

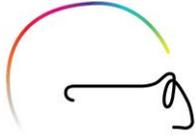
Cuestiones y Reflexiones sobre

EL MOMENTO DIGITAL DE LA PRENSA

Basado en la ponencia para la mesa redonda “Periodismo y Comunicación Digital” de la 9ª Diada de les Telecomunicacions de Catalunya y el Congreso 2010 de la Asociación Iberoamericana de Periodistas Técnicos y Especializados (AIPET), en representación de GRUPO EDITORIAL EDIMICROS, S.L.

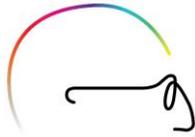
Lluís Lleida

Tiempo estimado de lectura reflexiva: **15 minutos**



EL FUTURO DIGITAL NO ESPERA, NOS DESESPERA

El fundador y CEO de *Infonomía* Alfons Cornella, en el prólogo de su último libro "Visionomics" (por cierto, un libro impreso sobre papel), define muy bien el contexto en el que nos movemos algunos sectores. Cornella dice que *"vivimos un tiempo caracterizado por la aceleración del cambio, facilitada por una tecnología que se autoalimenta: mejor tecnología hace más fácil desarrollar mejor tecnología, y así sucesivamente. Tiempo de discontinuidad, en que industrias enteras entran en crisis: la música, la edición, el turismo, el comercio, y, pronto, otros aparentemente más estables como la banca, la educación y las universidades. Siendo extremos, todos los sectores económicos, y sus modelos de negocio convencionales, entrarán en crisis. La tecnología transforma radicalmente cómo hacemos lo que hacemos y, cada vez más, facilita hacer cosas que no hacíamos. Transforma el cómo, el que, el dónde, el cuándo, el cuánto y acabará definiendo el por qué"*.



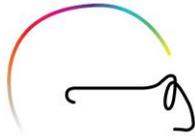
Contexto

Micro organizaciones poco convencionales. La descripción anterior resume la realidad de la mayor parte del sector editorial mundial, una realidad que afecta a organizaciones de todos los tamaños y tipologías y que sólo favorece, al menos aparentemente, a micro organizaciones que nacen con un modelo poco o nada convencional.

El tiempo pone cada cosa en su sitio. Hay que decir, no obstante, que este favor a los *no-convencionales* sustentado en la tecnología y en el conocimiento que tienen de ella, sólo les brinda la posibilidad de aparecer y de iniciar su competencia en el mercado. Aún les falta una cosa: tiempo. Este elemento es el que sentenciará la validez o no de los modelos emergentes.

En la actualidad, macro organizaciones (p.e. grupo editorial o de comunicación) y micro organizaciones (p.e. Blogger o editoriales de nicho) compiten en un plano muy similar de rendimiento relativo, entendiendo este concepto como la rentabilidad derivada de las inversiones necesarias para seguir en la compitiendo (dinero, recursos, talento...).

Mientras las primeras muestran un modelo pesado y tradicional en todos los sentidos (¿anclado en el pasado?), las segundas desarrollan modelos basados en nuevos conceptos (freemium cost, comunidad, no-limits...) y nuevas formas de trabajo (networking, equipos por proyectos, on-line, on-time...).

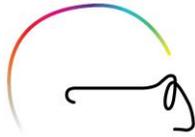


Discontinuidad entre revistas y periodismo

Estamos en una nueva era. Mientras que la revista digital es un concepto asociado a un soporte para la presentación de contenidos –de hecho, un concepto actualizado de la revista en soporte papel–, el periodismo digital es un concepto que no habla de un soporte sino de una forma de hacer y entender el periodismo en la era web 2.0: contenidos buenos, bonitos, baratos, inmediatos, multidireccionales, participativos, multisoporte, multicanal... Independientes, o cuando menos con posibilidades de serlo gracias a la democratización del medio Internet: un periodista puede ser además soporte, medio y canal. La revista digital formaría parte del periodismo digital como uno más de sus posibles soportes o canales.

