

DIGITAL MEDIA LATAM BUENOS AIRES 2017



Lecciones del congreso de periodismo digital más destacado de la región

Entre el 14 y el 16 de noviembre pasado se realizó en Buenos Aires el [Digital Media LATAM de WAN IFRA](#), con el apoyo estratégico de ADEPA. En el Congreso, que reunió a 600 directivos, editores y periodistas de medios de 30 países, expuso los desafíos, las búsquedas y novedades de la industria periodística a nivel global, poniendo el foco en las particularidades de nuestros países. Los invitamos a repasar las principales cuestiones abordadas en el DML.

Los ejes de las tres jornadas fueron:

- La búsqueda, tanto para medios tradicionales y nativos, de **modelos de negocio sustentables**.
- En ese contexto, se mostraron **nuevos diseños de redacciones** organizadas alrededor de **estrategias que buscan innovar y generar ingresos**. Desde casos como el del diario estadounidense The New York Times o el español El País, hasta medios creados recientemente como Nexo, de Brasil, o Cultura Colectiva, de México.
- La preocupación por redefinir **el rol que hoy tiene el periodismo** también atravesó a varias de las presentaciones.
- Volvió a aparecer con fuerza un tema que ya había sido presentado en la conferencia del año anterior, también en Buenos Aires: la importancia de **analizar los datos** para conocer la audiencia y poder producir contenidos más ajustados a sus demandas.
- La importancia de contemplar la **experiencia de usuario**. La **creatividad a la hora de diseñar** cómo se presentará la información y la **selección adecuada de la plataforma** para difundirla, es cada vez más relevante.

Luz al final del túnel

2017 es el año uno en la era de las suscripciones digitales en la Argentina y América de habla hispana. Es el año del viraje hacia las audiencias fieles y el contenido de calidad. El foco sobre el cobro de contenidos marca el final de una dilatada apuesta a la acumulación de visitas buscando un nivel de monetización de ingresos publicitarios digitales que nunca llegó.

Por Daniel Dessen, presidente de Adepa

El DML (Digital Media Latam) nació hace cinco años en Bogotá. 200 directivos de medios nos congregamos en un discreto salón de un hotel de esa ciudad. Al año siguiente, unos pocos más nos reunimos en Lima. En 2015, fuimos 250 en México D.F. El año pasado duplicamos esa cifra en Buenos Aires. Este año, con 600 participantes de 180 compañías pertenecientes a 30 países, quebramos todos los records y convertimos al DML en el congreso digital más relevante de todos los que lleva adelante la industria periodística en la región.

El CCK ofreció un marco imponente para notables ponencias. Buenos Aires, con tres de las redacciones más modernas e impactantes de Latinoamérica, sus atractivos y el cambio institucional que está en marcha, fue un poderoso imán para los visitantes.

Representantes de The New York Times, The Economist, Reuters, El País, Clarín y La Nación hablaron sobre la transformación de sus empresas. Adolfo Cano, de Cultura Colectiva; Torry Pedersen, de Schibsted; y Jeff Jarvis, de la Universidad de Nueva York, fueron de los más aplaudidos.

Llevamos más de dos décadas en la aventura digital. Años en los que nos movimos en las tinieblas generadas por la incertidumbre y los pronósticos de defunción. Vivimos entre un escepticismo que hubiera derrumbado a casi cualquier otra industria e ilusiones momentáneas ante la postulación de falsas fórmulas salvadoras. Los congresos periodísticos solían anunciar con bombos y platillos las novedades que nos sacarían del pozo. “La magia del rediseño”, “Los jóvenes y el tabloid”, “El año de las tablets”, “La era de la convergencia”, “El momento de las apps”, “Las noticias y los wereables”. Nada de todo esto fue la “bala de plata” que parecía ser y el soporte papel superó los vaticinios.

2017 es el año uno en la era de las suscripciones digitales en la Argentina y América de habla hispana. Es el año del viraje hacia las audiencias fieles y el contenido de calidad. El foco sobre el cobro de contenidos marca el final de una dilatada apuesta a la acumulación de visitas buscando un nivel de monetización de ingresos publicitarios digitales que nunca llegó. Hay una audiencia, chica en términos relativos pero significativamente en términos absolutos, que está dispuesta a pagar por nuestros contenidos.

No se trata solo de una nueva vía de monetización. Los contenidos que disparan la decisión de suscripción son aquellos que mejor sabemos generar y eso nos obliga a reconcentrarnos en nuestras ventajas competitivas.

Las suscripciones no alcanzarán para pagar todas las cuentas pero permitirán revisar y consolidar una estrategia. Reemplazaremos las métricas que se concentraban en el volumen de la audiencia por otras que contemplen los niveles de posible monetización de cada uno de sus nichos. Así detectaremos usuarios generadores de ingresos potenciales cien veces más altos que otros y nuestro esfuerzo se dosificará de acuerdo a esas distancias. Fortaleceremos nuestra marca, identificaremos a los usuarios leales y podremos ofrecerles algo más que contenidos periodísticos. Publicidad segmentada, productos, eventos, servicios. Las

suscripciones y el registro gratuito nos brindarán acceso a un capital vital para apoyar nuestro negocio: datos.



Este giro no debemos tomarlo como una fórmula más sino como un cambio profundo de estrategia. No nos salvará ningún invento externo. Dependemos de nosotros mismos. De lo que sabemos hacer y de lo que debemos aprender para distribuirlo y monetizarlo. Una combinación de nuevas vías de ingresos con una renovación ingeniosa de las tradicionales, impulsadas por un optimismo que debemos recuperar, nos ayudarán a construir un futuro próspero.

El año pasado, la primera noche del DML recibimos a nuestros visitantes en la Fundación Proa, de la Boca, donde pudieron ver una muestra de Kazimir Malévich, quizás la mejor muestra artística de todas las que tuvo Buenos Aires durante 2016. Malévich es uno de grandes artistas rusos y uno de los mayores representantes de la abstracción geométrica, un movimiento que con sus cuadros poblados de rectángulos, triángulos y círculos buscó distanciarse del apego a lo emocional, al subjetivismo, del arte anterior. Hay allí una metáfora interesante para aplicar a nuestro sector.

El periodismo tiene un matrimonio de varios siglos con las letras. Un matrimonio fructífero, claro está. Pero, en paralelo, padece un divorcio histórico con los números, con las estadísticas. Y quizás lo que requerimos es una saludable bigamia. Necesitamos mezclar letras y números, intuición y cálculo, talento y mediciones, oficio y negocio.

Y eso es lo que vimos en el DML. Algunos triángulos, rectángulos y números. Datos, porcentajes, medidas, tendencias. Claves para proyectar. Una base para repensar, con optimismo y realismo, nuestra sustentabilidad.



Día 1

En la tarde del martes 14 de noviembre pasado, el título convocante de una serie de cuatro charlas fue **La Redacción del Mañana**. Allí los especialistas disertaron sobre el armado de las redacciones, los nuevos roles y procesos a tener en cuenta y la necesidad de pensar qué periodismo queremos hacer teniendo en cuenta a las audiencias.

[Ezequiel Arbusti](#), especialista argentino en proyectos digitales, arrancó cuestionando la premisa de que para generar un proyecto digital exitoso es necesario contar con gran cantidad de recursos humanos y económicos. Para refutar este presupuesto, expuso tres experiencias que llevó adelante en los últimos años desde su trabajo como consultor, con las que buscó demostrar que pequeñas redacciones digitales pueden generar producciones de mucho impacto.

El primer caso fue el de Terra México, un sitio del Grupo Telefónica, con casi 20 años de trayectoria, al que “en un año y medio logramos multiplicar por cuatro su tráfico usando la cuarta parte de su redacción”.

Aunque, aclaró Arbusti, “a pesar de los logros obtenidos y de que no tenían problemas de recursos, a mediados de 2017, decidieron cerrarlo”.

Pero, cómo lograron ese aumento en el tráfico de usuarios. “Trabajamos entre las dos avenidas que tenemos hoy para generar tráfico: Google y Facebook”, puntualizó el consultor.

Contemplaron que Terra tenía 19 años de contenidos cargados y apostaron a trabajarlos con los talentos adecuados, sin sumar recursos económicos. Y lo lograron. Eso sí, “con cinco personas no hay editores, jefes de secciones”, destacó en cuanto al armado de la redacción. Todos trabajan a la par.

Sin reporteros en la calle, ni recursos económicos, en unas elecciones que hubo en 2017 lograron aumentar considerablemente la cantidad de usuarios únicos. Lograron hacer unas 20 notas “viendo las demandas de la gente en Google y buscando cubrir esas demandas”.

Otro ejemplo que describió Arbusti es el de [ArenaPública.com](#) sitio de opinión política que fundó un periodista mexicano, columnista de El Universal hasta hace poco tiempo.

En este caso, “no había una gran empresa detrás. Era un sitio personal y nos pidió profundizar en las notas de servicio. Y nosotros creemos que el clima, el valor del dólar, la contingencia ambiental, etc. son noticias muy solicitadas por las audiencias”.

Por eso, optamos por tener un redactor que hace 10 de este tipo de notas por día y concentra el 90% de la audiencia. Así, “en poco menos de un año, Arena Pública pasó de tener 17.000 usuarios únicos a unos 120.000. Es decir, logramos multiplicar por siete el número de usuarios”, expone Arbusti.



El tercer ejemplo que mostró fue el de [Canal 9](#) de Mendoza, que transmite la señal nacional de Telefé a la que le agrega algunos programas propios. “Nos pidieron desarrollar el ecosistema digital de un sitio que ellos no tenían”. Contaban con tres personas en la redacción y el desafío era generar un proyecto competitivo, con pocos recursos. Pero a la altura de Mendoza, una ciudad con rasgos particulares, donde hay unas nueve redacciones digitales de entre 10 y 20 personas en cada redacción. Es decir, desarrollar un sitio en un lugar con una sobreoferta a nivel local, a la que hay que sumarle los competidores nacionales.

“En este caso, trabajamos con redes sociales más que con Google. La premisa del accionista era lograr que éste fuera un medio sustentable económicamente. No podía tener 10 o 20 personas”, puntualizó Arbusti. Conformaron un equipo con un jefe con mucha experiencia, dos redactores y dos editores de video. Un redactor y un editor cubrían la mañana y los otros dos lo hacían por la tarde. Es decir, jugaron todas sus fichas a trabajar con las redes sociales. Trabajaron con material documental del canal, se nutrieron de lo que el propio canal emite. “Y lo logramos”, sostuvo el especialista. Y explicó: “Partimos en abril de 2017 con 240.000 usuarios y llegamos a 1.200.000 en septiembre”.

El canal tiene más de 50 años de historia en Mendoza. Un video sobre el tren trasandino llegó a tener 1,2 millones de reproducciones. “Fue un éxito enorme”, repitió orgulloso el expositor.

Cabe destacar que a los tres casos los trabajó en los últimos dos años. Y para los que estén pensando una intervención de este tipo en sus medios, recomendó dividir a los proyectos en dos áreas:

- Por un lado, contenidos editoriales contemplando identidad, calidad y oferta (los valores que pretenden mostrar).
- Por otro lado, growth audience mirando más la demanda con notas sobre el clima, la hora de un partido, etc. En esta área, aunque está subestimada, hay mucho talento puesto en juego para obtener un proyecto digital exitoso.

Ya en el tiempo de preguntas, Arbusti respondió a los interesados en la posibilidad de monetizar la growth audience (o crecimiento de audiencia, en criollo). Él considera que el crecimiento de la audiencia puede ser monetizado a través de tecnología, de venta programática, etc. No a través de la venta tradicional o artesanal como sí ocurre con los otros contenidos. Es muy difícil que un anunciante directo esté interesado en los contenidos para growth audience.

También le pidieron que describiera como debe conformarse un equipo de growth audience. “Deben saber de html, deben poder sentarse con un desarrollador y contarle los problemas, si es un diseñador junior debe tener olfato periodístico, tienen que escribir bien, sin errores de ortografía, que sepa taggear las imágenes, habilidades editorial de 6 puntos pero con muchos conocimientos y habilidades informáticos”.

Por último, Arbusti contó por qué decidieron trabajar con las redes en el caso de Canal 9. “Me llamó la atención escuchar y ver a la recepcionista contestando llamados sobre el viento zonda, la farmacia de turno, etc. Es decir, observamos que la gente llama al canal por temas cotidianos. Decidimos llevar eso a las redes y contestamos todos los mensajes que llegan. Por eso el equipo es local. Y sí hay talento local, en dos meses armé el equipo con todos locales”.



El segundo expositor, [Juan Torres](#), reflexionó sobre cuáles son los pilares que sostienen a “la redacción del futuro” y cómo la tecnología puede afianzar los procesos que necesitará. Torres trabaja en el diario brasileño [Correio](#) desde 2008 y desde 2015 ocupa el cargo de Editor de Innovación. Torres presentó a Correio como un medio que cuenta con una edición impresa en formato berliner, dividido en secciones que no son las tradicionales, sino: 24 hs, Vida, Deportes, Más. Les han otorgado más de 20 premios en los últimos 5 años, más de la mitad son reconocimientos a la edición digital. Correio ocupa el 5° lugar en visitas mobile en todo el país, 7° en páginas vistas en desktop y el primero en circulación con 45.000 diarios impresos por día.

Acto seguido, Torres se ocupó de desmitificar la imagen del editor de innovación: “Contra lo que muchos creen, no tengo Facebook, Twitter ni Instagram, y padezco preparar un Power Point”. Para él la innovación está en parar y analizar, pensar hasta llegar a las preguntas más básicas, que en nuestro caso podrían ser: ¿qué vendemos? y ¿a quién servimos?.

La respuesta de la gente suele ser que vendemos noticias, contexto, reflexión, información y que servimos al lector. “Pero cuando abrimos las portadas de los medios, lo primero que vemos es una publicidad. Entonces, no vendemos lo que la gente cree y no servimos a quien ellos creen. Es decir, hace 200 años que hacemos periodismo y vendemos espacios publicitarios. De ahí venimos. Es hora de hacer y vender periodismo”, sentenció Torres.

A partir de esta conclusión, en Correio pensaron una nueva visión de la empresa sinérgica que tiene el contenido en el centro, presentado al lector con el diseño más adecuado. Luego le prestan la marca, sus valores y lo invitan a consumir otros contenidos. “Entendemos que recién cuando pasó todas esas capas, vamos a lograr sacarle un peso al lector. Porque quien pone dinero lo hace porque comparte nuestra visión”.

Para cerrar su exposición mostró ejemplos de producciones como [O Silencio das Inocentes](#) (2016), un especial sobre violaciones a mujeres en Salvador, o el armado y moderación de grupos cerrados de WhatsApp por temáticas. Con estos últimos no sólo le ofrecen un servicio al usuario, también suelen usar la información que allí circula como fuente de información, corriéndose del lugar de únicos productores de información. Así también logran explotar el potencial de ser creadores de comunidad, reforzando un valor que es que son referentes.

A los grupos de WhatsApp le ven dos caminos para monetizarlos: alguien puede querer pagar para estar en un grupo donde haya un periodista político informando. O pertenecer a un grupo con 50 fanáticos de un equipo de fútbol y así ganar engagement.

Nuevos focos, roles y procesos

Siguiendo con las exposiciones alrededor de las redacciones del futuro, los terceros en mostrar su punto de vista fueron [José Jorge Gómez](#) y [Juan Eloy Martín](#), gerente general de operaciones de [Protecmedia](#) LATAM y director de marketing de Protecmedia, respectivamente.

