

Así cayó una institución en las manos de un revolucionario

La venta del **Washington Post** a **Jeff Bezos**, fundador de Amazon, puede ser la mejor decisión que hayan tomado **los Graham** con respecto al futuro de esta institución tradicional, pese al precio de la operación: **tan solo 250 millones de dólares**. La historia de la transacción es tan peculiar como la relación de las cuatro generaciones de esta familia con el legendario diario, al que han querido, cuidado, consolidado y, en un **sorprendente final**, liberado para entregárselo a un revolucionario.

CRISTINA F. PEREDA

Washington.- La venta ha sido descrita como un “hito” en la historia de los medios estadounidenses: los 250 millones de dólares en la etiqueta del precio de *The Washington Post*, calificados de “miseria”. La idea de que la familia Graham, que convirtió el periódico en uno de los pilares de referencia del periodismo mundial, vendiera el diario parecía “tan poco probable como la abdicación del rey Enrique V”¹.

Desde este verano, Jeff Bezos, fundador de Amazon, un revolucionario que soñó con crear una librería *online* y ha cambiado la manera en que compramos y leemos libros –sin olvidar cómo consu-

mimos desde ropa hasta productos culturales o, incluso, obras de arte–, es el nuevo dueño del *Post* a cambio del 1 % de su fortuna personal.

Bezos no ha dado grandes detalles de las razones para hacerse ahora con el diario, como tampoco ha trascendido por qué fue ese el precio elegido. ¿Cuánto vale hoy uno de los tres diarios más importantes de Estados Unidos? ¿Había otra manera de rescatar al *Post* de la crisis en la que está inmerso? ¿Puede el genio detrás de Amazon dar con la solución que esperan medios de comunicación de todo el mundo? ¿Era la inyección de dinero la única respuesta a la supervivencia de este periódico?

Cristina F. Pereda es periodista de *El País* en Washington (EE. UU.).

1.- http://www.nytimes.com/2013/08/06/business/media/the-washington-post-reaches-the-end-of-the-graham-era.html?_r=0

Bezos ha adquirido una cabecera que registró pérdidas de manera consecutiva durante los últimos siete años. La misma razón que llevó a Don Graham, presidente de The Washington Post Company, a considerar la venta plantea ahora dudas sobre el interés de este joven empresario en hacerse con una institución en caída libre.

El legendario periódico está hoy muy lejos de aquellos días en que podía poner contra las cuerdas a la clase política de Washington. Ya no es el diario del caso Watergate, que inspiró a toda una generación de periodistas en Estados Unidos y fuera de sus fronteras. Pero puede que si Bezos no creyera en el significado de una entidad como esta –que llegó a ser el tercer periódico más leído del país–, hubiera invertido esos 250 millones de dólares en crear un medio desde cero. Eso mismo acaba de hacer uno de los fundadores de eBay, Pierre Omidyar, con Glenn Greenwald, el periodista que desde junio está deshilando los secretos de la Agencia de Seguridad Nacional (NSA) de Estados Unidos en una exclusiva que empezó precisamente en las páginas del *Post*.

Una de las noticias del año se ha escapado como granos de arena entre los dedos de sus periodistas. Y este es solo el último síntoma de un organismo inmerso en una crisis de identidad que esconde algunas de las respuestas a su profundo declive, debido en gran parte a la situación económica que atraviesan

los medios desde 2007 y también al contexto económico de la cabecera, atado al devenir de una grandísima empresa del sector educativo, y condicionado por las decisiones –algunas más acertadas que otras– de sus responsables.

La venta de una institución tradicional como el *Post* es tan única como su comprador. Y su historia, tan peculiar como su relación con las cuatro generaciones de una misma familia que han querido, cuidado, consolidado y, en un sorprendente final, liberado su diamante más preciado para entregárselo a un revolucionario.

