edición impresa, o por ambos. A raíz de la relevancia más directa que tenían estas actualizaciones para los usuarios, la mayoría de ellas solían concentrarse en noticias locales o del mundo empresarial, y en algunos casos en noticias empresariales locales. Por ejemplo, todos los días laborables a las 16.30, la sección de negocios de la edición impresa del *Chicago Tribune* producía una "primera edición" de las noticias empresariales del día siguiente para el sitio del diario. Según Owen Youngman, director de medios interactivos del *Tribune*, "el horario pico de uso de Internet es entrada la tarde, [por eso] ahora ofrecemos a los buscadores de información seria contenidos cautivantes que anticipan lo que se publicará en la edición impresa" ("Tomorrow's news now", *Editor & Publisher*, 3 de septiembre de 1997, pág. 34).

Otra encarnación de estas prácticas de recreación fueron los "especiales". En general consistían en un análisis minucioso de un fenómeno o tema particularmente atractivo, desde un evento deportivo de importancia hasta un problema de salud sobresaliente. También permitían a los periódicos experimentar más activamente con los medios y sus tecnologías (que no utilizaban muy a menudo), tales como audio, video y animación por computadora. Un especial muy aclamado fue la versión para la web de "Blackhawk Down" del *Philadelphia Inquirer*, una serie de artículos sobre la batalla librada en 1993 entre soldados estadounidenses y el grupo rebelde somalí en Mogadishu (figura 3.4).<sup>15</sup> La serie de artículos fue publicada en el periódico en treinta entregas a partir del 16 de noviembre de 1997. Además de esa versión, Knight Ridder, la compañía dueña del *Inquirer*, produjo un documental de una hora de duración emitido en el Sistema de Radiodifusión Público, un libro y un conjunto de artículos hipermedia formado por treinta partes que fueron presentados en Phillynews.com, el sitio web conjunto del *Inquirer* y el *Philadelphia Daily News*.<sup>16</sup> La producción de este proyecto llevó más de un año e incluyó la participación de personal de varias unidades de Knight Ridder. La versión *online* presentó texto, fotografías, video, audio, gráficos originales, mapas animados, veinte sesiones de preguntas y respuestas con el autor principal, un foro y un motor de búsqueda propio. Según Gary Farrugia, director editorial de Knight Ridder Video, el sitio fue "un nuevo tipo de criatura [que demostró] el asombroso potencial que tenía el periodismo *online* para combinar la capacidad de narrativa dramática de la televisión, el cine y la radio con la profundidad y la amplitud de los datos que ofrecía el medio impreso" (Levins, 1997c, pág. 23). Esta versión resultó tener mucha popularidad entre los usuarios y los colegas de la industria. Poco tiempo después de su

<sup>13</sup> Véase también Singer, Tharp y Haruta, 1999.

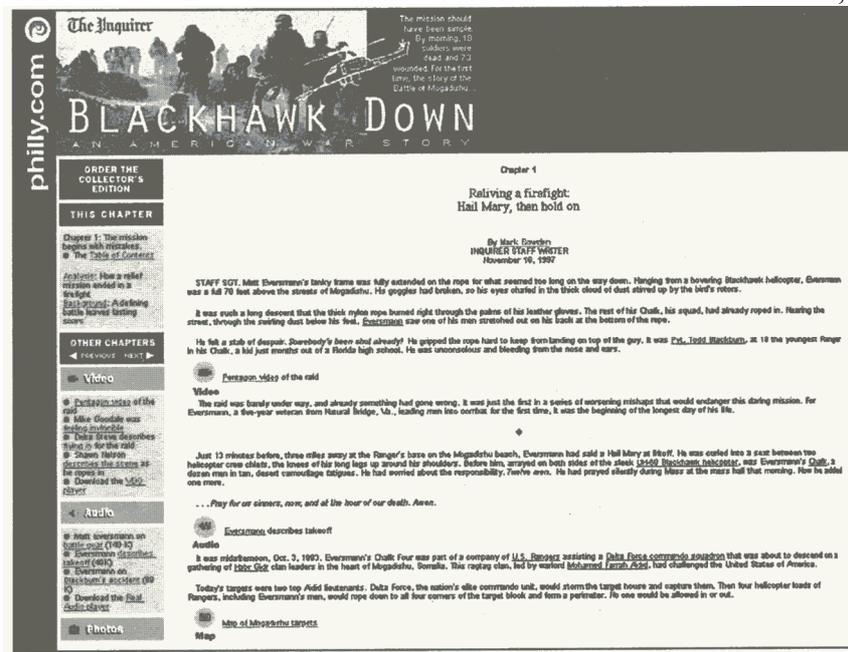
<sup>14</sup> Para un análisis sobre el papel que cumplieron las actualizaciones en la publicación *online*, véanse Aronson, Sylvie y Todd, 1996; Cameron, Curtin, Hollander, Nowak y Schamp, 1996; Eriksen e Ihlstrom, 1999; Neuberger, Tonnemacher, Biebl y Duck, 1998.