Gómez y Martín partieron de la premisa de que cuando hablamos de redacción del futuro tendemos a pensar en una sala llena de técnicos y sistemas encargados de redactar, editar e informar. Sin embargo, lo que ellos proponen es pensar una redacción digital, llena de periodistas, apoyada por la tecnología y focalizada en: Noticias y Audiencia primero.



Para Protecmedia las necesidades de la audiencia seguirán en aumento, mientras las barreras de entrada al negocio seguirán en descenso y la diferenciación estará en los contenidos enriquecidos multiformatos.

La redacción del futuro, para ellos se basa en tres pilares: **Nuevos Focos, Nuevos Roles y Nuevos Procesos**.

En **Nuevos Focos**, destacaron que hay que seguir creando noticias y en ese sentido, la tecnología debe ofrecer herramientas para generar noticias de manera más sencilla. También mejorar los indicadores, potenciando el CEO y los contenidos de calidad. “Ojo con esto último, porque todos decimos que hacemos eso, pero después no es eso lo que tenemos en nuestra web”, subrayó Juan Eloy Martín. Para luego enfatizar en la necesidad de trabajar en potenciar la analítica, “hablemos de los datos que nos sirven para mejorar nuestro ingresos, hablamos de Smart Data y no de Big Data. Además, esas estadísticas deben estar a mano de los redactores. Se debe fomentar la llegada a las audiencias”.

Respecto a los **Nuevos Roles**, para José Gómez es fundamental empezar a pensar en una mesa de planificación que permita pensar el futuro en medio de la coyuntura.

También debe haber una mesa de contenidos e interacción, que tenga capacidad de vender esos contenidos (no solo desde lo comercial, también del engagement). Mesa audiovisual, desde la que se produzca en múltiples formatos. Una mesa del print, que piense contenidos diferenciadores para el impreso. La mesa de audiencia, enfocada en la valoración de la audiencia. Laboratorio, espacio de reflexión dispuesto a experimentar y trabajar de manera colaborativa, para otras cosas además del día a día.

Por último, los **Nuevos Procesos**, se dan entre la interacción de las distintas mesas: análisis, creación, innovación, enriquecimiento, categorización, experimentación.

Nuevos perfiles profesionales



Como cierre del análisis hecho durante la tarde sobre las redacciones del mañana, el experto en medio digitales, [Ismael Nafría](#), brindó un pormenorizado detalle de los perfiles profesionales que las empresas periodísticas del mundo requieren hoy en día. Nafría es autor del libro “La Reinención de [The New York Times](#)” y creador del [sitio web ismaelnafria.com](#) donde vuelca su vasto conocimiento sobre la industria mediática.

La transformación digital de los medios tradicionales y el nacimiento de nuevos medios digitales generaron novedosos perfiles profesionales en el ámbito periodístico. Para Nafría es indispensable entender que estos perfiles son necesario si se quiere hacer un buen producto.



Reforzando esta idea, el experto presentó una encuesta realizada y publicada recientemente por el [International Center for Journalists \(ICFJ\)](#), bajo el nombre [The State of Thechnology in Global Newsrooms](#). El relevamiento reunió datos de 2.700 periodistas de redacciones de 130 países.

Las conclusiones del estudio no son alentadoras. Los datos revelan que existe una falta generalizada de habilidades digitales en los periodistas. De las **23 habilidades digitales** identificadas en la encuesta, en las redacciones sólo hay unas pocas.

Por caso, **poco más de la mitad de las redacciones del mundo tienen incorporadas en estos porcentajes estas habilidades, que son de un primer nivel:**

- Publicar historias y comentarios en redes sociales (72%)
- Fotografía digital (61%)
- Conectar con las audiencias en las redes sociales (58%)
- Producir y distribuir historias en distintas plataformas (56%)
- Usar analítica y estadísticas web para medir el engagement de la audiencia (50%)

Sólo una tercera parte de las redacciones cuenta con capacidades de segundo nivel:

- Periodismo y edición multimedia (49%)
- Producción y edición de video (47%)
- Diseño, desarrollo y gestión de sitios web (47%)
- Uso de herramientas digitales para validar y verificar información (47%)
- Trabajar con gráficos (44%)
- Producción y edición de audio (42%)
- Gestión y programación de CMS (35%)
- Periodismo móvil (34%)
- Visualización de datos/producción de infográficos (33%)

Mientras que **menos de un tercio de las redacciones dispone de habilidades de tercer nivel:**

- Periodismo de datos (32%)
- Video en directo (32%)
- Uso de analítica web para decidir temas a cubrir (31%)
- Ciberseguridad (29%)
- Blogging (26%)
- Creación o adaptación de herramientas digitales/ apps par el uso de la redacción (26%)
- Producción de podcasts (21%)
- Trabajar con RV/360 (12%)

A esto se agrega que la mayor parte de las redacciones no están redefiniendo roles para la era digital. De hecho, el 82% de los empleos en las redacciones siguen siendo tradicionales (reporteros, editores, autores). Esto impacta directamente en la calidad de la información que se produce. Basta observar que respecto a la veracidad de la información, en la era de las fake news, sólo el 11% de los periodistas utilizan herramientas de verificación en redes sociales, aunque 71% usan las redes para encontrar nuevas historias.

Si pensamos en las audiencias -cuánto comparten y por qué vías, desde dónde nos leen, y cuándo-, en esa información que vale oro, nos sorprendemos viendo que sólo 45% de las redacciones consulta datos de analítica diariamente.



Siguiendo con el estudio del ICFJ, Nafría destacó que más de la mitad de los periodistas de todo el mundo no tiene experiencia en medios digitales cuando son contratados. Mientras que los líderes de redacciones tienen más experiencia digital que el conjunto de la redacción

El estudio, contó Nafría, también preguntó a los periodistas sobre qué temas querían aprender y qué no les ofrecían los medios. Las respuestas fueron: periodismo de datos, ciberseguridad y programación, diseño y desarrollo web.

Buscando mostrar la vertiginosidad con la que se transforma la realidad laboral del sector, el experto mostró los hallazgos de otro estudio, realizado por el Foro Económico Mundial, que lleva por nombre [The Future of Jobs](#). Este informe que analizó al sector de los medios, entretenimientos e información, afirma que “para 2020, más de un tercio del conjunto de habilidades requeridas por la mayoría de las ocupaciones estarán compuestas por habilidades que aún no están considerado crucial para el trabajo de hoy”.

Por eso, recomendó dos cosas. Una, que para tener nuevas habilidades dentro de la redacción y anticiparse a las necesidades que tendrán en breve tiempo hay que contratar gente con esas habilidades o capacitar a la gente que ya tiene la organización. Dos, lean [este artículo](#) donde Michael Mankins, de Harvard Business Review, cuenta que “en vez de reaccionar a los cambios en sus industrias, las compañías más exitosas están construyendo equipos de trabajo con las habilidades que necesitarán mañana”.

Luego, aprovechando su profundo conocimiento de cómo funciona The New York Times (NYT), Nafría explicó cómo hace esta compañía para tener equipos adaptados a la era digital y móvil. Su redacción tiene 1.300 profesionales y una renovación continua de 70 profesionales por año. Esta, entre otras decisiones estratégicas, fue tomada a partir del informe “Innovation”, un relevamiento que hizo NYT en 2014. También crearon nuevas áreas, como: Desarrollo de audiencias, NYT Beta (un equipo multidisciplinario de creación de productos, que reúne todos los perfiles. Con este equipo hicieron Cooking, por ejemplo), Ampliación del equipo de video (se sumaron 60 profesionales), Audio (podcasts) y T Brand Studio (publicidad nativa).

Además, suman al recambio de profesionales, una apuesta fuerte a la capacitación interna a la hora de diseñar estrategias para tener equipos adaptados a la era digital y móvil. Así es que en poco tiempo lograron que 300 profesionales hicieran un Facebook Live por lo menos.

Por último, Nafría ofreció un listado de recomendaciones prácticas a considerar para la formación profesional de periodistas:

- **Periodismo visual y multimedia:** cada vez más, los usuarios quieren consumir información visual. Esto incluye vídeos, presentaciones multimedia, interactivos, fotografías, fotogalerías, cómics, audio y cualquier otro formato narrativo innovador que tenga un componente visual. Tener capacidad de explicar historias con nuevos formatos, de manera innovadora.
- **Cómo involucrar a los usuarios en nuestras historias y nuestros medios.** La audiencia, y no los anunciantes, se está convirtiendo en el elemento más sólido del negocio de los medios. Es necesario que los usuarios sientan al medio como una cosa propia, y para ello hay que involucrarlos como sea y hacer que se sientan más protagonistas del producto.



- **Modelos de negocio y emprendimiento.** Cada vez más, el negocio periodístico dependerá de la actividad digital. Hay que sentirse mínimamente cómodo en este entorno, entender las vías principales de ingresos, los diferentes modelos que existen en el mercado. Además, buena parte de los puestos de trabajo en nuestro sector creo que se generarán a través de proyectos periodísticos digitales independientes, de pequeños equipos o incluso unipersonales.
- **Gestión de producto y de proyecto.** Es una creciente necesidad en las redacciones contar con profesionales con habilidades en este ámbito.
- **Dominio de formatos que son cada vez más utilizados,** como el *fact-checking*, *live blogging* (directos), *periodismo* y *visualización de datos o gráficos interactivos*.
- **Tecnología:** es necesario entender el entorno en el que nos movemos, las herramientas que se utilizan para realizar los productos informativos. Conocimientos de programación serán bienvenidos y un valor adicional claro para los que los tengan.
- **Periodismo móvil:** los teléfonos móviles ya son las vías más utilizadas para consultar noticias. Esto tiene implicancias productivas importantes. Es preciso también entender el mundo de las apps nativas y de formatos como los podcasts.
- **Redes sociales:** cada vez más nuestros contenidos se distribuyen a través de las redes sociales en diferentes formatos. Hay que conocerlos, entender los mecanismos propios de distribución de la información en las redes, saber cómo actuar como medio y como profesional.
- **Temas legales:** entender bien lo que implica el nuevo entorno digital para el periodismo.

Respecto a dónde buscar este tipo de capacitaciones online, Nafría cerró su presentación destacando dos lugares: el [Centro Knight para el Periodismo en las Américas](#) y el [News University \(Poynter\)](#).

Mientras estos expertos disertaban sobre La Redacción del Mañana, el consultor de medios digitales, Hernán Marsili; el Vicepresidente de Ventas de ComScore Inc, Marcos Christensen; la Gerente de Alianzas Estratégicas de Marfeel, España, Marta Rocamora; el Director de Negocios Digitales del Google News Lab Sudamérica, Juan Manuel Lucero y la Gerente de Producto para asociaciones estratégicas, de Google News Lab, Brasil, Bárbara Salvoni Sarti expusieron sobre [Tecnología y Herramientas para Ganar en la Nueva Economía Digital](#). Los especialistas fueron convocados para responder al siguiente interrogante: ¿Puede la velocidad de un sitio afectar su crecimiento? Las exposiciones hicieron una revisión de alto nivel sobre las mejores prácticas en la materia, cómo reducir la pérdida de visitantes e incrementar el tráfico. También desarrollaron el impacto en la monetización y relataron casos de análisis, herramientas y nuevas tecnologías.

Al mismo tiempo, se realizó el [Primer Foro de Content Marketing Wan-Ifra LATAM](#). La realización de este foro se hizo entendiendo que el Content Marketing es una industria millonaria, que se basa en la creación de contenido de calidad con fines comerciales. Las presentaciones de expertos de medios, de Branded Content y representantes de agencias y creadores de contenidos, giraron en torno a las últimas tendencias de contenido nativo y content marketing, casos de éxito y creación de audiencias.



Día 2

El miércoles 15 por la mañana, se dio inicio formal a la quinta edición de Digital Media LATAM con las palabras de bienvenida del secretario de Medios Públicos de la Nación, [Jorge Sigal](#), y del presidente de [ADEPA](#), [Daniel Dessein](#). Ambos centraron sus discursos en la evolución e innovación como factores claves para la transformación digital de los medios de comunicación de la región.

“La modernización de los medios de comunicación no es optativa. No tengamos miedo a los cambios”, alentó Sigal, quien tiene a su cargo [Radio Televisión Argentina](#) y [TELAM](#), la agencia de noticias del estado nacional.

A su tiempo, Dessein alertó sobre “el buen matrimonio que los periodistas tenemos con las letras y el divorcio con los números, en épocas de datos”. E invitó a los asistentes a hablar de los fracasos y errores, “tal vez así logremos hacer un periodismo sustentable”.

Luego, el director ejecutivo de [WAN-IFRA](#), [Vincent Peyrègne](#), presentó en exclusiva el [World Press Trends 2017](#), principal informe sobre las tendencias mundiales de la industria periodística mundial recientemente publicado.

Del estudio mostró un mapa mundial coloreado por países con distintos grados de libertad de prensa en 2016, donde sólo unos poquísimos países estaban considerados con una buena situación al respecto. Argentina, junto con varios países de la región está considerado como un país con notables problemas de libertad de prensa.

Luego, destacó que “la confianza es la nueva moneda de cambio en las noticias”, que la credibilidad en la industria tradicional es un problema global, la necesidad de una nueva relación con la audiencia y el trabajo de las historias como servicio. También llamó la atención sobre el rechazo de la gente a los anuncios, marcó que las ganancias de los diarios a nivel global, en 2016, provino en un 92% del impreso y que la circulación de diarios papel sigue creciendo (5,7% fue el aumento en 2016), al igual que los ingresos por circulación de periódicos impresos en todo el mundo (0,7% crecieron en 2016).

Respecto a las “noticias falsas” y la “publicidad digital”, problemáticas que preocupan a las empresas periodísticas, comunicadores y profesionales afines, el directivo de WAN-IFRA sentenció: “Las noticias falsas son un fenómeno global que desestabiliza a las organizaciones periodísticas”. Y aclaró que es un tema a nivel mundial, y no algo que se dé exclusivamente en los países de América Latina. Sin embargo, dejó un mensaje esperanzador para la industria periodística, fundamentalmente para aquellos medios que apuestan por la verdad como pilar clave del oficio: “Los lectores están más dispuestos a pagar por noticias de calidad”.



Eso sí, Facebook y Google, que son las empresas que agregan grandes audiencias son también las que capturan la mayoría de los ingresos por publicidad. En el caso de Facebook el 64% de los ingresos publicitarios globales y en el caso de Google 89% de las publicidades de todas las noticias digitales.

Peyrègne también se refirió a otro reporte anual que produce la WAN-IFRA, el [World News Publishers Outlook 2017](#) y a las prioridades que tienen las empresas exitosas para los próximos cinco años: eventos y conferencias, podcasting y streaming de audio, informes especiales, televisión por internet y videos.

Por último, subrayó que del informe se desprende que la reticencia a la innovación representa el mayor riesgo (26%) para el futuro exitoso de un medio.

El caso El País

Tras la interesante radiografía que mostró Peyrègne sobre el estado y la problemática de los medios en el mundo, el auditorio quedó cautivado por la presentación de [Noemí Ramírez](#), directora digital de [El País](#), “El Periódico Global” como se presenta el medio en su página web.

[Ramírez](#) explicó las claves de la transformación digital en El País. Vale aclarar que en 2016, el diario español celebró sus 40 años y para la ocasión implementó una serie de cambios radicales para impulsar la transformación digital de la redacción. Lanzó una agresiva estrategia de vídeo, potenció nuevos formatos publicitarios digitales, e impulsó la distribución de su contenido en todas las plataformas digitales disponibles. El País sigue sin apostar por un modelo de suscripción, pero sí en diversificar otros ingresos digitales y apostar en otros mercados, en especial el latinoamericano.