Los Graham

¿Qué pensaría Inglaterra si los herederos se deshicieran de las joyas de la Corona? No habría *Post* sin familia Graham. Tal y como escribió Sheryl G. Stolberg en *The New York Times*², los ciudadanos de Washington han “mitificado” a los dueños del periódico “como los británicos hacen con su realeza”. Hoy, la última generación de la familia, el hijo de la editora, Katharine “Kay” Graham, quien hizo de la cabecera un referente mundial con dos exclusivas históricas, ha dado su último ejemplo de valentía: desprenderse de un buque insignia que ha dibujado la trayectoria de la familia, de la ciudad de Washington, de Estados Unidos y del periodismo.

No existiría el *Post* sin la figura de Kay Graham, la ama de casa que heredó el liderazgo de la compañía al morir su mari-

2.- <http://www.nytimes.com/2013/08/04/fashion/katharine-weymouth-takes-charge-at-the-washington-post.html>

do –se suicidó en la casa familiar– y que llegaría a ser después responsable del diario, ganadora de un premio Pulitzer por sus memorias y, quizás en su faceta más emblemática, la directora que respaldó a los periodistas que destaparon el escándalo de los “papeles del Pentágono” –un episodio que, en 1971, acabó resolviendo el Tribunal Supremo– y, dos años más tarde, del caso Watergate, la obra periodística que acabaría forzando la dimisión del presidente Richard Nixon, la única en la historia de la nación.

Andrew Leonard: “El iceberg rescató al Titanic”

Kay Graham, anfitriona de las cenas imprescindibles de la ciudad, compañera de mesa en la Casa Blanca del presidente Lyndon B. Johnson, llevó al *Post* a lo más alto. Ahora, 40 años después de desafiar al poder político y a la justicia con el caso Watergate, su hijo acaba de depositar su legado al abrigo de un gran empresario de la tecnología. Muchas metáforas se han escrito para retratar el significado de la adquisición por parte de Bezos, pero ninguna como la del columnista de *Salon* Andrew Leonard³: “El iceberg rescató al Titanic”.

La directora del periódico, Katharine Weymouth –sobrina de la legendaria

Kay– describió el proceso de venta como “desgarrador”. A pesar de la tristeza, la familia transmitió su total confianza en el nuevo dueño, esperanzados de que encuentre las respuestas que buscan y esperan impacientes periodistas del *Post* y de miles de periódicos. “Todos queríamos hacer lo mejor para el *Post*. Nunca se trató de hacer lo mejor para los Graham”, declaró Weymouth, en el cargo desde 2008, en una entrevista al diario después de conocerse la noticia.

La venta del *Post* puede ser la mejor decisión que hayan tomado los Graham con respecto al futuro del periódico. Desde el día en que anunciaron la venta hasta ahora, nadie ha dudado de la sensación que se transmitió aquella tarde desde el edificio de la redacción en la calle 15 de la capital hasta las redacciones de medio mundo: se cerraba un capítulo en la historia de una institución, pero se abría otro lleno de optimismo.

Uno de los periodistas presentes en el salón de actos del edificio le explicó a David Remnick, director de la revista *The New Yorker*, que fue “como si la familia reconociera que no podían aguantar más tiempo” y tuvieran que “entregar la cabecera a otra persona”. “Y queremos mucho a la familia Graham, estamos orgullosos de ellos”, aclaró.

Remnick, redactor del *Post* durante una década, definió a Graham como un jefe “generoso, decente, justo y ético”⁴.

3.- http://www.salon.com/2013/08/06/the_iceberg_just_rescued_the_titanic/

4.- <http://www.newyorker.com/online/blogs/newsdesk/2013/08/washington-post-sale-to-jeff-bezos.html>

“No se puede dudar de su corazón”, aseveró. Aunque también le consideró “incapaz de reorientar el *Post*” cuando internet sacudió los cimientos de las empresas periodísticas, agujereados poco después por la peor crisis económica en décadas.

