

De cómo Murdoch le arrebató Dow Jones a los Bancroft por 5,6 millones de dólares

Los tiras y aflojas entre el magnate australiano Rupert Murdoch y los Bancroft, una familia propietaria que sólo se preocupó de la empresa a la hora de repartir dividendos, incluso aunque, como ha venido ocurriendo en los últimos años, éstos fueran inferiores a los beneficios. Y también, la historia empresarial de una cabecera, *The Wall Street Journal*, la perla de Dow Jones, que pasa por ser el número uno de la prensa económica mundial.

JUAN ANTONIO GINER

Rupert Murdoch, el presidente de News Corporation, estaba enfurecido. Sus secretarías no conseguían localizar a su hijo y previsible sucesor, James, que estaba en Valencia asistiendo a la Copa América. Su móvil estaba fuera de cobertura mientras navegaba en la calma chica que puso en peligro la regata más famosa del mundo.

Tras varias horas de intentos fallidos, Rupert conseguía localizar a su hijo: “Los Bancroft quieren más dinero, pero no vamos a dárselo”.

La familia Bancroft, propietaria de Dow Jones, la empresa editora de *The Wall Street Journal*, se había pasado la vida queriendo sólo ‘más dinero’ y Murdoch no estaba dispuesto a darles nada más.

Juan Antonio Giner es socio fundador del Innovation International Media Consulting Group, Norfolk, Estados Unidos (www.innovationsinnewspapers.com).

Una familia de rentistas

El año pasado, según un informe de Lehman Brothers, Dow Jones repartió dividendos por algo más de 83 millones de dólares, mientras los beneficios de la empresa habían sido de apenas 81 millones.

Los Bancroft venían haciendo lo mismo desde hace muchos años: Dow Jones repartía siempre una cifra de dividendos superior a la de beneficios: en el 2002 contra 60 millones de beneficios se distribuyeron 80 millones de dividendos.

Los gerentes y periodistas de Dow Jones veían así cómo, año tras año, se anteponía el reparto de dividendos a la reinversión en los negocios de la empresa fundada en 1882 como una modesta *newsletter* financiera por Charles Dow y Edward Jones.

En 1902, muerto Dow, la empresa fue vendida a su corresponsal en Boston, Clarence Walker Barron quien, en 1921, fundó el semanario que desde entonces lleva su nombre.

A la muerte de Barron en 1928, el negocio fue heredado por dos hijas-tras suyas: Jane y Martha.

El marido de Jane Barron, Hugh Bancroft, era un estudiante de Dere-

El año pasado Dow Jones repartió dividendos por encima de sus beneficios.

cho en la Universidad de Harvard que con su suegro se hizo cargo de Dow Jones. Hugh tenía fuertes depresiones y se suicidó a los 34 años.

Desde entonces la empresa pasó a estar gestionada por profesionales, y ninguno de los herederos mostró más interés que ganar dinero.

The Wall Street Journal era entonces un diario irrelevante, con baja circulación, pocos periodistas y mucha publicidad. Las ‘noticias’ eran apenas comunicados de prensa de las grandes empresas. El publrreportaje y la información institucional emanada por las fuentes

eran los géneros periodísticos básicos de un diario sin demasiada credibilidad.

El gran cambio

Esta trayectoria tan mediocre cambió durante la II Guerra Mundial, y no como consecuencia de los deseos de la familia propietaria, ni de los gerentes que mandaban más que la redacción, sino gracias al carisma y liderazgo de un periodista llamado Barney Kilgore que en 1941 fue nombrado director ejecutivo del diario.

Kilgore redujo las notas de pren-

sa, distinguió claramente los publi-reportajes de la información pura y dura, y amplió la cobertura periodística con unas páginas de opinión que, siendo muy conservadoras, eran inteligentes y respetables.

Los cambios de Kilgore hicieron que en muy pocos años *The Wall Street* empezara a crecer. Tres décadas más tarde era el periódico de mayor circulación de Estados Unidos; superaba los dos millones de ejemplares, cuando *The New York Times* apenas vendía menos de la mitad.

Kilgore contrató a jóvenes y brillantes periodistas, les dio libertad, medios, páginas y el prestigio y rentabilidad de Dow Jones llegaron a ser envidiables.