<sup>15</sup> Para un análisis sobre la producción de este especial, véase Borum, 1998, págs. 75-79.

<sup>16</sup> Por tanto, este proyecto también ilustra el potencial de la producción de noticias asada en un modelo del tipo "horno": un enorme equipo multidisciplinario que genera contenidos para su divulgación en medios impresos, audiovisuales y entornos *online* (Harper, 1998).

lanzamiento, sus páginas recibían 28 mil visitas por día. Y unos pocos meses después, ganó el premio Eppy a la mejor sección especial de un servicio periodístico *online* ("Web interest high", *Editor & Publisher*, 7 de febrero de 1998, pág. 6; Levins, 1998<sup>a</sup>).

Teniendo en cuenta su sofisticación técnica, la producción de especiales en general planteaba retos en las redacciones de ediciones *online* desconocidos para las redacciones de ediciones impresas: los retos que generaba la heterogeneidad técnica de los usuarios.<sup>17</sup> En otras palabras, los usuarios se conectaban a la web con diferentes velocidades de acceso, desde



**Figura 3.4**  
Página principal de "Blackhawk Down".  
Fuente: Philly.com. @ Knight Ridder (Tribune Media Services).

plataformas diversas y empleando varios navegadores, y poseían diferentes grados de destreza técnica e incluso mayor interés por aumentar esa destreza. Todos estos factores afectaban su experiencia *online*. Y esto la sabía muy bien el personal de los periódicos *online*, que afrontaba este problema al momento de implementar una iniciativa que contenía sofisticados elementos técnicos, de diseño y/o mediáticos. En opinión de Steve Yelvington, editor de StarTribune.com de Minneapolis, esta situación era "tentadora y frustrante": "Tenemos algunas aplicaciones desarrolladas en Shockwave en nuestro servidor y ya no las usamos más. No funcionan con el Internet Explorer 4. Hay muchas cosas fascinantes y divertidas por ahí, y nos encantaría tenerlas. Pero si no funcionan para un subgrupo considerablemente amplio de nuestro público, no las vamos a usar. La situación general es que esta tecnología está evolucionando en forma vertiginosa y los contenidos que uno genera en 1996 pueden funcionar en un navegador de 1998 o no, la cual resulta ser algo bastante problemático" (Featherly, 1998, pág. 22). Una tercera forma de recreación consistió en la producción constante de contenidos originales por parte de personal de las redacciones de la edición impresa, *online* o de ambas. A diferencia de los especiales, dada su naturaleza de informar sobre acontecimientos ocurridos en un determinado momento, este tipo de recreación consistía en un flujo constante de contenidos. Ante la necesidad de generar ese flujo informativo y dada la disponibilidad generalmente limitada de

<sup>17</sup> Una situación un tanto similar tuvo lugar en los años de formación de la radio. Douglas (1987, pág. 197) demostró que "en las manos de gente no profesional se vio todo tipo de reciclaje técnico y reutilización para adaptarse". Por lo tanto, las diversas combinaciones de herramientas y habilidades significaron experiencias auditivas muy diferentes, incluyendo variaciones respecto de lo que se podía escuchar y con qué calidad. Esta cuestión se prolongó durante los primeros años de las emisiones por radio, hasta el punto de que Smulyan (1994, pág. 19) se ha referido a los usuarios como "oyentes/técnicos": "Los oyentes vieron que llegaba un punto de limitación tecnológica en su capacidad para sintonizar estaciones de radio distantes y descubrieron que las estaciones tenían la maldita tendencia a perder la señal, a pesar de que los oyentes/técnicos hicieran sus mejores esfuerzos para evitarlo".

recursos, este tipo de producto solía ser menos sofisticado que los especiales en cuanto al uso de audio, video y/o capacidades informáticas interactivas. Un sitio particularmente audaz en esta área fue *washingtonpost.com*, en especial en su cobertura de noticias políticas, ya que complementaba los contenidos del periódico impreso con columnas originales, síntesis informativas, boletines informativos, y otros productos similares. Esto, a su vez, le otorgaba al sitio un nivel de acceso institucional que pocas operaciones noticiosas *online* compartían. Según Mark Stencel, el editor de la sección política del sitio, "para obtener las credenciales de prensa para ingresar al Congreso de los Estados Unidos [...] tuvimos que probar al comité permanente [que las otorga] que estábamos generando noticias importantes y originales" (Outing, 1999a).