No han faltado palabras de elogio a la hazaña de Graham y del resto de la familia. “Necesité coraje para ir a Vietnam y para convertirse en policía, y seguramente le haya costado coraje superar la melancolía de deshacerse de aquello que más ama, la institución creada y cuidada durante cuatro generaciones de su familia –el periódico adorado en la salud y, después, en la enfermedad–”, escribió Hendrik Hertzberg, columnista de *The New Yorker*. “Pero Graham no quería que ‘hasta que la muerte nos separe’ se convirtiera en el final del *Post*. Ese es el último servicio que ha rendido al periódico y también el más triste”, agregó.

Una operación ‘inusual’

Para hacer lo mejor para el *Post*, los Graham tenían que confiar en su nuevo dueño. Graham conoce a Jeff Bezos desde hace más de una década. A comienzos de 2012, cuando se cumplieron siete años seguidos en números rojos, iniciaron los contactos y conversaciones para estudiar las posibilidades de venta. La empresa contó con un grupo de asesores y Bezos estaba entre el grupo de primeros postores. El *Post* ha revelado que llegó a haber otra persona con serias intenciones de comprar. En

el caso de Bezos, la comunicación se desvaneció justo antes del verano.

En julio, cuando Graham y Bezos coincidieron en una conferencia, ultimaron los detalles. Días antes, según ha revelado el diario, Bezos envió un correo electrónico a Graham comunicándole que todavía tenía interés. Según recuerda el presidente de la compañía, le explicó al empresario de Seattle que no estaba ahí simplemente para cerrar la venta.

“Esta va a ser una de las operaciones comerciales más inusuales por la que hayas pasado”, recordó Graham en una entrevista. Apenas un mes después, anunciaban la operación. Graham envió un correo electrónico a todos los empleados citándoles en el salón de actos unos minutos más tarde. La mayoría sospechó que habían vendido el histórico edificio que aloja el periódico desde sus comienzos. No fue así. Bezos había accedido a las condiciones impuestas por la empresa y por 250 millones de dólares este “hombre decente”, como le describió Graham, adquiriría el diario.

Según el *Post*, la valoración de la cabecera llegó a ascender a los 600 millones de dólares, aunque no han contado por qué descendió a menos de la mitad. Bezos pagó con su fortuna personal –la compra no está asociada con Amazon– para adquirir, además de una institución en declive, pequeños títulos como el diario gratuito *Express*, el grupo *Gazette*, dos cabeceras locales, *El Tiempo Latino* –el periódico en español de la capital– y el grupo Greater Washington Publishing.

No ha trascendido, sin embargo, por qué no entraron en la operación las páginas *Slate* y *The Root* ni la revista *Foreign Policy*, que seguirán perteneciendo a The Washington Post Company, aunque esta última pronto será rebautizada con otro nombre. Ya no estará asociada al diario, aunque sí a la familia.

Ejemplo perfecto de medio obligado a financiar un modelo agotado

Una de las condiciones de Graham fue que su sobrina, Katharine Weymouth, permaneciera al frente como directora. Weymouth explicó en una entrevista al propio diario que “nunca pensó que Don pudiera llegar a considerar la venta”. Le presentó esa opción, entre otras, en una conversación que mantuvieron sentados en uno de los bancos frente a la Casa Blanca. Según Weymouth, Graham no quería vender, pero se preguntaba si podía haber “alguien, ahí fuera, que pudiera invertir en la cabecera más que nosotros y llevarlo así a liderar una nueva generación”.

“[Graham] Parece haber llegado a la conclusión de que este joven con un gran éxito a sus espaldas como un innovador digital puede encontrar la solución con la que él mismo no daría”, dijo Leonard Downie Jr., que llegaría a ser uno de los editores más prestigiosos del periódico de la mano de Kay Graham. “Cuando no tienes que presentar resultados trimes-

trales y cuentas con la libertad de hacer lo que quieras innovando, eso marca una gran diferencia”, explicó.