La presentación de la directora digital se enmarcó en el crecimiento del 98% que el periódico alcanzó entre 2012 y 2016. “Este crecimiento se debió a una apuesta clara y decidida por la transformación digital. Hubo un mensaje común a toda la organización”, explicó Ramírez. Y detalló: “Observamos qué visitaban los lectores y logramos triplicar a los usuarios únicos y duplicar las páginas vistas”. Respecto a video, también lograron un crecimiento exponencial. Mientras que los ingresos del formato digital aumentaron un 113%

Las cuatro claves de esta transformación:

1. **Desarrollo de Producto** y entre 2016 y 2017 fuerte lanzamiento y adecuación de la línea de producción.
2. **Distribución.**
3. **Internacionalización** (aparece El País Global).
4. **Data** (análisis de datos que permiten una mejor relación con el usuario).

1. Desarrollo de Producto

En 2017 también nació la nueva redacción de El País. La anterior era la que el diario había diseñado en su fundación, en 1976. La actual redacción “cuenta con espacios que permiten el trabajo en equipo y conectó a gente que estaba en un rincón promoviendo el intercambio de saberes”.



Mientras que “cuando pensamos un producto, lo abordamos desde tres áreas: verticalidad, movilidad y videos”. Es decir, verticales que no desvirtúen la política central que es la de El País, que sean pensados para el móvil y que contemple producción de video y multimedia.

Han lanzado verticales de gastronomía, tecnología, etc. y los miden teniendo en cuenta qué porcentaje de audiencia nueva aporta cada uno de ellos.

También invirtieron en aplicaciones, aunque representen el 1% de sus usuarios, porque les dan engagement. En cuanto a la producción de videos, pasaron de tener a dos personas a contar con un equipo de 35 profesionales.

Respecto a Facebook, “somos muy activos creando propuestas específicas para esa red. Sabiendo que en redes funciona mejor el contenido emocional y no necesariamente con noticias de última hora. En cuanto al canal de YouTube, nosotros lo tenemos como propio y esto significó que se multiplicara por 18 el tiempo de mirada, por 26 el inicio de un video y un 56% los ingresos a través de YouTube”.

Están explorando realidad virtual y hoy en la redacción hay redactores, analistas de SEO, desarrolladores, diseñadores, etc.

2. Distribución

Tras un acuerdo con Google lograron incrementar sustancialmente.

3. Internacionalización.

Cada vez más globales. En América, por caso, crecieron un 10% entre 2014 y 2017. Aumento que tuvo su impacto en las redacciones del continente americano, donde se incrementó el número de profesionales.

4. Data.

Hoy permite la monitorización en tiempo real, mapas de calor, A/B tests, y recomendación de contenidos. A futuro apostamos a: newsletters y alertas personalizadas, contenidos personalizados, perfilado y enriquecimiento del usuario.

Tras finalizar su ponencia, Ramirez respondió una pregunta sobre monetización: “En este momento no apostamos a monetizar. Apostamos a crecer en escala para luego pensar un modelo de suscripción o monetización acorde a nuestra audiencia y nuestro mercado”. En cuanto a la relación del El País con los nuevos medios españoles, explicó que tenían “una relación colaborativa, a través de hackatones, por ejemplo”.

Mobile only

La posibilidad de un futuro signado por **los ingresos por suscripciones digitales** y **los contenidos consumido a través de plataformas móviles**, despertó el interés de WAN-IFRA por conocer la transformación de la [Gazeta do Povo](#). El encargado de relatar el proceso fue [Leonardo Mendes](#), Director Editorial de la Gazeta do Povo, el diario más tradicional del estado de Paraná en Brasil, con más de 6 millones de lectores mensuales.

En el día a día, [Mendes](#) dirige la transición digital del medio, el cual cerró su edición impresa y se enfoca ahora en lo móvil y los productos de suscripción.

“¿Por qué lo hicimos? Porque 20% de los ingresos por publicidad global es con Facebook y Google y porque mientras el celular es parte de nuestro cuerpo, la información es como el oxígeno”, arrancó la presentación.



El foco está puesto en las métricas, el mobile y el periodismo de calidad. Mientras que concentran sus energías la producción de contenidos de calidad. Es decir, “no es posible cubrir todo”, acepta Mendes. Por eso, sólo cubren los temas que creen pueden hacer mejor que nadie o desde una perspectiva diferente a los demás. De lo contrario, no lo cubren. Para producir de esta manera debieron imprimir profundos cambios en la redacción, que hoy está compuesta por más equipos, con pocos profesionales en cada equipo, especializados, a los que se les otorga mucha autonomía y libertad de acción. El objetivo: “tener la mejor estructura posible para lidiar con lo desconocido”.

Esto implica, para Mendes, instalar una nueva mentalidad dentro de la empresa, que contemple el alto rendimiento, la importancia de las métricas, el estar orgullosos de sus historias y que lo nuevo sea una invitación a ir hacia adelante y aprender.

A la fecha, Gazeta Do Povo tiene 52.000 suscriptores y su ambición es llegar a los 300.000 en 2019. En cuanto a sus ingresos, 70% provienen de la publicidad y 30% por las suscripciones. El desafío en los próximos dos años es revertir esta ecuación. Según Mendes, Brasil es el país de Sudamérica con más recorrido hecho en cuanto a la implementación de paywalls. Aunque plantea diversos modos a través de los que los medios buscan conseguir suscripciones. En este sentido, los paywalls son una manera de hacerlo, pero está centrada en un público ya familiarizado con el medio y por tanto está o dispuesto o casi dispuesto a pagar.

Para La Gazeta do Povo, el verdadero desafío está en diseñar algo como Netflix, que capture nuevos públicos. Pero eso será en el futuro, para Mendes. De hecho, él cree que el público que llega a la paywall todavía tiene mucho para dar: es un público que no ha sido del todo capturado. Y considera que hay que enfocarse en el marketing para lograrlo.

E insiste: “las personas que no entran a un medio (quienes nunca llegan a la paywall) difícilmente paguen por contenido”.

Por último, ya sobre el cierre de su presentación, explicó porque para él no es incompatible hacer periodismo de investigación y calidad para móviles. “Estamos permanentemente conectados a los celulares. Ya no es un problema leer contenidos largos en el móvil”.

Qué podemos aprender del NYTimes

En la misma línea fue que Ismael Nafría, dio su segunda conferencia en la que rescató algunas **lecciones que dejó la reinención de [The New York Times](#) y que podrían ser contempladas por las empresas periodísticas latinoamericanas**. “No todos somos The New York Times. Pero todos los medios pueden aspirar a ser ‘el New York Times’ de su área geográfica, de su ámbito temático, de su público objetivo. Y cuando digo ‘The New York Times, me refiero a ser el medio de referencia, el medio imprescindible, el medio por el que vale la pena pagar (con dinero o tiempo), el medio que marca la pauta, que se convierte en imprescindible para la vida de sus usuarios”, desafió Nafría.

Acto seguido, expuso 10 conclusiones de la experiencia de transformación digital del Times, que cualquier medio que quiera ser The New York Times, debería contemplar:

- 1. Decidida apuesta por el periodismo de calidad y ofrecer a los usuarios un producto imprescindible.** Para ello, The New York Times cuenta con una redacción de 1.300 profesionales, muchas producciones de calidad y apuesta a la innovación.



2. **El modelo de negocio está cambiando: los usuarios aportan más que los anunciantes.**
3. **El foco, en los usuarios, especialmente los más fieles.** De hecho, el 90% de los ingresos digitales del Times procede del 12% de sus usuarios más leales. El engagement es clave. Al igual que conocer al usuario.
4. **Misión y propuesta de valor muy bien definidas.** “The New York Times Company es una organización global de medios de comunicación dedicada a fortalecer a la sociedad al crear, reunir y distribuir noticias e información de la más alta calidad. La compañía incluye a The New York Times, NYTimes.com y propiedades relacionadas. Es reconocida internacionalmente por su periodismo de excelencia, y por la innovación en la manera de contar historias impresas y digitales y en su modelo de negocio”.
5. **Redacción y equipos adaptados a la era digital y móvil.**
6. **El futuro (y el presente) está en los móviles.** Más del 75% de las visitas, desde dispositivos móviles. “En los próximos años, la batalla se ganará o se perderá en los teléfonos inteligentes. Esta sigue siendo nuestra principal área de enfoque en cada parte de la organización”. Our Path Forward (2015).
7. **Un periodismo cada vez más visual.**
8. **El camino de la transformación digital es largo y complejo.** La web NYTimes.com se lanzó en enero de 1996. Se integraron las redacciones en 2005 y en 2007 se mudaron a un mismo edificio. En 2014 se realizó el Innovation Report, con un enorme peso todavía de la edición impresa. Informe 2020-2017, el proceso continúa. “Los avances digitales, la decisión de negocio más trascendente para el editor, Arthur Sulzberger”, puntualiza Nafría
9. **Repensar el diario impreso.** Producto todavía muy relevante para el negocio. Prin Hub. Propuestas innovadoras.
10. **Trabajo colaborativo entre los departamentos.** Fomento del trabajo colaborativo y reorganización del espacio físico en 2017.

La transformación vivida –y que todavía sigue en marcha– por The New York Times, explicó Nafría, “es uno de los procesos de reinención más remarcables ocurridos en la historia de la industria periodística. Ha cambiado el producto periodístico, el modelo de negocio, la relación con los lectores y anunciantes, la manera de trabajar, la configuración del equipo... Solo una cosa se ha mantenido invariable durante todo este tiempo: la inequívoca voluntad de la empresa editora de apostar en todo momento por el periodismo y la información de la más alta calidad posible como base principal de su negocio”.

De este proceso, Nafría rescató las siguientes **lecciones**:

- Los medios deben buscar el modo de seguir siendo imprescindibles para su audiencia, de formar parte esencial de las vidas de sus usuarios.
- Importa más la calidad que la cantidad si se quiere ofrecer un producto de gran valor a la audiencia.



- La publicidad no será suficiente para pagar por el periodismo de calidad. Los medios deben apostar por obtener más ingresos directamente de los usuarios a través de suscripciones, membresías u otros sistemas.
- Los medios deben acelerar la generación de ingresos digitales ya que el negocio impreso seguirá a la baja.
- Los medios deben aprovechar el prestigio y el valor de su marca para lanzar nuevas líneas de negocio que puedan aportar ingresos adicionales.
- Conocer lo mejor posible a los usuarios es el punto de partida imprescindible para cimentar el negocio de un medio en la era digital.
- Los medios deben saber perfectamente qué es lo que les aporta más valor al negocio y cuidar eso de manera muy especial.
- Fijar metas y objetivos concretos a corto, medio y largo plazo ayuda a que todo el equipo sepa hacia dónde se quiere ir y facilita la consecución de los objetivos.
- La formación para que los profesionales del medio puedan adquirir nuevas habilidades debería formar parte de los planes de actualización de cualquier medio. Sin equipos realmente adaptados al nuevo entorno es imposible ser líder.
- Todos los productos y servicios ofrecidos por los medios digitales deben estar orientados a facilitar en primer lugar, la consulta desde dispositivos móviles. Es donde está la mayor parte de la audiencia, cada vez en mayor proporción.
- Los medios deben adaptar su oferta informativa a las preferencias de los usuarios. Los elementos visuales deben formar parte esencial de la misma.
- ¿Cuál es el formato más adecuado para contar esta historia? Es la pregunta que debe hacerse siempre la redacción a la hora de plantearse la cobertura informativa de cualquier tema.
- Todos los departamentos de la empresa (redacción, producto, tecnología, diseño, marketing, etc.) deben trabajar de manera colaborativa para ser competitivos en el mundo digital.

Para finalizar su exposición, Nafría dejó **28 preguntas que todos los medios deberían hacerse si quieren triunfar en la era digital:**

¿Tiene mi medio una misión claramente definida? ¿Por escrito? ¿La conoce realmente toda la compañía?

¿Cuál es la propuesta de valor de mi medio? ¿Qué lo hace realmente distintos de la competencia?

¿Sé qué es lo que los lectores valoran de mi medio?

¿Conozco realmente a mis lectores? ¿Analizo de manera detallada mi audiencia?

¿Estoy diversificando mis vías de ingresos?



¿Tengo definido un plan de digitalización a corto, medio y largo plazo?

¿Trabaja toda mi organización de manera colaborativa y con un objetivo común?

¿Tiene clara toda la organización que la publicación digital es prioritaria? ¿Es consciente el equipo de la necesaria orientación hacia el producto móvil?

¿Cuento con herramientas de análisis de la audiencia adaptadas a mis intereses y a mi misión para que la redacción pueda tomar las decisiones correctas?

¿Con qué estoy sorprendiendo hoy a mi audiencia? ¿Qué historias distintas a las de la competencia y de claro valor añadido estoy ofreciendo hoy? ¿Con qué sorprenderé mañana a mi audiencia? ¿Y el próximo fin de semana?

Para los que se hayan quedado con ganas profundizar en el tema, les recomendamos la [breve charla que tuvieron Nafría y María Noel Scanarotti](#), editora de audiencias de Clarín, donde intercambiaron experiencias diarias alrededor del trabajo con las audiencias de [The New York Times](#) y [Clarín](#).

Modelos

Siguiendo con uno de los ejes que se planteó la [Digital Media LATAM 2017](#), el de inspirar la innovación periodística y cómo aplicarla en Latinoamérica, es que [Marco Túlio Pires](#), líder de [Google News Lab](#) en Brasil, habló sobre periodismo de datos y narrativas inmersivas e inclusivas y la importancia de la confianza y la verificación de datos. También relató casos en los que se aplicaron estas modalidades que extrajo de los proyectos más inspiradores y las iniciativas que Google News Lab apoya alrededor del mundo.

“Tenemos que entender que para tener un mundo más informado es necesario que periodistas y tecnólogos trabajen juntos”, sostuvo Túlio Pires. Y mostró, entre los trabajos más inspiradores, a la producción que hizo [The Guardian sobre las celdas de confinamiento](#) a las que suelen enviar a prisioneros en Estados Unidos o Europa y ofreció una recreación en 360 de uno de estos espacios que permiten a la audiencia una aproximación de lo que es vivir en esas condiciones.

Otra experiencia 360 que destacó Túlio Pires fue la del medio alemán [Berliner Morgenpost](#) que desarrolló un [especial sobre cómo viven los refugiados en Berlín](#).

También mostró el trabajo [Documentando el Odio](#), un índice de noticias relacionadas con crímenes o incidentes realizado por [ProPublica](#) asociado a Google News Lab. Y [Electionland](#) un proyecto desarrollado por una coalición de medios de Estados Unidos y Google News Lab que tuvo como objetivo rastrear y cubrir problemas de votación durante las elecciones de 2016, en todo el territorio de Estados Unidos y en tiempo real.

En su presentación, Marco Túlio Pires subrayó el gran desafío que tiene la industria periodística en el mundo: hacer periodismo de calidad y luchar contra la fábrica de información falsa. Vale aclarar, que la preocupación por las noticias falsas fue una constante en los paneles de la edición de la #DML17. Controlar la desinformación será un reto cada vez más difícil para las empresas, medios y comunicadores, por eso se debe trabajar especialmente en ello. “Si no tenemos periodismo de calidad, estamos perjudicando la democracia de nuestras sociedades”, sostuvo el expositor.



La siguiente expositora fue [Claire Wardle](#), directora de investigación de [First Draft News](#), de Estados Unidos. Ella analizó el fenómeno de las noticias falsas y mostró herramientas para los periodistas que permiten verificar información. Noticias relacionadas con el tema, guías y otras soluciones están disponibles en este imperdible sitio: [First Draft News](#).