Otra forma en que se manifestaron las prácticas de recreación fue a través de contenidos generados por los usuarios.<sup>18</sup> Si bien los usuarios realizan su aporte a los periódicos impresos a través de cartas al editor, artículos de opinión, y otros canales similares, esta práctica ha sido una fuente de información relativamente pobre, filtrada por los editores de las redacciones de la edición impresa. Por otro lado, los periódicos *online* han visto crecer los contenidos generados por los usuarios en términos de cantidad y diversidad, desde foros y salas de chateo hasta rankings, críticas y publicación propia.<sup>19</sup> Esto significó una gran diferencia respecto de la experiencia con el videotexto de principios de los años ochenta. Tal vez, la expresión más innovadora de este tipo de contenido durante el período cubierto en este capítulo fue "la publicación comunitaria". Este producto era un periódico *online* que brindaba espacio y herramientas a sus usuarios para poder construir sus publicaciones propias dentro del sitio del diario. En comparación con sitios no noticiosos, como Geocities o Tripod, los esfuerzos de publicación comunitaria emprendidos por los periódicos *online* "habían tardado en ser aceptados, sobre todo porque muchas editoriales todavía se resistían a la idea de que su negocio debía permitir a otras personas, que no fueran ellos, 'publicar' noticias" (Outing, 1998b). Una de las primeras iniciativas de esta naturaleza fue el *Bergen Record* de Nueva Jersey, que en asociación con el proveedor de software Koz lanzó un programa por el cual las organizaciones comunitarias podían crear su publicación *online* propia dentro del sitio del periódico. De acuerdo con Glenn Ritt, vicepresidente del área de noticias e información del *Bergen Record*, este tipo de proyecto significaba "reconocer que somos una empresa de comunicaciones que brinda una infraestructura [de información]", en la cual los contenidos son propiedad de sus creadores. "No queremos ser la 'empresa editorial'; queremos ser el 'anfitrión' [*bost*]", expresó Ritt.

### *Afrontando la incertidumbre*

Si se examina el resultado producido por el entramado de prácticas de reutilización, recombinación y recreación de contenidos, se observa algo notablemente distinto del objeto impreso que ha poblado el escenario mediático de los Estados Unidos durante casi tres siglos. En primer lugar, un producto básicamente generalizado se convirtió en uno de fácil personalización sobre la base de las preferencias del consumidor. Aunque todavía no ha pasado suficiente tiempo como para evaluar las consecuencias de la personalización de los contenidos noticiosos y publicitarios, es innegable que en los periódicos *online* se ha profundizado un proceso de segmentación de un objeto mediático unitario, que comenzó con el crecimiento de las secciones de los diarios impresos hace unas pocas décadas. En segundo lugar, una entidad cuyo contenido y forma se han basado en las limitaciones espaciales de los periódicos impresos se ha transformado en una entidad caracterizada por la "verticalidad" y los ilimitados espacios informativos vacantes. La riqueza de información editorial, publicitaria y de bases de datos disponible, por ejemplo, en una sección bien desarrollada de bienes inmuebles de un periódico *online* -que incluye cientos de notas periodísticas sobre el mercado y sobre barrios particulares,

---

<sup>18</sup> Para un análisis de las distintas facetas de los contenidos generados por los usuarios en el campo de las noticias *online*, véanse Friedland, 1996; Kenney, Gorelik y Mwan, 2000; King, 1998; Light y Rogers, 1999; Pride, 1998; Schultz, 1999,2000.

<sup>19</sup> Trataré con mayor profundidad el tema de los contenidos generados por los usuarios en los periódicos impresos y *online* en el capítulo 6.

anuncios multimedia, registros detallados (desde transacciones anteriores hasta resultados académicos de las escuelas de los barrios en cuestión)- es un claro indicio de la diferencia que existe respecto de lo que es posible obtener en un periódico impreso. En tercer lugar, un objeto que por sus costos de distribución se ha visto confinado aun determinado lugar ha pasado a ser simultáneamente tanto microlocal como global. Puede presentar contenidos relacionados con resultados obtenidos por los equipos de baloncesto de escuelas secundarias que atraen el interés de tan solo unos pocos usuarios, y al mismo tiempo permitir que emigrantes que residen en otras partes del mundo y quieren tener noticias de sus pueblos natales tengan acceso a ellos.

