

THOMAS FRIEDMAN

LA TIERRA ES PLANA

BREVE HISTORIA

DEL MUNDO GLOBALIZADO DEL SIGLO XXI

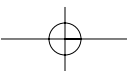
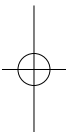
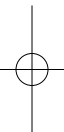
mr · ediciones

Edición no venal

El contenido de este libro no podrá ser reproducido, ni total ni
parcialmente, sin el previo permiso escrito del editor.
Todos los derechos reservados.

© Thomas Friedman, 2005
© 2006, Ediciones Martínez Roca, S.A.
Paseo de Recoletos 4. 28001 Madrid
www.mrediciones.com
Compuesto en J.A. Diseño Editorial, S.L.
Printed in Spain. Impreso en España

CÓMO SE VOLVIÓ PLANA LA TIERRA



I

MIENTRAS DORMÍA

Sus Majestades, como Cristianos Católicos que sois y como príncipes que amáis y favorecéis la santa fe cristiana, y que enemigos sois de la doctrina de Mahoma, y de toda idolatría y de toda herejía, habéis determinado enviarme a mí, Cristóbal Colón, a los susodichos países de la India, para ver a los dichos príncipes, gentes y territorios y para conocer su disposición y el método idóneo para convertirlos a nuestra santa fe; y además habéis establecido que no proceda hacia Oriente por tierra, como es la costumbre, sino por una ruta occidental, en cuya dirección no sabemos a ciencia cierta, hasta el presente, que haya ido nadie jamás.

Anotación del diario de Cristóbal Colón sobre su viaje de 1492

Jamás me habían orientado de esta manera en un campo de golf: «Apunta a Microsoft o a IBM». Me encontraba en el tramo de salida del Club de Golf KGA en el centro de Bangalore, en el sur de la India, y mi compañero de juego señaló dos relucientes edificios de cristal y acero que se veían a lo lejos, justo detrás del primer *green*. Todavía no habían construido el edificio de Goldman Sachs; de lo contrario, mi colega habría podido señalarlo también y convertir el golpe en un *threesome*. Las oficinas de HP y Texas Instruments daban a la segunda mitad del campo de 18 hoyos, en el recorrido del hoyo 10. Y ahí no acababa la cosa. Los banderines de los puntos de salida lucían logo de Epson, la empresa de impresoras, y uno de nuestros *caddies* llevaba un gorro de 3M. En el exterior, parte de las señales de tráfico estaban patrocinadas también por Texas Instruments, y al otro lado la valla publicitaria contratada por Pizza Hut mostraba una humeante pizza bajo el eslogan: «¡Gigas de sabor!».

No, sin lugar a dudas esto no era Kansas. Ni siquiera parecía la India. ¿Era el Nuevo Mundo, el Viejo Mundo, o el Próximo Mundo?

Mi presencia en Bangalore, el Silicon Valley de la India, formaba parte de mi particular viaje de explorador estilo Colón. Cristóbal Colón zarpó con la *Niña*, la *Pinta* y la *Santa María* con la intención de descubrir una ruta más corta y directa hacia la India rumbo oeste, cruzando el Atlántico, iniciando lo que él suponía sería una travesía por mar abierto hacia las Indias Orientales, en vez de poner rumbo al sur y luego al este, bordeando África, como estaban tratando de hacer los exploradores portugueses de aquellos tiempos. La India y las mágicas Islas Orientales de las Especias eran famosas en esa época por su oro, perlas, gemas y seda, o sea, como fuente de incalculables riquezas. Hallar este atajo por mar hasta la India, en una época en que las potencias musulmanas del momento habían bloqueado las rutas por tierra desde Europa, era tanto para Colón como para la monarquía española una manera de hacerse ricos y poderosos. Al parecer, cuando zarpó, Colón asumía que la Tierra era redonda, razón por la cual estaba convencido de poder llegar a la India navegando hacia el oeste. Pero calculó mal las distancias. Él creía que la Tierra era una esfera más pequeña de lo que es en realidad. Tampoco contó con toparse con una masa de tierra firme antes de llegar a las Indias Orientales. Aun así, a los pueblos aborígenes que encontró en el nuevo mundo los llamó «indios». Sin embargo, al regresar a casa Colón pudo explicar a sus patrocinadores, los reyes Isabel y Fernando, que aunque no había conseguido llegar a la India, sí podía confirmar que la Tierra era redonda.

Partí hacia la India en un vuelo rumbo al este, vía Frankfurt. Volaba en *business* con Lufthansa. Sabía exactamente en qué dirección iba gracias al mapa GPS de la pantalla que se podía sacar del brazo de mi asiento. Aterricé sin percances y a la hora prevista. También yo encontré allí a personas denominadas indios. Y también yo iba en busca de la fuente de las riquezas de la India. Colón fue a buscar *hardware*: metales preciosos, seda y especias, o sea, la fuente de riqueza de su época. Yo fui a buscar *software*: lumbreras, algoritmos complejos, trabajadores de tecnologías de la información, centros de atención telefónica, protocolos de transmisión, avances en ingeniería óptica, o sea, las fuentes de riqueza de nuestra época. Colón estuvo encantado de convertir a los indios que se encontró allí en esclavos, en una reserva de mano de obra gratis.

Lo que yo quería entender era por qué los indios que yo me encontraba estaban apoderándose de nuestro trabajo, por qué se habían convertido en una reserva tan importante para la subcontratación de servicios y tecnologías de la información por parte de EE. UU. y de otros países industrializados. Colón llevaba a más de un centenar de hombres en sus

tres carabelas; yo contaba con un pequeño equipo del canal Discovery Times que cabía cómodamente en dos furgonetas abolladas, conducidas por sendos conductores indios que iban descalzos. Cuando zarpé, por así decir, también yo daba por hecho que la Tierra era redonda, pero lo que me encontré en la auténtica India hizo tambalearse profundamente mi fe en esa idea. Colón se topó con América de manera accidental, pero creyó que había descubierto una parte de la India. Yo llegué a la verdadera India y creí que muchas de las personas que me encontré allí eran norteamericanas. De hecho, algunas habían adoptado nombres americanos, y otras, en los centros de atención telefónica, hablaban imitando de maravilla los acentos norteamericanos o, en los laboratorios de *software*, aplicaban perfectamente las técnicas empresariales norteamericanas.

Colón informó a su rey y a su reina de la redondez de la Tierra y pasó a la historia como el primer descubridor de dicho fenómeno. Yo volví a casa y sólo le conté mi descubrimiento a mi esposa, en voz baja. «Cariño —le dije, en tono de confidencia—, me parece que la Tierra es plana».

¿Cómo llegué a esta conclusión? Supongo que podría decir que todo empezó en la sala de juntas de Nandan Nilekani en la sede de Infosys Technologies Limited. Infosys es una de las joyas del mundo de la tecnología de la información de la India, y Nilekani, el presidente de la empresa, es uno de los capitanes más serios y respetados de la industria india. En compañía del equipo de Discovery Times, acudí al recinto de Infosys, a unos cuarenta minutos en coche desde el centro de Bangalore, para visitar las instalaciones y entrevistar a Nilekani. Al recinto de Infosys se llega por una carretera llena de baches, y con nuestras furgonetas íbamos adelantando vacas sagradas, carretas tiradas por caballos y los típicos motocarros indios. Pero en cuanto cruzas la verja de Infosys, entras en otro mundo. Hay una inmensa piscina tamaño club de vacaciones, rodeada de pedruscos y de praderas de césped pulcramente cuidadas, y junto a ella un *green* gigantesco. Hay infinidad de restaurantes y un gimnasio de fábula. Los edificios de cristal y acero parecen brotar como la maleza cada semana. En algunos de esos edificios los empleados de Infosys están escribiendo programas informáticos específicos para empresas norteamericanas o europeas; en otros se ocupan de la trastienda de las grandes multinacionales radicadas en EE. UU. o en Europa, haciendo de todo: desde mantenimiento de equipos informáticos hasta proyectos específicos de investigación, pasando por atender las llamadas de los clientes que se

reciben allí procedentes de cualquier rincón del planeta. Las medidas de seguridad son estrictas, con cámaras que vigilan las puertas, y si trabajas para American Express no puedes entrar en el edificio que gestiona servicios e investigación para General Electric. De un edificio a otro cruzan a paso ligero jóvenes ingenieros indios, tanto hombres como mujeres, con sus tarjetas identificativas prendidas. Uno de ellos tenía toda la pinta de poder encargarse de mi declaración de la renta. Una joven tenía aspecto de poder desarmar mi ordenador. ¡Y la de más allá podría perfectamente haberlo diseñado!

