

La transformación de la prensa escrita de EEUU

Los diarios estadounidenses están en declive, pero no a causa de la crisis económica o por la aparición de Internet, sino porque las empresas periodísticas no han sabido adaptarse al cambio radical registrado en los últimos 35 años en el suministro de noticias; esto es, por violar el principio de la oferta y la demanda. En esa medida, el problema no es sólo norteamericano, sino mundial, y de ahí el interés del presente ensayo, publicado originariamente en el *blog Rebuilding Media*¹.

VIN CROSBIE

La ignorancia no es una bendición para aquellos que se están muriendo. Obsérvese el *pathos* de la prensa diaria estadounidense. La mayoría ha comenzado finalmente a darse cuenta de que el deterioro de sus negocios no es cíclico sino muy severo. Sin embargo muy pocos, si acaso alguno, comprenden por qué. Casi ninguno alcanza a entender las razones.

Algunos atribuyen su grave condición a los anunciantes que repentinamente dejan de gastar enormes can-

tidades de dinero en ediciones impresas para hacerlo en las ediciones *online*; una excusa que hace caso omiso a más de 30 años de disminución de los lectores y de circulación de los periódicos impresos. Otros atribuyen su deterioro a no haber trasladado los contenidos con la suficiente rapidez a las ediciones *online*; una excusa que ignora no sólo la docena de años que han utilizado para hacerlo, sino en cómo sus ediciones *online* se leen ahora incluso con menor detenimiento y frecuencia que sus ediciones impresas.

Vin Crosbie es profesor de Comunicaciones Visuales e Interactivas en la Syracuse University (Nueva York), así como socio gerente de una consultora de medios digitales.

●●● La transformación de la prensa escrita de EEUU

La mayoría de los expertos en prensa escrita que diagnostican a esas empresas aún prescriben recetas rancias, como mayor atención a determinados grupos de consumidores, incentivos como la reducción de los precios en las suscripciones, unas tipografías más vistosas, o artículos más cortos. Mientras tanto, la mayoría de los expertos que analizan los sitios web de estas empresas prescriben bálsamos y accesorios como *blogs* para periodistas, el añadido de vídeos o que los propios lectores informen de las noticias. Las empresas de prensa diaria de los Estados Unidos han sido desde hace mucho tiempo financieramente impacientes a someterse a cualquier cosa menos a las curas rápidas y han sido durante mucho tiempo demasiado miopes conceptualmente para percibir las verdaderas razones de su declive.

Expondré las razones reales. No hay sino dos y ninguna de ellas tiene nada que ver con los multimedia, la 'convergencia', los *blogs*, la Web 2.0, el 'periodismo ciudadano' o cualquier otro tópico secundario que hayan ustedes oído en las conferencias sobre los nuevos medios durante este milenio.

Tampoco es una de las verdaderas razones el abandono de los periódicos impresos de los anunciantes. Esto es un síntoma, no la razón de este declive. Al contrario de lo que creen muchos responsables de la industria periodística, los anunciantes no son los principales clientes de los periódicos. Aunque los ingresos de la publicidad pueden ser la luz del sol para ellos, la base de su negocio son los lectores. Un periódico con lectores atraerá a los anunciantes; un periódico sin ellos, no. Los lectores son quienes apoyan y sostienen en última instancia el negocio de la prensa.

Para entender las razones reales de por qué el sector estadounidense de la prensa diaria se está muriendo, primero hay que entender por qué cada vez más y más estadounidenses no leen los periódicos diarios y cómo se ha creado este abandono por los cambios en las políticas económicas de la propia media. También hay que comprender por qué el epicentro de los problemas de la industria de la prensa en los países post-industriales es Estados Unidos y cómo es de grave allí la situación.



Al contrario de lo que creen muchos responsables de la industria periodística, los anunciantes no son los principales clientes de los periódicos.

El destino de la prensa diaria

Más de la mitad de los 1.439 diarios estadounidenses no existirán ni impresos, ni digitales ni en formatos web al final de la próxima década. Ya no serán negocio. Los pocos diarios nacionales –*USA Today*, *The New York Times* y *The Wall Street Journal*– disminuirán pero continuarán su existencia en la web y en periódicos electrónicos pero no en papel. Los primeros diarios en expirar serán los diarios regionales, que han empezado ya a desaparecer. Éstos, y bastantes otros pequeños cuya circulación en la mayoría de los casos ya se va evaporando de manera constante, llegarán a declinar hasta niveles en los que ya no será económicamente viable su publicación diaria. (Los despidos se están convirtiendo en poco más que el recurso de las sangrías que se utilizaba en los pobres intentos de curar a los enfermos durante el siglo XVIII y que no restauraba en absoluto la salud.)

Las empresas de noticias ‘hiperlocales’, cuyos servicios se ofrecerán no en papel, sino *online*, podrían sustituir a muchos diarios pequeños, pero no a la mayoría, y desde luego no antes de que estos desaparezcan. La muerte de un gran número de diarios en Estados Unidos no causará una nueva ‘época negra’, pero sin duda será una ‘época gris’ para el periodismo norteamericano durante la próxima década. Una gran parte de las noticias locales y regionales no verán

la luz. (No sólo en Estados Unidos pasarán estas calamidades. La industria periodística de otros países post-industriales sufrirán también y, en el mejor de los casos, eludirán algunos de los problemas).

¿Realmente es tan mala la situación?

El año pasado, el boletín informativo con más autoridad que cubre las noticias del sector periodístico de los Estados Unidos cerró. En un editorial publicado en portada por el *Morton-Groves Newspaper Newsletter*, titulado ‘Pasado el punto de inflexión’, el coeditor Miles Grove, antiguo jefe de economía de la Newspaper Association of America, decía cortésmente: “El momento del mercado que impulsa el futuro de los periódicos es especialmente brutal en los grandes mercados. Muchos ya han pasado el punto de inflexión y es demasiado tarde para los periódicos que no han adoptado con éxito las prácticas de comercialización necesarias para apoyar el núcleo del producto e integrar canales alternativos de distribución... Para aquellos que no hayan hecho la transición, la tecnología y los factores de mercado pueden ser demasiado fuertes para permitir el éxito”.

El mes pasado, el analista de productos financieros de la entidad Goldman Sachs, Peter Appert, lo dejó dicho de manera más clara en un despacho de Reuters acerca de la dismi-

nución del número de analistas de valores que todavía cubren el deterioro de esta industria de 40.000 millones de dólares: “Si yo sólo cubriera la industria periodística, en primer lugar ya habría sido despedido hace mucho tiempo; en segundo lugar, me habría tenido que suicidar”.

