“Ha comenzado la década de las interacciones habladas”

Transcripción de la entrevista con Pepe Cerezo en Mediaventurados Podcast.

Pepe Cerezo es director de Evoca Media, una consultora especializada en asesoramiento para la transformación digital de medios de comunicación.

Jorge Heili es periodista, ex director de Infobae.com, de CadenaSER.com y actual Gerente de Estrategia Digital de Medios OAL en Colombia (El grupo que integran Canal RCN, RCN Radio y el diario La República). Fue Gerente de Medios Informativos de RPP en Perú y consultor internacional en Innovation.

Pepe Cerezo

Jorge Heili

Jorge Heili: - Pepe Cerezo, ¿los medios vamos orientados correctamente en la transformación digital o vamos camino a la quiebra?

Pepe Cerezo: - Esa es la gran pregunta. Llevamos 15 años empujando para evitar esa quiebra. Habría que pensar, cuando hablamos de los medios es muy genérico. Cuando hablamos de los medios hablamos del New York Times, pero estamos hablando también de la Silla Vacía, por ejemplo. Hay dimensiones y mercados absolutamente dispares.

Yo creo que los medios llevan dos décadas de transformación y muchas veces en esa transformación no ha habido una estrategia. Yo creo que lo que más ha faltado a los medios en ese proceso de transformación ha sido una estrategia, lo que los americanos llaman el "North", hacia dónde quieres ir y han sido siempre supeditados a cambios que estaban haciendo terceros. ¿Ahora se lleva a las redes sociales? Pues todos a redes sociales, ¿ahora se lleva la inteligencia artificial? La inteligencia artificial, ¿la programática? la programática. Entonces ha sido una necesidad de cambio constante, pero no se ha dado un repensar: ¿cuáles son tus activos y cómo los puedes monetizar? Y eso ha llevado también algo que seguro que hablamos luego, que es que toda esa confusión con los KPIs, con qué medir qué era de verdad lo que sustenta tu negocio: son usuarios únicos? Navegadores únicos? Y eso ha llevado a estrategias de mucho crecimiento vinculado al SEO o a comprar tráfico. De repente cambiaba el algoritmo de Facebook y se te caía el negocio porque no había una estrategia, ibas detrás de lo que estaban marcando otros. Entonces, a

la pregunta, aquellos que han sabido (siempre decimos el New York Times) y hay algunos otros en los países nórdicos, hay algunos ejemplos que luego, si quieres analizamos, que han sabido construir una estrategia de qué son como empresa, de cuáles son sus activos y a partir de ahí, qué rol tiene su redacción, su management, su tecnología y a partir de ahí crear un negocio, no siempre focalizando en las audiencias y en sus usuarios, que es otra de las cosas que no han hecho muchas veces los medios.

Jorge Heili: - Cuando mencionas esto, fíjate y hablas de ¿qué hacemos con la redacción, qué hacemos con nuestras audiencias? Qué hacemos con la tecnología? Parece que la tarea de la transformación digital con este escenario que nos estás contando está todavía muy, muy en pañales. ¿Cuáles serían las tareas pendientes urgentes de una transformación digital? En el análisis que tú ves de cómo está la industria de medios en España, en Latinoamérica...

Pepe Cerezo: - Bueno, yo creo que lo más significativo que hemos aprendido en esta década y media y hemos compartido tú y yo desde dentro, ya lo vivimos. Hay veces que los consultores parece que tenemos una bolita mágica. No, no estamos dentro y nos rmangamos y lo hemos vivido desde dentro. Sí, hemos aprendido mucho, es verdad que algunos medios y en algunas redacciones se ha aprendido mucho y se sabe por lo menos cuáles son las reglas del juego. Yo en (mi libro) Medios Líquidos insistía en eso: cuando empezamos hace década y media es que no sabíamos como funciona, no sabíamos qué era un jardín vallado, por qué Facebook, Google o las plataformas estaban creando esos entornos cerrados cuando pensábamos que todo tenía que ser abierto; porque no entendíamos el negocio de internet.

Yo creo que en eso se ha aprendido, pero hacen falta muchas claves, y una de las claves es esa integración, saber que los medios tienen una cosa muy importante, que son sus intangibles, son su marca, son su posicionamiento, son sus contenidos, son su redacción, que sí que tiene capacidad de influencia, capacidad de crear agenda y lo hemos supeditado mucho al soporte, hemos focalizado todo en el soporte; y era una guerra entre el papel contra el digital y nos olvidábamos del usuario y de para lo que tú eras relevante.

