



JOSÉ ANTONIO GONZÁLEZ-ALBA

NUEVO ROL EN LA GESTIÓN DE LOS MEDIOS

Pensar en producto

La tecnología y los nuevos hábitos de consumo incorporan nuevos perfiles profesionales a las redacciones. Un perfil clave hoy es el responsable de producto, que actúa en la intersección de las tres grandes áreas del medio: editorial, tecnológica y comercial.



Palabras clave:

producto, negocio, usuario, tecnología, medio, transformación, digital.

El de los medios es un negocio en continuo cambio y adaptación. El modelo tradicional basado en la circulación y la publicidad ha sufrido una importante disrupción. La mayor competencia y oferta editorial, la pérdida de intermediación informativa con los usuarios al aparecer nuevas plataformas y canales con los que las marcas trasladan directamente su mensaje a su público, y la irrupción de Internet y los nuevos dispositivos ha ido modificando el consumo de información en una sociedad cada vez más digital y móvil y en la que una de sus características principales es la velocidad a la que se desarrollan las interacciones digitales.

La definitiva transformación digital, obligada en muchos casos a raíz de la pandemia y el teletrabajo, y la apuesta por un cambio en el modelo de negocio en el que una de las claves es la diversificación en las vías de ingreso, han implantado la necesidad de repensar un cambio en la estrategia, que implica a su vez un cambio cultural, en la gestión de los medios. Un cambio centrado ahora en el producto, desde el punto de vista de la producción de contenidos, y en el usuario o los lectores, desde el punto de vista estratégico. O lo que es lo mismo: el usuario en el centro, a través de la gestión de productos.

El producto es el tipo de contenido mediante el que nos diferenciamos y por el que atendemos a las necesidades, en este caso informativas, de nuestros usuarios. De ahí que lo principal sea colocar al usuario en el centro de nuestra estrategia, para conocer tales necesidades y a raíz de ahí elaborar nuestra oferta. Pasamos de un modelo en el que los editores decidían en función de su intuición o instinto como periodistas a otro en el que nos basamos además en los datos, la analítica y el conocimiento profundo de las actitudes de los lectores ante nuestros contenidos para que sean los datos, y no solo la intuición, los que decidan nuestra estrategia editorial. Cuando apenas había competencia entre la oferta editorial, ese modelo intuitivo de los editores funcionaba y eran los propios usuarios quienes acudían a la búsqueda de nuestra información. Hoy, con la gran masa de medios existentes, con una extensa oferta editorial gratuita a golpe de clic y de móvil, nuestra ocupación debe de ser llevar nuestro contenido allá donde estén los usuarios. Y si no nos preocupamos de conocer a nuestros lectores, nuestro proyecto terminará siendo insignificante, intrascendente.

La Asociación Mundial de Editores de Noticias (WAN-IFRA) y el Facebook Journalism Project, a través de la reciente edición de una guía para activar el cambio en los medios de comunicación, destacan cómo los medios que avanzan en el cambio cultural a través del desarrollo de productos lo hacen con equipos interdisciplinarios y alineados

New role in media management THINKING ABOUT PRODUCT

Technology and new consumer habits are adding new professional profiles to newsrooms. A key profile today is the product manager, who works at the intersection of the three main areas of the media: editorial, technological and commercial.

Keywords: product, business, user, technology, media, transformation, digital.



dos con la estrategia y los objetivos de la empresa, porque la clave es precisamente ese punto céntrico de la idea de producto. El producto está en la intersección de las tres grandes áreas que conforman un medio: el área editorial, el área tecnológica y el área de negocios. De esta forma, se precisan profesionales no solo con competencias y conocimientos editoriales, sino también tecnológicos, de diseño y de negocio, para formar parte de estos equipos colaborativos.

En el mismo informe, Anita Zielina, directora de Innovación y Liderazgo de la Newmark J-School en Nueva York, destaca cómo con la idea de producto nos aseguramos de que “todos los servicios que crea una organización de medios satisfacen las necesidades de los usuarios, proveen una excelente experiencia de usuario y permiten el avance de la estrategia general del negocio” y defiende el viejo modelo basado en el instinto periodístico, de percibir dónde puede haber una historia que contar, “complementado con los datos, para aumentar las posibilidades de éxito en nuestros experimentos de transformación”.