Entre las mayores empresas periodísticas de Estados Unidos, las pérdidas bursátiles han sido titánicas. Al día de agosto en que escribo esto, las acciones en el Journal Register Company están a menos de cuatro centavos por acción, por debajo de los 3,25 dólares de hace un año, una pérdida de 99%. Cualquiera de los edificios en los que se encuentran sus 22 diarios vale más que el valor bursátil de la empresa (en la actualidad 1,4 millones de dólares). El Journal Register informa de que tiene 77 millones de dólares en activos, 719 millones en el pasivo, y la pérdida de 102 millones de dólares el año pasado. Standard & Poor's, que rebajó su calificación del Journal Register a 'basura', incluso ha obviado ahora la calificación del mismo. Mientras tanto, el valor de Gatehouse Media, que publica 97 diarios, es de 57 centavos por acción, frente a los 22,00

dólares de hace dos años, un 97% de pérdida. Esa empresa se enfrenta a la lista de la New York Stock Exchange y la firma de investigación de valores bursátiles Morningstar declaró esta semana que la valoración de sus acciones no merecía la pena, era esencialmente inútil, tasando su precio en cero.

Mientras tanto, el valor de las acciones de McClatchy Company, que edita 30 diarios, se ha reducido de 74,30 dólares hace tres años a 3,78 dólares, un 95% de pérdida. En Lee Enterprises, que publica 51 diarios, se ha reducido de 48,57 a 3,83 dólares, una pérdida del 92% en los últimos cuatro años. Media General, que publica 25 diarios, ha visto una caída en los precios de las acciones del 83% en los últimos cuatro años. The New York Times Company, que publica 17 diarios, ha bajado el 75% durante los últimos

seis años, de 51,50 dólares a 12,98. La Gannett Company, que publica 85 diarios, ha bajado el 65%, de 90,14 a 17,40 dólares en los últimos cuatro años. A pesar de estos resultados, Morningstar todavía llama a la prensa “el mercado más sobrevalorado”, según el periódico de la industria, *Editor & Publisher*.

Si la industria periodística de EEUU hubiera crecido al menos al mismo ritmo que la población, su circulación diaria debería ser hoy de 93 millones, no de 53.

Las pérdidas de ingresos por publicidad del sector periodístico de los Estados Unidos han sido suficientemente tratadas en otros lugares, así que no veo ninguna necesidad de describirlos aquí. Del mismo modo que la bajada de tirada durante la semana y los domingos, salvo que la industria mantiene la fachada de que las pérdidas de su circulación global durante las tres últimas décadas han sido relativamente menores. La circulación global diaria fue de 62 millones en 1970, se redujo a 55,8 en el cambio de siglo y es aproximadamente de 53 millones hoy en día. Una pérdida global de 9 millones o el 14,5% no es insignificante, pero no parece muy terrible en el lapso de 38 años.

Sin embargo, en ese tiempo los números absolutos no son importantes en relación al crecimiento de la población. La población de Estados Unidos era de 203 millones en 1970 y de 304 en la actualidad. Si la industria periodística de Estados Unidos hubiera crecido por lo menos al mismo ritmo que la población, su circulación diaria debería ser de 93 millones en la actualidad, no de 53. La penetración diaria proporcional a la población cayó del 30,5% de 1970 al 17,4% a día de hoy, una disminución relativa del 43%.

Para luchar contra estos descensos, la industria ha de ampliar su criterio sobre los lectores además de comenzar a combinar los periódicos de

impresión diaria y el uso *online* mensual. Las estimaciones de lectores varían de 2,3 personas a 2,5 por ejemplar impreso, números que, de ser ciertos, significarían también que la mayoría de las personas que leen un diario no lo compran ellos. Más probablemente, la industria está ampliando a los posibles lectores: el número de personas que podrían vivir en una casa donde al menos una de ellas compra o se suscribe a un periódico. Pero los otros 1,3 a 1,5 no lo han tenido que leer necesariamente.

Un estudio independiente publicado este mes por el Pew Research Center for the People and the Press informó de que el 46% de los estadounidenses compra un periódico ‘de forma regular’, frente al 52% de hace dos años y al 71% de 1992. Además, sólo el 34% dice que ha leído un periódico ‘ayer’, frente al 40% de hace dos años.

Mientras tanto, la industria ha comenzado a combinar los totales de lectores de sus sitios web con el número total de la circulación de ejemplares editados a diario –aunque la media mensual de usuarios únicos de la media de Estados Unidos utiliza el sitio web sólo de cuatro a siete días por mes–. La confusión resultante de diarios y publicaciones mensuales exagera enormemente el número de personas que leen un periódico diario, ya sea en forma *online* o impresa.

A pesar de los declives financieros, de la publicidad, de la circulación y

de la disminución de lectores, se ha convertido una cuestión de fe entre las empresas periodísticas que el remedio está en la publicación *online*. El remedio más ampliamente prescrito son los recursos multimedia (también llamados de ‘convergencia’) y la interactividad (principalmente en forma de Web 2.0 y ‘periodismo ciudadano’). Las empresas esperan que añadiendo esos atributos a lo que sus periódicos han hecho siempre revertirá el sino de la industria.

Sin embargo, el añadido de multimedia, de la convergencia, de la interactividad, Web 2.0 y de ‘periodismo ciudadano’ a lo que sus periódicos siempre han hecho no son remedios, sino simplemente bálsamos y accesorios. No importa cuán bien intencionadas sean las recetas para la nueva media, no importa cuánto más animados o receptivos sean los multimedia, en la prensa diaria van a ser poco más que analgésicos.

Las ausencias de los multimedia o la interactividad no son el porqué de la disminución de circulación y lectores de periódicos diarios escritos en relación a la población y a los hogares durante más de tres décadas. La

disminución de la circulación diaria y de lectores en la mitad de los periódicos de Estados Unidos en relación con la población, se produjo antes de que Internet se abriera al público a finales de 1991, previamente a la concienciación popular o la

interactividad multimedia. Aunque, hoy en día, los estadounidenses esperan que todos los medios de comunicación dispongan de multimedia y atributos interactivos, la ausencia de ellos no es claramente la principal causa del deterioro de la industria periodística ni su añadido invertirá esas disminuciones.