Mayor peso del creador de contenidos. El concepto relevante, por tanto, es el de periodismo, ni tan siquiera el de digital y mucho menos el de revista. Desde el punto de vista de valor, la tecnología apenas lo aporta si en los contenidos no lo hay (talento). Importa el valor de la información y su correcta gestión, no la información o el soporte en sí mismos. Y la percepción de valor depende del usuario, no de nosotros, meros gestores de información.

El gestor de contenidos. En este sentido, Internet lleva tiempo poniendo a los editores en una situación ideal para que se transformen en gestores de contenidos. Cuando la era papel, el director de la revista decidía qué leería el comprador de la revista. Era él quien decidía qué se publicaba y qué no, es decir, qué leería y qué no el lector. Internet permite que sea éste último quien decida, quien “edite” su propia “revista” en función de sus propias necesidades, preferencias y momento. El editor es la plataforma que SIRVE (servicio) al USUARIO (persona que USA la información/contenidos).

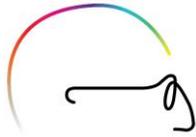


Cambios en el enfoque de las profesiones

Reinterpretar las profesiones. En el nuevo contexto de cambio, y sobre todo en el nuevo contexto de funcionamiento y necesidades de mercado (audiencia doble: usuarios que utilizan la información, usuarios que utilizan la plataforma para llegar a un determinado público con un mensaje), más que crear nuevas profesiones hay que actualizar las funciones de las existentes, según la visión anterior.

El periodista avanza en funciones. La profesión de periodista es, seguramente, la que menor impacto recibe y recibirá por el cambio de paradigmas. Pensar y escribir en clave de periodista seguirá siendo la base, la esencia. Se le suma la capacidad de gestionar y adaptar la información, la última fase de su elaboración, aquella que le da la forma que exige el medio o canal que, a su vez, es el que puede demandar el usuario (desde revista digital hasta Twitter, pasando por cualquier otra red social o canal on-line). En los últimos años, en algunas editoriales los periodistas realizan tareas de maquetación (uso de la tecnología), por ejemplo. Ahora toca gestionar la información para llevarla adaptada al medio o canal.

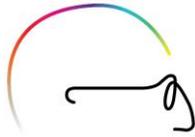
Adaptarse al cambio permanente. En el resto de la organización editorial es donde más impacto causará el cambio (o mejor dicho debería estar causando). Las profesiones de financiero, administrativo, secretaria, publicistas, comerciales, corrector de estilo, traductor, fotógrafo, director editorial, etc. no sé si desaparecerán, pero lo que es seguro es que deberán cambiar radicalmente el chip para adaptarse a una dinámica que les provoca desconcierto e incertidumbre, una dinámica de vigilia permanente donde los tiempos transcurren a una velocidad distinta y nada es claro y definitivo. Han de adaptarse, como cualquier otra organización de cualquier otro sector industrial o de servicios, al cambio permanente. A ojos de los usuarios, son los que menos valor aportan a la relación que se ha creado entre contenidos de valor y usuarios.



Otra forma de pensar para una nueva forma de actuar. Para afrontar adecuadamente los retos y oportunidades que plantean los contenidos digitales para el sector editorial, parece que hace falta un cambio de estructuras MENTALES que haga evolucionar la edición de revistas y libros a la edición de contenidos. Internet plantea una nueva realidad que no se puede encarar con los antiguos esquemas mentales. Es necesario repensar el sector y sus prácticas.

El lector ha muerto. Hay un nuevo concepto a tener en cuenta: el lector ha muerto y ha nacido el usuario, una figura que ya he utilizado antes de llegar aquí. El usuario es la persona que “usa” los contenidos editoriales y, por tanto, los puede valorar y pagar. A él nos dirigimos, a él nos debemos. Él es el motivo de todo. Sin él no hay nada y nada vale.