“Necesitamos gente que entienda de la innovación en el negocio, profesionales del lado editorial que puedan hablar

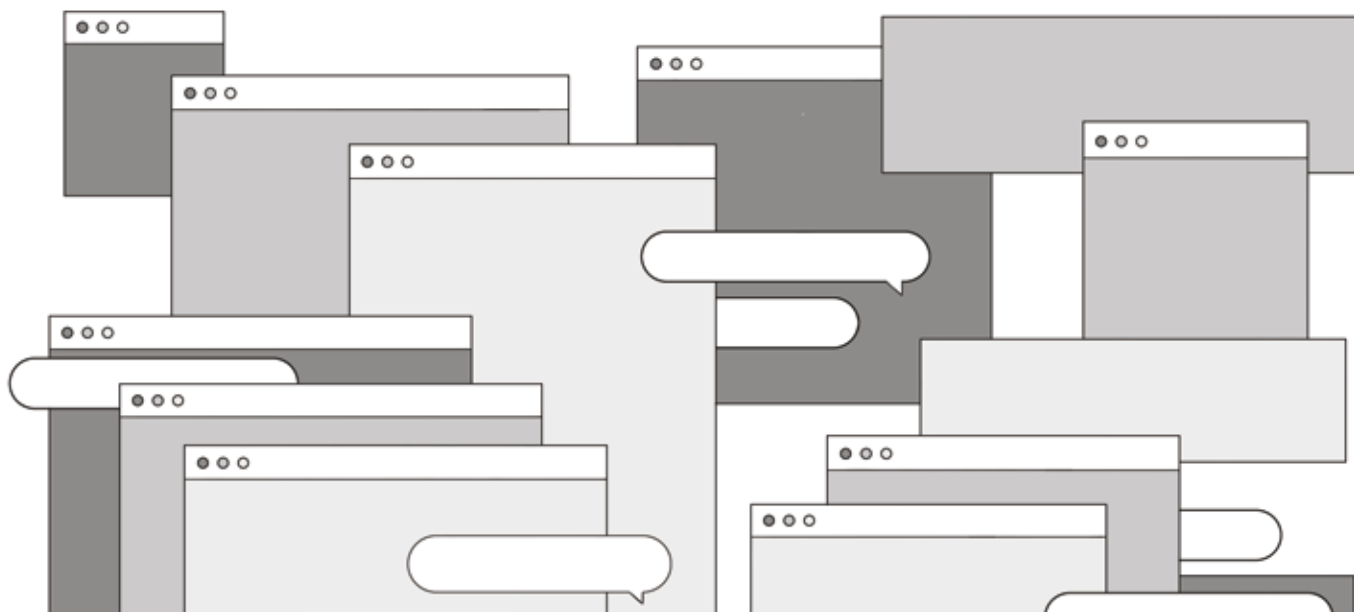
con los de negocios, construyendo estos puentes, conectando paredes, porque no podemos construir productos exitosos si no tienes todas las perspectivas: la de usuario, la de producto y la de negocio”, concluye Zielina.

El nuevo rol

Esa figura de responsable de producto o *product manager* es hoy una de las más demandadas y estratégicas en el cambio que se viene produciendo en los medios. Es el responsable de definir la estrategia, la visión, hoja de ruta y funcionalidades del producto que se pone en marcha. Y entre sus capacitaciones, debe poseer conocimientos en campos como la analítica, la experiencia de usuario, el negocio del sector y de su propia empresa y la tecnología, así como habilidades de liderazgo y aprendizaje constante.

SembraMedia, plataforma que apoya el nacimiento y consolidación de medios nativos digitales e independientes en toda Latinoamérica, ha editado también recientemente

Los medios precisan profesionales con competencias y conocimientos editoriales, tecnológicos, de diseño y de negocio para formar equipos colaborativos



Propulsorio, una guía en la que se analiza el rol y pensamiento de producto en la industria periodística para acercar esta mentalidad a las redacciones de América Latina. En ella, se define el diseño de producto como el “proceso que se utiliza para combinar las necesidades de los lectores con los objetivos comerciales del medio” y se destacan los inconvenientes que tendremos si no contamos con esta figura en la organización, como el hecho de no definir de manera clara las prioridades, el déficit de experimentación, no analizar de manera conveniente lo producido, la desconexión entre áreas o la toma de decisiones sin el apoyo de los datos.

Una de las responsables de *Propulsorio*, Feli Carrique, hasta hace poco directora de innovación en SembraMedia y ahora directora ejecutiva de News Product Alliance, señala cómo “el enfoque en las audiencias y sus necesidades, combinado con una visión de tecnología, negocios, contenido y diseño puede ayudar a generar organizaciones de medios económicamente sustentables y lograr un periodismo confiable y enfocado en el impacto de crear una ciudadanía comprometida en la región”. Es decir, disponer de un responsable de producto en nuestro medio permite “ahorrar recursos y enfocarnos únicamente en aquello que aporta valor a los usuarios, que es monetizable y que se alinea con los objetivos macro de la organización”.

