

Deconstruyendo los medios

Cómo adaptar las empresas de comunicación al entorno digital

Pepe Cerezo

Almuzara Editorial

España, 2022

173 pp.

ISBN: 978-84-17828-94-3



Pepe Cerezo, director de Evoca media y fundador de Digital Journal, está considerado un experto en la creación de las estrategias y desarrollos de negocios digitales en el sector de la comunicación, colaborando con los principales editores de habla hispana. *Deconstruyendo los medios. Cómo adaptar las empresas de comunicación al entorno digital* es su tercera obra, en la que ahonda de una manera más profunda sobre la importancia de abordar desde la industria periodística un cambio real de cultura para poder adaptarse a un mundo que está en permanente cambio y en el que la digitalización se ha consolidado como piedra angular del negocio de los medios de comunicación. Una transformación que, el autor insiste, debe hacerse con orden y revisando en profundidad las diferentes áreas y partes implicadas en la compleja organización de los medios.

Cerezo asienta el discurso en cinco capítulos principales y unas conclusiones a modo de breves apuntes para el futuro, de cuyos títulos se desprende los retos a los que se enfrentan las empresas periodísticas y las posibilidades que se abren ante una transformación que se han visto obligados a abordar: “De medios de comunicación a comunidades de interés”; “La pandemia agente transformador”; “La transformación digital: ahora o nunca”; “La transformación de las redacciones” y “La transición cultural”.

Cómo serán los medios en el siglo XXI es la pregunta principal que se hace Pepe Cerezo en *Deconstruyendo los medios*, para ir estableciendo las tesis necesarias que hagan posible abordar una transformación digital real en los medios de comunicación. Y para el autor la creación de comunidades es primordial en los medios de este siglo. “La función principal de un medio en la era digital es la creación de una comunidad de interés en torno a una marca informativa...” Unas comunidades sustentadas en el interés común de los individuos que la conforman y en cuatro puntos claves: La misión y los valores, poseer una oferta de valor con productos y servicios únicos y diferenciales, controlar la distribución y establecer un modelo de negocio que sea rentable, que esté diversificado y que pueda perdurar en el tiempo. Una tarea en la que Cerezo sostiene que nada tendrá sentido “si no se piensa en dar valor a los lectores, convirtiéndolos en los indiscutibles protagonistas de la estrategia”. De este modo, la evolución natural de colocar al usuario en el centro de todo el proceso, lleva a las empresas de comunicación a replantearse las estructuras y pensar en nuevas áreas esenciales como la analítica, la atención al cliente o el marketing.

La tesis principal que defiende el autor en torno a la situación actual de la transformación digital de los medios es que la pandemia que sacudió al mundo en los primeros meses de 2020

obligó a una nueva realidad a las que las empresas periodísticas no han podido ser ajenas y forzosamente se han tenido que adaptar a ella, como se plasma en *Deconstruyendo los medios*. De hecho, para el autor la pandemia ha supuesto “el fenómeno más disruptor en lo que llevamos de siglo, y, cuya magnitud e implicación a nivel global aún es difícil de predecir”. Tanto es así, que Cerezo señala que la COVID ha supuesto un antes y un después de la transformación digital de los medios. Y si bien, los medios y las empresas llevaban años en el camino del cambio y “transformando el diseño y distribución de las redacciones”, la realidad es que las dinámicas de trabajo no se habían readaptado al mismo ritmo. Cerezo señala a la pandemia como “el desencadenante de una tormenta perfecta que se venía fraguando desde hace tiempo atrás, provocada por la irrupción de Internet.

Pepe Cerezo analiza cómo la llegada de la pandemia puso de manifiesto el inestable ecosistema publicitario de las empresas periodísticas que, hasta ese momento, eran el gran soporte sobre el que se sostenían. El derrumbe de la publicidad y de la circulación plasmaron la necesidad de apostar por diferentes modelos de ingresos y así poder diversificar. Especialmente, el foco se centró en los ingresos que llegaban directamente de los lectores. Y, para el autor, esos medios que disponían de modelos de suscripción y habían diversificado su negocio son no sólo los que mejor han podido sobrellevar la crisis producida por la pandemia, si no que “aquellos que habían construido una fuerte operativa de suscripciones han salido fortalecidos”. Un modelo que negocio que, tal y como se desprende de los analizados en *Deconstruyendo los medios* ha venido para quedarse y la mayoría de los editores ven en la suscripción o la membresía la apuesta clara como modelo principal de ingresos.

El autor desgrana cómo para llegar a una transformación digital real en las empresas periodísticas es indispensable revisar por completo la estructura de los medios. Se plantean nuevas formas de trabajo y nuevos modelos organizativos en los que

se tiende a la horizontalidad, centrándose en la eficiencia y con equipos mucho más diversos. Hay una apuesta clara por nuevos perfiles, algunos ya se han consolidado como elementos imprescindibles, como son los *product managers* y otros, los *product thinking*, alcanzaran una relevancia esencial en la gestión del cambio. Las empresas periodísticas deben alinear su misión y valores con la estrategia digital que quieren llevar a cabo en un entorno líquido. Una ardua tarea en organizaciones que disponen de una configuración muy compleja, pero aquellas que han sido capaces de “transmitir, construir e impulsar sus atributos en el ámbito digital” han sido las que han liderado esta transformación digital de los medios.

La transformación es un proceso continuo en evolución constante, teniendo que adaptarse a los continuos cambios tecnológicos que se les plantean a los medios. Pepe Cerezo muestra el camino sobre los retos futuros a los que habrá que enfrentarse y es que la inteligencia artificial, el metaverso o el blockchain están ya haciendo su aparición y pueden convertirse en tecnologías realmente disruptivas. La Inteligencia artificial, aunque incipiente, es una realidad ya en algunas redacciones y dónde unos ven una oportunidad de ofrecer experiencias más personalizadas al usuario y optimizar los procesos, otros ven un peligro para el periodismo. Por eso, como señala Cerezo, es imprescindible dar con un modelo de negocio en el que la automatización de diferentes procesos y la incursión de nuevas tecnologías no afecten a la calidad del producto periodístico. De ahí, la necesidad de una reflexión profunda en las empresas periodísticas y en establecer que “el cambio cultural es la pieza fundamental en el proceso de adecuación al entorno digital”.

Arancha Segura Martín
Universidad CEU San Pablo