El presidente de la compañía lo sabía meses atrás. Durante una entrevista concedida en abril a un grupo de expertos de la Universidad de Harvard, Graham ya adelantaba que la respuesta a la situación actual del diario debía ser tan revolucionaria e inesperada como la crisis que la había causado.

“Si alguien me dijera que hay una salida para los periódicos y que lo único que tenemos que hacer es perder 100 millones de dólares anuales para llegar al final dentro de cuatro o cinco años, lo firmaré en un minuto”, contestó durante su conversación con los responsables de *Riptide*, una excelente radiografía de la crisis de los medios a través de sus protagonistas.

Graham reconocía que todavía no había encontrado –pocos se atreverían a decir que existe– un modelo de negocio que, en el contexto actual, permita financiar el periodismo tal y como lo conocíamos hasta antes de la irrupción de internet en el sector.

“Una de las preguntas a las que nos enfrentamos en medios como *The New York Times* y el *Post* es si hay algún valor extra en un medio de comunicación con periodismo y edición de alta calidad”, dijo Graham, pronunciando en alto ese interrogante que asalta a periodistas de todo el mundo. “Yo estoy seguro de que la respuesta es que sí, pero todavía no hemos encontrado cómo”, concluyó.

La familia sí sabía que la apuesta por el futuro pasaba por una gran fortuna y una mente que comprendiera el nuevo contexto en el que operan los medios: una audiencia dispersa por la influencia de internet, ingresos publicitarios mermados en el papel por la crisis económica y en la red por la multiplicación de la competencia, una redacción diezmada por los recortes y un periodismo tan enriquecido como retado por las nuevas posibilidades tecnológicas.

Más de 49 millones de dólares de pérdidas en la primera mitad de 2013

El *Post* ha revelado que Graham y sus asesores consideraron otros compradores como Robert Allbritton, el dueño de *Politico* –la web que sacó los colores al *Post* al alcanzar el éxito con dos de sus periodistas más preciados–, y grandes nombres como Michael Bloomberg, empresario y alcalde de Nueva York, o Eric Schmidt, presidente de Google durante una década y ahora su director ejecutivo.

La decisión que ha tomado el presidente de The Washington Post Company no es solo empresarial. Es emocional. Es personal. Graham no aterrizó en la presidencia después de pasar por varios cargos en el sector privado. Ascendió desde el puesto de reportero. Para conocer la

ciudad, trabajó como policía local. Es veterano de la guerra de Vietnam. Y se ganó la confianza y el respeto de los redactores trabajando junto a ellos, sección por sección. Si cedía el mando a otra persona, tenía que ser alguien que entendiera el significado de su nueva posesión.

Para Bob Woodward, uno de los redactores detrás del caso Watergate, este inesperado giro es “muy triste”⁵, pero expresó su confianza en Bezos: “Él es el innovador, tiene el dinero y la paciencia. Creo que, en cierto modo, esta podría ser la última oportunidad de supervivencia del *Post*, al menos tal y como lo conocemos hasta ahora”.

Su compañero Carl Bernstein explicó que Bezos es, para él, “la elección innovadora e imaginativa que se necesita para recuperar el compromiso con el gran periodismo”. Ambos, reconoció Bezos, tenían razón. “Habrá cambios en el *Post* en los próximos años. Eso es imprescindible y hubiera ocurrido con o sin un nuevo dueño”, escribió en una carta de presentación dirigida a la redacción del periódico.