¿Entonces, eso a que nos lleva? A repensar nuevamente cuál es en cada uno de esos focos en que eres relevante en el contenido y en la creatividad y en la creación. ¿En qué eres relevante? ¿En la tecnología? Porque ese ha sido otros problemas; era que las empresas creían que se querían convertir en tecnológicas. Ahora, claro, si quieres entramos en ella, que era un gran error. Y por otra parte, a partir de ahí crear un modelo de negocio. ¿Y cuál es tu activo? ¿Por qué los usuarios van a ir a ti y no van a ir a una plataforma? O van a ir a un blog o van a ir a otro entorno a informarse.

Jorge Heili: Pepe, a mí me gustaría hablar un poco del Santo Grial de toda la estrategia digital, que son los modelos de negocio. Si nosotros miramos en general las radios, los canales de TV, los portales informativos, incluso la mayoría de los periódicos, salvo aquellos que ya se fueron a modelos de suscripción, su modelo de negocios es básicamente conseguir publicidad. Pero claro, ante Facebook o ante Google, que manejan esa big data, ese hipermega conocimiento de cada persona que navega por internet, es prácticamente imposible. Tu trabajo es asesorar a muchos medios y naturalmente, me imagino que una de las primeras preguntas que te deben hacer es ¿cómo hago para generar más ingresos en el ámbito digital? Hacia dónde crees que se está dirigiendo? Qué modelos hay para probar? Qué es lo que a veces le recomiendas tú a un cliente que te llama?

Pepe Cerezo: Una de las reglas del juego que hemos aprendido es que no existe un modelo perfecto, es decir, el modelo Netflix vale para Netflix y no vive de la publicidad. Es un modelo perfecto para Netflix. Pero claro, si yo soy un periódico, el modelo Netflix me puede servir o no, depende de mi audiencia, de mi

tecnología, de mi mercado y de mi capacidad de atraer audiencias. Todo a lo que hemos llegado en ese conocimiento de los modelos. Es que cada vez más estamos convencidos de que existen soluciones de modelos híbridos y modelos diversos.

La diversidad de fuentes de ingresos es una de las claves que va a llevar al éxito y lo estamos viendo en aquellos sitios (el New York Times) pero estamos viendo muchos medios en el grupo Schibsted, por ejemplo, de los países nórdicos, está dando resultados muy buenos en Suiza, grupos como NZZ. Existen ya bastantes ejemplos de medios que han sabido diversificar la fuente de ingresos. Y esa fuente de ingresos, significa que aunque no haya publicidad para todos, pero hay una parte de la publicidad, si se hace bien y ,nuevamente, si vamos solo a una publicidad programática abierta sin ningún tipo de activo indiscriminado, pues ahí vamos a tener muy poquitos ingresos, porque competimos con muchísima gente que puede hacerlo mejor, o que ese tipo de publicidad no afecta su contenido, porque la gente que accede a sites para descargas de juegos o ese tipo de información, tener miles de banners y de una publicidad muy agresiva no les afecta a su navegación, a su experiencia de cliente, porque su experiencia cliente es descargarse juegos o hacer otra cosa. Mientras que cuando tú lees información, lees otro tipo de entretenimiento, esa experiencia es muy sensible, con lo cual tienes que ir a otro modelo publicitario. Esa es una clave: Tenemos que buscar un modelo diversificado.

Y el otro, en la publicidad va a ser importante, una publicidad cualificada y enriquecida y ahí existen ejemplos muy buenos. Y por otro lado, todo lo que se ha venido en llamar el Reader Revenue, que es un paso más a las suscripciones: tengo usuarios, tengo lectores, tengo clientes y me pueden pagar directamente por aquellos productos y servicios que yo ofrezco. Y esos productos y servicios pueden ser desde el propio contenido, a eventos, a descargas de productos, servicios y comercio.

Creo que hay otra línea que se ha explotado poco, pero que tiene mucho futuro, que es el B2B entre empresas, modelos de empresas que también.

Entonces, diversificar tu capacidad y tus modelos de ingresos es una buena vía y a partir de ahí tienes que estudiar en qué eres bueno, en qué eres relevante en cada mercado y desarrollar ese modelo.