“Si ustedes piensan que los periodistas de su equipo no pueden verificar la información on line nosotros tenemos recursos donde explicamos cómo evitar fraudes”, apuntó Wardle.

En First Draft News buscan generar mejores prácticas en el periodismo. Pero, las redes sociales son el canal donde se produce la desinformación, alertó Wardle. Y explicó que el mayor problema son las apps de mensajería cerrada, como WhatsApp, porque son espacios donde circula mala información y no se sabe ni se puede chequear lo que se está compartiendo.

Métricas

La sesión In-Conference patrocinada por Chartbeat contó en primer lugar con las exposiciones de [María Noel Scanarotti](#), editora de audiencias de [Clarín](#), y de [Juan Pablo De Santis](#), jefe de desarrollo de audiencias de [Clarín](#). Luego, [Renata Rizzi](#) describió, como cofundadora y gerenta de desarrollo estratégico y negocios del medio brasileño [Nexo](#), como está estructurado el proyecto.

Vale aclarar que como socio estratégico en temas de "analytics" para de más de 50.000 webs de medios líderes en todo el mundo, [Chartbeat](#) realiza un seguimiento de lo que la gente está leyendo cada segundo, en cada lugar, artículo y página píxel a píxel. Sus herramientas de inteligencia de contenido y métricas de calidad indagan más allá de los clics y de las visitas de página permitiendo comprender dónde reside el interés y el compromiso de los lectores a través del tiempo que dedican a la lectura del mismo.

“Comencé a trabajar hace un año y medio con el objetivo de que en la redacción de Clarín empezaran a trabajar con métricas. Encontrábamos que la audiencia no pasaba del segundo párrafo y no sabíamos por qué. También apostábamos a contenidos que luego no funcionaban y no se analizábamos qué era lo que pasaba”, arrancó Scanarotti.

La estrategia del equipo de Clarín fue trabajar uno a uno con cada editor y “un año y medio después una periodista me manda ‘mirá el tiempo de lectura de la nota’, destacando la buen performance de un artículo”, relata orgullosa Noel. Y explica que básicamente hay tres parámetros muy importantes: el tiempo de lectura de cada nota, la recirculación y la extensión que la audiencia lee en cada página, si pasa el segundo párrafo o no, y qué se puede trabajar o mejorar en el contenido para que la gente siga leyendo.

El trabajo con las métricas, contó Scanarotti, permitió que los periodistas terminaran con muchos de los prejuicios que tenían. Por ejemplo, la idea de que en internet hay que titular siempre con preguntas, o la idea de que lo que mejor funciona en la web es siempre el contenido blando. Igualmente, los periodistas pudieron ver que las coberturas en vivo aumentaban el tráfico y entendieron el valor de ese tipo de contenidos.

Por su parte, Juan Pablo De Santis, explicó que Clarín tiene dos grandes objetivos: aumentar el número de suscriptores digitales (en la nota número 35 del mes invita a los usuarios a que empiecen a pagar si quieren seguir visualizando contenidos), y en segundo lugar, ampliar la base de usuario.



El diario segmenta a los usuarios por la intensidad de consumo: los fieles (más de 20 vistas por mes en un mismo navegador/dispositivos) y los “golondrinas”(los que no superan las 19 notas mensuales). El objetivo que persiguen es que los fieles naveguen más, lleguen al paywall y se vuelvan suscriptores. Mientras que con los usuarios golondrinas persiguen dos objetivos: hacerlos fieles y monetizarlos, con contenido brandeado, incluso cuando no se suscriban.

“Para que puedan dimensionar de lo que hablamos, de los 40 millones de usuarios que tenemos, el 12 o 13% son fieles. Ellos lo que más ven es la portada y de allí nuestra importancia de la home. El uso fiel lo que más valora es la información no el commodity, el contenido que hace aportes diferentes. También ofrecemos entretenimiento, que también los fieles consumen y valoran que sea serio, no amarillo”, detalla De Santis.

Entre otras cosas, señaló De Santis, Chartbeat nos permitió ver que el 26.2.17 la gente quería saber sobre el eclipse solar en Chubut. “En base a ese dato, hicimos un acuerdo con Canal 9 de Chubut y transmitimos en vivo desde un pueblo muy pequeño y llegamos a tener 10.000 personas viendo al mismo tiempo la transmisión en vivo”.

Antes de pasar a las preguntas, los periodistas de Clarín puntualizaron que “en octubre pasaron los 3 millones de visitantes únicos y que en el último año crecieron 37% en usuarios únicos”.

Animados por las preguntas, Scanarotti y De Santis, remarcaron que las capacitaciones en cuanto al uso de métricas dentro de la redacción funciona, pero el trabajo uno a uno todos los días funciona mejor. “Eso sí, hay que tener paciencia porque hay resistencia al cambio”, subrayó Scanarotti.

En cuanto a errores que cometieron, De Santis contó: “Como medio millón de personas juega a la Claringrilla en Clarín digital, decidimos hacerlo para móviles pero no funcionó. Cuando estudiamos quiénes lo jugaban, vimos que lo hacían desde desktop, de 9 a 11 hs. Es decir, desde el trabajo. Por eso no funcionó”.

Renata Rizzi presentó a [Nexo](#), un medio pequeño (30 personas en total) creado hace dos años, en San Pablo, Brasil. Este medio innovador se financia completamente con suscripciones, tiene un muro de pago que se activa luego de que el usuario haya consumido cinco notas, pero no tienen avisos de ningún tipo.

A Nexo los usuarios no entran para enterarse qué está pasando, sino para buscar información que permita contextualizar lo que ya saben que está pasando, una explicación de qué significa lo que está ocurriendo.

Los contenidos explicativos que producen son muy consumidos por estudiantes. De hecho tienen un importante número de lectores de entre 15 y 18 años.

Por otro lado, al no contar con avisos publicitarios, la experiencia de usuario es una prioridad para Nexo, se esmeran en que el sitio sea fácil de navegar, placentero de consumir. Para ello trabajan mucho contenidos a través de videos, gráficos y visualizaciones.

También hacen un newsletter de lunes a viernes, más uno el sábado que reúne lo más importante de las producciones de Nexo de la semana y otro el domingo con 6 notas del mundo que los periodistas leyeron esa semana y quieren compartir con su audiencia.



En el **Radar Digital** fueron seleccionados para contar cómo funcionan [El Mostrador](#), de Chile, y [Cultura Colectiva](#), de México. Todos los años, Digital Media LATAM identifica emprendimientos periodísticos digitales que merecen estar “en el radar” por su enfoque editorial, innovación narrativa u originalidad en su modelo de negocio. El Mostrador y Cultura Colectiva se sumaron así a medios nativos digitales presentes en pasadas ediciones, como [Chequeado](#) de Argentina, [Pictoline](#) de México, o [eldiario.es](#) de España, que marcan tendencia en sus mercados locales y contribuyen a su manera a definir la industria periodística del futuro.

Un nativo maduro

Max Raide, editor de El Mostrador, un medio creado en 2000 y al que presentó como el primer medio digital de Chile, inició su presentación aclarando que no pertenecían a ningún grupo económico. “Somos un medio de alta credibilidad. Nos leen empresarios, políticos, ejecutivos y líderes de opinión. Tenemos 3 millones de lectores únicos, 14 millones de páginas vistas, 440.000 seguidores en Facebook, 1.490.000 seguidores en Twitter y 37.200 seguidores en Instagram. Mientras que 62% de nuestros usuarios son menores 45 años y 49% tienen nivel universitario completo”, enumeró Raide.



Para este medio la influencia es un valor importante. De allí que contar con el público que contamos “nos identifica como una opción de alta credibilidad e independencia”.

El Mostrador cuenta con un equipo de 50 profesionales y nació gracias a un grupo de ejecutivos que creían en la transparencia de la democracia. Luego, aprovecharon la coyuntura política de 2010, cuando asumió Sebastián Piñera la presidencia de Chile, y la posición acrítica que tomaron los medios tradicionales para posicionarse como un medio diferente.



Actualmente, El Mostrador es en Chile el medio favorito para informarse como primera opción, con un 65,4% de público que lo elige. The New York Times lo llamó “el diario más atrevido e innovador de Chile, al que la prensa tradicional imita” y The Economist sostuvo que “la información más objetiva de Chile no proviene de periódicos tradicionales, sino que viene de El Mostrador”. De hecho “varias veces nuestras noticias han sido replicadas por grandes medios extranjeros”, sostuvo Raide.

Las principales secciones que componen a este medio son: [Mercado](#) con 290.851 usuarios únicos y para la que tienen una alianza internacional estratégica de contenidos con Bloomberg, [Cultura+Ciudad](#) con 235.560 usuarios únicos y en alianza con la BBC, [Agenda País](#) con 301.822 usuarios únicos y una alianza con Financial Times Weekend y [Braga](#) con 460.987 usuarios únicos, sin alianza.

Creamos Agenda País, detalló Raide, “porque creemos que otra Chile es posible, más relacionada con la sustentabilidad y la equidad social. Por eso le pedimos al sector público y privado que apuesta a esa Chile que nos apoya”.

A su vez, Agenda País está subdividida en cinco secciones donde se generan debates y se brindan propuestas: Inclusiva, Sustentable, Digital, Emprendedora y Vida. Y cada una tiene patrocinadores únicos en su categoría.

El Mostrador también busca tener información financiera confiable. Su suscripción en temas económicos cuesta US\$ 15 por mes.

Después de 17 años hemos logrado un modelo de negocio sustentable. “No nos financiamos con recursos públicos. Por eso es importante para nosotros la relación permanente con el sector privado, al que involucramos en las distintas instancias y le explicamos cómo funciona El Mostrador y a dónde va. Hemos logrado que el sector privado entienda que si está con nosotros construye reputación y credibilidad”, sostuvo el editor.

A los interesados en profundizar el tema ["Nativos digitales y tradicionales: ¿Qué retos tenemos en común?"](#), recomendamos el debate que sostuvieron Max Raide y Gastón Roitberg, Secretario de Redacción Multimedia en La Nación, de Argentina, en el marco de la Digital Media LATAM 2017.

Fuera de la caja

Luego, el auditorio escuchó la descontracturada presentación de Cultura Colectiva. “Nosotros creemos que una cultura es una forma de vida y cuando teníamos 22 años (2010) solo sabíamos hacer fiestas y regalar alcohol. Ahí empezamos a pensar qué hacer y buscamos que un fondo de inversión nos financiara las fiestas. Detectamos una comunidad interesada, abrimos una fan page e invitamos a artistas a que escribieran y logramos 20.000 visitas el primer mes y 40.000 el segundo. Nos enfocamos en la página, en la plataforma y nos dimos cuenta que había una necesidad en ese ámbito cultural”, arrancó [Adolfo Cano](#), co-fundador de Cultura Colectiva.

Desarrollaron un plan de negocio y aplicaron a Endeavor, pero los rechazaron. Sin embargo, no bajaron los brazos. “Trabajamos en la propuesta de negocio, nos presentamos nuevamente y logramos que nos financiaran”, explicó Cano.



Así comenzó el trabajo duro por posicionar el sitio web y lograr una audiencia que optara por los contenidos que hasta hoy producen a base de datos y algoritmos. Sí, el secreto del éxito de este medio son los datos y algoritmos.

Textos descontracturados, imágenes creativas y vídeos interactivos. No importa en qué formato y de qué manera se cuentan las historias, para Cultura Colectiva lo más importante es que sus trabajos inspiren a su público objetivo. Filosofía que los llevó a ser una empresa de inteligencia para influenciar audiencias que recibe 70 millones de visitas en su web y tiene 1000 millones de reproducciones en sus vídeos, sin embargo para el equipo lo más importante sigue siendo “inspirar”.

“Nosotros creemos que la cultura es un lenguaje para inspirar. Por eso le decimos a quienes producen contenidos, que sin importar lo que hagan, tiene que ser inspirador. De hecho, nosotros nos consideramos una empresa de inteligencia para influenciar audiencia”, soltó Cano.

Poco después sostuvo: “Nosotros creemos que todo va a estar dirigido por algoritmos, vemos la muerte de los medios tradicionales. Por eso, nosotros apostamos a analizar los datos que hay detrás de los millones de visitantes que tenemos. Por ejemplo, uno de cada cinco millennials en México está tatuado y dos de los cuatro no tatuados se van a tatuar en los próximos dos años. Ese es un dato”.

En cuanto a la producción de contenidos, el equipo de Cultura Colectiva primero crea un título, luego miden según parámetros algorítmicos propios si funciona o no. Los algoritmos también les indican a qué hora convendrá publicar ese título. Una vez que tienen esa información, recién piensan el contenido. Lo mismo hacen con las imágenes, ponen en su plataforma una imagen y verifican si es viable desde los algoritmos.

A continuación, Cano dictaminó que “la televisión como la conocemos tiene cinco años de vida. Las novelas que vemos, sin tener en cuenta lo que dicen los algoritmos es imposible que se sigan produciendo”.

Tampoco se salvarán los celulares, a quien Cano les pronosticó 10 años de vida. Después de anunciar la muerte de los medios de comunicación tradicionales, Cano sostuvo que su emprendimiento va por el buen camino. “Crecimos entre 400 y 500% año a año. Hoy tenemos un edificio con más de 250 colaboradores, 70 millones de visitas mensuales y cerramos una inversión con un fondo de Estados Unidos por US\$ 50 millones”.

Quienes quieran profundizar en lo debatido sobre "Contenidos Digital First: [¿Cómo crear y distribuir contenidos digitales](#)", sugerimos vean la charla que mantuvieron, durante la Digital Media LATAM 2017, Adolfo Cano y Selymar Colón, Subdirectora de redacción de Univision Noticias, en Estados Unidos.

Conscientes de que muchas de las conexiones que los medios tienen con sus audiencias es a través de **Facebook** es que [Kate Orseth](#), jefa de marketing de producto de la compañía, en Estados Unidos tuvo su espacio en la Digital Media LATAM 2017. Orseth mostró cómo Facebook está trabajando con los medios y las experiencias que generan los contenidos periodísticos. “Las noticias en Facebook son importantes para crear comunidades informadas”, explicó Orseth.



Facebook busca asociarse con los medios. La última apuesta en esa línea es [Watch](#), un canal online dentro de Facebook buscará darle a los medios herramientas para que construyan un público y ganen dinero con la producción de contenidos. Se trata de crear un programa de entretenimiento a través de episodios en Facebook. Pero, aún no saben cuándo estará disponible en América Latina.

El principal objetivo es atraer al lector más casual, más informal para poder estudiarlo y determinar cómo hacer para que ese lector se convierta en un lector fiel.

Orseth sostuvo que “el valor de Watch es generar un espacio leal para que el lector regrese una y otra vez. Uno gana dinero por el contenido. Por eso, mantenemos la inversión en Facebook Live. El objetivo es mejorar la experiencia de Live para para que los anunciantes quieran seguir invirtiendo en este espacio. Hoy, el formato está funcionando muy bien para los anunciantes, 70% de los usuarios llega hasta el final de los streaming aún cuando aparece la publicidad”.

Prueba y error

Hasta dónde requiere ser modificada, innovada o disruptiva cada empresa de la industria periodísticas fue un tema que sobrevoló las tres jornadas de la Digital Media LATAM 2017. En ese marco, [Haris Agha](#), Global Head of Customer Experience en [Reuters](#), arrancó su presentación con una frase que incomoda, en general, a las grandes organizaciones: es clave que sean libres de experimentar. Es un momento para estar en modo experimentación y las organizaciones deben ser flexibles para probar y fracasar.

