

Deconstruyendo los medios. Cómo adaptar las empresas de comunicación digital

Pepe Cerezo (2022)
Córdoba: Almuzara

Ni son rebajas, ni es el *Black Friday*, pero las suscripciones a los diarios más importantes del país son cada día más atractivas; del euro mensual de elmundo.es, después de los 8,99 euros, a los 10 euros de elpais.com, pasando por los 8 euros mensuales de eldiario.es y los 3 euros al mes de lavanguardia.com. Y aunque parezca mentira estos precios siguen bajando, a pesar de que las empresas de comunicación no gozan de una gran solvencia económica. Las razones de este modelo de negocio basado en la suscripción a partir de la transformación digital de las redacciones y de la concentración mediática y los nuevos hábitos de consumo de los usuarios las explica muy bien Pepe Cerezo en su último libro «Deconstruyendo los medios. Cómo adaptar las empresas de comunicación al entorno digital».

Este experto en estrategia y transformación digital en el ámbito de la comunicación reconoce que no existe una fórmula universal que pueda garantizar la supervivencia económica de los actuales diarios. Sin embargo, apuesta por la evolución hacia el modelo de ingresos diversificados que puso en marcha por primera vez *The New York Times*, pionero en desarrollar el *mered* o la opción a leer un número concreto de noticias y lanzar su muro de suscripción. Una práctica que ha servido para que el resto de los diarios de

todo el mundo sigan este modelo de pago sin que los ingresos publicitarios se desplomen.

Así, la primera parte del libro se centra en explicar mediante los ejemplos más representativos de los diferentes países los tres pilares indiscutibles necesarios para establecer una estrategia del negocio digital. El primero de ellos es la diversificación basada en explotar diferentes fuentes de ingresos más allá de la suscripción y la venta de publicidad, como la apuesta por las tiendas de comercio electrónico para vender *merchandising* o la organización de diferentes eventos. El segundo pilar es la hibridación o combinación de diferentes vías de ingresos, obteniendo nuevos modelos adaptados a audiencias y mercados determinados. Por último, la innovación se centraría en la búsqueda de soluciones novedosas y originales que dieran respuesta al conjunto de necesidades y demandas de los usuarios. De las explicaciones del autor se puede constatar que el seguimiento de los tres ejes equivale a la necesidad de consolidar los ingresos directos de los usuarios sin descuidar los que proceden de la publicidad digital, principal fuente de ingresos de los medios en Internet.

Este escenario pasa por revisar la estructura y la organización de las redacciones poniendo la lupa en su digitalización; si el lector es digital tiene sentido que las organizaciones abandonen poco a poco la herencia del papel para convertirse también en digitales. Este es otro de los capítulos del libro, en el que Pepe Cerezo defiende la no presencialidad de los periodistas en las redacciones, de acuerdo a que los equipos no directivos, formados sobre todo por *millennials* y, por lo tanto, con una cultura digital más sólida demandarán nuevas condiciones de trabajo. La organización deja de ser tan jerarquizada

y se premia la toma de decisiones consensuada, de manera que el liderazgo que propone el autor sea más persuasivo y se apoye en equipos jóvenes con jerarquías más horizontales. En este contexto el autor determina como clave lo que denomina *inno-management* o la necesidad de que los medios inviertan en su transformación apostando por la tecnología y el talento.

Todo ello supone un reto para que las redacciones se adapten y se conviertan en redacciones distribuidas. La pandemia impulsó de la noche a la mañana la flexibilización y dotación de programas digitales en las diferentes redacciones. Pero no solo eso, supuso además que se impusiera el trabajo distribuido de forma generalizada, de manera que Cerezo subraya a lo largo del libro la importancia de que los equipos técnicos sean flexibles y que revisen las habilidades digitales en todas las áreas de la organización. Es decir, sin estrategia, procesos y objetivos definidos, la formación no sirve de mucho. Pero además de estas lecciones, el experto recomienda la creación de manuales en las redacciones en los que incluyan los procesos que se han seguido de cara a posibles contingencias en un futuro, sin olvidar lo que llama «cultura de colaboración»; si en las organizaciones tradicionales la información era poder, en el negocio digital la información compartida es la nueva moneda de cambio. Para ello es necesario que se siga en las redacciones la cultura de colaboración interdepartamental, en la que se compartan datos e información con un objetivo común.

En esta empresa, es determinante la cultura del producto o *product thinking* como modelo estratégico en las redacciones más innovadoras del mundo, organizaciones en las que todas las áreas trabajan en la misma línea para dar respuesta

a las necesidades de los lectores y no solo para beneficio de una sección concreta o de unos intereses particulares. El mejor ejemplo de ello, como bien detalla el autor, es de nuevo *The New York Times*, el periódico emblema de la transformación digital, cuyo éxito se basa en la creación de un modelo centrado en profesionales con diferentes tipos de equipos de trabajo, y que el autor llama «funciones», formado por profesionales con los perfiles habituales y otros nuevos: periodistas, diseñadores, gerentes de producto, ingenieros, científicos de datos, etc. Y a partir de ahí se crean los equipos llamados «misiones» o grupos de profesionales que persiguen un mismo objetivo. Conviene recordar que el *product thinking* se está imponiendo tan rápido como modelo estratégico en las redacciones más innovadoras del planeta que ha llegado a definirse como *the new journalism*.

Por último, el autor invita a reflexionar sobre transformación no como punto de llegada, sino como un proceso continuo, lo que lleva a pensar en el futuro de las empresas de comunicación y las consecuencias de que la inteligencia artificial se instale en las redacciones. Frente a quienes piensan que el trabajo será fiscalizado por los algoritmos y el *big data*, se hallan quienes defienden que gracias a la producción automatizada que ayuda a crear contenidos adicionales, el periodista puede centrarse en historias importantes y aportar valor añadido. El debate, como el proceso de transformación integral en las redacciones en nuestro país, acaba de empezar.

María del Mar Rodríguez González
Universidad del País Vasco/
Euskal Herriko Unibertsitatea
(UPV/EHU)