Jorge Heili: Tú sabes que este podcast es escuchado esencialmente por gente que tiene que ver con la radio, porque aquí hablamos de la radio que viene. Y si bien sé que en tu tarea tu foco ha sido fuertemente el mundo de los periódicos en toda Hispanoamérica, quisiera plantearte una pregunta: Supongamos yo gestiono una radio, tengo una radio, la radio le va bien en rating, en las mediciones, en lo que sería los EGM de mi país, y mi radio tiene un portal y básicamente es con la marca de mi radio. Y allí subo noticias, fotos, trato de generar vídeos, trato de compartir por Twitter... Pero claro, mi único modelo allí en este momento es que la gente me escuche por la radio y tener publicidad en la radio; y mi modelo es tener banners, quizás alguna cosa de branded content, etcétera. Pepe Cerezo viene a la radio y con su experiencia en los periódicos, ¿qué consejos, qué crees que se podría explorar?

Pepe Cerezo: Si vamos viendo en mi teoría, por eso insisto mucho en los medios líquidos, es que esas fronteras, en lo que era prensa, en lo que era ocio, en entretenimiento, que lo que era radio y televisión cada vez va convergiendo más. ¿Lo que estamos haciendo nosotros ahora, qué es? Radio? Televisión? Porque estamos haciendo el medio para hacer una transcripción? Es decir, cada vez confluyen más los formatos a un medio que es audiovisual, audio, digital, que me gusta decirlo: muy variado y difuso en sus concepciones. Lo que sí está claro es que si te quedas solo en un terreno, y lo que han hecho bien la prensa escrita es que ha ido evolucionando hacia ese terreno mucho más multi, mientras que la radio en gran

medida se ha quedado estancada y sobre todo, sus modelos de negocio. Ahora ha empezado y ha imitado los portales, pero sin darles un valor, un valor extra, con lo cual se encuentra en un camino inverso. Ellos van en esa convergencia, pero llegan con retraso porque no conocen el mundo digital como lo conocía el mundo que ha ido evolucionando, con lo cual ahí tienen una dificultad. Pero sí es verdad que conocen el audio. Yo creo que entramos en una era muy importante y por eso hablo del audio y del podcast, porque es mucho más que el podcast y que tiene mucho más que ver con esos productos y servicios que yo siempre digo que durante una década, la década del iPhone, nuestra relación con la tecnología, con las pantallas ha sido táctil, no hemos tocado la tecnología, han empezado una era que durará una década, década y media aproximadamente, en la que nuestra interacción va a ser hablada y eso afecta a modelos de negocio, y que tiene que ver también con la inteligencia artificial, que tiene que ver desde la traducción, o sea, los traductores, es un negocio en extinción casi seguro, a otros modelos.

Y ahí es donde hay que repensar la radio de cómo es activa en ese entorno, en ese entorno de darle una vuelta. Creo que nos equivocamos cuando pensamos que la transformación digital es poner una cámara en una cabina y transmitirlo por Twitch y decir "estoy haciendo twitch", eso no es Twitch, estás poniendo una cámara que poca gente va a ver. Esos híbridos que no son híbridos... Los híbridos son entornos nuevos. Ahí creo que hay que repensarlo.

Jorge Heili: Hay empresas todavía afincadas en el siglo XX digital que hablan del concepto del CDO, el Chief Digital Officer, esa especie de gerente digital. Pero tú hablas de la necesidad de un cambio que es ir más hacia hacia los roles de product manager, o sea, los que manejan producto. Quisiera que le cuentes un poco a quien nos escucha. Qué competencias tiene ese perfil llamado Product Manager, pensado para un medio de comunicación que puede ser un periódico, una radio o un canal de televisión.