Luego, dio cinco claves con las que empezar a experimentar:

1. La necesidad de segmentar nichos para hacer crecer audiencias. Trae a la luz el caso de una vertical en Indonesia que se dirige a los millennials con una combinación de noticias y social media: [Brilio](#). Cita también el caso de [Muy Liebre](#), una marca del medio argentino La Nación, que habita solamente en redes sociales.

Es clave, explica Agha, crear una “identidad separada”: estas líneas deben diferenciarse de las organizaciones que los producen para realmente cautivar a sus nichos. La idea detrás de esto es construir, para cada nicho, un público leal: medios cada vez más customizados para que cada usuario los habite, en lugar de pasar por allí e irse a otra parte.

2. El vivo sigue siendo tan importante como lo era hace unos tres o cuatro años. En los últimos dos años Reuters registró un crecimiento del 88% en el uso del video en vivo, de modo que aunque sea costoso y difícil hay que seguir trabajando con eso. También puso como ejemplo lo que está haciendo [The Guardian](#) en cuanto al [vivo](#).

3. La importancia del contenido de audio. Para 2020, 50% de las búsquedas se harán con la voz. Eso implica que los medios no pueden enfocarse solamente en lo visual: tienen que empezar a experimentar con los contenidos de audio. [La BBC ya está experimentando con esto](#).

4. La monetización. Agha explicó que la mayoría de los medios ya se dieron cuenta de que no pueden apoyarse tanto en los avisos y que es necesario buscar otras fuentes de financiamiento. El 60% de los ingresos del New York Times hoy vienen directamente de las audiencias y el camino parece ser ese, subraya.



5. La experiencia le gana al formato. Esta es la clave más importante desde la perspectiva de Agha. E invitó a generar experiencias de usuario que sean fáciles, cómodas, agradables y ágiles es lo más importante en esta era del periodismo. Por eso hay que ser flexibles, combinar formatos diferentes y poner esas combinaciones al servicio de la experiencia del usuario, sin obsesionarse demasiado con ningún formato. En muchos casos hay tanto contenido que el usuario no llega a verlo todo, pero sí llega a percibir si la experiencia de usuario es buena o no lo es, y eso termina siendo lo más importante.

Desde WAN-IFRA consideran que 2017 ha sido el año en el que (¡por fin!) los medios han entendido e integrado la importancia de respetar que cada una de las plataformas en que distribuimos la información es profundamente diferente. “Lo que preparamos para una versión impresa no es, en muchos casos, aplicable a la manera en que consumimos las noticias en un teléfono móvil, por ejemplo”. En ese marco, [Mario García](#), CEO y fundador de [Gracia Media](#), en Estados Unidos, brindó una visión integral de cómo el periodismo que se está ejerciendo en el mundo está siendo narrado a través de historias cada vez más lineales, más visuales y más adaptadas a plataformas móviles.

Mario García expresó su entusiasmo respecto a que las empresas periodísticas hayan comenzado a comprender



que los diarios de papel no pueden funcionar de la misma manera que sus plataformas digitales. Cada vez más, diversos medios de la región trabajan de manera integral las vías y plataformas por las cuales distribuyen su información, y esto es un logro que el experto señaló con muchísima ilusión al pensar en el futuro de la industria periodística de la región.

“El usuario normal atraviesa tres plataformas a lo largo del día (diario, celular y computadora), es por eso que al planificar la estrategia de difusión de sus productos, deben recordar que la marca, con la misma forma y el mismo color, tiene que estar en todas las plataformas”, desarrolló.

En la presentación, García también dio una serie de consejos sobre narrativas visuales. Trabajar **párrafos más cortos** y apelar a los **subtítulos** en historias largas fueron los primeras dos sugerencias del fundador de Gracia Media, y remarcó que esto se debe a que las noticias se consumen desde las pantallas.

Pero lo más importante, para García, es cómo se producen hoy las noticias. La manera en la que fluyen hoy día las historias no son las mismas: antes un periodista llegaba a la redacción, se sentaba en su escritorio, escribía la noticia, iba por un café y al otro día la veía publicada en el medio para el que trabaja.



En la actualidad, la historia puede empezar con un tweet y luego ocurrir una serie de acontecimientos en el mundo físico y digital, lo que a menudo amerita que el periodista recurra a la narrativa visual como herramienta para contar lo sucedido de una manera más atractiva.

Llegado a este punto, una vez más [The New York Times](#) es la referencia. Esta vez por la manera en que presenta sus historias. Según García el periódico apela a una narrativa interlineal, es decir que trabaja diversos formatos en una sola historia, la cual puede contener imágenes, vídeos y publicaciones de redes sociales como tweets, estados de Facebook y hasta fotografías de Instagram.

Ahora, para esto ya no se trabaja más el texto primero y luego se le da ese texto al diseñador que decide donde poner las fotos. El trabajo hoy es en equipo desde un comienzo. El reportero sabe desde un comienzo lo que va a trabajar. De hecho en The New York Times hay diseñadores de historias visuales.

“Hay que tener en cuenta que en el papel, la foto nos lleva al texto. En el celular, el texto nos lleva a buscar la foto”, sostuvo García.

Poco después alertó sobre los cambios en tecnología y hasta en el diseño de la redacción - pueden tirar paredes y trabajar todos alrededor de una mesa- que se implementan buscando generar cambios. Pero no se logran modificar las mentalidades, siguen siendo las mismas.

En cuanto a [cómo leemos y qué miramos en la pantalla del móvil](#), García rescató algunos de los hallazgos que hizo [Christian Fortanet](#) de la [Universidad de Alicante](#).

Con este estudio entre otras cosas, se pudo ver que la parte izquierda de la pantalla funciona mejor que la izquierda. Es decir, “la foto debe comenzar desde la izquierda. Lo mismo los títulos”.

García también se refirió al diario impreso: “El diario de papel no va a morir, pero ya no es el protagonista. Es cada vez más arrevistado. El papel ya sabe que el lector se enteró de las noticias y que él le tiene que vender más”. Pero, alerta “a veces el digital inspira al papel” Para concluir, García, destacó que “la forma de escribir y diseñar debe adaptarse a la plataforma en la que se presenta la información”. Mientras que los contenidos “deben venderse a través de newsletters, tweets y medios sociales”.



Día 3

El jueves 16 la [Digital Media LATAM](#) dedicó su última jornada a experiencias novedosas tanto en el terreno de las producciones periodísticas como en el de la venta de contenidos. El cierre estuvo a cargo de Jeff Jarvis, quien reveló las tendencias para el 2018 en materia de medios de comunicación.

[Selymar Colón](#) es subdirectora de redacción de [Univision Noticias](#), en Estados Unidos. Ella centró su presentación en el **uso del móvil para hacer periodismo de servicio**. Tomando como principal experiencia la que les dejó el [huracán María](#), que el 20 de septiembre azotó Puerto Rico dejando a más 3 millones de personas incomunicadas. Se estima que fuera de Puerto Rico viven más de 5 millones de puertorriqueños. Por eso, cómo conectar e informar a ambas audiencias luego de un fenómeno como este, fue el desafío que se propuso Univisión. Con el uso intensivo del formato de video y con la ayuda de redes sociales, Google Forms, bots, celulares y periodistas, buscaron conectar e informar sobre sus pueblos a familias entre Puerto Rico y Estados Unidos.

Para explicar por qué decidieron trabajar de esta manera la cobertura del huracán, Colón abrió su exposición destacando que 9 de cada 10 personas en América Latina tienen un celular inteligente. También subrayó el 10% de aumento interanual (2016-2017) en el consumo de videos en móviles a nivel global. Mientras que el 52% en Latinoamérica consume videos en móviles: “la audiencia está ahí”, alertó. Por eso, en la redacción de Univisión capacitaron a los periodistas para que aprendieran a hacer videos con los celulares y diseñaron protocolos de trabajo.

Para la cobertura, cotidianamente los periodistas cuentan con un celular inteligente un par de auriculares y WhatsApp -este último porque ayuda a crear grupos de producción y sirve como canal de envíos de videos-.

En medio del apagón tecnológico en Puerto Rico, provocado por el huracán María, la redacción de Univisión recorrieron las zonas inundadas para filmar videos simples y recoger material que luego usaron para producir mini documentales de diez minutos.

Pero no sólo salieron a la calle a hacer producciones periodísticas que ayudaran a la gente a contactarse entre sí. También les ofrecían un celular para que pudieran llamar a sus familiares y hacerles saber que estaban bien y crearon un formulario en Google para que las personas que tuvieran familiares en Puerto Rico dejaran datos que ayudaran a localizarlos. Esto fue parte de la iniciativa #PRActíivate.

Es decir, “hicimos periodismo de servicio en Internet con video móvil y ayudamos a familias a conectarse entre sí”, remarcó Colón. Y poco después, sostuvo que en menos de dos años el celular será la principal herramienta para hacer periodismo. De hecho, según datos mostrados por Colón, el 52% en Latinoamérica consume videos en móviles: “la audiencia está ahí”.



Para demostrar el poder que tiene el video, Selymar relato a un auditorio casi lleno que en Iowa, Estados Unidos, cuando en una elección se produce un empate entre candidatos se lanzan una moneda para decidir el resultado. Cuesta creerlo si alguien nos lo cuenta. Pero no cuando alguien nos lo muestra en un video. Porque un periodista de Univision Noticias estaba en el lugar, sacó su teléfono móvil y filmó el momento en que tiraron la moneda al aire. Cayó la moneda y el video se viralizó al instante a través de las redes sociales de la cadena.



“La diferencia aparece cuando un periodista sabe usar el celular”, dijo Selymar. Hay que saber dónde será utilizado el video, porque no es lo mismo que sea para un sitio web (el cual deberá ser filmado con el celular en posición horizontal), a que sea usado en una historia de Instagram (filmado en posición vertical).

Un aspecto para nada soslayable es el Copyright de videos en el mundo digital. Para Selymar este “es un tema delicado porque hay mucho material circulando en redes, aunque que esté en internet no implica que pueda ser utilizado”. En Univision no usan nada sin autorización de los medios o las personas.

Sin embargo, el mayor problema al que se enfrentan las redacciones es la falta de presupuesto. Selymar insistió en que hay que invertir en capacitación para los periodistas para que sepan usar estas herramientas. Cada vez se usará más el móvil y tener sensibilidad audiovisual será lo que distinga a un buen periodista.

Para los que quieran seguir profundizando en el tema, les recomendamos esta [breve charla entre Selymar Colón y Adolfo Cano](#), durante la Digital Media LATAM 2017. La subdirectora de redacción de [Univision Noticias](#) y el co-fundador de Cultura Colectiva debatieron sobre "Contenidos Digital First: “¿Cómo crear y distribuir contenidos digitales”.

Cobro por contenidos

Ya a media mañana fue el turno de [Javier Kraviez](#), Chief Customer Officer de [Clarín](#), y de [Ernesto Martelli](#), gerente de contenidos digitales de [La Nación](#). Ellos relataron la experiencia argentina de cobrar por leer contenidos periodísticos en Internet en un panel titulado **“El valor del contenido de calidad: el lanzamiento de los muros de pago en Argentina”**.

En un año clave para la prensa en América Latina ya que los dos principales diarios de Argentina lanzaron sus muros de pago, sumándose Brasil y a pocos diarios más en el continente, Kraviez y Martelli contaron detalles de los lanzamientos de sus muros de pago durante 2017, los desafíos, los errores, las oportunidades y los aciertos logrados.

Kraviez mostró el contexto global en el que tomaron esta decisión.



Entre otros datos: **La acelerada contracción del negocio de los medios impresos.** Si bien Argentina no ha sufrido un descenso tan abrupto como Europa, según un [estudio de la WAN-IFRA](#), la merma local pasó de 100 (la base del relevamiento para 2007) a 71 en 2017. Al tiempo que **el crecimiento en publicidad digital no compensa la caída de la gráfica**, como sostuvo basándose en estadísticas del [Pew Research Center](#). Y **el share de crecimiento en publicidad digital es del 85% para Google y Facebook** (Fuente: [KPCB Mary Meeker Internet Trends \(2017\)](#)). “Esto último significa que por cada US\$ 1 que ingresa por publicidad, Google y Facebook se quedan con US\$ 0,85, mientras que el resto de los jugadores nos tenemos que dividir los 15 centavos que quedan”, profundizó Kravietz.

Observando estos, entre muchos otros datos estadísticos y de tendencia de consumo de la información es que decidieron avanzar en el Paywall. También, a pesar de los miedos y prejuicios con los que se encontraron en 2016, en la Digital Media LATAM, cuando Héctor Aranda, tras mostrar un detallado análisis de datos estadísticos y tendencias de consumo, sostuvo que en 2017 Clarín lanzaría el muro de pago, destacó Kravietz. Algunos nos decían que el mercado no estaba maduro aún, otros nos preguntaban si no teníamos más para perder que para ganar y también estaban los que vaticinaban un rotundo fracaso. “Pero decidimos probar, apostar a un nuevo modelo de negocio”, sostuvo Kravietz.

Pero Clarín viene trabajando en esta línea desde 2015, cuando implementó un signwall o muro de registro y así instaló una nueva cultura de gestión de la audiencia que implicó pensar desde la lógica de las personas antes que en la lógica de los productos. En ese sentido, el conocimiento de los perfiles, hábitos e intereses es fundamental para pensar en una nueva forma de producir, distribuir y consumir noticias. El signwall convierte a usuarios en personas: se puede saber sus nombres, su sexo, su edad, qué buscan, qué quieren, qué sitios prefieren, qué les interesa, desde que dispositivos navegan.

A octubre de 2017, habían ingresado sus datos al signwall de Clarín 1.357.680 usuarios. Estos, para el diario, son los lectores fieles y son la principal fuente de potenciales suscriptores de Clarín. De esta manera, la compañía segmentó su audiencia en tres estratos: lectores que consumen menos de 5 notas por mes, lectores que consumen entre cinco y 10 notas por mes y lectores que consumen más de 10 notas por mes. Estos últimos son considerados lectores fieles, y aunque son el 9,7% de los usuarios, consumen el 71,3% de las páginas vistas. Este grupo de usuarios es el que más le interesa a Clarín porque es el que más oportunidades tiene de suscribirse.

Las secciones que más navegan los fieles son la Home (60% de páginas vistas por sección), Noticias -incluye Política, Economía y Mundo- (17%) y Sociedad (9%). Estos porcentajes, explica Kravietz, fueron una noticia fantástica para Clarín porque esas secciones son su ADN periodístico. Fue bueno saber que se consumían más que las “noticias blandas” que abundan en redes y en la televisión.

Ahora, qué hizo Clarín internamente durante estos dos años y medio, preparando el lanzamiento del muro de pago. Lo primero que organizó Clarín fue un equipo interdisciplinario de trabajo, que involucró a especialistas en marketing, redacción, big data, legales, tecnología, etc. para tener un enfoque holístico del proyecto. Luego, fueron a encuestar directamente a los usuarios registrados, la audiencia que podría pagar por contenidos periodísticos. También realizaron una consultoría de UX (experiencia de usuario) y entrevistas a expertos. El resultado obtenido más importante: el 37% de los encuestados estaría dispuesto a pagar para retener calidad periodística. Así, hoy Clarín tiene más de 50.000 suscriptores digitales, cuando el objetivo era lograr 15.000 a fines de 2017, según Kravietz. Y



el modelo implementado es de muro de pago poroso. Es decir, sólo a aquellos lectores considerados fieles son persuadidos a pagar.