De momento, el fundador de Amazon aporta algo más que un currículum único en el sector empresarial y de la tecnología, y una fortuna personal lo suficientemente abultada como para afrontar deudas durante varios años. Quizás más importante sea su paciencia, demostrada al frente de Amazon,

5.- <http://www.thedailybeast.com/articles/2013/08/06/bob-woodward-saddened-by-washington-post-sale-to-jeff-bezos.html>

que no ha registrado beneficios –aunque sí ingresos multimillonarios– en sus dos décadas de historia. Si esto no convence, Bezos también ha invertido 42 millones de dólares en la creación de un reloj insertado en una montaña de Texas y que está programado para durar 10.000 años. Esa fortuna y esa paciencia significan para el *Post* lo que sueñan miles de periodistas: un margen de tiempo dentro del que subsistir y seguir financiando periodismo de calidad, a la vez que se invierte en nuevos formatos y modelos de negocio.

Crisis de identidad

El *Post* todavía debe resolver lo que no ha podido hacer ni la familia Graham ni los varios editores que han estado al frente de la cabecera en la última década. Aún no ha decidido dónde queda su verdadera audiencia –como la de tantos otros medios–, desvinculada ahora de valores como la localización. En el caso del *Post*, hay dudas más graves y más específicas, como si es un diario local o nacional, si debería haber aprovechado vínculos con el sector de la tecnología, como el de Graham con Mark Zuckerberg o si debería haber instaurado antes un sistema de pago como el del *New York Times*.

“Algún día, alguien aclarará cuánto de la espiral de decadencia del *Post* fue inevitable –al fin y al cabo, no puede ser casualidad que todos los periódicos estén sufriendo la misma presión– y cuánto es el resultado de decisiones

bastante pobres”, reflexionaba James Fallows en la revista *The Atlantic*.

Los directores del *Post* han sido acusados de dejar ir a grandes periodistas que han desarrollado marcas competidoras, como el caso mencionado anteriormente de Jon Harris y Jim VandeHei, creadores de *Politico*; Kara Swisher, cofundadora de *All Things Digital*, o Jim Brady, impulsor del *Post* digital y ahora líder de una de las iniciativas más ambiciosas en la compañía Digital First Media, que aspira a revolucionar el periodismo y el modelo de negocio de decenas de cabeceras locales de todo el país.

Nunca sabremos si hubo falta de reflejos en las oficinas de la calle 15. Tampoco si el *Post* hubiera quedado inmune a la crisis de haber lanzado *Politico* desde su redacción. Ni qué hubiera pasado si Graham hubiera convertido la amistad con Zuckerberg en una inversión en Facebook. En lo que hay consenso es en que la dependencia del diario de la compañía The Washington Post sí ha mermado sus opciones. La situación económica del *Post* le convierte en un caso único, en un ejemplo perfecto del medio obligado a financiar un modelo agotado, perteneciente al pasado, e incapacitado para invertir en el futuro.

Los números rojos del ‘Post’

Graham explicó el día que se anunció la venta que las pérdidas fueron el dato definitivo que le empujó a buscar compradores. Perdieron más de 49 millones de dólares solo en el primer semestre

de 2013. El total había ascendido a 53,7 millones en 2012, 21 millones en 2011, 9,8 millones en 2010 y 163,5 millones en 2009, según las cifras presentadas por la empresa.

Los números rojos en las cuentas siempre fueron de la mano del declive de la circulación. A finales de 2012, la tirada era de 484.000 ejemplares, un 8,4 % menos que en el año anterior y muy lejos de los 832.000 de 1993. La edición del domingo tampoco albergaba mucha esperanza, con una pérdida del 5,7 % con respecto al número de ejemplares del año anterior. En los primeros seis meses de 2013, las ventas de la edición impresa descendieron hasta los 447.000 ejemplares, un 7 % menos que en el año anterior.

En un reflejo de lo ocurrido en tantos otros periódicos, la compañía decidió que una de las vías para recortar gastos era prescindir de parte de la redacción. En 2013, Graham admitió que no podía despedir a nadie más. Y a ese recorte le ha acompañado en las últimas décadas una cada vez menor relevancia entre los medios estadounidenses, con poco más que un puñado de exclusivas nacionales.