En cuarto lugar, un objeto que a menudo dura tan sólo veinticuatro horas ha sido transformado para prolongar su duración, poniendo a disposición ediciones anteriores con la misma facilidad con que se obtiene la última edición, y pasar así a ser una biblioteca digital *de facto* que está disponible en todo momento. En quinto lugar, un objeto mediático producido en ciclos -en su mayoría fijos- pasó a ser más complejo al presentar actualizaciones constantes. Esto ha puesto a prueba la división que marcó la actividad periodística durante las últimas décadas de la televisión, la cual informa cuando ocurren noticias de último momento, y los periódicos impresos, que explican al día siguiente lo que esas noticias significan. En sexto lugar, un producto mediante el cual la información podía ser transmitida solamente por medio de texto e imágenes estáticas ahora se ha convertido en un producto multimedia, lo cual permite hacer grandes cambios en las convenciones narrativas de los informes noticiosos. En séptimo lugar, una arquitectura de la información dominada por flujos lineales que van en un sentido de "uno a muchos" estalló para incluir varias formas de contenidos generados por los usuarios. Esto puede convertir a los consumidores en coproductores y modificar el rol de los periodistas como única fuente de información disponible en el periódico. En términos generales, una entidad estática pasó a ser un producto que le agregó a esta cualidad una amplia gama de potencialidades dinámicas (véase tabla 3.1).

Una característica común y notable en toda la gama de prácticas para el manejo de información adoptadas por los periódicos *online* en la segunda mitad de los años noventa es la incertidumbre que enfrentaron en relación con casi todos los elementos que componen sus proyectos, desde lo que producen hasta cómo hacerlo, y desde quién debería hacerlo hasta cómo evaluar el rendimiento de los productos y procesos. Así pues, una periodista que cubría el seminario sobre "El Periódico Impreso: Su Futuro y Su Función", organizado por el American Press Institute en diciembre de 1996, comenzó su artículo expresando que "las únicas cosas ciertas e inmutables que enfrentará la industria de los periódicos en el futuro son la incertidumbre y el cambio" (Gersh Hernández, 1996, pág. 9). La ilustración mostrada aquí como figura 3.5 (que apareció en la tapa del número de abril de 1999 de *Mediainfo.com*, una publicación sobre los medios *online*, con la leyenda "¿Tienen algún futuro los periódicos en la Red?" refleja la importancia de la incertidumbre durante este período. Según las conclusiones de Molina (1997b, pág. 224), esa incertidumbre fue una cuestión clave en su análisis sobre la situación que atravesaba la industria: "La incertidumbre es el tema candente en esta etapa. Existe incertidumbre respecto de la rentabilidad de los proyectos multimedia, respecto de qué sucederá con los ingresos provenientes del producto impreso".

Tabla 3.1

Transformaciones de los periódicos impresos al convertirse en periódicos *online*

Una entidad que mayormente	fue expandida para también
fue generalizada estuvo limitada en el plano físico	ser especializada (personalización) no estar limitada en el plano físico (verticalidad)
estuvo atada a un lugar estuvo circunscripta en el plano temporal: • duración limitada • ciclos de producción fijos	no estar atada a un lugar (redes) no estar circunscripta en el plano temporal: • duración ilimitada (archivos) • ciclos de producción variables (actualizaciones)
estuvo limitada a un medio	no estar limitada a un medio (multimedia)
estuvo limitada a flujos informativos unidireccionales	no estar limitada a flujos informativos direccionales (contenidos generados por los usuarios)
y fue en general estática	y ser en general dinámica

La cuestión de la rentabilidad fue un tema particularmente delicado para los periódicos *online*. La proliferación de estrategias para generar ingresos, sumada a la falta de ganancias en la gran mayoría de los casos, aumentó la incertidumbre respecto de la utilidad de cualquier alternativa<sup>20</sup>. Un artículo publicado en *Editor & publisher* en diciembre de 1997 enumeró siete áreas a partir de las cuales los periódicos *online* habían buscado hasta entonces generar ingresos: exhibición de anuncios publicitarios, patrocinios, anuncios clasificados y servicios de directorio, acceso a Internet, suscripciones, transacciones y archivos pagos por artículo (Kirsner, 1997b).<sup>21</sup> Pese a esta proliferación de canales de ingresos, el producto final dio como resultado abundantes pérdidas. Por ejemplo, aproximadamente un 90 por ciento de los periódicos *online* estadounidenses perdieron dinero en 1996 (Levins, 1997b). Dos años después, en la conferencia anual de medios de comunicación PaineWebber, la gerencia general de la mayoría de las cadenas de periódicos informaron haber sufrido pérdidas significativas en sus operaciones *online*, e incluso esperaban que éstas aumentaran el año siguiente: Knight Ridder estimó haber perdido US\$ 23 millones en 1998, la empresa Tribune Corporation, 35 millones, New York Times Company, entre 10 y 15 millones, y Times Mirror, 20 millones (Neuwirth 1998b, pág. 12).<sup>22</sup> El clima colectivo en relación con las cuestiones financieras fue resumido en un artículo