“Las lecciones que nos deja el paywall es que los usuarios valoran el periodismo de calidad y están dispuestos a pagar por ello”, cerró Kravietz.

A continuación expuso Ernesto Martelli, Digital Content Manager de La Nación. El real desafío, dijo Martelli, es reencontrarse con un vínculo muy profundo con la audiencia. De hecho, hace 23 años que La Nación viene generando contenidos digitales, cuidando la experiencia de usuario.

“El cambio pone a La Nación en un desafío grande pero a la vez lo acerca a lo que fueron siempre sus pilares o los pilares de su negocio: contenidos y servicios, relevancia y valor”, reconoce Martelli. Y explica: “Para las audiencias siempre hubo un valor. Estamos ante un desafío que es ponerle precio a ese valor. Igualmente, destaca el valor de comunidad, el sentido de comunidad o afinidad de intereses, de pensar en una identidad del consumidor”.

En esa dirección va el plan de membresía de Club La Nación, que actualmente cuenta con más de 800.000 socios del club, de los cuales más de 500.000 son titulares de tarjetas. Son adherentes a una propuesta editorial y de marca, y beneficiarios de un programa de servicios que se entregan a través de una propuesta única. Una de las suscripciones digitales incluye acceso a The New York Times.

“Preferimos hablar de suscripción digital y no de paywall, porque suscripción digital tiene que ver más con lo que nosotros venimos ofreciendo desde hace años”, detalló Martelli.

La Nación, como Clarín, comenzó en 2015 con un signwall hasta que en agosto de 2017 lanzaron el muro de pago poroso que ofrecía el pago a aquellos usuarios que consumían más de 80 notas mensuales. En septiembre bajaron a 60 notas mensuales y en noviembre a 40 notas por mes y pasando las 10 notas pide que inscriba.

Los cambios radicales requieren no solo migrar de print a digital como visión de negocios, sino migrar a un modelo digital basado en suscriptores. Por ello, en el centro de la redacción de La Nación una pantalla actualiza la cantidad de suscriptores. En noviembre de 2017 eran poco más de 56.500.

Martelli también compartió el cambio interno que esto significa para La Nación. “Durante mucho tiempo, digitalmente hablando, los medios tuvieron una visión muy basada en el volumen de audiencia, el tráfico, el alcance, las páginas vistas y nuestro foco estaba en desarrollar audiencias a través de la redes sociales. Eso se expresa internamente como una visión Youtube, del modelo de negocios de Youtube, y lo que nosotros queremos instalar como cultura organizacional es una visión más Netflix, que ofrezca valor agregado, exclusividad, relaciones duraderas, resumidos en la experiencia de usuario”.

Entiendo que no hay un único modelo de negocio digital y tal vez el modelo de suscripción no sea para todos. Pero en La Nación estamos convencidos de que este es nuestro camino porque está amparado en los valores y virtudes que tiene La Nación como medio.

En coincidencia también con lo desarrollado por Javier Kravietz, Martelli explicó que el trabajo interdisciplinario es fundamental para el funcionamiento de este modelo de negocio. Y en cuanto a la producción de contenidos, “hay tres cambios centrales en La Nación: una orientación a la suscripción, un cambio en la lógica de la gestión más enfocada y basada en métricas y una visión de redacción mucho más integral con otras áreas de la organización.



La Nación trabajó en la confección de un score propio que permite ver una métrica que da un seguimiento prácticamente en tiempo real en función de dos factores: el interés que genera en la audiencia y la satisfacción expresada en tiempo de consumo de esas notas. También una clasificación de nuestros contenidos diarios, que son unas 250 notas, y les asigna un score que nuestros editores analizan y ubican en la planificación diaria. Esto permite encontrar para cada unidad de contenido su valor distintivo y así encontrar el diferencial de los materiales de La Nación. En definitiva nuestro foco es profundizar el diferencial que tenemos que es la calidad de los contenidos.

Por último, Martelli, adelantó que La Nación seguirá innovando como lo viene haciendo desde hace años y que cuando habla de innovación lo hacen desde la combinación de instinto con algoritmos en el que esas dos funciones se expresan en los talentos humanos y las experiencias de usuario que les ofrecen a los usuarios.

Buscando profundizar en los aspectos más relevantes del pago por suscripción desde distintas experiencias es que expuso [Ben Cotton](#), Director de Marketing de producto de [The New York Times](#). Explicó **cómo gestionan 2,3 millones de suscriptores aspirando a sumar muchos más.**

Ante una audiencia atenta a las innovaciones que desarrolla The New York Times, Cotton explicó: “Transmitimos a nuestros lectores que el trabajo que hacemos es crítico para nuestra sociedad, y eso cuesta dinero, por lo cual es importante pagar por ello”.

El diario tiene 2 millones de suscriptores digitales, 1 millón de suscriptores en papel y más de 350 millones de suscriptores entre cocina y crucigramas. El mayor número de suscriptores en toda la historia del periódico según Cotton, quien dirige al equipo responsable de la comercialización del periódico.

En coincidencia con lo que pocas horas antes había contado Javier Kraviez, de Clarín, Cotton reveló: “Cuando comenzamos nadie imaginó que este modelo de negocio iba a funcionar, había muchas críticas y sobre todo dudas respecto al futuro de la empresa”.

A pesar de la incertidumbre y el poco apoyo al proyecto, en 2011 el periódico lanzó un modelo freemium que permitía la lectura gratuita de 20 artículos por mes, si el lector deseaba acceder a otros contenidos debía pagar. Sin embargo, con el boom de las redes sociales su publicidad digital tuvo dificultades. Los anuncios impresos comenzaron a disminuir y el medio no tuvo más remedio que tomar un nuevo rumbo. Así fue que optaron por convertirse en un negocio de suscripciones. Muchos creyeron que eso era una locura, que no lo lograrían, confesó quien además integra el consejo de administración de [Columbia Spectator](#).

El principal desafío que The New York Times debió asumir fue el de comprender de manera integral (es decir, tomando en cuenta a todas las áreas de la empresa), que tenían que hacer un periodismo diferencial para aquel público que estuviese dispuesto a pagar por él. “Desde el periódico la idea siempre es probar nuevas formas de crecimiento ligadas al rumbo que tome la industria periodística”, explicó Ben Cotton y aclaró que para aprovechar las oportunidades que presente el día a día hay que estar preparados y dispuestos a invertir, sobre todo en marketing: esa es la clave.

En 2011, año del lanzamiento el diario logró suscribir a 400 mil usuarios, en 2012 crecieron hasta los 600 mil, en 2013 llegaron a los 800 mil, en 2014 a 1.100.000 usuarios, en 2015 a 1.300.000, en 2016 escalaron hasta 1.900.000 y cerraron 2017 con 2.400.000 suscriptores.





Ben Cotton finalizó su exposición con tres lecciones que dejó el modelo de negocios pago que implementa The New York Times desde 2011: enfocarse en los suscriptores leales, darle valor a los contenidos e invertir en las áreas. “El título de la presentación era Gestionar 2,3 millones de suscriptores y aspirar a más, y con relación a eso creemos firmemente que podemos aspirar a 5

millones de suscriptores, incluso a muchos más”, afirmó, contagiando su entusiasmo a los asistentes.

Tras escuchar los tres relatos de lo vivido en Clarín, La Nación y The New York Times, se abrió un espacio de debate titulado: **Debate sobre el modelo de negocio del futuro del periodismo**. Los representantes de los tres diarios repitieron al auditorio las cifras que manejan sobre las nuevas suscripciones que implementan en sus medios y el contexto interno en el que se dan esos logros.

La Nación y Clarín contaron que desarrollaron juntos testeos cuantitativos y cualitativos, de los que surgieron el precio y el umbral de noticias. Javier Kraviez, Chief Customer Officer de [Clarín](#), contó que producir periodismo de calidad es una inversión y los consumidores están dispuestos a pagar por ello pero al momento de consultar a los usuarios de Clarín sólo un 37% de los encuestados estaba dispuesto a pagar.

Ernesto Martelli, Gerente de Contenidos Digitales de [La Nación](#), dijo respecto a la implementación del muro de pago que siguen en una etapa de prueba y que están avanzando en una evaluación de modelos alternativos. "Estamos en un proceso de innovación en el que La Nación siempre ha sido pionero", sostuvo Martelli.

Por otro lado, Ben Cotton, Director de Marketing de Producto de [The New York Times](#), volvió a subrayar que tienen más suscriptores hoy de los que tuvieron en toda su historia. “La idea de The New York Times es siempre probar nuevas maneras de crecimiento, dependiendo del rumbo que vaya tomando la industria. Creemos que podemos llegar a 10 millones de suscriptores o mucho más. Estamos convencidos de que los lectores del mundo se van a acostumbrar a que hay que pagar por las noticias de calidad”, dijo Cotton.

La Nación tiene alrededor de 60.000 suscriptores. La virtud de la decisión es el modelo mixto y satisfacer a las audiencias es la clave. Mientras que para Clarín hay un valor explícito: los lectores más fieles están financiando el periodismo que quieren leer.

“Estamos viviendo en una especie de darwinismo de los medios: van a sobrevivir los más aptos. La variable que divide quién sobrevive es la velocidad de transformación. La industria en general tiene que tomar consciencia, no sólo Clarín y La Nación”, cerró Martelli.



La estrategia de un adelantado

Cerrado el debate sobre modelos de monetización, el auditorio escuchó la presentación de [Adnan Sarwar](#), Community Editor del semanario británico [The Economist](#), quien habló sobre **Cómo potenciar una marca tradicional, como The Economist, en el entorno digital.**

En su ponencia describió como logró en dos años y con un equipo que hoy es de 10 personas construir una audiencia de 52 millones de usuarios en todas sus redes, apostando a una estrategia inteligente y prudente. También reveló cómo el trabajo desarrollado por este equipo provocó un aumento del 25% del tráfico de Economist.com que llega de redes sociales, entre el tercer cuatrimestre de 2015 y el tercer cuatrimestre de 2017.

La revista semanal británica, que existe desde 1853, se sumó a las redes sociales en los últimos tiempos pero los logros enumerados por Sarwar son relevantes.

Sarwar, que ganó el [Premio Financial Times Essay en 2013](#) con un ensayo en el que relataba su experiencia en el ejército británico, es quien lidera ahora al equipo de redactores y productores encargados de generar contenidos para los canales de redes sociales de The Economist, enfocados en reforzar las palabras del semanario, producir gráficos, imágenes y contenidos audiovisuales.

“Al principio, conseguimos a dos personas que trabajaban de un modo furioso: publicábamos la revista el jueves y esas dos personas leían las 60 mil palabras del papel y, con base en eso, hacían anuncios en Twitter”, dijo Sarwar. Rápidamente, se hizo evidente que dos personas eran pocas. “Ahora somos tres editores y manejamos un equipo diverso de diez, con fellowships y gente que trae conocimientos del mundo exterior y nosotros los recibimos con beneplácito”.

¿Estar en las redes sociales es una decisión correcta para los diarios y las revistas? “Sí”, dijo Sarwar. “Somos una revista basada en suscripciones y gracias a las redes sociales hemos podido llegar a un público nuevo en todo el mundo, que de no ser por esto, no nos habría conocido. Es gente optimista, materialista, ética y dispuesta a ofrecerse”. Para The Economist, la cantidad total de conexiones ha crecido en un 60% si se compara el primer trimestre de 2017 con el primero de 2015.

Hasta hace unos años, las revistas eran la fuente de noticias donde la gente depositaba la mayor cantidad de confianza: el 72% de los lectores, según Sarwar, le daban un voto de confianza. “Ahora, en las plataformas de redes sociales hay que seguir siendo quien uno dice que es”, continuó. “¿Hay que estar en todas? No. ¿En cuáles? Eso depende de quién es uno. Somos una revista que publica muchos artículos y tenemos que llegar de algún modo a los teléfonos de las personas”.

En Facebook hay 2.000 millones de cuentas: “Es la red más poblada e impulsa muchas suscripciones”, dijo el Community Editor de The Economist. “Gracias a las redes sociales hemos crecido un 23% en el último año en suscripciones, y un 356% en los últimos cinco”. Sarwar agregó que el 42% de los lectores de 18 a 34 años han pagado por noticias en línea: “Esto es lo opuesto a lo que pensábamos hace algunos años, cuando creíamos que los jóvenes no iban a pagar”, sostuvo. Pero ¿dónde está esa gente? Por ejemplo, en [Snapchat](#), para la cual The Economist tiene una editora especialmente asignada. O en [Linked-In](#), donde la revista se introdujo en 2005 para descubrir que la gente de negocios también tiene interés en la cultura, y para crecer utilizando esa información.



En [Facebook](#), los usuarios de The Economist eligen gráficos y editoriales. “El video anda muy bien (creció 300% su consumo entre el tercer cuatrimestre de 2015 y el de 2017), pero no es para todas las historias”, explicó Sarwar.

“Producimos menos artículos que nuestros competidores porque somos un semanario, lo que significa que a veces tenemos que reutilizar nuestros contenidos, aunque lo hacemos con cuidado porque sabemos que la repetición compulsiva abruma, aburre a la gente y puede terminar dañando nuestra imagen”.

Sarwar también se ocupó de resaltar que a las métricas que dictan las redes “siempre las miramos, pero no dejamos que nos dicten nuestra línea editorial”.

Después de un corte para almorzar e intercambiar información entre los participantes de la jornada, se realizó otra de las sesiones especialmente diseñadas para brindar soluciones concretas a los desafíos diarios de las empresas periodísticas y sus redacciones. El título de la conferencia fue **Inteligencia Artificial en la Sala de Redacción**. En este espacio, las principales empresas proveedoras de servicios de la industria periodística, presentaron sus mejores soluciones e innovaciones del año a través de las experiencias relatadas por sus propios clientes. La conferencia fue patrocinada por [Woodwing](#).

Así fue que [Israel Morales](#), Gerente de Departamento de Investigación TI del [Grupo Expansión México](#); [Jonatan Fasano](#), Gerente Comercial Digital del [Grupo América / Radio La Red](#) de Argentina; y [Jaime Sánchez Nieto](#), CEO de [El Economista](#) de México expusieron acerca del prometedor futuro que augura un buen manejo del material audiovisual, en la última sesión in-conference de la [Digital Media LATAM 2017](#).

El primero en exponer fue Israel Morales, que planteó el problema de la repetición de fotos y explicó que cuando un editor de fotos busca una imagen termina eligiendo muchas veces la misma. ¿Por qué? “Porque el tagging es pobre”, sostuvo. Y para empezar a explicar la importancia al seleccionar una imagen, el matemático apuntó: “Sabemos que la gente primero mira y después lee, que obtenemos 94% más de clicks cuando el contenido tiene una imagen correcta, que aumenta 75% la absorción de contenidos cuando hay una imagen y que el 80% de la decisión de compra de portada o click proviene de la foto”.

Enumerados estos datos, puso a prueba al auditorio: “¿Cuántos de ustedes recuerdan el título exacto de un artículo que les gustó y cuántos de ustedes recuerdan la imagen exacta de un artículo que les gustó?”.

Una buena elección de imagen o video para ilustrar historias puede asegurar un gran porcentaje de ventas, pero una buena aplicación de la inteligencia artificial en los bancos de fotos y media logrará enriquecer aún más el compromiso de ventas.

Pero para encontrar más variedad de imágenes tenemos que observar el momento en el que el fotógrafo sube las imágenes al sistema y las taguea. “Si usamos inteligencia artificial para ese tagging, lograremos un mayor reconocimiento de detalles. Es decir, podremos contar con un tagging de segundo nivel que nos permita encontrar luego, imágenes con más detalles. Por ejemplo, una foto de Trump enojado o comiendo papas fritas de Mc. Donald’s en un avión”.