Después de la entrevista, Nilekani llevó a nuestro equipo de televisión a ver el centro de conferencias internacionales de Infosys, o sea, la planta baja de la industria india de la subcontratación. Estaba montado en una cavernosa sala con las paredes forradas de madera. Parecía la típica aula con gradas de las facultades de Derecho de las universidades más elitistas de EE. UU. Una inmensa pantalla cubría toda una pared y por encima de nuestras cabezas, colgando del techo, estaban las cámaras para las videoconferencias. «Pues ésta es nuestra sala de conferencias, con la que probablemente sea la pantalla más grande de toda Asia: son cuarenta pantallas digitales [juntas]», nos explicó un orgulloso Nilekani, señalando la pantalla plana de televisión más grande que había visto en mi vida. También nos contó que gracias a esa pantalla gigante Infosys es capaz de organizar, en cualquier momento y para cualquier proyecto, una reunión virtual de los participantes más importantes de toda su cadena mundial de suministros. De este modo, sus diseñadores estadounidenses pueden hablar al mismo tiempo con sus programadores indios y con sus fabricantes asiáticos, viéndose todos en la pantalla. «Podemos montar la reunión aquí, con uno en Nueva York, otro en Londres, otro en Boston y otro en San Francisco, todos en vivo y en directo. Si por lo que sea el proyecto se ejecuta en Singapur, la persona de Singapur también puede estar aquí en vivo y en directo... Eso es la globalización», dijo Nilekani. Encima de la pantalla había ocho relojes, el símbolo perfecto del horario de trabajo de Infosys: 24 horas al día, 7 días a la semana, los 365 días del año. Cada reloj tenía su letrero correspondiente: EE. UU. Oeste, EE. UU. Este, GMT, India, Singapur, Hong Kong, Japón y Australia.

«La subcontratación no es más que una de las dimensiones de un fenómeno mucho más profundo que se está produciendo en el mundo hoy en día», siguió diciendo Nilekani. «Lo que ha pasado en los últimos años es que se ha invertido muchísimo en tecnología, sobre todo en la era de la burbuja de las puntocom, durante la cual se invirtieron cientos de millones de dólares en ampliar la conexión por banda ancha al mun-

do entero, con cableado submarino y todas esas cosas.» Y añadió que al mismo tiempo los ordenadores se abarataron y llegaron a todas partes, y se produjo una explosión de programas informáticos, como los de correo electrónico, o los motores de búsqueda como Google, o programas patentados capaces de descomponerse en varios fragmentos, de los que uno se envía a Boston, otro a Bangalore y otro a Pekín, facilitando así que cualquier persona pueda desarrollarlos en los lugares más alejados entre sí del planeta. «Cuando hacia el año 2000 confluyeron todas estas circunstancias —añadió Nilekani—, creamos una plataforma a la que podía llegar el trabajo intelectual, el capital intelectual, desde cualquier punto. Se podía descomponer, entregar, distribuir, producir y recomponer de nuevo, confiriendo un nuevo grado de libertad a nuestra forma de hacer el trabajo, especialmente el trabajo de índole intelectual... Y lo que hoy podéis ver en Bangalore viene a ser la culminación de todas estas cosas juntas».

Nilekani y yo estábamos sentados en el sofá que tiene al lado de su despacho, mientras esperábamos a que el equipo de televisión montase las cámaras. En un momento dado, como resumiendo las implicaciones de todo aquello, Nilekani dijo algo que resonó en mis oídos: «Tom, se está nivelando el terreno de juego.» Quería decir que hoy por hoy países como la India tienen capacidad para competir por el conocimiento global como nunca en la historia, y que más le valía a EE. UU. prepararse. Todo esto iba a suponer un desafío para EE. UU., «pero —insistió— ese desafío iba a ser bueno para los americanos porque nosotros siempre rendimos más cuando se nos desafía». Esa noche, al salir del recinto de Infosys y volver a Bangalore por aquella carretera llena de baches, no podía dejar de rumiar aquella frase: «Se está nivelando el terreno de juego».

«Lo que dice Nandan —pensé— es que se está allanando el terreno de juego... ¿Allanando? ¿Aplanando? ¡Dios mío, me está diciendo que la Tierra es plana!».

Allí estaba yo, en Bangalore, más de quinientos años después de que Colón surcase el horizonte valiéndose de la rudimentaria tecnología de navegación de su época y demostrase de una vez por todas, al regresar sano y salvo, que la Tierra era redonda... Y uno de los ingenieros más listos de la India, formado en la mejor escuela técnica de su país y con el respaldo de los medios tecnológicos más modernos del momento, me estaba diciendo, en esencia, que la Tierra es *plana*, tan plana como esa pantalla en la que es capaz de organizar una reunión con todos los integrantes de su cadena mundial de suministros. Y, lo que resulta aún más

interesante, estaba tildando de positivo, de nueva piedra miliar del progreso humano, de magnífica oportunidad para la India y para el mundo entero ¡el haber hecho plana la Tierra!

Sentado en la parte trasera de aquella furgoneta, garabateé en mi cuaderno cuatro palabras: «La Tierra es plana». Nada más escribirlas me di cuenta de que ése era el mensaje subyacente a todo lo que había visto y oído en Bangalore a lo largo de las dos semanas de rodaje. El terreno de juego de la competencia a escala global se estaba nivelando. El mundo entero se estaba nivelando.

Al darme cuenta de ello, me invadieron a la vez el entusiasmo y el miedo. Como periodista, estaba entusiasmado por haber descubierto unas coordenadas que harían más comprensibles los titulares de la mañana y que contribuirían a explicar lo que estaba pasando en el mundo. Sin duda, hoy es posible que colaboren más personas que nunca y que compitan en tiempo real con otra gente, en más variedad de proyectos, desde más rincones del planeta y en igualdad de condiciones que en ningún otro momento de la historia del mundo, gracias a los ordenadores, al correo electrónico, a las redes de comunicación, a las videoconferencias y a nuevos y dinámicos programas informáticos. Eso era lo que Nandan me estaba diciendo. Eso fue lo que descubrí en mi viaje a la India y a otros países. Y eso es de lo que trata este libro. Cuando uno se para a pensar que la Tierra es plana, un montón de cosas cobran un sentido diferente. Pero también en el plano personal estaba entusiasmado, porque el aplanamiento del mundo quiere decir que actualmente estamos conectando todos los centros de conocimiento del planeta para crear una única red global, una red que (siempre que la política y el terrorismo no se interpongan en el camino) podría dar lugar a una asombrosa era de prosperidad e innovación.

Pero, al mismo tiempo, imaginar la Tierra plana me llenaba de temor, tanto en el plano profesional como en el personal. Mi miedo en lo personal procedía del hecho evidente de que en un mundo plano no sólo tienen capacidad para colaborar los programadores informáticos y los cerebritos de la informática. También pueden hacerlo Al Qaeda y otras tramas terroristas. La nivelación del terreno de juego no sólo implica la unión y la fuerza de todo un nuevo conjunto de innovadores, sino también la unión y la fuerza de todo un nuevo conjunto de hombres y mujeres enfadados, frustrados y humillados.