<sup>20</sup> La búsqueda de un modelo económico exitoso para los periódicos en videotexto y especialmente para los periódicos *online* encuentra una caja de resonancia en la comercialización de la radio. De acuerdo con Smulyan (1994, pág. 39), "el planteo sobre quién paga la radiodifusión apareció en repetidas ocasiones en títulos de artículos y capítulos de libros de principios de los años veinte y en la memoria de los observadores. Las primeras emisiones de radio tuvieron enormes problemas financieros. Diversas actividades, desde negocios de material noticioso hasta periódicos, fundaron y financiaron estaciones de radio, pero no les asignaron más que magros presupuestos. Ante la necesidad de contar con programación para comenzar y finalizar el día, las emisoras confiaron primero en músicos aficionados y luego en artistas profesionales a quienes podían convencer de presentarse en forma gratuita. A medida que los oyentes comenzaron a dejar de escuchar programas de larga distancia y a buscar mejores programaciones, las emisoras se enfrentaron a una creciente presión y ansiedad". Hacia principios de la década de 1930, una sofisticada combinación de decisiones técnicas, de programación y de tácticas empresariales había generado el producto financiado a través de la publicidad y de transmisión masiva que nos resulta familiar hoy en día. "El sistema de red comercializado había tenido tanto éxito que quedó en el olvido la confusión existente al principio en torno de la forma, el contenido y la financiación de la radiodifusión" (ibid., pág. 165). Tal vez el enigma del modelo comercial de los periódicos *online* también tarde una década o más en solucionarse. Si así sucediera, este capítulo debería servir como antídoto contra las tentaciones deterministas y naturalizadoras que muestra ese "olvido respecto de las confusiones anteriores", algo que es siempre popular cuando se trata de entender nuevas tecnologías de comunicación, al poner de relieve el carácter contingente del camino hacia el éxito comercial.

<sup>21</sup> Para un análisis sobre la coexistencia de distintos modelos de financiación, véase McMillan, 1998.

<sup>22</sup> Entre los periódicos *online* de grandes empresas, dos excepciones a esta tendencia fueron *USA Today*, que se volvió rentable en septiembre de 1998 (aunque no se dio a conocer información detallada sobre el estado financiero y contable subyacente tras esa declaración), y la Edición Interactiva del *Wall Street Journal* (el único gran participante que utilizó un modelo único de suscripción, que se esperaba que arrojara ganancias en 1999) (véase Neuwirth, 1998b).

publicado en *Editor & Publisher* así: "Los que publican en la web están apostando a que hay oro en esas tierras desiertas. El problema es que nadie sabe dónde está o cómo extraerlo, ni siquiera saben a ciencia cierta si allí hay oro" (Garneau, 1996, pág. 2i).



**Figura 3.5** Incertidumbre sobre el desarrollo de los periódicos *online*.

Fuente: Mediainfo.com, abril de 1999. @ Tony Champagne (con permiso para su reimpresión).

No obstante, la incertidumbre en el plano financiero no desaceleró las inversiones. Por ejemplo, a fines de 1999 la empresa New York Times Company anunció que esperaban que las pérdidas resultantes de sus operaciones en la web se elevaran entre un 100 y un 200 por ciento como consecuencia del aumento en los gastos de mercadeo y desarrollo; en tanto que el presidente de Washington Post Company manifestó ante los asistentes de la conferencia PaineWebber de medios de comunicación celebrada esa década que, a pesar de las pérdidas sufridas en el pasado, la compañía planeaba gastar U\$ 100 millones en proyectos *online* porque "no es momento de ser cuidadosos en lo que a modelos de [negocios en] Internet se refiere" (Moses, 1999a, b).

Para analizar la combinación de prácticas de reutilización, recombinación y recreación de contenidos en un contexto tan incierto, recorro a la idea de la diversificación dirigida a amortiguar los riesgos. Basándome en desarrollos recientes en el campo de la sociología económica, sostengo que las prácticas implementadas por los actores involucrados para manejar información fueron una forma de diversificar los riesgos, que surgió como respuesta multidimensional a la incertidumbre de un entorno operativo volátil.<sup>23</sup> Esta imagen de la diversificación de riesgos no proviene de ningún razonamiento individual ni omnisciente de los actores, sino de la suma de las acciones implementadas por la industria en su conjunto.

La diversificación fue una forma de implementar medidas compensatorias para dispersar los riesgos en un contexto técnico y económico volátil, Howard Witt, el subgerente de edición para noticias interactivas del *Chicago Tribune*, lo expresó de la siguiente manera: "Nos estamos desplegando en muchos frentes distintos [...] porque no sabemos en cuáles vamos tener que

<sup>23</sup> Véanse, por ejemplo, Kogut, Shan y Walker, 1992; Lane y Mansfield, 1996; Padgett y Ansell, 1993; Powell, 1996; Sabel y Zeiclin, 1997; Stark, 1996.

librar batalla" (Kirsner, 1997a, pág. 29). Como es muy difícil para un único actor colectivo implementar una gama tan amplia de prácticas informativas, los periódicos *online* se volcaron a una variedad de emprendimientos en colaboración. Anteriormente he mostrado que varias iniciativas de recombinación y recreación fueron llevadas a cabo por redes de actores colectivos formadas por periódicos de distintas compañías, periódicos y empresas que "originalmente" no se dedicaban a actividades mediáticas, o bien periódicos y consumidores, como en el caso de la publicación comunitaria y otras formas de contenidos generados por los usuarios. Esto guarda congruencia con estudios recientes en los que se ha sugerido que "el ambiente empresarial ha cambiado de tal manera que ahora premia muchas de las virtudes fundamentales de las formas de organización en red: acceso rápido a la información, flexibilidad y capacidad de respuesta frente a gustos cambiantes" (Powell, 1990, pág. 325).