La inteligencia artificial aplicada a las imágenes y videos permite detectar detalles que los responsables de publicar y producir el contenido suelen pasar por alto: palabras claves dentro del contexto de la imagen. Por eso, “si sabemos aplicar la inteligencia artificial a nuestra redacción, podremos contar historias de una mejor manera desde lo visual”, explicó Israel Morales.



La inteligencia artificial también permite decirle al sistema: “no queremos nada por debajo del 90% de certeza de que en la imagen está la persona que necesitamos”. Además, la inteligencia artificial se puede entrenar (tras subir por lo menos 8 veces una imagen le permite aprender que este personaje es Andy Freire, por caso). Ahora, mientras el fotógrafo taggea el nombre, el sistema hace correr algoritmos por detrás que permiten que la inteligencia artificial pueda reconocer y agregar datos a ese primer taggeo) y esto luego hace más precisa la búsqueda y enriquece la publicación”.

Durante el terremoto de México, la gente subía muchas fotos a las redes. “En [Grupo Expansión](#) optamos por conectar el sistema a Twitter e Instagram para que buscara a través de los hashtag y en 10 minutos tuvimos cientos de fotos”.

¿Cómo descartan las fotos falsas preguntaron desde el auditorio? “Cerramos la búsqueda por hashtag y por período en el que se tuiteó”, fue la respuesta de Morales.

Luego, tanto Fasano como Sánchez Nieto se focalizaron en contar sus **casos de éxito en cuanto a monetización de video y audio advertising**. Los expertos dialogaron acerca de lo que significó el desafío de producir, distribuir y monetizar sus productos, teniendo en cuenta los nuevos formatos y plataformas de distribución.

Jonatan Fasano, en representación de Radio La Red, perteneciente a Grupo América, contó que apostar y trabajar en el streaming, audio player y adserver, fue una experiencia que les generó un crecimiento del 324% en impresiones vendidas y 65% de crecimiento en tráfico de streaming.

A futuro, La Red planea lanzar las aplicaciones de las radios del interior, reemplazar pauta para generar mayor inventario, sumar nuevos formatos premium de sesiones patrocinadas y generar contenidos patrocinados y podcasts.

Por su parte Jaime Sánchez Nieto, en nombre de El Economista, reconoció que desde que prestan mayor atención al video, dejan a un lado la dicotomía papel/digital y apuestan todas sus cartas a una redacción integrada, obtuvieron un crecimiento sin precedentes para este medio mexicano. Y concluyó destacando que “la publicidad en audio digital está creciendo y que, por lo tanto, hay que prepararse tecnológicamente para aumentar la audiencia y optimizar la monetización publicitaria. Ya hay grandes grupos de medios invirtiendo en Ad-Tech y contenidos”.

Datos

Atentos a las necesidades urgentes que plantean los medios respecto a mejorar sus ingresos, en esta última jornada WAN-IFRA invitó a exponer al director del departamento de Big Data en [Prensa Ibérica](#) y especialista en Data Science, [Matías de la Barra](#), quien contó la experiencia de Prensa Ibérica con la que logró desarrollar un **modelo de negocio basado en datos**.

Vale aclarar que a Prensa Ibérica Media la componen 14 periódicos regionales de información general a lo largo y ancho de España. “Nuestra audiencia y la influencia de nuestros periódicos nos posicionan como uno de los principales medios y como la primera opción de los lectores en el mercado de los medios de comunicación”, comenzó De la Barra.



También detalló algunas cifras de Prensa Ibérica: con sus versiones impresas alcanzan a 1.557.000 lectores por día, publican 177.050 ejemplares diarios. Mientras que sus versiones digitales reúnen 1.440.000 usuarios únicos por día, 149 millones de páginas vistas por mes y 22 millones de usuarios mensuales. Al tiempo que tiene 1.434.967 seguidores en Facebook y 1.159.445 seguidores en Twitter.

De allí que el especialista planteó que “en un contexto tan competitivo como el digital es vital saber cómo dirigir y aplicar la data en las nuevas redacciones, lo que implica replantearse el nuevo periodismo digital”.

”Ya tenemos data de los contenidos, de los usuarios y de la publicidad. Y la estamos usando para: descubrir temáticas verticales que puedan ser monetizadas, retener la audiencia gracias a los análisis sobre la tasa de rebote y los widgets de contenido personalizado, mejorar las estrategias comerciales con el objetivo de evitar la fuga de clientes publicitarios en riesgo de abandono y optimizar las campañas de marketing, por ejemplo”.

“Es decir, ya tenemos la estrategia en big data, la cuestión ahora es: ¿cómo incorporamos esta estrategia al negocio?”, preguntó Matías. Buscando respuestas a esa pregunta, continuó planteando que el potencial del big data está únicamente limitado por el pensamiento creativo de los usuarios de negocio y por la capacidad de comunicación de soluciones complejas. Lo necesario es que los líderes del negocio “piensen” como un científico de datos, no que sean científicos de datos. No es la tecnología lo que permite ser disruptivos, sino lo que las personas hacen con esa tecnología.

La data convierte a las redes sociales en nuestras aliadas. Permite identificar usuarios que se incorporan al medio y mejora el perfilado de los lectores. “Analizamos la polaridad de los contenidos, porque a la gente le gusta leer en positivo o en negativo. Cincuenta y seis segundos es el tiempo que un usuario se detiene en el contenido. Necesitas un minuto para entender la noticia. Es imprescindible tener ese dato para la creación de contenido”, aseveró De la Barra.

La estrategia del Big Data Business Model (BDBM) consta de un modelo freemium que a su vez consta de cuatro pasos para la “paquetización” de contenidos pago por patrones de perfiles.

Primero, es necesario identificar patrones de tipo de perfiles de usuarios que, por sus hábitos de consumo y características sociodemográficas, demuestran interés por determinados contenidos tanto premium como free. Luego, saber qué contenido consume el suscriptor y cuál podría consumir viendo sus intereses por la navegación free y la premium.

El trabajo a realizar sobre los usuarios free consiste en determinar a qué contenidos premium están accediendo pero no llegan a comprar: predecir intereses para lograr la conversión. Por último, comprender qué patrón de contenido consumían los suscriptores que dejaron de serlo y qué consumen ahora sólo free.

“La meta es conseguir que los datos tengan tanto valor en sí mismo que ayuden a ganar dinero”, dijo de la Barra. El primer gran paso es el perfilado de usuarios. Se identificaron cuatro clusters de audiencia con los segmentos generales determinados por temáticas y por el grado de cobertura informativa que presentan, además de los datos de comportamiento que presentan frente a las acciones publicitarias: **babyboomers** (nacidos entre 1946-1964. Para ellos lo digital sigue siendo desconocidos, consumen contenidos entre las 7 y las 12 hs., uso escaso de las redes sociales y se interesan por las organizaciones y causas benéficas),



generación X (nacidos entre 1965 y 1976. Se han adaptado a lo digital. Buscan información sobre el día a día, comparan precios, pero menos que los millennials, consumen contenidos entre las 20 y las 24 hs.) **millennials** (nacidos entre 1977 y 1995. Nativos digitales, se preocupan por su privacidad, usan dispositivos móviles, buscan información y compran por internet, consumen contenidos entre las 20 y las 24 hs.) y **generación Z** (nacidos entre 1995 y la actualidad, en la era de las redes sociales, son consumidores multitarea, les gusta crear contenidos, usan medios de mensajería instantánea).

Prensa Ibérica hace tres años que creó el departamento de Big Data. “Fue una apuesta. Es el departamento que nos permite soñar y pensar horizontes nuevos. No supe a ninguna de las personas que está en la compañía. Vamos a aprovechar la tecnología, pero las decisiones más importantes van a seguir en mano de periodistas”, concluyó De la Barra.

Profundizando en la tarea que los periodistas pueden hacer con los datos es que destacó que “es vital proporcionarles todo el potencial informativo de una fuente inagotable de información a través de los datos abiertos que ofrecen las instituciones públicas”.

De la Barra insiste en el trabajo con los datos porque considera que “el periodismo de datos se ha convertido en uno de los principales canales de innovación. A través de la búsqueda, extracción, limpieza, análisis y visualización de información, esta especialización permite un enfoque profundo y atractivo para los temas de interés. Sin embargo, un proceso tan largo, costoso y rentable, sólo adquiere verdadero significado si logra un cierto nivel de difusión. En realidad, se trata de un proyecto centrado en la promoción de la transparencia de la información y el acceso libre a los datos llamados datos abiertos localmente. Desde hace varios años, Prensa Ibérica apuesta fuertemente por el desarrollo de noticias hiperlocales, lo que nos ha obligado a preparar los equipos de redacción de noticias y generar las herramientas informáticas adecuadas para poder ofrecer un producto de la más alta calidad”.

De allí que el objetivo que persigue la compañía, detalló De la Barra, “es la creación de una herramienta capaz de extraer datos públicos locales, desde la Administración del Gobierno y ONG para contribuir a la transparencia pública local/hiperlocal con el objetivo de generar widgets e infografías para que los usuarios puedan insertar en sus webs y/o blogs previo pago de dicha información. Pensando en el periodismo de datos queremos centralizar los datos abiertos, haciéndolos accesibles a los periodistas de una manera fácil y estándar. Al mismo tiempo, [Open Media](#) ofrece la visualización de varios tipos de gráficos incorporados para ser incluidos como fuentes confiables en las noticias”.

Inteligencia Artificial

En línea con lo planteado por Matías de la Barra, el Director Principal de [Accenture Research](#) en el Reino Unido, [Armen Ovanessoff](#), sostuvo en su ponencia que **la inteligencia artificial puede impulsar el crecimiento de la industria de medios**.

En el [programa de la Digital Media LATAM 2017](#) su exposición se promocionaba explicando que con la reciente convergencia de una serie de tecnologías transformadoras, las economías están entrando en una nueva era en la que la inteligencia artificial (IA) tiene el potencial de superar las limitaciones físicas del capital y el trabajo y abrir nuevas fuentes de valor y crecimiento.

También agregaba que el principal motor de la disrupción digital es la ubicuidad de los datos.



Las industrias donde los datos juegan un papel esencial son más vulnerables al cambio, como hemos visto desde hace algún tiempo en la industria de los medios, una "víctima" temprana de la transformación digital.

De allí que él considera importante que la industria de los medios de comunicación busque asegurar el futuro incorporando inteligencia artificial en las rutinas de varios departamentos: marketing, publicidad, escritura, gráficas, gracias a la automatización en la recopilación, análisis y tratamiento de información comercial y periodística, aunque aún arrastra las graves consecuencias de la crisis.

Armen Ovanessoff comenzó su charla aclarando que no venía específicamente de la industria de los medios pero le parece muy interesante lo que ocurre con este sector porque al estar completamente basado en datos, está en la frontera de la disrupción digital. Aunque, subrayó, "hay que entender que todas las industrias están entrando en transformaciones, incluso industrias muy físicas (que fabrican autos o electrodomésticos, por ejemplo), porque todas tienen una parte importante de relación con los datos".

Sin embargo, el caso del periodismo es particularmente interesante. Y lo que está pasando en datos ahora, adelanta, es solamente el principio. El paso que viene es el desarrollo de inteligencias artificiales cada vez más sofisticadas. La inteligencia artificial aprende de los datos: cuantos más datos se les da, mejor pueden resolver diversos problemas y adaptarse a nuevas situaciones.

La inteligencia artificial no es "la próxima ola", aclara Ovanessoff. Es algo fundamentalmente diferente. La inteligencia artificial va a cambiar la economía con consecuencias de largo plazo porque va a alterar de forma dramática la curva de productividad. Las máquinas inteligentes van a poder hacer las cosas que hacen las personas, de modo que es como tener toda una fuerza de trabajo nueva: no es un instrumento nada más. "Hay que entender que los datos son el combustible del cambio", asevera.

Por eso, según Ovanessoff, cuantos más datos tengamos, más se puede predecir. La IA mejora la tecnología todo el tiempo. Por eso, en un mundo con baja tasa de crecimiento y baja productividad, muchos economistas creen que este es el nuevo modelo. Pero, ¿por qué no pensar a la IA como un nuevo elemento para generar más productividad?, se pregunta Ovanessoff. "La IA permite ahorrar tiempo y hacer mejor el trabajo con estas herramientas. Cada uno de ustedes debe pensar en cómo la IA afectará a las tareas que hacen, para ver dónde está la oportunidad de usarla y qué nuevas tareas le permitirá hacer. Porque la automatización sólo es buena para cosas muy puntuales".

Y explica que hay tres canales por medio de los cuales la inteligencia artificial va a cambiar completamente la economía, y no solo hacerla crecer en alguna medida: el primero es la automatización inteligente, lo que se refiere a la capacidad de la IA de hacer las cosas que hacen las personas pero más rápido y mejor.

La segunda vía es el "aumento", la liberación del tiempo de las personas para que se dediquen solamente a las cosas que las personas hacen mejor que las máquinas. En el periodismo, por ejemplo, la IA facilita el acceso y el manejo de la información a los periodistas que están preparados para pensar cómo manejarla y presentarla.

Por último, la innovación-difusión, que apunta a todas las tecnologías: una nueva tecnología produce e inspira a la creación de tecnologías aún más nuevas ya que funciona como una especie de efecto de derrame.



Finalmente, termina su exposición resumiendo tres tendencias en las que hay que pensar y progresar en los próximos años: **la fragmentación digital, la ética y el futuro del trabajo.**

La primera, la fragmentación digital, es la convivencia entre dos tendencias contrapuestas: por un lado, agencias cada vez más digitales, por el otro, las políticas proteccionistas de distintos Estados. Esto implica que cada agencia tiene que trabajar en su país generando dificultades para la colaboración global. Estas dos tendencias tienden a chocar cada vez más.

La segunda área es la que corresponde a las cuestiones éticas: la IA hoy es parte del problema pero también puede ser parte de la solución. Podría ayudar, por ejemplo, a discriminar información buena de “noticias falsas” o desinformación. Sin embargo, el problema es claro: cómo hacer, pregunta, para que las máquinas no sean sexistas si procesan mensajes sexistas entre todas las cosas que leen en internet.

La tercera área es una que preocupa a muchas industrias: es el futuro del trabajo. Pensar cuáles son los trabajos del futuro, esos que las máquinas no van a reemplazar. Debemos aprovechar mientras podemos, antes de que nos tome por asalto, la oportunidad para pensar cómo la IA puede mejorar y optimizar el trabajo humano, sentencia Ovanessoff.

Secretos vikingos

WAN-IFRA también dio la oportunidad única a los asistentes de la Digital media LATAM 2017 de conocer cómo el grupo de medios escandinavo, [Schibsted](#), está iniciando nuevamente una era de cambios profundos en su estructura, modelo de negocio y producción editorial. A través de inversión en tecnología y producto, del desarrollo de noticias personalizadas y de un nuevo impulso a su estrategia de video, todo dentro de un esquema de



contenido pago. Schibsted está considerado uno de los líderes en innovación digital de la industria periodística mundial y [Torry Pedersen](#), director de publicaciones del medio escandinavo desde enero de 2017, brindó valiosos elementos de aprendizaje e innovación. Schibsted: la disrupción constante, así se tituló su ponencia, que versó en torno a la disrupción constante que plantea su trabajo.

“Solo para darles una idea general de nuestra empresa, inició su charla Pedersen, estamos trabajando en Oslo, Noruega. Somos un gran grupo de medios, donde trabajan 4.000 personas y facturamos aproximadamente 20.000 millones de pesos argentinos por año.