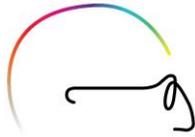
i-consumer o smartconsumer. Hablar de consumidor de información o contenidos es erróneo. Para algunos puede ser una matización, pero lo cierto es que desde un punto de vista de pensamiento y acción estratégica no es lo mismo consumidor que usuario. Al primero le vendemos. Al segundo le servimos. No olvidemos que el “consumidor” es cada vez más inteligente, exigente y decidido. Además, es muy distinto pagar por consumir que pagar por usar. Piénsalo.



Lo absurdo de la convergencia de redacciones

Divergencia es el concepto, no convergencia. La información elaborada no converge en ningún espacio, soporte o medio sino que diverge hacia cualquier espacio, soporte o medio. El punto de partida es la información/noticia. Con ella, el redactor elabora contenido para que, después, sea el gestor (quizás él mismo) quien lo formatee y distribuya para ponerlo al alcance del usuario en la forma que él prefiera y desee en cada momento. Cada vez más, redactor y gestor están más cerca, tanto que en ocasiones son funciones que ejecuta una misma persona. Es el caso de muchos *Bloggers*.

Una sola redacción. Desde el punto de vista de generar, gestionar y difundir, es absurdo hablar de convergencia entre redacciones tradicionales y digitales. Simplemente no existen o no deben existir dos redacciones. Muchos medios se han dado cuenta de ello y han eliminado las "redacciones digitales". Insisto: la redacción produce contenidos, con independencia del medio o canal.

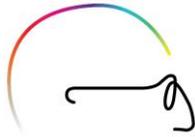


Cambios en los hábitos de trabajo del periodista

¿Cómo debe ser el periodista digital? No lo sé, porque no existe. Existe el periodista como captador, elaborador y gestor de información/contenidos de supuesto valor. El apellido digital no me parece que defina nada. El periodista siempre ha tenido que adaptarse a su tiempo. Es lo que está haciendo. O debería estar haciendo. O deberían hacer que hiciera en facultades y editoriales. Dicho de otro modo, el periodista NO-DIGITAL no tiene cabida en un mundo digital, así que o se es periodista o no se es.

¿Qué necesita el periodista de hoy? Taxi, papel y lápiz, como siempre. Bueno, ordenador, dispositivo de vídeo digital, *smartphone*, avión... Lo de antes pero con lo de ahora: visión, velocidad, reacción, contextualización, adaptación a los medios y canales. El periodista trabaja con el talento, el conocimiento, la habilidad, la astucia, el interés, la curiosidad, el análisis, la objetividad... De nuevo con las mismas herramientas de antes, solo que adaptadas a nuevos formatos, ritmos y especialización.

No se trata de un tema de modelos de ordenador o uso de un software u otro. La tecnología es una herramienta, pero no es la generadora de contenidos, nuestro verdadero *cuore business*. Aunque esto suene raro a quienes aún creen que su *cuore business* ha sido y es la publicidad.



¿Ciberlectores fieles?

La fidelización no existe. Ni en el sector editorial ni en ningún otro. Es una falacia del marketing más oscuro. El consumidor es libre y listo, especialmente el usuario de información y contenidos, que suele saber muy bien lo que quiere y cuándo lo quiere, aunque a veces sea todo un instante, un impulso.

Partiendo de esta situación, a lo más que podemos aspirar es a ser tenidos en cuenta y a ser uno de los elegidos. Ese es el objetivo, por eso es importante estar en el lugar y en el momento oportunos: ahí nace nuestra oportunidad. El resto es hacer las cosas bien, poner todo nuestro talento y empeño y no parar, estar siempre.

De industria a servicio. La industria editorial será cada vez más un servicio y menos una industria: la personalización (momento, formato, canal, medio...), difusión/distribución segmentada, contenidos a medida... ¿Industria o servicio? Está claro, ¿no?