Dormidos en sus laureles

Los 35 miembros de la familia Bancroft mayores de edad estaban felices. Hemenway & Barnes, uno de los despachos de abogados más famoso de Boston representaba entonces los intereses de la familia, y una vez al trimestre el abogado Roy Hammer, que administraba el *trust* familiar, se reunía con los Bancroft para informarles de cómo iban las finanzas de Dow Jones.

La familia no tenía un comité ejecutivo y ninguno de los Bancroft quiso nunca trabajar o intervenir directamente en la gestión de la empresa. Eran puros accionistas mayoritarios, interesados sólo por los generosos di-

videndos que la herencia de Dow Jones producía año tras año.

Los Bancroft tenían sólo una cuarta parte de las 61 millones de acciones de la clase A y siete de las 10 acciones de la clase B.

Estas últimas siete acciones les daban el control absoluto de Dow Jones, cuyos ingresos dependían en un 55% de *The Wall Street Journal*.

Grandes periodistas, malos gestores

Al jubilarse el mítico Barney Kilgore, Dow Jones pasó a estar dirigido por sus periodistas.

En 1975, Peter Kann, un antiguo corresponsal en Asia, premio Pulitzer, se convirtió en el nuevo director general de Dow Jones. Kann acabó casándose con la también periodista Karen Illiot quien, pese a muchas críticas, llegó a ser la *publisher* de *The Wall Street Journal*.

Así empezó la verdadera crisis de Dow Jones.

Un brillante ingeniero llamado William Dunn, que era el vicepresidente de una prometedora división de nuevos negocios electrónicos, iba a ser el futuro director general de Dow Jones pero los Bancroft vieron que a corto plazo los planes del visionario Dunn podían costarles demasiado dinero.

William Dunn hablaba a comienzos de los años 70 de la necesidad de convertir Dow Jones en una empresa

proveedora de contenidos financieros a través de cualquier medio, “all the time, anytime, anywhere”.

Conocí a Dunn en la Universidad de Stanford, años después que fuera relegado en la carrera hacia la cumbre de Dow Jones. Estaba amargado pero seguía siendo alguien que predijo la revolución de los nuevos medios. Hace unos meses, cuando se supo la noticia de la OPA de Murdoch, conseguí localizarlo pero no quiso comentar nada sobre la *debacle* producida por la miopía de los Bancroft.

Los Kann reinaron hasta hace pocos meses. Eran grandes periodistas pero fueron muy malos administradores, y la rentabilidad de Dow Jones empezó a bajar.

Crearon nuevos cuadernos y lanzaron las ediciones asiática y europea del diario que nunca fueron rentables. De hecho, cuanto más crecía la paginación más disminuía la difusión. Una audiencia cada vez más dependiente de medios electrónicos de información en tiempo real (pegados a las pantallas de Bloomberg o de Reuters) dejaba de leer un periódico intimidante, impreso en blanco y negro, mal diseñado.

Fueron, eso sí, pioneros en la con-

Una audiencia cada vez más dependiente de medios electrónicos de información en tiempo real.

quista del mercado nacional en Estados Unidos gracias a una estrategia de multi-impresión que luego siguieron con igual éxito *The New York Times* y *USA Today*.

Los Kann quisieron modernizar *The Wall Street Journal* gráficamente pero llegaron tarde. El mundo de la información financiera estaba ya en manos de la nueva galaxia de medios electrónicos (desde NMBC hasta Thompson, Bloomberg o Reuters) y unas reformas puramente cosméticas no pudieron detener la crisis del diario impreso.

Muchos accionistas exigieron que los Bancroft tomaran cartas en el asunto, pero los herederos de Hugh Bancroft siguieron su política de no inmiscuirse en la gestión e la empresa, que continuaba generando dividendos por encima de los beneficios.

Kann y sus ejecutivos cometieron dos errores dramáticos:

- En 1981 compraron por 80 millones de dólares el 25% de Continental Television, pero pronto no supieron qué hacer y vendieron esa participación por 320 millones de dólares, lo que entonces pareció un buen negocio. Ahora se ve como una decisión precipitada pues tal inversión

valdría hoy casi 3.000 millones de dólares.

● A finales de los 80, compraron por 1.600 millones Telerate, un servicio de información financiera en tiempo real, que de nuevo no supieron cómo gestionar. Acabaron por venderlo a Bridge Information Systems por una tercera parte de lo que les habían costado.

Muchos inversores y analistas financieros denunciaron que la empresa estaba mal dirigida. Bloomberg reveló que entre julio de 1992 y julio de 2003 las acciones de Dow Jones se revalorizaron sólo en un 57,3% mientras que las acciones de las empresas de medios impresos cotizadas en bolsa había crecido en ese mismo periodo cinco veces más.