Luego, para poner en contexto al auditorio, Pedersen mostró un cuadro comparativo entre Noruega y Argentina. Allí mostró que mientras nuestro país tiene 44 millones de habitantes, Noruega tiene 5.1 millones. En cuanto a la penetración de internet: 79% en Argentina y 96% en Noruega (una de las más altas del mundo). Por último, en nuestro país sólo el 10%



paga por noticias, mientras que en Noruega lo hace el 26% de la población, que “es la proporción más alta en el mundo según el [Instituto Royce](#) y eso se debe al estándar de vida y a que por el idioma no hay tantos sustitutos. “También es importante que todos los grandes jugadores intentan de una u otra manera cobrar por parte de sus noticias. Este es un mensaje muy claro para mí: se deben poder establecer flujos de ingresos dobles para crear un modelo sostenible digital completo, ya que no se podrá vivir solo por medio de publicidades o solo mediante el uso del pago; tiene que ser una fuente de ingresos doble”, resaltó Pedersen.

Continuó comparando el porcentaje de la población que más allá de los datos ya mostrados, tiene porcentajes similares. Cuando se trata de dispositivos, utilizan más las tablets (32%) que aquí (17%). En Argentina, la gente está más inclinada a ver televisión y usar las redes sociales que en Noruega.

“El medio más popular en Argentina es [Clarín](#) y en Noruega es [VG](#). Si los comparamos (mostró un cuadro con datos de ambos medios) vemos que los usuarios tienen con VG una relación de compromiso más profunda que la que tienen los de Clarín. Esto es, por supuesto, extremadamente importante. Porque cuanto más profundo sea el compromiso, hay mayores chances de hacer que los ingresos sean sostenidos a lo largo del tiempo”.

“En 1912, la bandera noruega se plantó por primera vez en el polo sur y un diario noruego publicó la noticia en exclusiva 81 días después. Esos fueron nuestros inicios. Pero, desde mediados de los años 90, las tecnologías emergentes lo han cambiado todo”, sostuvo Pedersen.

“Antes, leíamos un diario y obteníamos de ahí nuestra información. Hoy, la comparto y sé dónde puedo encontrarla en cada área. Antes miraba el diario cuando desayunaba; hoy veo el teléfono 55 veces por día”, continuó. “Hay una sobrecarga de información que nosotros, como medios, debemos poder manejar”.

Antes de asumir la gestión de las casas editoriales del Grupo Schibsted, Pedersen trabajó como CEO/Director de redacción de [Verdens Gang \(VG\)](#), el periódico y sitio de noticias más leído de Noruega. De formación en Administración de Empresas por la Escuela Noruega de Administración (ex Bedriftsøkonomisk Institutt), ha sido galardonado con el premio "Editor Jefe del Año" en Noruega.

Los sitios de noticias de VG cubren casi 2,4 millones de lectores diarios, lo que posiciona a VG entre las organizaciones de noticias más rentables en Europa. “Nosotros somos mobile first”, dijo Pedersen. “Eso significa que tenemos que contar las historias y organizar nuestras redacciones de un modo integral, buscando llamar la atención de los usuarios de mobile, porque así será el consumo de noticias en el futuro”. Al tiempo que puntualizó que no conocía ninguna compañía de medios tradicional en la que la forma de organizar la palabra y contar la historia sea mobile primero.

Según las investigaciones de Schibsted, los jóvenes quieren saber lo suficiente como para ser parte de la conversación, pero tienen problemas para leer las noticias porque son muy extensas y dificultades para encontrar las historias en los móviles. El desafío para el medio noruego ahora es aprender a contar historias en el móvil para la gente que quiere informarse rápidamente. “Básicamente, hasta ahora muchos han tratado de transformar la forma del desktop de la computadora al móvil, y eso no es sustentable: hay que hacerlo mejor”, dijo Pedersen. Y mostró una historia que contaba en tres imágenes que Argentina había clasificado para el Mundial de Fútbol. “Si quieres bucear en profundidad puedes leer toda la



tarde sobre cada pase en ese partido. Pero esta es la forma en que tenemos que poder contar historias en un móvil. Porque muchos solo quiere estar informado rápidamente y otros prefieren profundizar”, afirmó.

En cuanto al video, el CEO noruego dijo que hay dos formas de comportamiento: se puede ir a YouTube o a Netflix buscando ver algo o le llega de manera errática a través de las redes sociales. Como sea, la televisión lineal está declinando rápidamente: los jóvenes piensan que es una locura estar frente a una pantalla en un momento específico para ver lo que quieren ver. Quieren verlo cuando tienen tiempo. Por eso, VG pone mucho esfuerzo en estos días en tratar de desarrollar una estrategia de video. “Tiene que ser vertical, con una navegación rápida, historias buenas y publicidad en diseño vertical”, dijo. “Los videos deben durar un minuto, no más. La historia debe ser contada en un formato comprimido”.

Según el modelo de VG, el periodismo también tiene que ver con las cifras y cada periodista tiene que ver cómo circula una nota, cuál es su engagement y cómo le va en las redes sociales. “Tenemos noticias generales y noticias creativas, y queremos desarrollar un nuevo ADN de producto impulsado por datos, que pase de la narrativa ‘uno a muchos’ a ‘uno a uno’”, dijo Pedersen.

“A cada lector, en su teléfono, le damos una primera plana individual en nuestros medios. Ahí vamos a poner historias con las que la gente tiene predisposición para pagar. La mayoría de los usuarios acceden a través de un teléfono, y los medios que no se adapten perderán el control de la distribución. Hay que repensar el periodismo para que se convierta en algo personal para el usuario”.

Entonces, para alcanzar su misión, Schibsted ha invertido mucho en tres áreas de productos complementarios al desarrollo técnico. “Es lo que llamamos productos establecidos, productos de las próximas generaciones (tenemos una organización de entre 30 y 40 personas que trabajan a tiempo completo con productos innovadores) y, por supuesto, estamos tratando de construir una plataforma de publicación (que debería producir un cambio en la forma de crear dentro de la redacción, ofrecer soluciones de monetización y un marco de distribución para los temas de desarrollo de productos”, detalló Pedersen.

“Si nos fijamos en el cambio de creación, lo que tratamos de hacer es construir algo que los editores sean capaces de dirigir una sala de redacción digital. ¿Están asustados? Pero va a suceder, va a ser una sala de redacción digital única en la que puedan entregar simplemente las mejores noticias a los usuarios. Tenemos una cartera de productos, cómo descubrimos noticias, cómo creamos, cómo hacemos videos, curamos o participamos, lo que sea y muchos otros kits de herramientas”.

Más tarde, ya en un tiempo de preguntas, el editor noruego alertó: “Hacen falta científicos de datos en la redacción. Porque es un círculo mágico: tecnología, editorial y negocio. No creo que vayan morir los medios tradicionales. Pero sí van a quedar relegado a una minoría”.

En Schibsted, ahora están experimentando con dar a cada lector de alguno de sus medios de comunicación su primera página individual. “Pero no será como el suministro de noticias en Facebook porque si usted vive en Argentina, hay algo que realmente necesita saber y lo colocaremos allí ya sea que lo lea o no. También publicaremos historias por las que consideremos que las personas estén dispuestas a pagar”.

Para concluir, sostuvo Pedersen, “creo que los editores siguen ofreciendo experiencias de noticias para nuestros usuarios. Pero tengan en cuenta que la mayoría de los usuarios



accede por móvil y los medios heredados no son los mejores para entregar en este dispositivo. Tenemos que mejorar, estamos perdiendo el control de la distribución en manos de terceros y tenemos el desafío de la monetización digital, así que lo que podemos hacer con esto es repensar el periodismo para convertirlo en algo personal.

Integrar producto y texto con la sala de redacción. Debemos continuar experimentando todo el tiempo, para que la industria de los medios sea igual que el equipo de fútbol argentino. Si el equipo argentino quiere ganar la copa del mundo, sus jugadores tienen que ser extremadamente buenos en velocidad, se deben centrar en ganar la Copa del Mundo y luego no pueden sacar toda su energía en las primeras rondas, tienen que tener escala. Es decir, deben tener 22 jugadores de nivel superior. Si todo esto está en su lugar, tienen la oportunidad de ganar. Si en el negocio de medios heredados, ofrecemos velocidad, enfoque y escala, también tenemos la posibilidad de ganar”.

Para los interesados en seguir profundizando en la perspectiva y las experiencias puestas en práctica por Torry Pedersen, [pueden ver esta entrevista](#) realizada en el marco de la Digital Media LATAM 2017.

Lo que traerá el nuevo año



[Jeff Jarvis](#), Profesor y Director, [Tow-Knight Center para el Periodismo Empresarial](#), [CUNY Graduate School of Journalism](#), Estados Unidos fue uno de los expositores más esperados por el auditorio, tuvo a su cargo la conferencia que cerró las tres jornadas de la Digital Media LATAM 2017, evento de WAN-IFRA LATAM (Asociación Mundial de Periódicos y Editores de Noticias), que se celebró en la Ciudad de Buenos Aires.

El panel se llamó **Lo que se viene en 2018...**

“Estoy cambiando mi definición de periodismo”, soltó [Jarvis](#) ante un auditorio ansioso por escuchar sus predicciones.

Es que después de las últimas elecciones que tuvieron lugar en Estados Unidos, Jarvis sostuvo que cambió su definición de periodismo. Ahora cree que el oficio tiene el deber de “convencer a las comunidades en conflicto de que mantengan una conversación civil, informada y productiva. Porque ahora en Estados Unidos tenemos una conversación muy incivil en este momento. Somos una nación polarizada, las personas están en guerra unas con otras y tenemos agentes externos que tratan de empeorar las cosas”.

Luego agregó: “En Estados Unidos creemos que cuando sucede algo es la primera vez que sucede en la tierra. Pero estoy en una sala llena de periodistas latinoamericanos que se han



enfrentado a regímenes populistas, autoritarios y corruptos. Tenemos mucho que aprender de ustedes”.

En ese sentido adelantó qué es lo que se viene en materia de periodismo digital, a través de ocho palabras clave que desglosó a la perfección: **conversar, escuchar, manipulación** (los manipuladores tienen tiempo y volumen de su lado), **colaboración, calidad, plataformas, ingresos y finalmente relevancia**.

Jeff Jarvis profesó que, de cara al próximo año, lo que se viene es un conjunto de desafíos para la industria periodística. “Los periodistas debemos aprender a escuchar, porque no hay una sola comunidad sino comunidades en conflicto. Tenemos que poder reunir las”, enunció.

Conversación y escucha colectiva, ambas van de la mano para saber detectar los intereses detrás de la manipulación de información. El experto resaltó la necesidad de colaborar para generar estas conversaciones tan necesarias.

Y relató la historia de [Spaceship Media](#), una pequeña empresa que comenzó en San Francisco, con dos periodistas. Su primer proyecto: encontrar a 25 mujeres en Alabama, en el sur profundo, que votaron por Donald Trump y a 25 mujeres en San Francisco que votaron por Hillary Clinton. Los periodistas fueron, las entrevistaron a todas, y luego las reunieron en un grupo de Facebook.

“Primero comenzaron a hablar sobre sus hijos, fútbol y todo lo demás, pero pronto la conversación se vino abajo. Entonces, sucedió algo mágico. Buscaron a los periodistas y les pidieron ayuda: ‘¿Pueden buscar algunos hechos para nosotros?’. Eso significaba que estas personas confiaban en los periodistas y eso es algo hermoso de verificar a esta altura”. Aunque “estas respuestas no vinieron de presentar historias a la gente. Sino de crear los medios para permitir una conversación e informar esa conversación”, aclaró Jarvis.

Calidad y plataformas son otros puntos que Jarvis aconsejó atender en un futuro no muy lejano. Y menciona a “una pequeña herramienta muy bonita llamada [Hearken](#), que permite que la audiencia se involucre desde el inicio de la realización de un informe y no al final, como venía ocurriendo. Estas son nuevas formas de hacer que los periodistas escuchen y cambien la reputación que el público tiene del periodismo”. En línea con esto, otra tendencia que observó Jarvis y que lo pone muy feliz es la colaboración.

Poco después, aseguró que la tecnología no hace más que ayudar a los periodistas y recomendó aprovechar [Google News Lab](#) y [Facebook Journalism Project](#). Aunque alertó: “el problema que tengo con las plataformas es que todavía están tratando de ayudarnos a construir nuestro antiguo negocio. El negocio que Torry Pedersen acaba de menospreciar.

Están tratando de ayudarnos a llevar dinero a los artículos, no nos están ayudando a llevar el periodismo de forma nativa cuando y donde se produce. Yo no digo que haya que eliminar los artículos, pero hay que ir a las comunidades. Compartir un video es un evento social, cuando lo comparten es porque los representa. Ahora, cómo llevar al periodismo a esas conversaciones, es un gran desafío.

Finalmente se refirió a los ingresos y a la relevancia. En cuanto a lo primero, apuntó que hay que seguir el camino del comercio electrónico, las suscripciones y membresías ([De Correspondent](#) o [El Diario](#), son algunos ejemplos), contenido premium, eventos, y servicios para la comunidad.



“No murió el periodismo, no morirán las noticias, lo que morirá es la masividad. Somos comunidades e individuos, tenemos que atender eso y darle su respectiva relevancia”, vaticinó Jeff Jarvis en el marco de una exposición magnífica. Finalmente invitó a todos los comunicadores presentes a trabajar en la diferenciación de sus trabajos. “La clave tecnológica que nos falta es la de ofrecer contenido perfilado en los usuarios”, culminó y se ganó cientos de aplausos.

Ya en tiempo de preguntas, sostuvo “En los medios de Estados Unidos, en los últimos años teníamos el mito de la objetividad y eso hizo mucho daño. Nosotros tenemos que reconocer que venimos con un sesgo”.

Por último, [Jeff Jarvis, dio una entrevista](#) en el marco de la Digital Media LATAM 2017 en la que habló sobre qué y cómo enseñar periodismo hoy, la relación de los periodistas con Google, Amazon, Twitter, Facebook, etc., la manipulación de la información, etc.

Premios

En el marco del encuentro, se realizó la entrega de los **Premios LATAM Digital Media**, en reconocimiento a los proyectos más innovadores de los medios latinoamericanos. La ceremonia de premiación se celebró con una cena en Tango Porteño, un antiguo teatro cerca del Obelisco porteño reconvertido en restaurante, la noche del miércoles 15 de noviembre.

Los ganadores fueron:

- Mejor sitio de noticias de América Latina: [La Nación](#), Argentina.
- Mejor servicio móvil de estilo, entretenimiento y/o deportes: [Salvajes](#) (de [Publimetro](#)), Chile.
- Mejor uso del video online: [Los Incorregibles](#), Colombia.
- Mejor innovación en nuevo producto: [Uno](#) (Grupo América), Argentina.
- Mejor campaña publicitaria digital: [TN 360](#) (Artear), Argentina.
- Mejor proyecto de fidelización en redes sociales: [Uno](#) (Grupo América), Argentina.
- Mejor proyecto de visualización de datos: [Descubra Seu Candidato](#) (Zero Hora), Brasil.
- Mejor proyecto de fidelización de audiencias jóvenes: [Uno](#) (Grupo América), Argentina.
- Mejor sitio de estilo, entretenimiento y/o deportes: [eltrecetv.com](#) (Artear), Argentina.
- Mejor sitio móvil de noticias: [TN](#) (Artear, Argentina)

Informe especial elaborado por Stella Bin para Adepa.