El lector no existe, existe el usuario de contenidos. Esta es una de las claves que pueden aportar respuestas para encarar el futuro. Porque si lo miramos así, ya no volveremos a preguntarnos ¿qué quiere el lector? La respuesta a esta pregunta seguiría siendo: leer/acceder a información o contenidos. Sin embargo, si cambiamos a la pregunta ¿qué necesita el usuario, leer o usar? La respuesta no sólo es obvia sino que despierta a un nuevo escenario estratégico y a nuevas preguntas, las verdaderas: ¿Para qué? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Dónde?

¿Para qué?

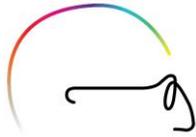
Quien usa, espera obtener un beneficio, especialmente si ese uso es a cambio de un dinero: distracción, formación, actualidad, emoción...

¿Cuándo?

No lo sabemos, sólo sabemos que cuanto antes debe estar a su disposición.

¿Cómo?

Cualquier plataforma puede ser la elegida. Hay que estar en todas.



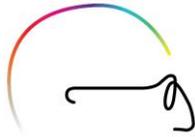
¿Dónde?

Donde esté. Cerca o lejos, da lo mismo, la tecnología ha roto el concepto de espacio y de tiempo.

Seguramente podríamos plantearnos unas cuantas preguntas más en esta misma línea. El industria editorial será cada vez más un servicio y menos una industria: la personalización, las tiradas reducidas, los contenidos a medida... ¿Industria o servicio? Está claro, ¿no?

El reto de los medios de comunicación. Para el futuro más inmediato éste no es otro que conseguir que la audiencia se comprometa con el servicio de contenidos ofrecido. Para Jennifer Preston, Social Media editor de *The New York Times*, las redes sociales ofrecen una oportunidad para conseguirlo que no hay que dejar escapar. Lo explicó en una ponencia enmarcada en *Nonick 2010*, la conferencia internacional sobre redes sociales y gestión de comunidades celebrada en Bilbao.

"NYT utiliza Twitter para cazar tendencias. Es, además, una importante fuente de información para nuestros redactores y la fuente de enlaces con más proyección", asegura Preston, que recuerda que "las redes sociales son una herramienta, pero que la esencia está en la calidad y el rigor de la información".



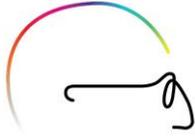
En busca de la rentabilidad

Es difícil y cada vez lo será más plantearse la rentabilidad de un producto “revista”, aunque adopte un formato digital.

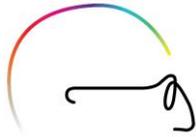
Lo anunciantes no nos necesitan como antes. La publicidad (Marcas) tal y como la conocemos ya no necesita como antes a la prensa y a los medios para llegar a sus audiencias y acercarse a sus objetivos. Tiene otras opciones más eficaces y económicas. Por eso, como decía más arriba, quienes sigan enfocando su *cuore business* a la publicidad cometen un grave error, el mismo que durante años y años han cometido infinidad de editoriales, para las que el título de cabecera y el contenido han sido meros rellenos para los espacios en blanco que deja la publicidad, sin mayor interés por el valor real de los contenidos ofrecidos por redacciones que, además en muchos casos, vivían o viven una independencia absolutamente ficticia de lo comercial.

Ante el fondo, la forma tiene menor relevancia. Vuelvo al concepto de contenido en sustitución del de revista digital. Lo importante y supuestamente valioso es la información, el contenido, no el formato en sí mismo. Desde esta perspectiva, el enfoque de la rentabilidad ha de buscarse en el contenido y después, tal vez, en el medio como soporte publicitario o comercializador de servicios. Así, una misma información puede “crearse” (una sola inversión) para diferentes medios o soportes (muy económicos y accesibles) y ser distribuidos como contenidos adaptados (canales al alcance o preferidos por los usuarios) en el momento en que sean requeridos. Encontramos, pues, diferentes etapas del proceso que deben ser analizados en busca de su aportación a la rentabilidad. Para conocer más ampliamente este enfoque puedes descargar desde [aquí](#) el documento “Visión gran angular: Desarrollo de negocio en el proceso de actividad del Cliente”. En él, el cliente representa a nuestro usuario de contenidos.