Norman Pearlstine, que trabajó en Dow Jones y luego sería director general de Time Inc., explicaba: “Si uno se reúne con Peter y Karen, para ellos es más fácil hablar de Iraq que sobre los precios del papel-prensa”.

Para profesionalizar la gestión del grupo, Peter Kann contrató en 2001 a Richard Zannino, primero como director financiero, luego como director de operaciones, y finalmente, en febrero de 2006, como consejero-delegado de Dow Jones. Sustituyó al propio Kann.

Lo que Zannino se encontró fue una redacción acostumbrada a mandar más que las gerencias; un diario cada vez con mayor paginación y menos lectores, y una empresa monomedia con beneficios a la baja.

Los cronistas de la Constitución

Manuel Ángel Menéndez Gijón y Carmen Fernández López-Monís, 446 páginas, 25 euros.

Una antología de los mejores artículos, viñetas y fotografías de las Cortes constituyentes (1977-1978).

DE VENTA EN LA A.P.M.



●●● De cómo Murdoch le arrebató Dow Jones a los Bancroft

Dow Jones tenía de hecho un crecimiento negativo. En 2006 la cifra de negocios del grupo era de unos 1.800 millones de dólares, algo menos de lo que era en 1993.

Zannino cambió en pocos meses a 45 de los 80 principales ejecutivos de la empresa y prometió que Dow Jones se iba a transformar en un grupo “más diversificado como proveedor de contenidos financieros”.

Pese a sus esfuerzos y promesas, el nuevo CEO vio pronto que no iba a conseguir sus objetivos y en marzo de este año se dio cuenta de que no conseguiría el anunciado crecimiento anual de un 18 a un 20%, con lo cual Dow Jones no dispondría de *cash* para invertir en nuevos medios y nuevas plataformas.

Un desayuno de 45 minutos

Mientras Zannino pensaba cómo salir de este callejón sin salida, Rupert Murdoch le invitó el pasado 14 de marzo a desayunar en la sede neoyorquina de News Corporation en la Sexta Avenida.

El desayuno del 14 de marzo duró 45 minutos, estuvieron solos, y sólo al terminar, Murdoch le dijo a Zan-

Una prima del 65% sobre la cotización de esos días. Una oferta imposible de ignorar.

nino que estaba dispuesto a comprar Dow Jones.

—¿A qué precio? —le preguntó Zannino—.

—A 60 dólares por acción —le contestó Murdoch—.

News Corporation ofrecía una prima del 65% sobre la cotización de esos días. Una oferta imposible de ignorar.

De vuelta a sus oficinas, Zannino pensó que esta podía ser la salvación de Dow Jones, y también su propia salvación como administrador de un grupo cuyos accionistas mayoritarios ni tenían planes de futuro ni estaban dispuestos a invertir en nuevos medios.

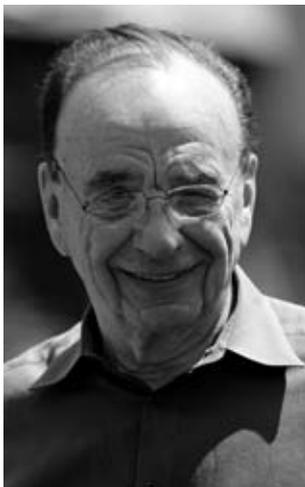
El 17 de abril Murdoch hizo llegar su propuesta formal, que se filtró a la prensa el 1 de mayo, y que el 2 de agosto fue aceptada por la familia Bancroft.

Tiras y aflojas

En esos tres meses y medios sucedieron todo tipo de acontecimientos: resistencias internas de los periodistas y sindicatos de prensa de Dow Jones; campañas de descrédito contra Murdoch con *The New York Times* a la cabeza; intentos de la familia Bancroft por sacarle más dinero; y varios anuncios

'Tinta en las venas'