Pepe Cerezo: Para ponernos en situación el Chief Digital Officer, que lo vemos era una figura extraída de toda la gestión del management y de las oficinas del cambio. Era una figura que venía, un gurú, además, y que hacía un cambio integral de la organización, con mucho foco en la tecnología y se preocupaba muy poquito o nada del producto final, y nada de las audiencias finales o de a quién iba destinado. Y por eso han fracasado casi todos esas experiencias, todos lo hemos lo hemos visto. Y sobre todo, cuanto más gurú era el que fichaba y le traían, más caro, más. Y ha pasado en los medios para pasado. En banca tenemos casos, en banca tenemos casos en y ecommerce, tenemos en retail, etcétera. Mientras que lo que vemos y eso es evidente en las empresas tecnológicas no tienen un responsable digital porque son digitales, lo llevan en su ADN, tienen desarrolladores, gerentes de producto Product Manager, que no es de proyecto sino de producto; ahí hay una diferencia también. Por qué? Porque el producto tiene una orientación estratégica desde que comienza hasta que finaliza y tiene una vocación de dar respuesta a una necesidad de tus usuarios. Por eso es tan importante y además puedes actuar. Yo lo llamo como los caballos de Troya, porque puedes actuar de una pequeña parte, puede ser un producto, puede ser el desarrollo de la aplicación móvil, puede ser una pieza como las que saca El País, por ejemplo, en la que mezclas audiovisual con infografías, con periodistas, con gente de data y entonces el product manager, lo que podés hacer además también es que pueda hacer un proyecto pequeñito o gigante, con lo cual la escalabilidad es muy grande.

O sea, es muy versátil y eso permite hacer una transformación digital real, empezando desde muy poco y empezando muy rápido. Es una orientación muy allá el también que puedas empezar. Y cuáles son esos proyectos, ese perfil? Pues es gente que tenga esos tres campos, que entienda muy bien el contenido. Por eso hay una diatriba. También tiene que ser periodistas, no tiene qué ser, pero tiene que tener sensibilidad de la importancia del contenido. Es distinto que en otros sectores en la que los intangibles no son tan

potentes. Si tú haces bombillas, hoy los intangibles pertenecen al marketing, pero no al al producto en sí, mientras que en el contenido, en los medios, en la información, en el entretenimiento, el producto sí es importante y los intangibles que los envuelven, que son la marca, etcétera, etcétera, la ideología, todo lo que quieras componer, entonces sí tiene que tener sensibilidad. Desde el punto de vista del contenido informativo, sobre todo. Por otra parte, tiene que tener conocimientos tecnológicos. Eso no quiere decir que él se ponga a desarrollar código, pero que sepa interactuar con los equipos técnicos. Esto a qué tipo de plataformas va a ir? Como se puede distribuir? Qué capacidad tenemos de que se posiciona bien en Google, etc. que sepa esos ejes fundamentales del negocio y por otra parte, que tenga siempre orientación a negocio. Esa orientación a negocio es todo lo que tiene que ver con la analítica, que tenga que ver con los capis y con los objetivos.

Jorge Heili: Pepe, ya que mencionas este tipo de perfil, todavía en las redacciones, cuando uno presenta un informe lo que te están pidiendo es a ver cómo estamos de usuarios únicos, a ver cómo estamos de páginas vistas; variables que hoy son completamente insuficientes para poder sostener un negocio. Y tú has dicho dos cosas. Has hablado de unos perfiles de un product manager que tiene que ser una persona que una de sus patas es la parte analítica. Y dentro de esa parte analítica están todos esos que sepáis o KPIs. Los forman sindicatos, que son los elementos que uno tiene que medir para considerar si el producto está siendo exitoso o no. Y que son muchas más variables. Tú has escrito sobre nuevos pilares, sobre nuevos pilares para poder analizar y para poder trabajar. Cuáles son esos nuevos pilares que deben tenerse, que los tienen en cuenta estos product manager y que deben ser además los KPIs de las empresas que están transformándose?

Ha habido una lucha y esa la hemos vivido y se sigue viviendo. Yo además participé en la mesa de contratación en España del medidor de ComScore y en ese momento ganó comScore. Ahora ha cambiado que la obsesión de cuántos usuarios únicos tenían y eso ha generado una estrategia de crecimiento y real para la mayoría de los y artificiosa, que era para mayor gloria de los medios decir: este año hemos sido el número uno, ya somos el número uno de audiencia de navegadores únicos de ocho a diez de la tarde. Cosas absolutamente surrealistas se hacían, se escribían además piezas o notas para el periódico que nadie entendía. No decir somos el número en los periódicos tú leías de repente había una noticia. Somos el periódico que tiene algo que no entendía nadie. Diferenciar si eran usuarios únicos, eran navegadores únicos, si eran lectores, una métricas de ego para los managers y eso. Pero eso ha tenido implicaciones en el negocio. Muy malas, porque hemos ido a un modelo de audiencias indiscriminadas en la que, como contaban navegadores únicos para contar impresiones, daba igual que un usuario llegara por una red social atraído por un clip, no por un titular falso o llamativo que entraba. Luego la noticia no tenía nada que ver y se iba y contaba como un usuario único.