Estas estrategias en varias direcciones dieron origen, entre otras cosas, a una imagen ambigua de la unidad de producción, la naturaleza de la industria, e incluso las identidades de productores y consumidores. ¿Acaso fue un periódico particular, CareerPath.com, o la sociedad en la que participaban ambas entidades, el agente de producción de los anuncios clasificados de empleo publicados *online* por ese periódico? ¿Las organizaciones comunitarias fueron productores o consumidores en la iniciativa conjunta de publicación comunitaria con el *Bergen Record* y Koz? En opinión de Stark (2001, pág. 78), las formas de organización en red "hacen que la ambigüedad se convierta en un capital". Esto ocurre en parte porque, en contextos económicos volátiles, la ambigüedad permite que el principio operativo que guía a los actores involucrados deje de ser la adaptación y pase a ser la adaptabilidad. Grabher (2000, pág. 6) lo manifestó así: "La idea de adaptación implica una visión retrospectiva, basada en la reflexión sobre el historial de respuestas dadas en contextos cambiantes, en tanto que la adaptabilidad analiza el futuro e indica las capacidades para hacer frente a peligros no previstos. De hecho, la adaptación y la adaptabilidad son conceptos que se complementan. Una adaptación exitosa en el pasado, es decir 'encajar' perfectamente en el contexto, puede llegar a socavar la adaptabilidad".

Las prácticas de contratación de empleados son un ejemplo que ilustra el cambio operado en el camino de la adaptación a la adaptabilidad. Si bien en una industria relativamente estable como la de los periódicos impresos la contratación de personal depende en gran medida de las habilidades y la experiencia, en las nacientes organizaciones de noticias *online*, la contratación de personal se ha guiado más por la premisa de flexibilidad y capacidades de aprendizaje. Esto sucedió porque, en un contexto volátil, las competencias funcionales específicas corren el riesgo de quedar desactualizadas rápidamente, y cuanto más anquilosadas están, más obstáculos presentarán para el desarrollo de prácticas alternativas para el manejo de la información. Mary Kay Blake, directora de contratación y ubicación de personal de la división periódico de Gannett Corporation, manifestó: "Estamos contratando basándonos más en el potencial y el ingenio y menos en las habilidades funcionales" (Stepp, 1996). Y Owen Youngman, director de medios interactivos del *Chicago Tribune*, expresó: "La flexibilidad es en realidad fundamental [...]. No podemos prometer que la función para la que se contrata hoy sea la que necesitamos que se cumpla dentro de cuatro semanas" (Stone, 1999, pág. 31). Scott Woelfel, vicepresidente y editor de CNN Interactive, dijo que su compañía estaba buscando personas dispuestas a "aprender junto con nosotros y en cierta forma crear el mapa de ruta sobre la marcha" ; no buscaba "personas encasilladas en un molde", sino "personas que trabajasen como escultoras de las noticias" (Zollman, 1998, pág. 21).

Luego de más de diez años de exploración, los periódicos *online* comenzaron a establecer sus colonias, lo cual los llevó a iniciar un proceso de diversificación de riesgos. Esta forma de diversificación de riesgos guarda coherencia con la cultura de la innovación de los periódicos descrita en el capítulo anterior. Los periódicos estadounidenses generalmente corrieron detrás del desarrollo de la web, siguiendo las huellas de precursores como Netscape y Yahoo!, aun cuando hubiesen experimentado con los entornos *online* antes de que se formaran esas empresas. Sin embargo, los periódicos no permanecieron inmóviles. En otras palabras, no fueron a menudo los que tomaron la iniciativa, pero tampoco se quedaron estancados. Cuando se movilizaron, tendieron a hacerlo en formas que reproducían el producto impreso, como en el caso de la reutilización de contenidos, o bien que protegían varios elementos de su franquicia en el medio impreso, desde el mercado de los anuncios clasificados hasta el mercado de las