Entonces, ¿cuáles son las dos razones principales por las que la industria de los diarios estadounidenses se esté muriendo? La principal es simplemente que las empresas periodísticas norteamericanas han violado una parte específica

del principio de la oferta y la demanda cuando el suministro a los consumidores de noticias e información ha cambiado radicalmente en los últimos 15 años. La otra, junto a diferentes motivos por los que los periódicos norteamericanos se están muriendo, es hasta qué punto muchos de ellos se han desviado de sus raíces locales.

Los individuos eligen la mejor acción de acuerdo con sus preferencias y con las limitaciones de la oferta, la demanda, el tiempo y el acceso a ellos.

La principal razón por sí sola es una herida mortal para la industria, pero el menor motivo la ha exacerbado debido a un efecto corolario de la violación de un principio de la oferta y la demanda por parte de la prensa.

La violación del principio de la oferta y la demanda

Si la razón principal para la muerte de la industria de prensa diaria estadounidense fuera que sus historias contenían demasiados participios suspendidos, entonces la industria podría entender más fácilmente su situación en lugar de tener que escuchar que la razón consiste en que se ha violado el principio de la oferta y la demanda.

La comprensión de la economía, en particular la economía en los medios de comunicación, nunca ha sido su fuerte, salvo si el tema es cuántas toneladas de papel de periódico hay que comprar, cuántos puntos han caído de un importante mercado de valores, o cómo recortar gastos para que cuadren con los ingresos. La mayoría de los editores de periódicos, directores o periodistas tiende a equiparar la economía como si fuera sólo la ciencia de la política financiera del Gobierno, el gasto de los hogares, la especulación de Wall Street y los precios del petróleo. Ellos no entienden o han olvidado que una de las principales ramas del mismo es el comportamiento de la microecono-

mía; el estudio de cómo los individuos toman decisiones para repartir su tiempo y sus actividades.

El principal paradigma de la microeconomía, conocido como teoría de elección racional o teoría de acción racional, establece que los individuos eligen la mejor acción de acuerdo con sus preferencias y con las limitaciones de la oferta, la demanda, el tiempo y el acceso a ellos. Así se establece la desaparición de los diarios estadounidenses como actualmente los conocemos.

¿Cómo violó la industria periodística estadounidense el principio de la oferta y la demanda por su falta de adaptación de la industria de los productos básicos a un cambio radical en el suministro de los consumidores de noticias e información durante los últimos 35 años? Para entender cómo, ambas se inician y terminan en las raíces de la industria periodística.

Empezó en la ciudad europea de Estrasburgo en 1605 cuando el primer periódico del mundo comenzó a publicarse. Se utilizó una tecnología desarrollada allí 164 años antes por el metalúrgico Johannes Gutenberg, que había inventado un dispositivo para producir innumerables copias del mismo texto. (Por favor, tengan ese concepto en mente, porque está ahora pudriendo la industria periodística.) La ecuación de la oferta y la demanda para acceder a la información, que cambia a diario, fue todo lo contrario de

lo que es hoy en día: la oferta de noticias diarias era escasa o nula hasta que aparecieron los diarios. De ahí, por tanto, que la adaptación de la tecnología de impresión de libros de Gutenberg se propagara rápidamente por todo el mundo.

Algunos críticos modernos de los periódicos dicen que la industria es de plomo y “no piensa fuera de la caja”. Probablemente no se dan cuenta de la ironía histórica que subyace en sus críticas. El núcleo de la tecnología de Gutenberg fue una caja que contiene los tipos de plomo, cuyo tipo de impresión podría hacer innumerables copias de la misma cosa. En ese núcleo está la limitación inherente que produce la misma edición para todo el mundo. Aunque en el siglo XIX el vapor, y más tarde la energía eléctrica, acelerara la tecnología de Gutenberg y la introducción de la impresión offset hacia la mitad del siglo XX eliminó el uso de plomo, la tecnología analógica utilizada para producir hoy la prensa diaria sigue siendo la de Gutenberg. De hecho, hoy la tecnología de impresión analógica todavía tiene la misma limitación que existía en los días de Gutenberg: produce la

misma edición para todo el mundo.

Esa limitación tecnológica ha delineado la industria editorial y las prácticas publicitarias durante los últimos cuatro siglos. Debido a que cada edición tiene un número finito de

páginas y se imprimía con la tecnología analógica tenía que producir lo mismo para todos, los editores de los periódicos tuvieron que seleccionar las historias en función de dos criterios:

- Noticias sobre las que el director piensa que todos deben ser informados.

- Noticias que podrían tener un mayor interés común.

Algunos editores pueden decir que no hay diferencia entre esos criterios. Sin embargo, los criterios son discernibles. El primero de ellos es el objetivo principal del periodismo de Estados Unidos, e incluye los boletines y

los criterios de investigación acerca de las noticias de las que los editores piensan que todos deben ser informados. Esas historias son una de las principales razones de por qué los consumidores leen los periódicos.

Sin embargo, por razones que voy a explicar a continuación, muchas, si no la mayoría, de las noticias que los

La producción de la misma edición diaria para todos los lectores fue aceptada ciegamente por los consumidores porque no tenían otra oferta de información que cambiara diariamente.

editores seleccionan con arreglo a este criterio varían mucho en relevancia para los lectores. (Por ejemplo, el titular superior en la primera página de un diario de una circulación de 120.000 ejemplares afirmaba el lunes “Una constructora obtiene la autorización para un cambio de carretera”. Se refería a una carretera de acceso que limita con una de las decenas de centros de compras de un condado suburbano del estado de Nueva York, con 160 millas de carreteras públicas y casi un millón de residentes.)

Sin embargo, la mayoría de las noticias en la mayoría de los diarios se eligen de acuerdo con el segundo criterio. Estas son noticias que no son boletines, no son de investigación o de la empresa, pero que los editores piensan que podrían tener un gran interés común entre los lectores. (Algunos pueden ser incluso de páginas de relleno alrededor de los anuncios, como este ejemplo del mismo diario: “Lusaka (AP): el récord de las cosechas de algodón ha impulsado la economía de Zambia”. Estas historias dentro del segundo criterio varían aún más en la relevancia para cada lector que la del primer criterio de noticias.)

El uso que hacen los directores de periódicos de estos dos criterios para la selección de las noticias y su posterior publicación está tan arraigado después de 400 años de tecnología analógica que pocos responsables o editores son capaces de entender cual-

quier otro posible o tantear otras prácticas para la selección de historias.