Y eso para en términos de negocio era prácticamente lo mismo que un lector que entraba, leía una noticia, se estaba cierto tiempo en esa noticia, interactuaba y la compartía en redes, por ejemplo. Entonces valía lo mismo, porque el CPM prácticamente el CPM era el mismo, porque contábamos simplemente usuarios, navegadores únicos. Todo eso que llevaba yo quiero navegadores únicos de y menor estar. Como hablamos al principio hay navegadores únicos, pues pones a toda la organización a buscar usuarios únicos. Y eso que haces? Si soy un redactor y me van a evaluar en tener muchas, muchos impactos mi noticia. Pues eso es fácil, relativamente en internet todo lo que tenemos que ir y uno de los pilares es reorientar la organización para buscar capis de éxito de otro tipo de engagement, de la palabra, de engagement, de lealtad, de fidelización, de vinculación con mis intangibles, de creación de una comunidad. Ese es uno de los pilares fundamentales, esos en que se miden en recurrencia. Cuántos, cuántas veces? Bien, el mismo usuario, en

cuánto tiempo pasa con mis noticias, se interactúa con interactúa en las redes sociales conmigo. No todos esos cabellos son de creación de una comunidad que comparte lo que yo ofrezco y eso es mucho más importante. Ese es uno de los pilares.

Para eso hay que crear ese tipo de contenido, porque para que un usuario esté conmigo más de 30 segundos en una noticia tengo que ofrecerle algo más. Tengo que titular bien, las fotos tienen que tener calidad, tengo que hacer infografías, los tengo que tratar en el texto, etc. Y eso conlleva también mayor, mayor dedicación. Eso que nos lleva también a terrenos en que la cualidad va a predominar sobre la cantidad. Una de las tendencias que vamos a ir viendo es que los medios en general reduzcan el número de noticias. Porque no, porque no da para. No tiene sentido escribir. Son datos aproximados porque son más o menos estadísticas que yo hago con clientes míos, pero el 80 por ciento del contenido que se ven que publica un site, no, los índices de audiencia son irrelevantes. Son irrelevantes. Si hacemos una ley de Pareto, el 20 por ciento es lo relevante de los de los contenidos, tanto en tráfico como en usuarios y por tanto en ingresos, ya sea publicitarios o por suscripción. Con lo cual hemos orientado todo nuestro objetivo a tener muchísimos contenidos para tener muchísimas páginas vistas y muchísimos usuarios únicos. Pero ese modelo vemos como tú decías que era irrelevante, entonces tenemos que el pilar fundamental es crear audiencias y crear comunidad.

Jorge Heili: Pepe, quiero llevarte un poco hablar de radio, algo hemos hablado recién, pero a ver, todos sabemos que el foco central de la radio es la producción del audio. Y una de las cosas que lo he dicho muchas veces que llama la atención, es que han sido los diarios, los periódicos, como el caso del New York Times, que han entendido incluso mejor las ventajas, por ejemplo, de producir podcast y de producir audio digital, y hasta están ganando dinero con ello. Quiero contarle al oyente que poner una pauta en The Daily el podcast del New York Times cuesta la friolera de 250 mil dólares mensuales. O sea, estamos hablando que ni creo que el medio más exitoso de radio en España, en Argentina o en Hispanoamérica pueda percibir mensualmente por una pauta publicitaria 250.000 dólares porque es una fortuna. Ahora, con esa mirada de la que también has hablado en varias de tus ponencias, tú hablas mucho del concepto también ya de evolucionar del yo "user experience" al client experience, de la experiencia del usuario a la experiencia de cliente y empezar a tratar a ese usuario que entraba, que ya no es una página vista o un browser único, sino cómo convertimos a ese señor en un cliente de lo que nosotros hacemos. ¿Qué crees desde tu experiencia que por ejemplo, la radio puede tener oportunidades para mirar en esa transformación?