noticias. Esto explica en parte los senderos comparativamente más lentos y menos experimentales que recorrieron los periódicos respecto de sus rivales que no estaban muy ligados a los medios establecidos. Por ejemplo, revistas *online* como Feed demostraron ser más imaginativas en lo que respecta a nuevas formas de periodismo; sitios con contenidos generados por los usuarios, como Geocities, explotaron en mayor medida el deseo de autoexpresión manifestado por la gente; y los sitios de comercio electrónico, como Monster.com, fueron más audaces en el área de los anuncios clasificados *online*. No obstante eso, las reacciones defensivas y pragmáticas a veces condujeron a resultados que contradecían creencias muy arraigadas sobre los rasgos distintivos del periodismo impreso. Por ejemplo, las constantes actualizaciones iban en contra de la idea de "análisis de las noticias" que tenía el producto impreso como ventaja en comparación con los medios de radiodifusión durante la segunda mitad del siglo XX. Además, el uso de contenidos generados por los usuarios se oponía a la separación de larga data entre las esferas del consumo y la producción. De manera más general, la imagen que surge de la comparación entre un diario impreso típico y su contraparte *online* afines de la década de 1990 es una imagen de grandes transformaciones. El hecho de que senderos discontinuos puedan surgir de una cultura de continuidad es el tema que ocupará la sección final de este capítulo.

### EL PASADO SIGUE VIVO EN EL FUTURO

¿Cuáles fueron los efectos resultantes de los antiguos esfuerzos sobre las iniciativas relacionadas con la web? Algunos autores han argumentado que el destino de los proyectos de video texto de mayor envergadura emprendidos durante la primera mitad de la década de 1980 hizo que las empresas de periódicos adoptaran mayor cautela en la referente al emprendimiento de proyectos en la web. En la opinión de Pavlik (1998, pág. 168), por ejemplo, "algunas de estas compañías [...] perdieron considerables sumas de dinero" y "como resultado de ello, la mayoría está encarando el tema asumiendo menos riesgos esta vez, invirtiendo menores cantidades de dinero en proyectos más limitados". Aunque parezca razonable a primera vista, esta interpretación no permite explicar por qué Knight Ridder, por ejemplo, la empresa que mayores pérdidas financieras tuvo en el área del video texto y que por cierto fue la más visible dentro y fuera de la industria, continuó siendo uno de los participantes más audaces, primero en el rubro de los servicios *online* y luego en la web.

La perspectiva particular sobre la cultura de la innovación de la industria que desarrollé en el capítulo anterior plantea un problema más general para esta interpretación al cuestionar su principal supuesto, que, como lo expresan Miles y Thomas (1997, pág. 255), "el sistema de videotexto constituye el gran ejemplo sobre el fracaso de la materialización de mercados de consumo para [tecnologías de la información] conforme a lo esperado". Si bien éste pudo haber sido el caso de otras industrias, en especial aquellas construidas principalmente en torno al sistema de videotexto, la situación parece ser más compleja en el caso de los periódicos. Aquí, pienso que el video texto fue tanto un fracaso como un éxito para los actores involucrados, aunque en forma paradójica. Su fracaso comercial inmediato fue en realidad un éxito ya que señaló que el negocio principal, el medio impreso, no se veía amenazado por ningún "peligro evidente en el presente". Sin embargo, este éxito tuvo un elemento de fracaso porque disminuyó los incentivos para explorar territorios no explotados que entonces quedaron abiertos para la entrada de nuevos participantes, algunos de los cuales pasaron a ser importantes competidores tiempo después. Esta mezcla de éxito y fracaso pierde su naturaleza supuestamente contradictoria a la luz de la cultura de la innovación de los periódicos: los fracasos *online* en general significaron que el producto impreso gozaba de buena salud -al menos en el corto plazo- pero a su vez limitaron la capacidad de los actores de implementar estrategias más ofensivas y de plazo más largo, con mayores riesgos pero también con la posibilidad de generar retornos más elevados.

Sobre la base de la perspectiva presentada anteriormente, los proyectos del pasado tuvieron, entre otros, los siguientes dos efectos en la evolución de los periódicos *online*: que una considerable parte de la industria parecía estar ya convencida de que valía la pena explorar alternativas a lo impreso y que estos esfuerzos los había hecho familiarizarse con propiedades

básicas de la web, tales como la interactividad. Todo esto contribuyó a preparar un terreno bastante fértil para la apropiación de la web por parte de la industria. Si bien las presunciones hipotéticas contrarias a los hechos siempre resultan difíciles de evaluar, sin estos desarrollos anteriores el despliegue de proyectos relacionados con la web se hubiera dado aun ritmo mucho más lento que el que se dio.