Además, han llegado a creer que la producción de una edición común para todo el mundo es su razón de ser, olvidando que surgió como una limitación de su tecnología. Encajando aquí la frase del psicólogo Abraham Maslow en el sentido de que “si la única herramienta que tenemos es un martillo, se tiende a ver cada problema como un clavo”, la limitación de la producción editorial de la tecnología de Gutenberg ha llevado a la mayoría de editores de periódicos a creer que ellos establecen la ‘agenda común’ para su comunidad y, asimismo, que su comunidad de lectores es de alguna manera homogénea, ya que lee la misma edición del periódico en un día determinado.

A partir de 1605 y durante al menos el primer cuarto del siglo XX, la producción de la misma edición diaria para todos los lectores fue aceptada ciegamente por los consumidores porque no tenían otra oferta de información que cambiara diariamente. Fue la proverbial Hobson’s Choice. Sin embargo, la situación empezó a variar a principios del siglo XX y ha cambiado radicalmente durante los últimos 35 años.

Repentina evolución en la tecnología de los medios

Muchos medios de comunicación académicos dicen que las invenciones de

●●● La transformación de la prensa escrita de EEUU

la radio y la televisión durante la primera mitad del siglo XX mejoraron en gran medida el acceso de las personas a las noticias y a la información. Esto sería cierto sólo si se considera que el añadido de un puñado de emisoras disponibles y al alcance de cualquier persona será una gran mejora. El aumento real en Estados Unidos del acceso a las noticias y a la información se inició aproximadamente hace 35 años.

● La década de los 70 trajo la televisión por cable (seguida en los últimas décadas por la televisión vía satélite). Las personas que tenían acceso a sólo tres o cuatro canales de televisión obtuvieron acceso a docenas y, a continuación, a cientos. Al igual que los diarios impresos, los tres originales (ABC, CBS y NBC) eran de interés general cuya programación trataba de satisfacer los intereses de todo el mundo. Sin embargo, las decenas y cientos de nuevos canales se centran en temas específicos (o la Historia o la comedia de dibujos animados, o las compras, etc.). Si eres un aficionado al tenis y sueles leer un periódico diario con la esperanza de que publique algo relacionado con el tenis ese día, puedes ver

varios canales cada uno dedicado las 24 horas del día a los deportes, incluyendo un canal enteramente dedicado al tenis. O si te gusta cocinar, ¿por qué darte por satisfecho con la lectura en un periódico de una receta cuando ahora puedes ver cuatro o cinco canales dedicados las 24 horas del día a cocinar?

● La década de los 80 trajo novedades en impresión offset que hizo que las publicaciones 'nicho' fueran económicas. Los quioscos estadounidenses que solían vender de 20 a 30 títulos, hoy en día venden cientos de ellos, casi todos sobre temas específicos. Aunque estas revistas 'nicho' no se publican a diario, sus contenidos temáticos son a menudo más satisfactorios para alguien interesado en ese tema específico que tener que leer un periódico diario con la esperanza de ver una noticia

esporádica sobre ello.

● La década de los noventa trajo el acceso a Internet para el público. En última instancia, más de 1.400 millones de personas en todo el mundo, incluidos dos tercios de los 304 millones de estadounidenses, han ganado acceso *online* a los sitios web de cada uno de los periódicos, revistas,

En una sola generación, la ecuación de la oferta y la demanda ha pasado de una cierta escasez relativa a algunos excedentes.

canales de televisión, emisoras de radio, cadenas de televisión del mundo, y más de 100 millones de sitios web activos acerca de prácticamente cualquier tema específico.

● La década en la que nos encontramos ha traído a los consumidores *online* el acceso a velocidades de banda ancha y movilidad, además del acceso a nuevas formas de contenido como las redes de comunicación social y las decenas de millones de vídeos cortos disponibles en YouTube.com. Miles de millones de personas en todo el mundo pronto tendrán acceso a una pléthora virtual de contenido que puede satisfacer casi al instante cualquiera de sus intereses comunes o específicos.

Es casi imposible exagerar en cómo el suministro de noticias e información a disposición de la mayoría de los estadounidenses ha cambiado profundamente durante los últimos 35 años. En una sola generación, la ecuación de la oferta y la demanda ha pasado de una cierta escasez relativa a algunos excedentes. La gente tiene ahora tanto acceso a la información que algunos se quejan de “niebla de datos”.

He escuchado a muchos expertos que dicen que la evolución en el acceso a los medios de comunicación durante las últimas tres décadas ha sido el mayor cambio desde los tiempos de Gutenberg. Sin embargo, la realidad es que es mucho, mucho mayor. Los efectos que tienen sobre la ci-

vilización este aumento radical de la oferta de noticias y la información fácilmente accesible a la gente, por encima de otra industria cualquiera, serán mucho, mucho más grandes que cualquier cosa que la invención de la imprenta haya forjado.

El efecto inmediato ha sido que más de 1.400 millones de personas –una de cada seis personas en todo el mundo– se mueven *online* para usar esta cornucopia de noticias e información. En la actualidad se gasta más tiempo utilizándola que el que se usa en la lectura de periódicos impresos y revistas. (A pesar de que los consumidores que tienen acceso *online* todavía pasan más tiempo viendo la televisión, el uso del vídeo *online* está creciendo a ritmos geométricos. Por ejemplo, los estadounidenses vieron 1.200 millones de vídeos *online* sólo durante el mes de mayo, más del 45% que el mes de mayo anterior.)

Sería absurdo afirmar que el aumento de la televisión por cable y vía satélite, de las revistas de actualidad y de Internet no ha alterado de forma espectacular el modo en que las personas eligen, de acuerdo con las preferencias de cada uno, la información que consumen y cómo (es decir, la elección racional / acción en la microeconomía).

Del mismo modo, es igualmente absurdo pensar que la industria periodística, tal y como ha operado durante más de 400 años, no se vería

muy afectada y estresada por estos cambios no sólo en cómo la gente puede obtener ahora acceso a la información, sino en qué tipo de información elige cada persona de acuerdo con sus preferencias. Esta es la razón por la que los periódicos, que han reaccionado simplemente colgando sus contenidos impresos en Internet, estén perdiendo el enfoque del cambio.