Desde el punto de vista profesional, asumir que la Tierra era plana me desazonaba porque me daba cuenta de que dicho aplanamiento se había estado produciendo mientras yo dormía, y que me lo había perdido. En realidad no estaba durmiendo, sino ocupado con otras cuestio-

Cómo se volvió plana la Tierra

II

nes. Antes del 11-S todo mi interés se centraba en seguir la pista a la globalización y en explorar la tensión existente entre las fuerzas «Lexus» de integración económica y las fuerzas «Olivo» de identidad y nacionalismo. (De ahí el libro que publiqué en 1999 *The Lexus and the Olive Tree*.) Pero a raíz del 11-S las guerras del olivo me absorbieron por completo. Me pasé casi todo el tiempo viajando por los mundos árabe y musulmán. Y durante esos años perdí el hilo de la globalización.

Volví a encontrar ese hilo con mi viaje a Bangalore en febrero de 2004. Y en cuanto lo recuperé, me di cuenta de que mientras yo andaba concentrado en los olivares de Kabul y de Bagdad, había pasado algo realmente importante: la globalización había alcanzado un grado totalmente nuevo. Si se ponen juntos *The Lexus and the Olive Tree* y este libro, la conclusión histórica general a la que se llega es que a lo largo de la historia ha habido tres grandes eras de globalización. La primera abarcó desde 1492 (cuando zarpó Colón y se abrió el comercio entre el Viejo y el Nuevo Mundo) hasta 1800 aproximadamente. A esa era yo la llamaría Globalización 1.0. Lo que hizo fue encoger la Tierra desde la talla grande hasta la talla mediana. La Globalización 1.0 iba de países y músculos. Es decir, en la Globalización 1.0 el principal agente de la transformación, la fuerza dinámica que impulsó el proceso de integración global, era la cantidad de fuerza (músculo, caballos, fuerza eólica y, después, de vapor) que tenía tu país y cuánta se podía desplegar de manera creativa. En esa era los países y los gobiernos (motivados en muchos casos por la religión o por el imperialismo o por ambas cosas a la vez) empezaron a derribar muros y a aglutinar el mundo, impulsando así la integración global. En la era de la Globalización 1.0 los interrogantes básicos eran: ¿cómo encaja mi país en la competencia y en las oportunidades globales? ¿Cómo puedo globalizarme y colaborar con otros a través de mi país?

La segunda gran era, la Globalización 2.0, se prolongó desde 1800 hasta 2000 más o menos, con interrupciones debidas a la Gran Depresión y a la Primera y Segunda Guerra Mundial. Esta era encogió la talla del mundo de mediana a pequeña. En la Globalización 2.0 el principal agente de la transformación, la fuerza dinámica que impulsó la integración global, fue la empresa multinacional. Precedidas por la expansión de las sociedades anónimas holandesas e inglesas y por la Revolución Industrial, las multinacionales se globalizaron en mercado y en mano de obra. La integración global se vio impulsada, durante la primera mitad de dicha era, por la caída de los costes del transporte, motivada a su vez por la irrupción de la máquina de vapor y del ferrocarril, y durante la

segunda mitad por la caída de los costes de las telecomunicaciones, gracias a la expansión del telégrafo, de los teléfonos, de los ordenadores personales, de los satélites, del cable de fibra óptica y de la primera versión de la World Wide Web. Fue en esta era cuando presenciamos el nacimiento y la maduración de una economía globalizada, en el sentido de que había suficiente movimiento de bienes y de información entre los continentes como para que existiese un mercado globalizado, con su arbitraje globalizado en cuanto a productos y mano de obra. Las fuerzas dinámicas que se hallaban en el trasfondo de esta era de globalización eran los avances que se producían en el terreno de los soportes físicos (desde barcos de vapor y vías de ferrocarril, en su fase inicial, hasta los teléfonos y los ordenadores centrales, al final). Y los grandes interrogantes de dicha era fueron: ¿cómo encaja mi empresa en la economía globalizada? ¿Cómo sacar partido a las oportunidades? ¿Cómo puedo globalizarme y colaborar con otros a través de mi empresa? *The Lexus and the Olive Tree* trataba en primer lugar del apogeo de dicha era, una era en la que habían empezado a derrumbarse muros por todo el mundo y en que la integración (y las reacciones violentas contra ella) alcanzó un grado totalmente nuevo. Pero incluso con los muros derrumbándose, seguían quedando muchas barreras que impedían una integración global sin fisuras. No hay más que recordar que cuando en 1992 Bill Clinton fue elegido presidente, prácticamente nadie tenía correo electrónico aparte de los integrantes del gobierno y del mundo universitario. Internet y el comercio electrónico apenas empezaban a despegar mientras yo escribía *The Lexus and the Olive Tree* en 1998.

En fin, ambos despegaron y con ellos un montón de cosas más que iban de la mano, mientras yo dormía. Por eso en este libro sostengo que hacia el año 2000 entramos en una nueva era, la Globalización 3.0, que está encogiendo la talla del mundo de pequeña a diminuta, y aplanando el terreno de juego al mismo tiempo. Y si la fuerza dinámica de la Globalización 1.0 eran los países en proceso globalizador, y la de la Globalización 2.0 eran las empresas en proceso globalizador, la fuerza dinámica de la Globalización 3.0, o sea, el rasgo que le confiere su carácter único, es el recién hallado poder de los individuos para colaborar y competir a escala global. Y la palanca que está posibilitando que individuos y grupos se globalicen con tanta facilidad y homogeneidad no son ni los caballos de potencia ni los soportes físicos, sino los programas informáticos (toda clase de aplicaciones nuevas) unidos a la creación de una red global de fibra óptica que nos ha puesto a todos puerta con puerta. Hoy el individuo debe, y puede, preguntar: ¿dónde encajo yo en la competen-

cia y en las oportunidades de mi tiempo? ¿Y cómo puedo yo solito colaborar con otros individuos a escala global?

Pero la Globalización 3.0 no sólo se diferencia de las eras anteriores en el grado de encogimiento y de aplanamiento del planeta, o en el poder del que se está dotando al individuo. Además se diferencia de ellas en que tanto la Globalización 1.0 como la 2.0 estuvieron impulsadas en primer lugar por individuos y empresas europeos y norteamericanos. (Por mucho que en el siglo XVIII China tuviese la economía más grande del mundo, los que llevaron a cabo la mayor parte del proceso globalizador y moldeador del sistema fueron los países, las compañías y los exploradores occidentales.) Pero, en adelante, esto será cada vez menos cierto. Precisamente porque la Globalización 3.0 aplanar y encoge el mundo, cada vez más estará impulsada no ya por individuos en general, sino por un conjunto mucho más variopinto (no sólo blancos, no sólo occidentales) de individuos de todos los rincones de esta Tierra plana, que ya están dotándose de poder. La Globalización 3.0 hace posible que mucha más gente se conecte y entre en la partida, y vamos a ver todos los colores del arco iris humano participar en ella.

(Si bien este aumento de la capacidad individual de actuar a escala global es el rasgo nuevo más importante de la Globalización 3.0, también las empresas, tanto grandes como pequeñas, han visto aumentar sus posibilidades. En el libro trataré ambos aspectos detalladamente.)