En términos más generales, las iniciativas de publicación en medios no impresos, que llevaron a cabo los periódicos estadounidenses durante los años ochenta y noventa ilustran cómo los medios establecidos manejan los nuevos desarrollos técnicos que abren nuevas fronteras y cuestionan sus formas de hacer las cosas. Mi explicación demuestra que los actores involucrados han intentado crear una "nueva" entidad preservando la "antigua". En otras palabras, trataron de transformar un canal de difusión que ha permanecido inalterado durante siglos<sup>24</sup> y cuya permanencia ancló una compleja ecología de símbolos, aparatos y prácticas en el terreno de la información, con el objetivo simultáneo de dejar intacto los aspectos esenciales de lo que hacen y lo que son. En 1995, Arthur Sulzberger Jr., persona a cargo de la publicación del *New York Times*, planteó este dilema en una conversación con Esther Dyson en la conferencia de medios nuevos organizada por la Fundación Nieman, de la Universidad de Harvard: "Nuestra tarea [en el *Times*] es tomar la marca que tenemos hoy y traducirla para este nuevo medio [...]. Sabemos que tendrá que ser diferente a lo que es hoy [...]. Algunas partes serán increíblemente familiares para todos nosotros. Pero no podemos siquiera imaginar cómo serán otras partes dentro de veinte o veinticinco años. ¿Acaso realmente pienso que debemos cambiar lo que somos? Por el contrario, creo que lo único que sabemos a ciencia cierta es que no nos podemos dar el lujo de cambiar lo que somos" ("The new economics of journalism", *Nieman Reports* 49, N° 2, 1995, págs. 38-48).

¿Pero cómo puede algo ser y no ser al mismo tiempo? Las declaraciones de Sulzberger son tan elocuentes precisamente porque lo que parece ser una contradicción lógica es más bien una fiel expresión de cómo evolucionan los medios emergentes, y también de los resultados generalmente híbridos generados por ese proceso evolutivo. De acuerdo con Marvin (1988, pág. 235), "los primeros usos de las innovaciones tecnológicas son esencialmente conservadores porque su capacidad para provocar desequilibrio social se reconoce intuitivamente en medio de manifestaciones de progreso y entusiasmo por lo nuevo. La gente a menudo imagina que, al igual que Miguel Ángel en su labor de esculpir un bloque de mármol, las nuevas tecnologías harán que el mundo se parezca más a lo que se suponía que debería ser [...]. Ésta también es la manera en que los actores que están convencidos de su percepción de continuidad son persuadidos una y otra vez para aceptar las transformaciones más radicales. El pasado realmente se mantiene vivo en el futuro".

¿Cómo adoptaron los periódicos estadounidenses las alternativas no impresas? Han intentado cambiar permaneciendo fieles a sí mismos. Más precisamente, los actores de la industria de los periódicos han sido persuadidos para realizar transformaciones significativas en su intento por permanecer. Si bien la innovación se llevó adelante de manera reactiva, defensiva y pragmática, ésta ha promovido, no obstante, un significativo cambio. Con la idea de un futuro que fuera una versión mejorada, pero no radicalmente diferente, del presente, los periódicos emprendieron proyectos de innovación recorriendo senderos que tomaron rumbos diferentes de los previstos originalmente. Parafraseando a Marvin, se podría decir que la percepción de similitud ha generado diferencias sustanciales. Es por ello que han surgido acontecimientos discontinuos a partir de fuentes de continuidad. Uno de los resultados de esto ha sido que, para usar palabras de Sulzberger, los periódicos *online* contemporáneos han sido capaces de ser y no ser al mismo tiempo: fueron capaces de reutilizar los productos y procesos existentes, recombinarlos, recrearlos, o bien hacer todo al mismo tiempo.

La narrativa presentada en este capítulo y en el capítulo anterior ha sido el puntapié inicial para abordar el tema de cómo los periódicos estadounidenses encararon alternativas a la publicación impresa orientadas al consumidor masivo. Pero, a pesar de su valor para arrojar luz sobre patrones longitudinales, este enfoque no sirve tanto para captar las prácticas concretas que

---

<sup>24</sup> En realidad muchos fueron los cambios que tuvieron lugar en el entorno impreso, por ejemplo, la incorporación de ilustraciones, fotografías y color, pero siempre fueron el resultado de la combinación de elementos de tinta y papel.

combinan el repertorio establecido del mundo impreso con los nuevos horizontes disponibles en un entorno de información distribuido y digital. Para examinar algunas de estas prácticas, en los próximos tres capítulos presentaré minuciosos casos de estudio sobre iniciativas emprendidas por salas de redacción *online* con el objetivo de crear contenidos en forma periódica y aprovechar algunas de propiedades distintivas de la web. Aunque no son representativas a los fines de mostrar la situación promedio de las redacciones *online* durante la segunda mitad de los años noventa, estas iniciativas sirven para analizar estas prácticas dado que muestran con gran intensidad algunos de los procesos clave relacionados con cómo los medios establecidos adoptan nuevas tecnologías partiendo de sus infraestructuras sociomateriales existentes.