Después de haber publicado la primera parte de este ensayo, un lector impaciente preguntó: “¿Es o no Internet [lo que ha causado la desaparición de la industria del periódico diario estadounidense]?” La verdadera respuesta es más matizada que un sí o un no: la respuesta es no. El hecho de que el contenido de los diarios ya estén disponibles de forma gratuita en Internet no es la razón por la que los diarios estadounidenses se están muriendo. La respuesta es sí. El hecho de que Internet (con la ayuda de las revistas de actualidad y de los canales de cable y de televisión por satélite) proporciona de manera extraordinaria a cualquier persona un modo mejor y más articulado de satisfacer sus intereses individuales que cualquier

producto destinado al interés general puede ser el porqué de que los diarios de los Estados Unidos se estén muriendo.

Cambiar la propiedad de los diarios estadounidenses de compañías públicas a las organizaciones sin ánimo de lucro no salvará a la industria. Ni las compras de estas compañías por las empresas de magnates (Tierney, Zell, Burkle, Geffen y otros) que se encuentran encaprichados con ellas, la salvan siempre que sigan creando un producto para el interés general. Tampoco añadiendo multimedia o interactividad, siempre que sigan creando un producto de interés general. El problema de esta industria no es su propiedad, Internet, o la carencia de multimedia o de interactividad. El problema es que su producto de interés general se ha quedado obsoleto.

El problema de los diarios es que el producto de interés general se ha quedado obsoleto.

¿Por qué más de 1.400 millones de personas están conectadas?

¿Por qué más de 1.400 millones de personas se han estado conectando a la largo de los últimos 16 años? Esta simple pregunta rara vez se la hacen los ejecutivos de la prensa escrita, ni

siquiera algunos de los encargados de funcionamiento de los sitios web de los periódicos.

La mayoría de directivos del sector periodístico asumen que la gente quiere consumir el mismo tipo de noticias e información que las personas que la habían consumido en forma impresa, salvo que ahora la gente quiere tener acceso a ese mismo contenido *online*. Esta peligrosa suposición es la base de la mayoría de los intentos de los periódicos de trasplantar contenidos y las prácticas editoriales de su edición impresa a sus sitios web; la llamada estrategia *shovelware* (más cantidad por encima de su calidad o utilidad).

La historia, el comportamiento del consumidor y los datos sobre el uso que contradicen esta hipótesis defectuosa son:

- Los consumidores, y no las empresas de medios de comunicación, llevaron a la adopción de Internet. Durante la década de 1990, las empresas de medios de comunicación han seguido a millones de consumidores de Internet. Las empresas de medios de comunicación no inventaron Internet como un medio de comunicación. La mayoría de estas empresas se sorprendieron de que millones de consumidores lo utilizaran. Casi todas ellas eran reacias a colgar sus contenidos en Internet (una situación que sigue siendo cierta en las industrias de la radio y la televisión y las revistas). La mayoría de ejecutivos

de empresas de medios de comunicación no se preguntan por qué cientos de millones de consumidores que ya tienen acceso a los medios de comunicación en formatos tradicionales se pasan al formato *online*. Los consumidores han migrado principalmente para tener acceso a contenidos que no pueden obtener de los paquetes proporcionados por los medios de comunicación tradicionales.

- Muchos ejecutivos de prensa que se aferran a la hipótesis de que la gente quiere consumir el mismo tipo de noticias e información *online* que impresa creen que una de las principales razones por las que las personas están abandonando los medios impresos y pasándose a los formatos *online* es porque esta es una forma tradicional de impresión en componentes electrónicos. Los contenidos se pueden actualizar con mayor rapidez que si son impresos y la Web puede proporcionar las combinaciones multimedia de vídeo y textos que ni el papel ni la televisión pueden por sí solos. Estos ejecutivos suponen que cientos de millones de personas están simplemente cambiando sus hábitos de lectura tradicionales en papel a *online* porque se actualizan más y ofrecen multimedia. Sin embargo, los consumidores están en desacuerdo con esa suposición. La inmensa mayoría dirá que las encuestas de periódicos y revistas son todavía mucho más cómodas y más fáciles de leer en formato impreso que *online* (y que el

vídeo es más conveniente y más fácil de ver en televisión que en los monitores de ordenador). Son pocos, si no ninguno, los consumidores que leyendo todas las páginas impresas de un periódico lean todas las páginas de un periódico de la Web. Esto no es porque la navegación del sitio web no les permite hacerlo, sino porque eligen no hacerlo.

● Los datos sobre el uso indican claramente que las personas no se van a conectar *online* principalmente a consumir medios de comunicación de masas. El mes pasado fue típico: sólo tres sitios web de organizaciones de medios de comunicación estaban entre los 100 primeros del mundo más visitados²: la BBC (número 46), CNN (número 50) y *The New York Times* (número 97). Además, el usuario medio de los sitios web medios de la prensa en Estados Unidos los visita sólo de 2 a 6 veces por mes, viendo sólo de 2 a 4 páginas cada vez, en comparación con el lector medio de la prensa de papel que lee todas las páginas y lo hace de 17 a 20 veces por mes; es decir, de 4 a 5 días por semana. Los consumidores no utilizan la red del mismo modo que lo hacían con la prensa escrita.

La razón más clara por la cual la gente se pasa a leer *online* es para encontrar una mezcla de contenido que satisfaga su propia mezcla de intereses, pero que no reciben del resto de los medios de comunicación. Esta es

la razón por la que cuatro de los cinco sitios web del mundo más visitados son Google, Yahoo! y otros motores de búsqueda (*YouTube.com* es el quinto sitio), y por qué esos mismos buscadores en otros idiomas aparte del inglés constituyen 24 de los 100 sitios más visitados. La mayoría de los usuarios de la Web visita los sitios de periódicos sólo unas pocas veces al mes, pero visita un buscador varias veces por día.

Las empresas de prensa u otros medios de comunicación que producen cada uno de los productos diarios comunes para todos los usuarios tienen la necesidad de comprender que las personas no se migran a la Red para recibir un paquete común (incluso con multimedia incluida). Que se van para buscar y encontrar los contenidos que este paquete no les da regularmente. Esta es la razón por la que la mayoría de los 1.400 millones de personas que utilizan la red, principalmente los

Más de 1.400 millones de personas han gravitado hacia el medio *online* porque están usando su acceso para satisfacer sus propias y únicas mezclas de intereses.

buscadores, para encontrar contenidos que no sean los habituales de los medios de comunicación en lugar de utilizar esos mismos medios de comunicación *online*.