Huelga decir que, cuando me marché del despacho de Nandan aquel día en Bangalore, mi percepción de todo esto era de lo más difusa. Pero esa noche, mientras meditaba sobre estos cambios en la terraza de la habitación del hotel, sí tenía clara una cosa: que quería dejarlo todo para escribir un libro que me permitiese comprender cómo se había producido este proceso de aplanamiento y cuáles podrían ser sus consecuencias para los países, para las empresas y para los individuos. Así que cogí el teléfono y llamé a mi mujer, Ann, y le dije: «Voy a escribir un libro que se va a titular *La Tierra es plana*». A ella le hizo gracia y le generó curiosidad. Bueno, tal vez le causó más gracia que curiosidad. Al final conseguí convencerla, como espero poder hacer contigo, querido lector. Permíteme que empiece por llevarte otra vez al inicio de mi viaje a la India, y a otros lugares más al este, y compartir contigo algunos de los encuentros que me llevaron a concluir que la Tierra ya no era redonda... sino plana.

Jaithirth «Jerry» Rao fue una de las primeras personas que conocí en Bangalore. No llevaba más que unos minutos con él en el hotel Leela

Palace cuando se ofreció a ocuparse de mi declaración de la renta y de cualquier otro asunto de contabilidad que necesitase, todo ello desde Bangalore nada menos. «No, gracias —dije yo—. Ya tengo un contable en Chicago». Jerry se limitó a sonreír. Era demasiado cortés para decirlo, para decirme que posiblemente mi verdadero contable, o más bien el contable de mi contable, era él, gracias a la explosión de la subcontratación en el sector de la gestión fiscal.

—Está pasando mientras charlamos —me explicó Rao, nativo de Mumbai (la antigua Bombay), cuya empresa india, MphasiS, cuenta con un equipo de contables indios preparados para ocuparse de la contabilidad de cualquier Estado de EE. UU. y del gobierno federal—. Hemos cerrado el trato con muchas gestorías fiscales homologadas, pequeñas y medianas, de EE. UU.

—¿Quieres decir como mi contable? —repuse.

—Exacto, como tu contable —contestó Rao con una sonrisa. La empresa de Rao es pionera en el uso de un programa informático de transmisión de datos mediante un formato tipificado que hace más fácil y reduce los costes de la subcontratación de la elaboración de declaraciones de la renta. Jerry me explicó que el proceso empieza con un contable en EE. UU. que coge mi declaración del ejercicio previo, mi información oficial de ingresos del trabajo por cuenta propia y por cuenta ajena, retenciones y pagos a cuenta, bonificaciones, valores... (vamos, todo), y lo pasa a un servidor informático, con sede física en California o en Texas—. Así, si tu contable va a encargar fuera tu declaración y sabe que preferirías que no se conociese tu apellido o tu número de la Seguridad Social, puede elegir suprimir dicha información —me explicó Rao—. Los contables que están en la India reciben toda la información en bruto directamente del servidor que está en EE. UU. [utilizando una contraseña], y te hacen la declaración sin saber en ningún momento tu identidad. Para cumplir con la normativa sobre privacidad, todos los datos se quedan en EE. UU... Nos tomamos muy en serio la protección de datos y la privacidad. El contable de la India puede ver los datos en su pantalla, pero no puede bajarlos ni imprimirlos. Nuestro programa no lo permite. Como mucho, podría intentar memorizarlos, si tuviese mala intención. A los contables no se les permite siquiera meter un lápiz y un papel en la sala cuando están trabajando con las declaraciones de la renta.

Me picaba la curiosidad: ¿a qué extremo habría llegado esta variante de subcontratación de servicios?

—Nosotros hacemos varios miles de declaraciones —dijo Rao, y añadió—: Tu gestor fiscal ni siquiera tiene que estar en el despacho, en

EE. UU. Puede estar sentado en una playa californiana y mandarnos un mensaje electrónico diciendo: «Oye, Jerry, como se te dan muy bien las declaraciones fiscales del Estado de Nueva York, encárgate de la declaración de Tom. Y que Sonia, tú y tu gente de Delhi se encarguen de las declaraciones de Washington y Florida». Por cierto, Sonia trabaja en el jardín de su casa, en India, sin gastos estructurales [para la empresa]. «Y luego están estas otras, que son muy complicadas, así que las haré yo mismo.»

En 2003 se hicieron en la India unas 25.000 declaraciones de la renta estadounidenses. En 2004 el número fue de 100.000. En 2005 se calcula que serán 400.000. Dentro de diez años darás por hecho que tu gestor ha subcontratado, como mínimo, la preparación básica de tu declaración de la renta.

—¿Cómo te metiste en este negocio? —pregunté a Rao.

—Un amigo mío, Jeroen Tas, holandés, y yo estábamos trabajando en Citigroup, en California —me explicó Rao—. Yo era su jefe. Un día, volviendo juntos de Nueva York en avión, le dije que estaba pensando marcharme de la empresa. Y él me dijo: «Pues yo también». Y nos planteamos montar nuestro propio negocio juntos. Así que entre 1997 y 1998 creamos un plan de empresa que ofrecía soluciones de internet de máxima calidad para grandes empresas... Pero hace dos años, en un congreso de tecnología en Las Vegas, se me acercaron los delegados de varias empresas medianas [norteamericanas] de contabilidad y me contaron que ellos no podían permitirse la subcontratación en la India de grandes operaciones fiscales, que las empresas grandes sí podían y que ellos [los de las empresas medianas] querían ponerse por delante. Así que desarrollamos un producto de *software*, la VTR, Virtual Tax Room [Sala de Impuestos Virtuales], para que estas empresas medianas de contabilidad pudiesen subcontratar fácilmente la elaboración de las declaraciones de la renta.

Jerry me dijo también que estas empresas medianas «están accediendo a un terreno de juego más nivelado, que tenían vedado hasta ahora. De repente pueden acceder a las mismas ventajas de escala de las que han gozado siempre las grandes empresas».

—¿El mensaje para los estadounidenses sería algo así como: «Mami, procura que de mayores tus hijos no se hagan contables»? —quise saber.

—En realidad, no —dijo Rao—. Lo que hemos hecho es ocuparnos nosotros del trabajo engorroso. ¿Sabes lo que hace falta para preparar una declaración de la renta? Pues muy poco trabajo creativo. Eso se cocerá fuera.

—¿Quieres decir lo que se quedará en EE. UU.? —pregunté.

—En EE. UU. el contable que quiera mantenerse dentro del negocio tendrá que dedicarse a diseñar estrategias complejas y creativas, como formas de evitar impuestos o de encontrar refugios fiscales, tratar con los clientes —me explicó—. Dirá a sus clientes: «El trabajo pesado me lo hacen eficazmente lejos de aquí. Mientras, hablemos de cómo podemos gestionar su patrimonio y de lo que puede hacer para sus hijos. ¿Desea dejar parte del dinero en sus fondos?». Es decir, contar con tiempo de calidad para este tipo de conversación con los clientes, en lugar de ir con la lengua fuera de febrero a abril, muchas veces pidiendo prórrogas hasta agosto, porque carecen de un tiempo de calidad que ofrecer a sus clientes.

A juzgar por un estudio publicado en la revista *Accounting Today* (del 7 de junio de 2004), lo cierto es que parece la tendencia del futuro. L. Gary Boomer, asesor fiscal homologado y presidente de Boomer Consulting (Manhattan, Kansas), escribía: «La pasada temporada [fiscal] produjo más de 100.000 declaraciones [subcontratadas] y actualmente se ha ampliado a fondos de inversión, sociedades y corporaciones [...] La principal razón por la que en los últimos tres años la industria ha podido crecer como lo ha hecho es la inversión que han realizado estas empresas [con sede en el extranjero] en sistemas, procesos y formación». Boomer añadía que en la India se gradúan al año unos setenta mil contables, muchos de los cuales entran a trabajar en empresas indias, cobrando 100 dólares mensuales como salario inicial. Con ayuda de las comunicaciones de alta velocidad, de una formación rigurosa y de unos formularios tipificados, estos jóvenes indios logran convertirse con bastante rapidez en contables básicos de clientes occidentales, por una fracción del coste habitual. Hay empresas indias de contabilidad que incluso se presentan a las empresas norteamericanas mediante videoconferencias y así se ahorran el viaje. Boomer concluía: «La profesión del gestor contable está en plena transformación. Los que se queden atascados en el pasado y se resistan al cambio se hundirán cada vez más en la mera labor de comercialización. Aquellos que sean capaces de crear valor a través del liderazgo, de las relaciones y de la creatividad transformarán la industria, además de fortalecer su trato con su cartera de clientes actual».