“Habíamos innovado y, en mi opinión, nuestros proyectos habían funcionado bastante bien en términos de calidad y de audiencias”, dijo Graham a la redacción la tarde que anunció la venta. “Pero no sirven para compensar la falta de beneficios. La respuesta solo podía ser una mayor reducción de cos-

tes y ya sabemos que eso también tiene un límite”, aclaró.

Los ingresos por publicidad, la única esperanza, habían rozado en 2006 los 573 millones de dólares anuales. En 2012, con un 53 % menos, se estancaron en los 265 millones. Y frente a esas pérdidas, el periódico solamente pudo ahorrar en un año 14 millones de dólares por recorte de personal y la publicidad *online* nunca aumentó los beneficios a un nivel que compensara la falta de ingresos del papel, como algunos esperaban. Mientras que los ingresos por publicidad impresa han descendido de los 44,9 millones de dólares en 2003 a 18,9 millones en 2012, los beneficios por anuncios *online* aumentaron de 1,2 a 3,3 millones de dólares en el mismo periodo.

Graham admitió
que no podía despedir
a nadie más

Felix Salmon, analista de Reuters, recuerda que para los medios de comunicación los costes editoriales siempre van en aumento conforme crece la publicación y su nivel profesional. En el pasado, sin embargo, “los grandes propietarios podían absorber fácilmente la espiral de costes porque había mucho dinero al final del arcoíris: cuando alcanzabas cierto nivel de circulación, básicamente conseguías una licencia para imprimir ese dinero”. El mundo de

internet no funciona así, explica el analista: “El sector digital no tiene arcos mágicos. No importa lo grande que sea una web, nunca lo será lo suficientemente como para que los anunciantes quieran aparecer en ella, cueste lo que cueste”.

La devaluación del *Post* no es un caso único. Unos días antes de que se anunciara la venta del diario, The New York Times Company se deshacía de *The Boston Globe*, vendiéndolo por 70 millones de dólares, un 95 % menos del valor por el que lo adquirió en 1993, 1.100 millones de dólares. La depreciación ha afectado a todas las cabeceras que han cambiado de manos en EE. UU. en los últimos años. El *Philadelphia Inquirer*, vendido por 515 millones de dólares en 2006, valía 55 millones de dólares el año pasado, cuando Philadelphia Media Network se lo vendió a Interstate General Media nada más salir de un proceso de bancarrota. Con una trayectoria similar, Wrappports LLC compró el *Chicago Sun Times* por 20 millones de dólares en 2011, cuando estuvo valorado en 180 millones de dólares 15 años atrás.

Lejos de desaparecer, la depreciación puede continuar varios años más hasta que el periodismo encuentre un modelo de financiación estable. La fortuna de Bezos es una de las pocas que pueden afrontar números rojos durante un tiempo mientras el buque vuelve a

flotar solo. El primer rayo de esperanza radica en que el *Post* ya no está atado a una gran empresa.

The Washington Post Company

La estructura financiera de la compañía impuso un modelo económico atado a los dividendos, incapaz de aventurarse en otras iniciativas que, como mínimo, hubieran dado más libertad de movimiento al proyecto periodístico. Ryan Chittum, experiodista de *The Wall Street Journal* y ahora editor de la sección de negocios de la revista *Columbia Journalism Review*, afirma que una de las causas de ese declive fue la falta de inversión de la empresa en el producto periodístico⁶, en vez de en la recompra de dividendos y acciones de la compañía.

“Al entregar todo ese efectivo a los accionistas mientras elimina la inversión en el periódico, la compañía está afirmando que gastar dinero en el *Post* equivale a tirarlo en una ratonera”, dice Chittum. “Ven que no hay posibilidad de recuperar ninguna de esas inversiones”, añade. En total, la empresa ha invertido 1.100 millones de dólares en los últimos cuatro años para comprar sus propias acciones.