No todo el mundo tiene los mismos intereses

El supermercado medio de Estados Unidos contiene 45.000 diferentes tipos de elementos (carne, productos enlatados o embotellados, etc.). Sin embargo, imagine que en cambio ha entrado en un supermercado de 400 años de edad, donde los empleados le dan una bolsa idéntica a usted y al resto de los usuarios que contiene exactamente la misma mezcla de 50 productos y le dicen que estos son lo que el encargado del supermercado pensó que usted y el resto de los consumidores querría o debería comer. Al margen de su venerable historia, ¿compraría en este supermercado otra vez?

Si usted tiene acceso a otra fuente, incluso a múltiples fuentes, que podrían fácilmente ofertarle con su propia elección de una única combinación de elementos que coincidan con sus necesidades individuales, intereses y gustos, ¿podría seguir utilizando la fuente de 400 años de edad, fuente que continúa dando a todos una mezcla genérica de cosas? No, y la respuesta es la misma cuando los productos son las noticias, así como lo es con el ejemplo de los supermer-

cados. Con la actual cornucopia de acceso a las noticias y a la información, son pocos los estadounidenses que son paternalistas con la prensa, en particular los jóvenes y los adultos jóvenes que han crecido disfrutando de esa plétora de información.

Más de 1.400 millones de personas han gravitado hacia el medio *online* porque están usando su acceso –además de viejos contenidos de la cornucopia, como las revistas ‘nicho’ de actualidad, los canales de televisión, e incluso ahora que escogen partes de los periódicos de los sitios web– para satisfacer sus propias y únicas mezclas de intereses de grupo o específicos mejor que cualquier editor de un periódico que pueda conjeturar qué es aquello que les interesa.

¿Por qué no hacerlo, ahora que pueden? La gente naturalmente se mueve hacia cualquier medio, o combinación de los medios de comunicación, que sea el que mejor coincida con su propia mezcla de intereses. No tenían muchas opciones de hacerlo hace 30 años, pero sin duda es algo a lo que tienen opción ahora. A pesar de que los miles de millones de consumidores pueden tener que buscar y reunir muchos de los sitios para obtener los contenidos que coincidan con sus mezclas de intereses, esto es lo que miles de millones están haciendo ahora. Están abandonando los medios de comunicación tradicionales que ofrecen a todos el mismo contenido, y no hay ningún medio

que lo haga mejor que los periódicos.

Es absurdo hoy en día basar una industria en el supuesto de que un paquete de contenido común satisfaga a las personas que ahora tienen una cornucopia de suministros más específicos a partir de la cual puede articular y satisfacer de forma precisa sus intereses. Cualquiera hipótesis de que la producción de un paquete común de contenidos satisfará a todas las personas es una forma de *El traje nuevo del emperador*³:

● Todas las personas comparten unos pocos intereses comunes. ¿Qué tema podría interesar a todos? Son muy pocos. ¿El clima? ¿Tal vez un desastre nacional, regional o local? Muy pocas personas comparten intereses comunes. (Cómo unos cuantos variarán por país y por idioma: los 5,5 millones de ciudadanos de Lituania probablemente tendrán un mayor número de intereses comunes que los 5,5 millones de ciudadanos del multirracial y multiétnico estado norteamericano de Misuri)

● Algunas personas comparten intereses de grupo; las que viven en un distrito municipal, los padres que viven en un distrito escolar, los aficio-

nados de un equipo deportivo, las personas que juegan al golf, etc.

● Cada persona posee multitud de intereses específicos, tales como un *hobby*, un autor favorito, un actor preferido, lugares favoritos, una actividad, un tipo de alimento, una banda musical o discos, etc.

● Y todos y cada uno de nosotros es una combinación única de intereses comunes de grupo y de intereses específicos. Esa mezcla es lo que nos hace personas. Reúna a 10 personas y usted probablemente encontrará cientos de intereses concretos, sólo algunos de los cuales los compartirán esas personas y muy pocos todos ellos.

● Por otra parte, la verdadera importancia de cualquier tema sólo puede ser juzgada por la propia persona, y de acuerdo a su propia y única diversidad de intereses, no por

un editor que cree que está haciendo la elección de lo que le es pertinente a esa persona o es del interés de todos.

Es antinatural esperar que el mismo paquete de contenidos satisfaga a la totalidad o incluso a la mayoría de ellos cualquier día (incluso si esas personas son del mismo país, región o ciudad).

Hace 30 años, las encuestas mostraron que el lector medio de un periódico que contiene de 30 a 100 noticias leerá sólo de 5 a 8 de ellas.

Los datos tradicionales sobre el uso de los periódicos apoyan esto. Hace 30 años, las encuestas mostraron que el lector medio de un periódico que contiene de 30 a 100 noticias leerá sólo de 5 a 8 de ellas. La pluralidad de esas 5 a 8 noticias, tal vez sólo 3 ó 4, será el boletín de noticias u otras historias acerca de los pocos intereses comunes. Podrían ser 1 ó 2 las noticias que coincidan con el grupo de intereses del lector (por ejemplo, un equipo deportivo o un menú de almuerzo escolar). El lector también podría tener la suerte de encontrar una noticia que coincida con alguno de sus intereses específicos. Esas cifras no han cambiado significativamente a pesar de los esfuerzos hechos por una generación de editores de prensa, la única diferencia es que hoy hay menos medios y menos lectores.

Esta es otra indicación de que la limitación de la tecnología de Gutenberg –la producción de la misma edición una sola vez para todo el mundo– es un problema fundamental que no se puede resolver gradualmente con el incentivo del precio de la suscripción, una tipografía más elegante, o noticias más cortas. Tampoco se puede encontrar una solución en la búsqueda *online*.

El problema de la distribución masiva de noticias

Lo que crea la limitación de la tecnología de Gutenberg y las prácticas edi-

toriales que han sido las más desastrosas de este siglo es que las noticias concretas que coincidan con los intereses de cualquier persona pueden existir, pero es posible que simplemente no lleguen al consumidor.

Por ejemplo, yo soy un fan del fútbol que se suscribe a *The New York Times*, pero este periódico casi nunca publica noticias sobre fútbol a menos que tengan implicaciones políticas o se produzcan durante los días inmediatos al campeonato de la Copa del Mundo o en las semanas previas a los Juegos Olímpicos. Sin embargo, sé que la redacción de *The New York Times* tiene muchas noticias de fútbol. Hace años, yo era el ejecutivo que compró los servicios de Reuters de fútbol a petición de la redacción, que probablemente también los recibe de la Associated Press y de Agence France-Press. Este periódico recibe decenas de grandes noticias sobre fútbol todos los días; incluso tiene noticias acerca de la Tercera División turca, partidos entre los cantones suizos y las ligas interurbanas coreanas. El problema es que *The New York Times* imprime sólo una edición a la vez para todo el mundo, lo que significa que sus directores deportivos eligen las noticias de acuerdo con el interés común mayor en Nueva York, que en esta época del año significa noticias sobre béisbol, tenis, golf.