Pepe Cerezo: La radio ha llegado más tarde a la transformación digital, porque los primeros años en los que la prensa se le dinamitó el negocio tradicional, la radio todavía mantenía (le pasa un poco a la tele todavía, como su negocio tradicional se mantiene). La tele se ha puesto las pilas por la llegada de la OTTs, pero la radio ha llegado y ha dado traspiés. No porque, porque no sabía precisamente como evolucionar a ese ecosistema líquido del que hablamos y han sido precisamente los en la evolución hacia el medio líquido de la prensa la que ha ocupado el espacio del audio, principalmente de los podcasts. Y sí, muchos ejemplos, has dicho tú algunos aquí, por ejemplo Podium Podcast lo está haciendo, lo está haciendo bien; se ha ocupado ese espacio.

Yo creo que la radio está por reinventarse. Sería por mi parte muy osado decir que tengo la solución. Yo trabajo menos con radios, me llaman menos, creo que es la oportunidad que me llamada ahora porque sí creo que hay un camino de repensar esa, esa evolución y va en lo que yo creo, intuyo que tiene que ver con una conceptualización del audio más amplia, que no es poner una cámara, sino es ir evolucionando.

Creo que el mundo servicios de audio es muy amplio y se pueden hacer muchísimas cosas y eso lo está ocupando las plataformas. Todos los servicios de audio que hables con las plataformas no lo están ocupando las radios, con lo cual ahí hay una parte de evolución. Y por otra parte, es curioso porque yo sigo mucho a NPR, que me gusta mucho. Por ejemplo, NPR se ha hecho una evolución al video de que está haciendo muchas cosas en YouTube, los los Tiny Concerts, por ejemplo, que rueda conciertos los viernes en su sede, hacía mini conciertos que luego transmitía por la radio, pero luego hacía vídeos y hace como unos conciertos muy interesantes. Bueno, ocupar estos espacios, creo que los ejemplos son más minoritarios, porque la radio ha llegado y es ahora cuando se va a poner las pilas.

Jorge Heili: Tú sabes que recién hablabas precisamente de las plataformas y algo de lo que se menciona mucho es el concepto del capitalismo de plataformas. Las empresas más grandes del mundo, de las que más la gente escucha hablar hoy en todos lados se llaman Netflix, una plataforma que comenzó como intermediación: tú produces una serie, produces una película, la pones en Netflix. Netflix te genera la distribució y le cobra al usuario para verlo.

Spotify lo mismo. Finalmente, Spotify agrupó la música, ofreció una plataforma, pero Spotify no produce música, no produce nada. Facebook, lo mismo. Sin el contenido que produce la gente, Facebook sería una pantalla en blanco. Entonces uno ahí es donde dice guau, este capitalismo de plataformas, que es un capitalismo de intermediación, es el que se ha quedado con el negocio, es el que se está llevando los suscriptores, es el que se está llevando la pauta publicitaria, como pasa con el caso de las redes sociales. Entonces, el mundo medios de comunicación se encuentra ante esa intermediación que capturaron las empresas, ha perdido mucho piso para poder generar ingresos.

¿Hay modelos que tú estés viendo más allá del ejemplo de The New York Times? Recién hablabas de casos en Europa, en países nórdicos, ¿hay modelos que tú veas que pueden ser inspiradores para decir “bueno, mira, estos están haciendo tal cosa”? Porque sabemos que querer competir con Google y Facebook no tiene sentido. Es ridículo planteárselo.

Pepe Cerezo: Otro tema muy interesante; el de los llamados “plataformas de doble cara”. El mundo de las plataformas ha hecho una intermediación, pero muy inteligente y tiene que ver con cómo empezamos la charla. Ellos desde el principio intuyeron dónde estaba el negocio y crearon las reglas, los medios no lo interpretaron, incluso el marketing era interesante: se llamaban “redes sociales” y eran plataformas tecnológicas. Yo digo “plataformas de intermediación”, pero una intermediación muy sutil que es matchear oferta y demanda, y aportar valor.

Como tú decías, no es crear contenido. Uber es lo mismo; Uber no tiene coches, AirBNB no tiene casas, es un match entre la oferta y la demanda. Era interpretar bien el mundo digital, hacia dónde iba. Mientras que los medios, eso lo han visto treinta años o veinte años después y el valor de la intermediación era no sólo en el control de la distribución, que es la cadena de valor como la denominaban antes los medios tradicionales, sino el control del dato.