Rupert Keith Murdoch tiene nacionalidad norteamericana, pero nació en Melbourne (Australia) hace 76 años; estudio en Oxford, donde le llamaban *Rudy el rojo*, y en 1952 heredó el *Adelaida News*, un diario que estaba en quiebra; se casó dos veces, tiene cinco hijos, vive entre Londres, Nueva York y Los Ángeles, viaja en un Boeing 730, hace gimnasia todos los días y usa camisas almidonadas, últimamente sin corbata; cuando navega por *MySpace* lo hace con el seudónimo de John, pasa más de medio día hablando por teléfono, controla su imperio mediático a través de un folio donde diariamente le pasan las cifras más relevantes de sus negocios; fue socio minoritario en Pearson y Reuters, y en España hizo negocios de televisión con Antonio Asensio; adora la sección de negocios de *The New York Post*, que dice leer antes que *The Wall Street Journal*; su pragmatismo político lo mismo le llevó a apoyar a Margaret Thatcher como a Tony Blair, ahora pa-



ANDREW GOMBERG, EFE

rece preferir más a Gordon Brown que a David Cameron, tiene en su Consejo de Administración a José María Aznar, y al mismo tiempo simpatiza con Hillary Clinton; espera vivir tantos años como su madre, que ahora tiene 98, no quiere jubilarse pero su hijo James parece llamado a sucederle en la di-

rección de News Corporation, una empresa valorada hoy en más de 62.000 millones de dólares, que genera ingresos por valor de más de 30.000 millones de dólares; disfruta con los diarios populares y, como al legendario lord Thomson of Fleet, lo que más le gusta en esta vida es “comprar y vender” diarios, dice que lleva “tinta en las venas” y ahora que muchos parecen no estar dispuestos a invertir en nuevos talleres de impresión, Rupert Murdoch acaba de inaugurar en Escocia la primera planta de un nuevo parque de rotativas en Gran Bretaña que le costará 1.300 millones de dólares, pero que compartirá con su competidor *The Daily Telegraph*.

de contraofertas que nunca llegaron a concretarse, desde Pearson (*Financial Times*) a General Electric (CNBC).

Los periodistas de Dow Jones pronto se dieron cuenta de que Murdoch iba a ser mejor gestor que los Bancroft y muy pragmáticamente prefirieron blindar sus contratos frente a posibles regulaciones de empleo.

The New York Times publicó varios dossieres reciclando viejas historias contra Murdoch y hasta se dijo que había liberado a algunos de sus periodistas más agresivos para que escribieran un libro-denuncia, pero todos se dieron cuenta de que los Sulzberger sólo querían protegerse ante un formidable competidor y que su campaña era interesada por parte de quienes hace años habían intentado comprar Dow Jones.

Los Bancroft primero dijeron que no, muy pronto que tal vez (no fuera a ser que Murdoch se enfriara y se quedarán sin esa increíble prima del 65%), y tras darse cuenta que, si rechazaban la oferta las acciones de Dow Jones podían hundirse, optaron por un teatral tira y afloja que Murdoch resistió impasible.

Como le dijo a su hijo en aquella llamada, mientras James navegaba cer-

Los periodistas prefirieron blindar sus contratos frente a posibles regulaciones de empleo.

ca de Valencia, “los Bancroft quieren más dinero, pero no vamos a dárselo.” Lo único que aceptó al final fue pagarles las ‘cuentas del gran capitán’ de sus abogados y asesores financieros, cuyas minutas llegaron a los 30 millones de dólares.

Finalmente, nadie fue capaz de articular otras ofertas, no por falta de medios económicos sino porque todos acabaron dándose cuenta de que mientras Murdoch tenía planes de futuro, una implantación casi planetaria y otras plataformas mediáticas con las cuales optimizar los recursos de

Dow Jones, los demás ni las tenían ni era fácil que las tuvieran a corto o medio plazo.

El día clave de esta opereta fue el 4 de junio. Murdoch se reunió durante cuatro horas con los Bancroft cara a cara. Acudió acompañado de su hijo James, su director financiero y su abogado. Al salir sabía que los Bancroft iban a vender. ¿Por qué?

Porque durante esas cuatro horas no se habló ya más de dinero sino que todo se redujo a pedir que News Corporation estableciera un comité de control que garantizara la independencia periodística de Dow Jones.

Murdoch contestó inmediateamente

te que le parecía muy bien y esgrimió que eso mismo funcionaba ya en el *Times* de Londres.

Los Bancroft, sin embargo, y probablemente para salvar la cara de una venta con beneficios exorbitantes, insistieron que ellos querían ser los que dominaran ese comité, con carácter vitalicio, para seguir aprobando el nombramiento y cese de directores, etc.