—Lo que me estás diciendo —comenté a Rao— es que al margen de la profesión que tengas, ya seas médico, abogado, arquitecto o contable, si eres estadounidense más te vale tener maña con el trato personal y directo, porque todo lo que pueda digitalizarse podrá subcontratarse con el postor más listo, con el más barato, o con el que reúna ambas condiciones.

—Cada quien tiene que saber cuál es exactamente su valor añadido —zanjó Rao.

Pero ¿qué pasa si soy un gestor fiscal mondo y lirondo? He ido a la universidad de un Estado. Saqué notable alto de media. Al final obtuve mi licencia de gestor fiscal. Trabajo en una gran consultora, haciendo un montón de tareas normalitas. Casi nunca veo a los clientes. Me mantienen al margen. Pero me gana bien la vida y en general la empresa está contenta conmigo. ¿Qué va a pasar conmigo en este sistema?

—Buena pregunta —dijo Rao—. Hay que ser sinceros. Nos encontramos en mitad de un profundo cambio tecnológico, y cuando vives en una sociedad que está en la cúspide de dicho cambio [como EE. UU.], es difícil hacer predicciones. Es fácil hacerlas en el caso de la gente que vive en la India. Dentro de diez años vamos a estar haciendo gran parte de lo que hoy se está haciendo en Norteamérica. Nosotros podemos predecir nuestro futuro. Pero aquí os vamos a la zaga. Vosotros estáis definiendo el futuro. América siempre está en la cresta de la siguiente ola creativa... Por eso, cuesta mirar a ese contable a los ojos y decirle que las cosas serán así. No deberíamos tomarlo a la ligera. Debemos enfrentarnos a ello y hablarlo con sinceridad... Cualquier actividad en la que nosotros podamos digitalizar y descomponer la cadena de creación de valor, y que permita trasladar el trabajo a otro sitio, se trasladará a otro sitio. Habrá gente que diga: «Sí, pero no me puedes servir un filete». Cierto, pero sí puedo ocuparme de reservarte mesa en cualquier sitio del mundo, si el restaurante no cuenta con su propio operador. Nosotros podemos decirte: «Sí, señor Friedman, podemos ofrecerle una mesa al lado de la ventana». Dicho de otro modo, en el proceso entero que supone ir a cenar fuera hay partes que nosotros podemos descomponer y subcontratar. Si echas la vista atrás y lees los manuales básicos de economía, verás que todos dicen que los bienes se compran en un sitio y se venden en otro, pero que los servicios se consumen y se producen en el mismo lugar. Un corte de pelo no se puede exportar. Pero nosotros casi estamos exportando un corte de pelo, que sería la fase del encargo: ¿qué clase de corte deseas? ¿Qué peluquero quieres? Todas esas cosas las puede hacer y las hará un centro de atención al cliente a kilómetros de distancia.

Al término de nuestra conversación pregunté a Rao qué planes tenía para el futuro próximo. El hombre estaba exultante. Me contó que había hablado con una empresa israelí que estaba haciendo importantes progresos en tecnología de compresión pensada para facilitar y mejorar las transferencias de escáneres TAC a través de internet, de modo que la persona puede obtener enseguida una segunda opinión de un médico en la otra punta del globo.

Unas semanas después de hablar con Rao recibí el siguiente correo electrónico de Bill Brody, presidente de la Universidad Johns Hopkins, al que acababa de entrevistar para este libro:

Querido Tom: voy a dar una ponencia en unas jornadas de formación médica continua para radiólogos (yo antes era radiólogo) [...] Me he topado con algo fascinante que pensé que podría interesarte. Acabo de enterarme de que en muchos hospitales pequeños y en algunos medianos de EE. UU. los radiólogos están subcontratando la lectura de escáneres TAC ¡¡¡con médicos de la India y Australia!!! Evidentemente, esta actividad se realiza en su mayor parte por la noche (y tal vez también los fines de semana), que es cuando no hay personal suficiente para cubrir dentro del propio hospital las necesidades del radiólogo. Si bien algunos usan telerradiología para enviar imágenes del hospital a sus domicilios particulares (o a Vail o a Cape Code, supongo yo) para poder interpretarlas y ofrecer diagnósticos 24 horas al día, 7 días a la semana, al parecer hay hospitales más pequeños que envían las imágenes de las TAC a radiólogos de otros países. La ventaja es que cuando aquí es de noche, en Australia o en la India es de día, con lo que al enviar las imágenes al otro lado del globo la cobertura fuera del horario de trabajo se hace con más diligencia. Dado que las imágenes de las tomografías (y de las resonancias magnéticas) están ya en formato digital y disponibles en una red con un protocolo tipificado, se pueden ver en cualquier sitio del mundo sin ningún problema... Supongo que los radiólogos del otro lado [...] habrán recibido formación en EE. UU. y habrán obtenido las adecuadas licencias y credenciales... Los radiólogos americanos llaman «Halcones Nocturnos» a los equipos que emplean para realizar este servicio en el extranjero fuera de su horario laboral.

Con afecto,

BILL

Afortunadamente, yo soy periodista y no contable o radiólogo. Para mí no habrá subcontratación que valga (por mucho que algunos de mis lectores estuviesen encantados de ver mi columna deportada a Corea del Norte). O por lo menos eso creía yo. Pero entonces llegó a mis oídos la operación de Reuters en la India. No me daba tiempo a pasarme por las oficinas de Reuters en Bangalore, pero sí conseguí contactar con Tom Glocer, el presidente de la agencia de noticias, y así pude enterarme de lo que se traía entre manos. **Glocer es un pionero en la subcontratación de elementos de la cadena de suministro de noticias.**

Con 2.300 periodistas en 197 delegaciones repartidas por el mundo entero, dando servicio a una clientela formada, entre otros, por bancos de inversión, operadores de derivados, agentes de Bolsa, periódicos, radios, televisiones y marcas que comercializan a través de internet, Reuters ha tenido desde siempre un complejo mercado al que abastecer. Pero después de la explosión de las empresas puntocom, cuando muchos de sus clientes empezaron a vigilar los costes, Reuters se planteó una serie de cuestiones, tanto por motivos de coste como de eficiencia: ¿dónde tenemos que ubicar realmente a nuestra gente para que alimenten nuestra cadena globalizada de suministro de noticias? ¿Es posible desagregar la tarea del periodista, conservar una parte en Londres y en Nueva York y enviar otra a la India?

Glocer empezó por considerar la función más básica y primordial que aporta Reuters, esto es, la comunicación de noticias sobre ganancias empresariales y sobre novedades de negocio relacionadas, a cada segundo y día tras día. «Exxon sale con sus ganancias y nosotros tenemos que poner ese dato en pantalla lo más rápido posible y en el mundo entero: “Este último cuarto de hora Exxon ha subido 39 centavos, frente a los 36 del cuarto anterior”. El elemento clave aquí es la celeridad y la precisión», me explicó Glocer. «No hace falta un análisis en profundidad. Lo único que necesitamos es sacar el dato básico lo más deprisa posible. El avance informativo tiene que salir a los pocos segundos del comunicado de la empresa, y la tabla [que recoge la historia reciente de los resultados trimestrales] unos segundos después.»