También el profesor de la Universidad Miguel Hernández, José María Valero, estudia el reto que representa esta nueva figura desde el punto de vista laboral para los propios periodistas. Una labor que consiste en “supervisar y orientar el trabajo de sus equipos para maximizar los beneficios que reciben los usuarios y la propia compañía”.

Además de las competencias ya reseñadas, Valero cita a la experta Cindy Royal para destacar cómo el liderazgo y las destrezas comunicativas son también habilidades muy solicitadas en este tipo de perfiles profesionales, pues el *product manager* debe de ser capaz de transmitir una visión de forma convincente, crear un clima de trabajo motivador y fomentar una comunicación transversal y abierta en la que todos los profesionales se sientan cómodos para aportar su perspectiva al producto.

Con la figura del responsable de producto, la apuesta pasa porque los roles tradicionales dentro de la redacción, que solían tener etiquetas muy definidas, son cada vez menos habituales en la industria, mientras que los roles que conectan departamentos y especialidades actuando como traductores de mentalidades están jugando ya un papel importante en las empresas que están impulsando su desarrollo digital para establecer relaciones más directas con los usuarios. Roles híbridos que rompen barreras al trabajar en la intersección de varias disciplinas y que focalizan cómo mejorar la colaboración y la gestión del talento a través de equipos multidisciplinares.

Germán Frassa, en los últimos años responsable de producto en Unidad Editorial, no cree que el cambio en el

modelo de los medios tenga su origen en que la publicidad haya dejado de ser viable como negocio. “Todo lo contrario. El paso de lo analógico a lo digital cambió las reglas y hubo un puñado de empresas nativas del mundo digital, con un fuerte componente tecnológico, que interpretaron la oportunidad mucho mejor que los medios”. Para Frassa, un análisis superficial podría llevarnos a la conclusión de que la única ventaja competitiva de los vencedores ha sido su dominio de las posibilidades tecnológicas porque bastaba con que una idea fuera técnicamente posible para que se lanzara al mercado. “Hoy esas compañías saben que la tecnología no lo es todo si el usuario no forma parte del proceso. Y en los últimos años han ido perfeccionando su manera de operar, añadiendo a sus organizaciones una cultura de producto evidente en sus roles y flujos de trabajo como una manera de trabajar que se inspira en la tecnología, pero que ya no se deja doblegar por ella, basada en datos y con foco en los resultados, pero siempre con el usuario en el centro”.

Frassa también recalca cómo en los nativos digitales de éxito el compromiso con el pensamiento de producto es evidente en la presencia del *Chief Product Officer* en sus estructuras, siempre con reporte directo al CEO. Por lo que los medios que mejor están navegando el viaje hacia lo digital, dice, también suelen tener esa figura.

Responsable de producto de *newsletters*, de audio, de *podcast*, del equipo de *branded content* o contenido de marca, de suscripciones... la tipología de producto en los medios comienza a ser extensa. Siempre con el *user first* (el usuario primero) como estrategia.

Como conclusión, pensar en producto digital, desde un punto de vista estratégico, es la salida más factible para el éxito del cambio de modelo de negocio implantado en los medios a través de la diversificación en los ingresos y la apuesta por las suscripciones. Pasar del problema (las necesidades de nuestros usuarios) a la solución (a través del producto) pero nunca al revés. Y con una idea que prevalece: el valor del producto en un medio es el periodismo.

Bibliografía

Fontoura, M. “The rise of de Journalist Product Manager” en *Medium*, 11 de abril de 2016. Disponible en: <https://medium.com/@MdaFontoura/the-rise-of-the-journalist-product-manager-782332488b55>

Frassa, G. (2018). *Productos digitales. El proceso de creación*. Madrid, The Valley Digital Business School.

Shishkin, D. “Content is Product and Product is Content: why deeper alignment is the only way forward” en *LinkedIn*, 26 de octubre de 2020. Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/content-product-why-deeper-alignment-only-way-forward-dmitry-shishkin/?published=t&trk=ckid=WR3LIT8SbeLrmVsP7Mg%3D%3D>

Valero, C. “¿Puede un periodista ser jefe de producto? Transformando el reto en una oportunidad laboral” en *Reportero*, 3 de diciembre de 2020. Disponible en: <https://www.reportero.com/puede-un-periodista-ser-jefe-de-producto/>

WAN-IFRA y Facebook Journalism Project (2020). *A quemar las naves. Guía para activar el cambio cultural en los medios de información*. Disponible en: <https://wan-ifra.org/wp-content/uploads/2021/04/WAN-IFRA-Cultural-Change-Espanol-New.pdf>