No es tanto el control de la distribución, sino el aporte que tiene el control del dato, y por eso pedían registros y por eso eran jardines vallados. Y eso es lo que los medios ha llegado muy tarde. Han empezado ahora la obsesión de obtener registros. Va en este sentido en crear entre comillas jardines vallados en los que controles y tengas el control del dato para que tu publicidad sea más eficiente.

Entonces, bueno, es muy complicado porque ese espacio ya está ocupado. Tenemos que olvidar la intermediación en sí en el modelo de pura plataforma, no van a convertirse en plataformas, pero sí puedes

tener el control de tu entorno, que tengas un jardín vallado a tu semejanza, que ese jardín vallado puede tener diferentes alturas de vaya, por ejemplo de guardián tiene una valla muy bajita, es nula. O sea, todos sus contenidos son en abiertos. Pero hay unos contenidos que sí pagan porque esos intangibles que ofrece The Guardian son buenos.

Hay otros como The Financial Times o de the Economist, que su valla es muy alta porque tienen un intangible muy consolidado. Y si tú quieres venir a mi territorio, porque lo que yo te aporto es muy bueno, pues tienes que pagar. Te voy a dejar solo mostrar una ventanita, entras, ves la sala, pero te tienes que quedar si te ha gustado la discoteca, entonces por ahí, por ahí. Esos son ejemplos de modelos que están funcionando.

The Guardian es distinto porque es un fideicomiso y tiene otro modelo. Pero como decía, el grupo Schibsted lo está haciendo muy bien; además, ha sabido evolucionar porque su modelo (ellos tenía muchísimos ingresos porque controlaban en Europa, en casi todos los mercados, en la publicidad de clasificados han sabido explotarla muy bien, que fue una de las cosas que perdieron los medios muy rápidamente en el paso del papel lo perdieron y no supieron posicionarse y hemos visto como start ups, como idealista u otras han crecido y los medios más han visto, las despreciaron)

Entonces han sabido evolucionar hacia convertirse en marketplace, por ejemplo. Eso es algo que está haciendo bien. El Grupo Schibsted está haciendo muy bien esa integración de contenidos y audiencias, de centrarse en mercados para saber muy bien qué quiere tu audiencia y darles productos de muchísimo valor. Y estamos viendo muchos medios digitales puros en Estados Unidos que están funcionando muy bien, creando contenidos de mucho valor en sectores donde parecía imposible. Estoy pensando, por ejemplo, en el deporte con The Athletic, tiene más de un millón y pico de suscriptores que pagan regularmente por contenido deportivo, que si hay algo libre gratuito en el mundo es contenido deportivo. Pero hay usuarios que pagan porque ese contenido es diferencial, porque su aproximación esa creación de comunidad que hablábamos antes la han sabido muy bien, porque da una información para fans, para gente que quiere saber sobre su deporte, sobre qué está pasando.

Eso mismo está pasando con la información tecnológica, no de cacharritos, sino de información, de economía, de la tecnología, de las empresas, etcétera, Con The Information. estamos viendo con que hay economías de nicho. Evidentemente no compiten con las plataformas. Las plataformas es otra liga, pero están creando modelos rentables y de supervivencia.

Estamos viendo también plataformas vinculadas a las newsletters, como The Skimm que está funcionando bien. Hay muchos ejemplos para irse fijando en esos modelos diversificados que te dan sostenibilidad, que en definitiva es lo que queremos.

Jorge Heili: Interesante lo que dices, porque el principal problema que se le plantea en general al medio masivo, es decir, y aquí hablo de la radio, de la televisión, incluso de los periódicos, era “yo genero un producto que está apuntando a millones de personas”. Y claro, lo que tú estás ahora ejemplificando son y es lo que debería trasladarse a un medio: entender que quizás tienes un nicho que a lo mejor son solo 10.000 personas. Claro, con tus millones de usuarios te parece un número muy pequeño, pero es que esas producciones para esa gente son las que te van a ir dando esas unidades de negocios internas que te pueden ir empezando a cambiar tu modelo de monetización.

Quiero agradecerte enormemente participar en Mediaventurados, sin lugar a dudas te volveré a invitar porque creo que hay mucho para hablar y desarrollar.

Pepe Cerezo: Pues me alegro mucho que haya sido así, algo de utilidad y siempre es un placer hablar y coincidir de nuevo. Jorge, así que muchas gracias por la invitación.