Esta clase de avance informativo es al negocio de las noticias como la vainilla al negocio de la heladería: un producto básico que de hecho se puede fabricar en cualquier lugar de esta Tierra plana. La auténtica labor informativa que añade valor se produce a lo largo de los siguientes cinco minutos, cuando necesitas a un periodista de verdad que sepa conseguir un comentario de la empresa o de los dos máximos analistas en la materia, y hasta unas palabritas de la competencia, para poner en su contexto la cuenta de resultados. «Para eso hace falta una pericia periodística más elevada, la de alguien de dentro del mercado que tenga contactos, que sepa quiénes son los mejores analistas del sector y que haya invitado a comer a las personas adecuadas», me dijo Glocer.

Entre la explosión del puntocom y el aplanamiento de la Tierra, Glocer se vio obligado a replantearse el método de difusión que aplicaba Reuters, a preguntarse si era posible desagregar las funciones que desempeña el periodista y trasladar a la India las de menor valor añadido. Su meta principal era reducir el número de puestos de plantilla que se sola-

paban, conservando a la vez el máximo posible de empleos de periodismo de calidad. «Así pues, lo primero que hicimos fue contratar a seis reporteros en Bangalore, a modo de experimento, con la idea de que se dedicasen a elaborar los titulares de los avances informativos, las tablas y todo lo que pudiesen hacer sin moverse de Bangalore.»

Estos nuevos contratados indios tenían experiencia en contabilidad y recibieron formación dentro de Reuters, pero su sueldo y sus condiciones en cuanto a vacaciones y seguro médico eran los típicos del país. «La India es un lugar increíblemente rico para reclutar gente, no sólo con capacitación técnica sino también financiera», me explicó Glocer. Cuando una empresa publica sus ganancias, una de las primeras cosas que hace es comunicarlas a los teletipos (Reuters, Dow Jones y Bloomberg) para que difundan el dato. «Nosotros recibimos esos datos en bruto —decía Glocer— y empieza entonces la carrera por ponerlos en circulación lo más rápido posible. Bangalore es uno de los lugares mejor conectados del mundo, y aunque siempre hay una ligera demora (de un segundo o menos), resulta igual de fácil recibir la versión electrónica de un comunicado de prensa y convertirla en un artículo sin moverte de tu silla en Bangalore, que si estás en Londres o Nueva York».

La diferencia es que los sueldos y los alquileres en Bangalore son menos de un quinto de su coste en esas capitales occidentales.

Mientras la economía y el aplanamiento del mundo han obligado a Reuters a seguir este camino, Glocer ha intentado hacer de la necesidad virtud. «Consideramos que se puede aligerar la tarea de elaborar artículos destinados a ser vendidos, encargándola de manera eficiente en otro punto del planeta», me dijo. De este modo pueden dar a los periodistas convencionales de Reuters, que la empresa puede conservar en plantilla, la oportunidad de dedicarse a tareas de mucho mayor valor añadido y a desempeñar personalmente labores de puro periodismo y de análisis. «Por ejemplo, pongamos que eres un periodista de Reuters en Nueva York. ¿Cómo te realizas más plenamente: convirtiendo comunicados de prensa en unas cajitas en la pantalla, o haciendo análisis?», me preguntó Glocer. La respuesta, sin duda, recae en lo segundo. Además, la subcontratación de boletines informativos en la India permite a Reuters ampliar su seguimiento periodístico a empresas menos relevantes, a las que antes no le resultaba rentable seguir, teniendo en cuenta los más elevados sueldos del periodista en Nueva York. Pero con unos corresponsales indios que cobran sueldos más bajos y que se pueden contratar en cantidad por lo mismo que cuesta un corresponsal en Nueva York, Reuters puede ocuparse de eso desde Bangalore. En el verano de 2004 Reuters había aumen-

tado en trescientos empleados su servicio de elaboración de contenidos, y aspira a un total de mil quinientos puestos. Algunos son veteranos de Reuters a los que la empresa ha enviado a formar a los equipos indios; otros son corresponsales encargados de archivar los teletipos sobre ganancias empresariales. Pero la mayoría son periodistas dedicados a análisis de datos algo más especializados (procesamiento de datos) para ofertas de valores.

«Muchos de nuestros clientes hacen lo mismo», siguió diciendo Glocer. «El análisis de mercado ha tenido que pasar por recortes drásticos de capital, así que muchas firmas están usando a contratados en Bangalore para que se ocupen del análisis rutinario de empresas.» Hasta hace poco las grandes firmas de Wall Street habían llevado a cabo el análisis de mercado gastándose millones de dólares en analistas de prestigio y cargando a continuación una parte de sus honorarios a sus departamentos de corretaje de Bolsa, que daba a conocer el análisis a sus mejores clientes, y otra a su negocio de banca de inversión, que en ocasiones utilizaba los rutilantes análisis de una empresa para atraer clientes del sector de la banca. Tras las investigaciones del fiscal general del Estado de Nueva York, Eliot Spitzer, sobre las prácticas de Wall Street, a raíz de una serie de escándalos, la banca de inversiones y las agencias de corredores de Bolsa han tenido que quedar nítidamente separadas (para que los analistas dejen de dar bombo a empresas con el propósito de ganarse a su banca de inversiones). Pero, como consecuencia, las grandes firmas inversoras de Wall Street han tenido que reducir drásticamente el coste de sus estudios de mercado, que ahora tienen que pagar sus departamentos de corretaje de Bolsa y nadie más. Y esto los incitó a subcontratar parte de sus tareas de análisis a sitios como Bangalore. Además de poder pagar unos 15.000 dólares a un analista en Bangalore como compensación total, frente a los 80.000 dólares que les costaría en Nueva York y Londres, Reuters ha descubierto que sus empleados en la India suelen tener una formación en finanzas y estar también muy motivados. Por otra parte, Reuters ha abierto hace poco un centro de desarrollo informático en Bangkok, dado que ha resultado ser un lugar estupendo para reclutar desarrolladores, a los que las compañías occidentales, entretenidas en disputarse talentos en Bangalore, habían pasado por alto.

Esta tendencia me parte el alma. Yo, que empecé como redactor del servicio de teletipos de United Press International, me siento muy cerca de los reporteros de teletipos y de las presiones, tanto financieras como profesionales, bajo las que desempeñan su ardua labor. Pero tal vez UPI podría seguir siendo hoy un servicio de teletipos (cosa que no es) si hubie-

se sido capaz de subcontratar parte de su negocio de base cuando yo empecé a trabajar para ellos en Londres hace veinticinco años.

«Para el personal es un asunto delicado», dijo Glocer, que ha reducido la plantilla total de Reuters en aproximadamente una cuarta parte, sin necesidad de profundos recortes entre los corresponsales. Según me decía, el personal de Reuters entiende que esto se está haciendo para que la empresa pueda sobrevivir y después volver a crecer. Por otra parte, decía Glocer, «nuestros corresponsales son gente de mundo y ven que nuestros clientes están haciendo exactamente lo mismo. Saben de qué va la película... Lo fundamental es ser francos con la gente sobre lo que estamos haciendo y sobre el porqué, y no edulcorar el mensaje. Yo creo firmemente en la lección de los economistas clásicos de trasladar el trabajo allí donde se puede hacer de la manera óptima. Sin embargo, no podemos pasar por alto que habrá trabajadores que no encontrarán fácilmente un nuevo empleo. Pensando en ellos, hay que hacer cursos de reciclaje y dotarlos de herramientas con las que puedan arreglárselas en la sociedad».