El ejemplo del sector cinematográfico. Un ejemplo de este enfoque lo encontramos en la industria del celuloide (¿celuloide?, ¡Ah, aquello que se utilizaba para filmar las películas



de antes!): un mismo tema toma múltiples formas, desde la película al libro (o viceversa), pasando por el DVD o la descarga de pago, la banda sonora, los gadgets, el merchandising, el licensing... Y ahora también la publicidad en *Youtube*, por ejemplo, cuando alguien incorpora una banda sonora con propietario a un vídeo particular colgado en esta plataforma propiedad de *Google*.

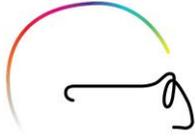


Valorar el éxito de una iniciativa

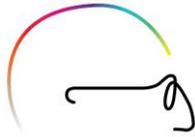
Hasta esto ha cambiado. Las cosas han cambiado tanto que incluso la valoración del éxito ha cambiado. Pensemos que actualmente una publicación o una iniciativa cualquiera pueden tener un éxito rotundo de audiencia o de influencia, por ejemplo, y resultar un fracaso económico. La valoración dependerá, por tanto, de la idea u objetivo que haya detrás de su puesta en marcha. También de un ROI menos ambicioso y suculento pero más realista y suficiente. En un momento transformador de la sociedad capitalista, a la hora de valorar el éxito o el fracaso de una iniciativa el volumen de facturación cobra menos importancia que el ROI o incluso que la satisfacción personal de un equipo altamente motivado e ilusionado por ese proyecto que tiene entre manos.

El enemigo de la editorial. Hoy, los mayores competidores de las editoriales nos son sus congéneres, lo son individuos sin estructura capaces de generar contenidos. El ejemplo más llamativo son los *Bloggers*. Sí, lo digo bien, las editoriales compiten con los *Bloggers*, no al revés. Miles de personas escriben *blogs* a cambio de nada. O al menos desde un punto de vista de rendimiento económico del propio *blog*. Qué es lo cierto: que todos escriben por algún motivo y, en muchos casos, y sobre todo aquellos con los que compiten las editoriales (especialistas en una materia, que saben escribir bien y además son seguidos y, sobre todo, CREÍDOS), suelen hacerlo para proyectar una imagen relevante y posicionarse ante un mercado al que quieren ofrecerse, con una propuesta de servicios, por ejemplo. Este operador no busca publicidad, aunque muchas veces esta llega por la CREDIBILIDAD que alcanza la información que ofrece el *Blogger* a sus seguidores y usuarios. Entonces, la editorial compite con un tipo que no quiere conseguir ingresos por publicidad o por los contenidos que suministra, compite con profesionales que elaboran muy buenos contenidos (valiosos para alguien) y cuyo enfoque estratégico no apunta a conseguir ingresos por vía publicitaria.

Calidad, gratis. Vemos, pues, que la valoración del éxito varía y mucho, según quién y qué. No vendo publicidad, vendo servicios asociados a mi especialidad. Contra esto compite



la prensa tradicional: información de calidad disponible gratuitamente... ¡Que incluso puede llegar a atraer anunciantes!: un *Blogger* que facture 1.200 euros al año en concepto de publicidad no tiene impacto para el pastel publicitario al que aspira una revista/editorial. Sin embargo, si lo miramos de otro modo: 10 *Bloggers* especializados en un sector a 1.200 euros anuales cada uno son 12.000 euros que deja de ingresar la revista/editorial...



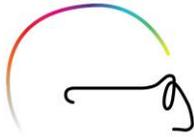
El futuro que fue ayer

El futuro de las revistas digitales no existe. Siguiendo la línea de mi discurso tengo que decir que el futuro de las revistas digitales ya pasó, es historia. En todo caso, lo que existe es la posibilidad de un futuro para empresas de servicios gestoras y proveedoras de contenidos multiplataforma. Si quieres, llamemos a esto evolución de las editoriales.