Sin embargo, para críticos como Clay Shirky, profesor adjunto de la Universidad de Nueva York y experto en el mundo de internet y las redes sociales, “la falta de ingresos no es el único cambio al que se enfrentan lo que solíamos llamar industria de medios de comunica-

6.- http://cjr.org/the_audit/the_washington_post_cos_self-d.php

ción”, escribe en *CJR*⁷. “Tampoco es el cambio más significativo. Para adaptarse al nuevo ecosistema, el *Post* (como todos los diarios) tendrá que cambiar la manera en que funciona, no solo cómo gana dinero”, argumentó.

Los primeros errores

Pocos analistas han evitado mencionar una carta enviada por el entonces director, Robert Kaiser, a Graham al repasar las causas de la caída del *Post* en los últimos años. Kaiser regresaba de una convención sobre el futuro de los medios digitales en Silicon Valley, California. Era 1992. “El mundo está cambiando a una velocidad asombrosa, tenemos que prestar más atención. Aunque nadie en el sector haya lanzado un proyecto convincente en internet, debemos estar al frente de esto”, decía Kaiser.

Muchos ven el primer error de los responsables del *Post* en la falta de reacción a esa acertada alerta. Kaiser acertó tiempo antes de que los estadounidenses pudieran acceder de manera masiva a internet, pero en sus palabras se escondía también la prudencia que ha matado a tantas empresas: “Nos reservamos el derecho a posponer la aplicación de estos descubrimientos hasta que tengamos la confianza de que ganaremos dinero (o se lo impidamos a un competidor) con el lanzamiento del producto electrónico”.

Han pasado dos décadas desde entonces. Y tal y como estableció el año pasado un informe del Centro Tow de Periodismo de la Universidad de Columbia, *Periodismo postindustrial. Adaptación al presente*⁸, ningún medio que quiera sobrevivir podrá hacerlo perpetuando esa misma filosofía.

El primer error –que no fue saneado hasta 2012– fue la creación de una redacción *online* en Arlington, fuera de Washington. Apenas cuatro paradas de metro y el río Potomac separaban un edificio de otro. Pero esa distancia se convirtió en un abismo entre dos redacciones antagonistas, condenadas al mismo rumbo y enfrentadas en dos conceptos de periodismo distintos. El *Post* tenía jefes de sección duplicados, uno para el papel y otro para la web, los editores *online* viajaban a la redacción *downtown* varios días a la semana, duplicando tareas, sin llegar a ser nunca interdependientes.

Graham ha reconocido que tampoco contrataron a tiempo suficientes ingenieros y expertos en tecnología que pusieran a punto la redacción para los desafíos que quedaban por llegar, desde los móviles a las tabletas o el empuje del vídeo *online*. Y aunque no hay manera de saber si el legendario periódico estaría hoy en otra posición de haber tomado decisiones distintas, antiguos redactores del *Post* apuntan a diferencias más grandes, como la de la perspectiva

7.- http://www.cjr.org/the_audit/wapo_must_transform_to_survive.php?page=all

8.- <http://towcenter.org/research/post-industrial-journalism/>

de un diario que –como en tantas otras redacciones– esperaba a publicar las noticias en la web hasta que el periódico llegara al quiosco, o que dejaba pasar proyectos excelentes que han triunfado en contextos mucho más flexibles.

“Lo que afecta al *Post* no es la pérdida de ingresos, sino una pérdida de imaginación”, auguraba Clay Shirky el pasado mes de mayo. Imaginación con la que sí contaban algunos de los miembros de la redacción y que hoy han consolidado proyectos fuera del umbral que podía haberles ofrecido el *Post*.

El primer error, crear una redacción *online* fuera de Washington

Homicide Watch nació “en el jardín trasero del *Post*”, según Shirky. La web registra todos los crímenes ocurridos en la capital y guarda un historial de los avances del caso, los datos de las víctimas y de los agresores. El mismo proyecto que nunca salió adelante en el periódico, pero que constituye uno de los mejores ejemplos de servicio público que puede ofrecer un medio local.