En su afán de ser franco y directo con la plantilla de Reuters, David Schlesinger, director de Reuters America, envió una circular a todos los empleados de la rama editorial. El siguiente texto es un fragmento de dicha nota:

El deber de cerrar fábricas

Me crié en New London, Connecticut, una ciudad que en el siglo XIX había sido un importante puerto ballenero. En los años sesenta y setenta del siglo XX las ballenas habían desaparecido hacía mucho tiempo y los grandes empleadores de la región eran empresas relacionadas con lo militar (lógicamente, teniendo en cuenta que era la época de la guerra del Vietnam). Los padres de mis compañeros de clase trabajaban en Electric Boat, en la Armada y en la Guardia Costera. Como consecuencia de la paz, la economía de la región volvió a cambiar y hoy por lo que más se la conoce es por los inmensos casinos de Mohegan Sun y Foxwoods, así como por la planta de investigación farmacéutica de Pfizer. Hubo empleos que desaparecieron, y se crearon otros. Hubo oficios que dejaron de ser útiles y otros nuevos que se hicieron necesarios. La región se transformó, la gente cambió. New London no es un caso único, claro está. ¿Cuántas ciudades vieron cerrarse sus fábricas, cuántas ciudades que vivían de la industria del calzado vieron cómo ésta se trasladaba a otro lugar; cuántas

ciudades que en su día fueron puntales de la industria textil compran hoy todas sus telas a China? El cambio cuesta esfuerzo. Y más si pilla por sorpresa. Sobre todo cuesta a los reacios al cambio. Pero el cambio es algo natural. No es nada nuevo. Y es importante. La controversia actual sobre el cierre de fábricas está peligrosamente candente. Pero esta controversia sobre el traslado de la manufacturación a la India, China o México no es tan diferente en realidad de la que se produjo en torno al cierre de los astilleros de New London en los que se fabricaban submarinos o de fábricas de calzado de Massachusetts o de las textiles de Carolina del Norte. El trabajo se hace donde más eficientemente pueda hacerse, lo cual a la larga favorece a los habitantes de New London, de New Bedford o de Nueva York, más incluso de lo que ayuda a los de Bangalore y Shenzhen. Porque libera a la gente y al capital, que pueden dedicarse a trabajos más sofisticados, y también porque ofrece la oportunidad de elaborar el producto final de forma más barata, beneficiando así a los clientes al mismo tiempo que beneficia a la empresa. No cabe duda de que a nivel individual cuesta mucho aceptar que «tu» trabajo se marche a otra parte, que otra persona lo haga a miles de kilómetros de distancia por miles de dólares menos al año. Pero es hora de pensar no sólo en el dolor, sino en la oportunidad que representa, y no sólo en la oportunidad sino en el deber de llevar a cabo este proceso de deslocalización... Cada uno de nosotros, como cada una de las empresas, debe propender hacia su propio destino económico, igual que hicieron nuestros padres y abuelos en los tiempos de las acerías, de las fábricas de calzado y de la industria textil.

Algunos de los signos de este aplanamiento, que me encontré al volver a casa, no tenían nada que ver con la economía. El 3 de octubre de 2004 salí en *Face the Nation*, el programa de los domingos por la mañana de CBS News, presentado por el veterano corresponsal de CBS Bob Schieffer. A lo largo de las semanas anteriores se había mencionado mucho a CBS en los telediarios a raíz del reportaje de *60 Minutes* realizado por Dan Rather, sobre el servicio de la Guardia Nacional Aérea del presidente George W. Bush, que resultó estar basado en documentos falsos. Aquel domingo, al terminar el programa, Schieffer comentó que la semana anterior le había pasado una cosa de lo más extraña. A la salida del estudio de CBS estaba esperándolo en la acera un joven periodista. Esto no tiene nada de extraño, puesto que, como pasa con todos los programas de los domingos por la mañana, las cadenas principales (CBS, NBC, ABC, CNN y Fox) tienen la costumbre de enviar a sus periodistas a la puerta de los estudios de

la competencia para obtener declaraciones de los invitados. Pero, tal como me explicó Schieffer, aquel joven no trabajaba para ningún canal importante. Se presentó educadamente como periodista de un sitio de internet llamado InDC Journal y le preguntó si podía hacerle unas preguntas. Schieffer, que también es un tipo educado, le dijo que sí. El joven le entrevistó usando un aparato que Schieffer no fue capaz de identificar y a continuación le preguntó si no le importaba que le hiciese una foto. ¿Una foto? Schieffer se fijó en que el chico no llevaba ninguna cámara. Ni falta que le hacía. Giró el teléfono móvil y le sacó una foto.

«Vengo a la mañana siguiente y miro en la página web, y ahí estaban mi foto y la entrevista, junto con trescientos comentarios sobre mis declaraciones», dijo Schieffer, quien, aun sabiendo que existe el periodismo cibernético, no pudo evitar quedarse patidifuso ante el método increíblemente veloz, barato y autónomo con que aquel joven le había puesto bajo los focos.

Aquella historia me despertó curiosidad, así que busqué al joven de InDC Journal. Se llama Bill Ardolino, y es un chico que se toma su trabajo muy en serio. Le entrevisté por internet —¿de qué otro modo, si no?—. Empecé por preguntarle por el equipamiento que utilizaba como hombre-orquesta (él solo lleva su propio canal y su periódico).

«Para grabar utilicé un minúsculo reproductor MP3 (8,90 cm x 5 cm) que también graba en formato digital, y para hacerle la foto utilicé un pequeño teléfono con cámara digital —me explicó Ardolino—. No es tan sexy como un móvil con cámara y grabadora incorporadas (que existen), pero no deja de ser un buen representante de la ubicuidad y miniaturización de la tecnología. Yo llevo siempre encima mi equipo y me muevo con él por todo D. C., porque, oye, nunca se sabe. Pero tal vez lo más asombroso sea lo bien que razonaba el señor Schieffer ahí plantado, nada más ser asaltado por un extraño avasallándolo a preguntas. Me dejó pasmado».

Ardolino me contó que el reproductor de MP3 le había costado unos 125 dólares.

«Está pensado más que nada para reproducir música —me explicó—, pero también viene preparado como grabadora digital: crea un archivo WAV de sonido que se puede descargar en el ordenador... Básicamente, yo diría que el precio para entrar en el periodismo que requiere equipamiento portátil y específico para grabar ronda [en estos momentos] los 100 o 200 dólares, 300 si añades una cámara, y entre 400 y 500 dólares si lo que quieres es una grabadora buena y una cámara buena. [Pero] con 200 dólares te apañas para poder hacer el trabajo».

¿Cómo se te ocurrió montar tu propia cadena de noticias?

«Mi hobby del periodismo independiente surgió de la frustración que sentía recopilando información sesgada, incompleta, selectiva y/o incompetente de los grandes medios de comunicación —me explicó Ardolino, que se describe a sí mismo como un “libertario de centro-derecha”—. El periodismo independiente y su primo, el *blogging*, son manifestaciones de fuerzas de mercado, pues hay una necesidad que las actuales fuentes de información no cubren. Yo empecé haciendo fotos y entrevistas en las concentraciones antibélicas en D. C., porque los medios estaban dando una imagen burda y engañosa de los grupos que organizaban esos encuentros, pintándolos como marxistas impenitentes, defensores tácitos o confesos del terror, etc. En un principio opté por recurrir al humor, pero desde entonces me he diversificado. Y así tengo más poder, poder para comunicar un mensaje. Por cierto, la entrevista a Schieffer me procuró 25.000 visitas en 24 horas. El máximo de visitas diarias desde que empecé fue de 55.000, cuando contribuí a descubrir el “Rathergate”... Entrevisté al primer forense del caso de Dan Rather y la Guardia Nacional, y 48 horas después lo eligieron *The Washington Post*, *Chicago Sun-Times*, *Globe*, *NYT*, etc.».