El fútbol es el deporte más popular del mundo y probablemente hay cientos de miles de fanáticos del fútbol

bol entre los 17 millones de habitantes que viven en el área metropolitana de Nueva York. De hecho, hay probablemente más fanáticos del fútbol que viven en la ciudad de Nueva York que el total de población de las capitales de algunos países europeos. Pero los neoyorquinos no ven las noticias de fútbol en *The New York Times*, debido a las limitaciones de producción editorial de ese periódico. Lo mismo ocurre con casi todos los demás periódicos de Estados Unidos.

En el fondo, esto es un enorme problema de distribución. Noticias sobre las cuales puedan estar interesadas personas específicas, pero no los periódicos no son distribuidas debido a las limitaciones de una tecnología que se inventó cuando los caballos eran la única forma de transporte en nuestras calles; analogía de la tecnología de prensa Gutenberg. Esta limitación está demostrando ser el talón de Aquiles de la industria de la prensa diaria. Tal vez no fuera un problema cuando la industria periodística era el único proveedor de noticias diarias en formatos de texto, pero se ha convertido en un gran problema hoy en día.

La industria de la prensa diaria

norteamericana no ha logrado adaptar sus tecnologías, productos y prácticas en una época en la que los consumidores tienen una sobreabundancia de otros proveedores y el suministro de los contenidos muda cada día.

La industria ha fracasado al no cambiar cuando variaron las necesidades de los consumidores. Se violaron los fundamentos del principio de la oferta y la demanda. La propia industria ha fracasado por culpa de ese error y de esa inercia.

La abundancia de suministros ha forzado tanto la caída en picado el valor de las noticias y de la información que ya no es rentable seguir cobrando a los consumidores por ellas.

Efectos y consecuencias

Para agravar esta caída son varios los efectos del principio de la oferta y la demanda:

- Uno de los efectos finales más evidentes, cuando la ecuación del suministro y la demanda cambia de escasez a tener excedentes, es el valor que las personas proporcionan y el precio que están dispuestos a pagar disminuye. Hoy en día la abundancia de suministros ha forzado tanto la caída en picado el valor de las noticias y de la información que ya no es rentable seguir cobrando a los consumidores por ellas. Algunos editores alegan que los consumidores simple-

mente se han habituado a no pagar por los contenidos. Estos editores no tienen conocimientos de economía. El consumidor podría haber pagado una media de un dólar por un periódico impreso hace años cuando era su única fuente de información diaria en formato de texto, pero simplemente no le darán ese valor ni pagarán ahora que tienen el acceso *online* a todos los periódicos y a otras fuentes de noticias en todo el mundo.

- Un corolario también evidente es el dominio de los cambios. Durante la escasez, el vendedor de información controla la operación, pero el comprador controla durante un superávit. El dominio ya no está exclusivamente en manos de los directores, es ahora compartido por los consumidores y los editores. Todavía hay algunos de ellos que dicen que el contenido es el ‘rey’, pero ahora vive en las repúblicas digitales.

- La sobreabundancia de los proveedores de noticias e información, aun así todavía el suministro, nos lleva a otro corolario, uno que podría parecer anti-intuitivo: lo ‘suficiente’ sobre lo perfecto. La sobreabundancia de los proveedores lleva a una competencia que realmente reduce el umbral de calidad aceptable. Cuando hay pocos proveedores, se utiliza un contenido de mayor calidad (es decir, ‘altos valores de producción’) como un arma contra la competencia entre unos y otros. Pero ahora que hay una sobreabundancia de proveedores, la

competencia está en ser el primero en producir contenido que sea al menos de calidad aceptable. Millones de vídeos son vistos miles de millones de veces cada mes en sitios como YouTube.com (3 millones por mes) no debido a sus altos valores de producción, sino porque los vídeos son al menos lo ‘suficientemente buenos’ como para verlos. La producción de mayor calidad retrasa la distribución y la difusión. Este corolario va en contra de la sustancia de los medios de comunicación de masas tradicionales, que tienden a retrasar la publicación de su contenido hasta que sea perfecto, pero el efecto de este corolario es un fenómeno discernible.

- Un corolario relacionado con lo anterior es que, al igual que la producción de alta calidad, la integridad ya no es necesaria. La competencia entre una sobreabundancia de proveedores significa que la retención de una noticia hasta que se complete su redacción puede ser contraproducente; la primera noticia, incluso la noticia parcial gana el juego y el tráfico. Una noticia parcial que informa al público ahora es más valiosa que una noticia completa más tarde. Del mismo modo, las noticias que nunca podrán completarse y que no habían tenido valor en épocas anteriores ahora pueden tenerlo. Por ejemplo, una media docena de coches de policía y un helicóptero rodearon la oficina de correos que está en mi calle durante un cuarto de hora y luego se fueron.

No hubo ninguna noticia al respecto. Ni siquiera cuando el periódico publicó el registro diario de la policía. Cuando le pregunté el porqué al editor, me dijo: “No ocurrió nada al final, por lo que no fue noticia.” No estoy de acuerdo. Sin duda era una noticia para cualquiera que pudiera estar al alcance del sonido de los coches de policía y el helicóptero alrededor del edificio de correos. En mi ciudad, eso serían probablemente 1.000 ó 2.000 personas que se preguntarían de qué se trataba. Hace unos años, ellos y yo nos hubiéramos encogido de hombros, resignándonos a no saber nunca lo que había ocurrido, porque si el periódico no publicaba nada al respecto nadie lo haría. En cambio ahora visitamos los sitios de los *blogueros* locales en busca de una respuesta (por ejemplo, un informe falso de toma de rehenes), ya que los *blogueros*, a diferencia de la mayoría de los directores de periódicos, saben que hoy en día la gente espera tener acceso incluso a información que es incompleta.