Enfoque a contenido como palanca publicitaria. Este futuro es brillante. No sé si tendremos revistas o no, pero lo que sí tendremos serán contenidos de valor que de un modo u otro, según el camino y el modelo elegido por cada uno, aportará rentabilidad a las organizaciones, tanto a las macro como a las micro, aunque intuyo que estas últimas serán las que marcarán el ritmo del partido: el creador de contenidos (autor) y el formateador de contenidos (gestor de contenidos). Sobre ellos pivotará la rentabilidad y no en la gestión publicitaria o estrictamente comercial tal cual la conocemos hoy.

Los intermediarios actuales tenderán a desaparecer. Los nuevos medios y canales de transmisión de contenidos los hacen innecesarios y una carga económica, en tiempo y en todo. Como ha ocurrido en otros sectores.

El creador (autor) tiene medios a su alcance para difundir su obra o contenidos. El usuario quiere una relación de intercambio de valor y dispone de la tecnología que da acceso a la obra o contenido, y también a pagarla (PayPal...). Entre ellos existe un modelo de relación e intercambio diferente, con o sin revistas digitales, pero seguro que con necesidad de contenidos.

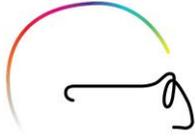


Un ejemplo cercano, la industria del libro

En estos momentos se están produciendo unos movimientos que apuntan a unos cambios muy claros:

- Hasta el momento, el pastel del libro estaba bien dividido en porciones claras. El 30% iba para el librero, otros porcentajes similares para el distribuidor y el editor -que era quien más arriesgaba en el negocio porque corría con los gastos de la impresión- y un 10%, para el autor.
- La irrupción del libro digital cambia el panorama, aunque no de forma tan traumática como ha ocurrido en el cine y la música. Con *Libranda*, el vendedor conserva su 30%, pero quienes ganan en sus porcentajes son los editores -que ahorran el proceso de impresión- y los autores.
- Los creadores negocian nuevos porcentajes. El mercado estadounidense ha implantado un nuevo reparto para los autores que oscila entre un 20% y un 25%. Los agentes negocian los derechos digitales para sus representados en esos términos, tal y como admiten en el Grupo Planeta y en Random-House Mondadori.
- Los grandes perjudicados en este nuevo modelo de negocio son los distribuidores y los impresores. El monto que cuesta imprimir y transportar los libros entre los talleres y los puntos de venta queda fuera del reparto en la nueva era digital.

El único error que puede producirse en esta relación es el de la avaricia derivada de seguir el modelo de negocio de siempre. La Era Digital lo cambia todo, también las relaciones, las estructuras, los costes y los repartos de un abaratamiento, lo que debería incluir bajar los precios de venta y organizar la oferta de otro modo. Pero no, muchos lo único que ven es la oportunidad de GANAR MÁS DINERO. Otros, ¿los nuevos? compiten pensando en GANAR MÁS USUARIOS. Dicho de otro modo, cuando la tecnología abarata el coste de producción y



distribución debería orientarse al beneficio del usuario: que pague menos también tiene que repercutir en el usuario de nuestro servicio de contenidos. *Librandia* podría estar cayendo en este error...

DESTINAMOS MUCHO TIEMPO A HABLAR DE LO QUE FUE Y PASÓ Y MUY POCO A SOÑAR EN LO QUE TAL VEZ SERÁ Y PASARÁ.

Lluís Lleida

Contacto con el autor:

lluis@lafabricadetextos.es

www.lluislleida.com

www.lafabricadetextos.es

Enlace para descargar el artículo "Visión gran angular: Desarrollo de negocio en el proceso de actividad del Cliente":

<http://www.lafabricadetextos.es/docs/Vision%20Gran%20Angular.pdf>