“Cuando un equipo de dos personas puede cubrir un asunto tan crítico mejor que un diario regional, con tan pocos recursos, es evidente que hacer más con menos es posible”, dice Shirky. Para el analista, eso también significa que estos proyectos requieren algo más que reducir gastos. “*Homicide Watch* no es solo

una operación pequeña, es una brillante reinención de lo que significa ser un medio de comunicación”, razonó.

“Los medios, con todos sus recursos y tradición periodística, habían sido incapaces de incubar esas estrellas”, aseguraba el informe de Columbia, en referencia a los autores de *Homicide Watch* y otras iniciativas similares. Según el Centro Tow de Periodismo, “el futuro no quedará determinado por las nuevas marcas que se queden y las viejas que se marchen, sino por cómo las primeras alcanzan cierta estabilidad y las segundas se vuelven más flexibles”.

Esa falta de flexibilidad es la que impidió al *Post* albergar un proyecto como *Politico*. En el análisis publicado por el diario este mes de septiembre, en el que se revelan muchos de los detalles de la venta del periódico, alegan que *Politico* no es “un competidor significativo”. Muchos lectores en Washington disputarían esta afirmación. *Politico* arrancó en 2007 con una edición digital y otra impresa tres días por semana y ahora llega a todas las oficinas de legisladores, *lobbies* y empresarios de la capital. Sus anuncios son, a página completa, en color, demostraciones de poder. Hace tiempo que *Politico* es imprescindible para cualquiera que siga la actualidad política y empresarial de Washington de una manera que el *Post*, a pesar de su historia y sus 47 premios Pulitzer, ha dejado de serlo.

“En gran parte de los debates de la última década, se ha asumido que la supervivencia de las instituciones existentes es

más importante que la habilidad de cualquiera para desarrollar su tarea sagrada, se haga como se haga”, decían los expertos de Columbia. Aseguraban que el futuro del periodismo está “más en las manos de los periodistas que de las empresas” que pagan sus salarios. Y remataban: “Necesitamos que los profesionales asuman la parte más compleja de averiguar qué constituye buen periodismo en un mundo en el que no puede faltar”.

Y eso solo puede lograrlo alguien con el margen de maniobra de Bezos, acostumbrado además a perseguir ideas sin rendir cuentas cada trimestre. Con más de 20 años de historia, y a pesar de contar con un valor de mercado de 166.000 millones de dólares, Amazon todavía no registra beneficios. Sus ingresos crecieron un 24 % el año pasado y el valor de sus acciones aumentó un 64 %, pero la empresa, en constante expansión desde su nacimiento, perdió 41 millones en 2012. Si hay un empresario capaz de pensar a largo plazo y de inyectar recursos –con los que también cuenta– allí donde ve el valor de lo que ofrece, ese es Bezos.

Y ahí radica el optimismo de una industria que, una vez pasada la impresión de que un empresario del sector de la tecnología adquiriese finalmente un icono del periodismo, vio en esta operación una ventana abierta a las respuestas que para muchos medios llegarán demasiado tarde. Puede que el *Post* vuelva a ver dos décadas sin registrar beneficios, el mismo tiempo que ya ha aguardado Amazon y el mismo que tuvo que esperar la familia Graham después de adquirirlo en 1933. Y es posible que, a diferencia de muchos otros empresarios y propietarios, solo el fundador de Amazon tenga en sus manos un plazo de espera tan amplio.

La familia Graham esperó todo lo que pudo. El último presidente nunca fue el empresario que necesita hoy el periódico y habrá quien encuentre en ese factor la razón de las decisiones que han lastrado al *Post* durante la crisis. Pero quizás ese pasado, esa vida entrelazada al devenir de un periódico que ha escrito la historia de Estados Unidos, le haya preparado mejor que a nadie para entender que la única solución viable era deshacerse de él. ■