A esa pretensión de querer perpetuar su dominio más allá de la venta (“quieren seguir reinando después de muertos”), Murdoch, muy amablemente, les dijo que sería difícil de explicar que él pagara ese precio por el 100% de la empresa y los Bancroft le nombraran los directores como si él fuera un incapacitado.

Al final el acuerdo fue más rápido de lo esperado. Yo les compro. Ustedes me venden. News Corporation nombrará ese comité. Y uno de ustedes, el que quieran, será bienvenido como nuevo miembro del Consejo de Administración de Dow Jones.

Pocos días antes de que este artículo fuera a la imprenta (noviembre 2007), Murdoch les recordó a los Bancroft que había pasado el plazo de 30 días acordado para que la familia eligiera quién debía formar parte del Consejo, y que, sintiéndolo mucho, el derecho a elegirlo era ahora de News Corporation.

Los Bancroft no supieron cómo explicar semejante despiste y uno de sus asesores reconoció: “Hemos hecho un papelón”.

Murdoch se vengó de los Bancroft seleccionando a Natalie Bancroft, de 27 años, cantante de ópera, residente en Europa, cuyos conocimientos de periodismo son más bien escasos.

El comité de control todavía no ha sido constituido pero ya se conocen sus primeros miembros, entre los que destacan dos figuras de impecable pedigrí: Nicholas Negroponte, antiguo director del MIT Media Lab, y Louis Bocardí, antiguo director de Associated Press.

Ellos serán quienes garanticen la línea editorial de Dow Jones frente a las presiones de un Rupert Murdoch que en sus primeros 11 años como dueño del *Times* de Londres tuvo cinco directores diferentes.

El actual lleva ya tiempo en el cargo, se llama Robert Thomson, es australiano y fue director del *Financial Times* en Estados Unidos. Por lo que parece, está llamado a ser el hombre de Murdoch en Dow Jones.

Murdoch lanzó hace pocas semanas el nuevo canal Fox Business News, mucho más populista que CNBC (por paradojas del destino, esta cadena tiene hasta 2010 un contrato en exclusiva con los servicios de Dow Jones).

Ese mismo ‘populismo’ es el que ahora quiere imprimir al elitista *The Wall Street Journal* que, como el *Financial Times*, sigue viviendo al margen del nuevo ‘capitalismo popular’. Probablemente, News Corporation hará un diario con contenidos y formato más parecidos a los del *Dagens Indus-*

tri sueco, un modelo que ha sido replicado con gran éxito en una docena del Norte de Europa y que, en España, sirvió también de inspiración a *El Economista*.

En su primera visita ya como futuro dueño del diario, la redacción de *The Wall Street Journal* se convulsionó cuando Murdoch apareció acompañado del director de *The New York Post*, el tabloide de News Corporation. La provocación era significativa porque Murdoch reconoce que su dieta informativa diaria empieza con la lectura de la sección de negocios del *Post*, que siendo un periódico sensacionalista destaca en esa cobertura.

Una encuesta reciente del Pew Research Center señala que *The Wall Street Journal* es el diario que goza de mayor credibilidad en Estados Unidos.

Rupert Murdoch ha hecho lo más fácil y lo que más le gusta en esta vida: comprar empresas periodísticas.

Estaría loco si echara por la borda ese prestigio y credibilidad, pero eso no le impedirá acometer grandes cambios para dinamizar y potenciar un periódico que, como ha dicho, quiere que sea más influyente y rentable que el mismo *The New York Times*.

Las empresas familiares que no arriesgan, no invierten y tienen miedo al futuro están llamadas a desaparecer.

Cuatro grandes lecciones

La compra de Dow Jones, que se materializará a finales de este año, ofrece a mi juicio cuatro grandes lecciones:

Primera: las empresas periodísticas familiares que no arriesgan, no invierten y tienen miedo al futuro están llamadas a desaparecer, y ello, con independencia de que estén gestionadas o no por miembros de esas dinastías.

Segunda: frente al pesimismo de quienes no creen en el futuro de la prensa escrita, necesitamos muchos más Murdoch con "tinta en las venas" pero sabiendo que ahora es el momento de invertir también en nuevas plataformas multimedia.

Tercera: que a la hora de pagar primas, la credibilidad, el prestigio, la influencia, la visión de futuro y la independencia periodística son los intangibles que ponen precio de verdad a ventas como la de Dow Jones.

Cuarta: que las redacciones y sus periodistas, han sido, son y serán siempre la columna vertebral de todos los grandes negocios informativos, cualesquiera que sean las tecnologías imperantes.