● Otra consecuencia es que la sobreabundancia de proveedores significa que las marcas y los nombres ya establecidos no son una defensa. A di-

La
sobreabundancia
de proveedores
significa que las
marcas y los
nombres ya
establecidos no
son una defensa.

ferencia de las formas tradicionales de los medios de comunicación, la reducción de costes de entrada en la Web y su alcance mundial significa que cualquier pequeña empresa –incluso una que comienza– puede triun-

far sobre un nombre ya establecido. He escuchado a muchos ejecutivos de empresas de medios de comunicación tradicionales que dicen que la marca de su empresa asegurará su lugar en la red entre Google, Yahoo!, eBay y YouTube. Olvidan la ironía de que todas estas marcas son las primerizas que están dando una buena paliza a los nombres consagrados de los medios de comunicación tradicionales. Un ejemplo más específico para los periódicos puede ser que *The Guardian* ha eclipsado, al parecer, a *The New York Times*, a *The Washington Post* y a *The Boston Globe* como periódico en la red ya que

la mayoría de los liberales que están conectados *online* en EEUU lo leen cada día. A pesar de que el diario británico tiene una circulación insignificante de ejemplares impresos en Estados Unidos y era un desconocido para la mayoría de los estadounidenses hace 10 años, el 59% de los 20 millones de usuarios del sitio web de *The*

Guardian están fuera del Reino Unido y la inmensa mayoría de ellos son de los Estados Unidos. El número de lectores del periódico *online* que son estadounidenses iguala probablemente, y ahora quizá exceda, el número de ellos que son lectores del sitio web de *The New York Times*.

- Otro corolario es que la cornucopia de acceso a las noticias y la información significa que las marcas dejan de ser funcionalmente ‘silos’, a pesar de los deseos de sus propietarios. Los directores de periódicos tradicionales quieren que su publicación sea la única fuente de sus lectores, que lo sean exclusivamente de su marca. Sin embargo, los más de 1.000 millones de personas que están *online* las mezclan. Cazán y recolectan información y noticias de múltiples marcas, simplemente porque tienen acceso a ellas *online*. El usuario del sitio web de un periódico estadounidense medio que entra en él sólo una vez entre 4 y 15 días y sólo ve 1 ó 2 páginas por entrada, no está visitando sólo ese sitio durante esa vez sino que también está viendo 1 ó 2 páginas web más. Los datos de las mismas empresas que hacen un seguimiento diario del tráfico de los sitios web de periódicos norteamericanos (Nielsen y ComScore) muestran que este promedio de visitantes utiliza la web a diario y visitan media docena o más sitios Web un día cualquiera.

- Del mismo modo, y esto es el

corolario más importante con respecto a los periódicos diarios, cualquier paquete de contenido de un periódico tradicional se deshace en el momento de colgarlo de la red. El periódico *online* medio se reduce a su competencia básica, lo que significa noticias locales. La edición impresa de un periódico contiene tradicionalmente secciones de internacional, nacional, regional, y noticias locales sobre el Gobierno, política, deportes y negocios. Una persona podría leer, por ejemplo, la edición impresa del *Willimantic Chronicle* para ver ese paquete de noticias. Sin embargo, la misma persona es muy poco probable que visite su sitio web para buscar noticias en los planos internacional y nacional, o incluso noticias de la región. No si esa persona tiene el acceso *online* a todos los demás periódicos del mundo. En cambio, lo más probable es que visite *NYTimes.com* o *CNN.com* para buscar las noticias sobre el gobierno y la política nacional e internacional, *ESPN.com* para las noticias sobre deportes internacionales y nacionales, *WSJ.com* para las noticias sobre las empresas nacionales e internacionales, y el sitio web de un periódico regional para las noticias de su región. Es más probable que vaya a *TheChronicle.com* sólo a leer noticias locales, aquellas que no produce otra fuente. Lo mismo ocurre con la mayoría de los otros sitios web de los diarios de Estados Unidos. Más de 1.200 de los 1.439 diarios tienen menos de 50.000

ejemplares de circulación impresa diaria. A diferencia de los periódicos nacionales o incluso de los regionales, su competencia básica son las noticias locales, y esta es abrumadora para la gente que utiliza sus sitios web. Este corolario plantea la pregunta de por qué la mayoría de los periódicos de Estados Unidos se toma la molestia de poner noticias nacionales e internacionales (casi todas son de Associated Press) en sus sitios web, y cuestiona el futuro del modelo de negocio que utiliza AP.

La razón por la que este corolario del ‘paquete deshecho’ es especialmente importante para los periódicos diarios de Estados Unidos es que la mayoría de ellos se han desviado mucho de su competencia inicial de ofrecer noticias locales. Esta es la segunda de las dos causas fundamentales del declive de los periódicos diarios de Estados Unidos y su potencial desaparición.

¿Por qué EEUU es el epicentro del declive de la prensa diaria?

Por cierto, ¿por qué Estados Unidos se ha convertido en el epicentro de la desaparición de los diarios después de los países post-industriales? Su magnitud y el avance tecnológico son las razones. Durante los últimos 30 años, la oferta de noticias y la información ha aumentado allí más que en cualquier otro lugar del mundo.

De entre los países industrializa-

dos, Estados Unidos es el más poblado y el más homogéneo lingüísticamente. Contiene más personas que en los siguientes tres países más grandes industrializados (Japón, Alemania y Francia), además de Suecia, Suiza, Noruega y Dinamarca juntas. Aunque India y China están cada más poblados, ni son post-industriales, ni la mayoría de los indios y los chinos tienen acceso a Internet en cualquier lugar y ni se acercan a los muchos canales de televisión de los que disponen los estadounidenses (2.218 emisoras y más de 150 de cable). Se ha estimado que aproximadamente la mitad de los 175 millones de sitios web activos en todo el mundo se encuentran en Estados Unidos.

En ningún otro lugar del mundo tantos consumidores han adquirido un mayor acceso a un suministro diario de las noticias y la información en un idioma común como en los Estados Unidos. El adelanto y la homogeneidad del país ayuda al descalabro de la industria periodística. ❖

-
1. Este ensayo fue publicado en dos entregas: la primera, el pasado 20 de agosto (http://rebuildingmedia.corante.com/archives/2008/08/20/transforming_american_newspapers_part_1.php); la segunda, el 24 (http://rebuildingmedia.corante.com/archives/2008/08/24/transforming_american_newspapers_part_2.php). El autor ha anunciado una tercera entrega.
 2. http://www.alexa.com/site/ds/top_sites?ts_mode=global
 3. Famoso cuento del danés Hans Christian Andersen (nota de la redacción).