«Era alucinante el ritmo con que CBS recabó información y la corrigió en su reportaje de falsedades —siguió diciendo—. No fue sólo que CBS News “se saliese por la tangente” en relación con los hechos, sino que podría decirse que no pudo mantenerse a la altura de un ejército de entregados profesionales en busca de la verdad. La velocidad y la apertura del medio dan mil vueltas al antiguo modo de hacer las cosas... Yo tengo veintinueve años, soy director de marketing y siempre he querido ganarme la vida escribiendo, pero aborrecía el libro de estilo de AP. Como le gusta decir al *überblogger* Glenn Reynolds, los *blogs* han dado a la gente la oportunidad de dejar de gritarle al televisor y de tener voz en toda esta historia. Para mí, son una especie de “quinto poder” que actúa en conjunción con los medios de comunicación de la corriente dominante (muchas veces vigilándolos o suministrándoles información en bruto), podrían llegar a actuar como una planta de producción agrícola pero de periodismo y comentarios, que ofrezca una nueva manera de medir el éxito.

»Como sucede con muchas facetas del tema que tratas en tu libro, el desarrollo tiene sus cosas buenas y sus cosas malas. La multiplicación de medios de comunicación compensa la incoherencia o la cognición selectiva (no hay más que ver la polarización de este país), pero es que además descentraliza el poder y ofrece una garantía mejor de que *toda* la verdad *está* ahí fuera... en algún lugar... en trocitos».

Cualquier día de la vida cotidiana uno puede toparse con infinidad de anécdotas, como ese encuentro entre Bob Schieffer y Bill Ardolino, que vienen a decir que se están aplanando las viejas jerarquías y que el terreno de juego se está nivelando. Como tan bien lo expresó Micah L. Sifry en la revista *The Nation* (22 de noviembre de 2004): «Ha pasado la era de la política de arriba abajo, caracterizada por que un capital amasado con mucho esfuerzo pone en funcionamiento una serie de elementos estancos: campañas, instituciones, prensa. Junto al viejo orden está emergiendo algo más salvaje, más atractivo e infinitamente más satisfactorio para los participantes individuales».

Pongo el ejemplo del encuentro entre Schieffer y Ardolino como una muestra más de la inesperada velocidad con que se está aplanando el mundo y están cambiando las reglas, los papeles y las relaciones. Y... sé que es una frase manida, pero tengo que decirla: *Aún no has visto nada*. Estamos entrando en una época en que vamos a presenciar la digitalización, virtualización y automatización de prácticamente todas las cosas. (De ello me ocupo en detalle en el capítulo siguiente.) Aquellos países, empresas y particulares que sean capaces de asimilar las nuevas herramientas tecnológicas experimentarán un asombroso aumento de la productividad. Además, estamos entrando en una fase en que la cantidad de gente que va a tener acceso a dichas herramientas alcanzará niveles desconocidos en la historia de la humanidad (y me refiero a innovadores, colaboradores y, ¡ay!, hasta terroristas). ¿Dices que quieres una revolución? Bueno, pues está a punto de empezar la auténtica revolución de la información. A esta nueva fase la llamo Globalización 3.0, porque sigue a Globalización 2.0, pero creo que esta nueva era de la mundialización alcanzará un grado tan inaudito que, con el tiempo, se verá como un fenómeno de un tipo totalmente diferente. Por eso es por lo que he empezado planteando la idea de que la Tierra ha pasado de ser redonda a ser plana. Mires a donde mires, se están poniendo en entredicho las antiguas jerarquías, desde abajo, o bien están pasando de ser unas estructuras verticales a ser más horizontales y de colaboración.

«Se nos ocurrió la palabra “globalización” para describir el cambio que se estaba produciendo en las relaciones entre gobiernos y grandes empresas», me comentó David Rothkopf, ex alto cargo del Departamento de Comercio de la Administración Clinton y actualmente asesor estratégico particular. «Pero lo que está pasando hoy es un fenómeno de mucha mayor envergadura y profundidad.» No se trata sólo de cómo se comunican los gobiernos, las empresas y la gente; no se trata sólo de cómo interactúan las diferentes organizaciones, sino de la emergencia de mode-

los sociales, políticos y empresariales completamente nuevos. «Se trata de cosas que tienen un impacto en algunos de los aspectos más profundos y arraigados de la sociedad, que afectan a la naturaleza misma del contrato social —añadía Rothkopf—. ¿Qué ocurre si la entidad política en la que te encuentras ya no tiene nada que ver con unos empleos que se desempeñan en el ciberespacio, o deja de representar a unos trabajadores que en realidad están colaborando con otros trabajadores ubicados en diversos puntos del planeta, o deja de equipararse con una producción debido a que ésta tiene lugar en varios sitios a la vez? ¿Quién regula el trabajo? ¿Quién lo grava? ¿Quién tendría que beneficiarse de los impuestos?»

Si estoy en lo cierto en relación con el aplanamiento del mundo, el fenómeno será recordado como uno de esos cambios fundamentales, como el nacimiento del Estado-nación o la Revolución Industrial, que, como señalaba Rothkopf, en su momento generaron cambios en el papel del individuo, en el papel y la forma de los gobiernos, en nuestra manera de innovar, en nuestra manera de llevar negocios, en el papel de la mujer, en nuestra forma de hacer la guerra, en la manera de educarnos, en la manera de responder de la religión, en cómo se expresaba el arte, en el método científico y en la manera de investigar, por no hablar de los cambios en las etiquetas políticas que nos asignábamos y que asignábamos a nuestros oponentes. «En la historia ha habido determinados puntos axiales o hitos que han sido más importantes que los demás, por la magnitud, variedad e imprevisibilidad de los cambios que generaron», dijo Rothkopf.

Si la perspectiva de este aplanamiento (y de todas las presiones, dislocaciones y oportunidades que lo acompañan) te provoca desazón por el futuro, que sepas que no estás solo ni equivocado. Cada vez que la civilización ha pasado por una de estas revoluciones tecnológicas perturbadoras y trastornadoras (como la invención de la imprenta por Gutenberg), el mundo entero ha experimentado cambios profundos. Pero en el caso del aplanamiento del mundo, hay algo que será cualitativamente diferente en comparación con ese tipo de cambios profundos: la velocidad y la amplitud con que se está produciendo el fenómeno. La implantación de la imprenta tuvo lugar a lo largo de varias décadas, y durante mucho tiempo sólo afectó a una parte relativamente pequeña del planeta. Lo mismo sucedió con la Revolución Industrial. Pero el actual proceso de aplanamiento se está produciendo a velocidad de curvatura y, de forma directa o indirecta, afecta a muchas más personas a la vez. Cuanto más rápida y más amplia sea esta transición a una nueva era, más per-

turbadora y menos ordenada será la transferencia de poder de los antiguos vencedores a los nuevos.

Por decirlo de otro modo, la experiencia de las empresas de tecnología punta en los últimos decenios, cuando no supieron manejarse en medio de las rápidas transformaciones que este tipo de fuerzas generaron en el mercado, pueden servir de aviso a todas las empresas, instituciones y Estados-nación que hoy se enfrentan a estos cambios inevitables —y hasta predecibles—, pero que carecen del liderazgo o de la flexibilidad o de la imaginación necesarias para adaptarse. Y no porque no sean listos ni conscientes, sino porque la velocidad del cambio es, sencillamente, abrumadora para ellos.

Por eso, el gran reto de nuestro tiempo será asimilar esas transformaciones de tal manera que no abrumen a la gente, pero que tampoco la dejen atrás. Nada de todo esto será fácil. Pero es nuestra labor. Y es inevitable. Este libro pretende ofrecer formas de pensar en ello y de gestionarlo de manera que podamos sacarle el mejor partido.

En este capítulo he narrado cómo descubrí, en primera persona, que la Tierra es plana. En el siguiente describo cómo se ha producido esta situación.