INDUSTRIA PERIODÍSTICA 2019
TENDENCIAS - INNOVACIÓN - PERSPECTIVAS - RUMBÓS
ADEPA
Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas
Creemos en el periodismo.

Más allá de las plataformas.

Por eso seguimos apostando al papel, que todas las mañanas te permite profundizar sobre lo que te importa.

Y al mismo tiempo conformamos la redacción multiplataforma con más periodistas del país.

Para que estés informado al instante, las 24 horas.

En la web, en el móvil, en las redes sociales.

Con noticias y con análisis. Para enterarte y para entender.

Con investigaciones rigurosas, con firmas confiables, con calidad periodística.

Somos el diario más premiado de la Argentina y el de más corresponsales alrededor del mundo.

Somos Clarín.

Y desde hace 73 años, creemos en el periodismo.
EDITORIAL

Este fue un año particularmente volátil para los argentinos. Acelerado, cambiante, incierto. Entre la crisis económica y el escándalo de los cuadernos, el periodismo experimentó –y lo seguirá haciendo– meses vertiginosos. Y la sociedad tuvo, a raíz de la labor periodística, la mejor brújula para orientarse en una realidad difusa. La industria se vio obligada a redoblar esfuerzos para procesar caudales extraordinarios de información mientras le toca atravesar momentos de inusitada complejidad para su viabilidad.

Desde Adepa buscamos, a través de esta publicación, hacer un aporte útil para el análisis estratégico de quienes conducen nuestros medios asociados. Presentarles las últimas tendencias, las principales novedades del sector y abordar las grandes cuestiones en debate. En el número anterior de esta publicación sostuvimos que la Argentina entrraba en su año uno en materia de suscripciones digitales. Aquí, a través de un informe de Wan-Ifra, repasamos cuáles son los siguientes pasos. Enfocamos, además, el dilema que nos presenta la relación con las plataformas en un año de cambios drásticos. De la mano de especialistas, encaramos alternativas para la sustentabilidad y averiguamos qué estamos haciendo concretamente en nuestro país en innovación. Escuchamos la voz de quienes lideran las áreas digitales en nuestras redacciones. Repasamos logros, desafíos. Y no nos olvidamos del papel, a través de la exposición de la inquietante tesis de la profesora Iris Chyi.
ASOCIACIÓN DE ENTIDADES PERIODÍSTICAS ARGENTINAS
CONSEJO EJECUTIVO 2017 - 2018

Presidente: Daniel Dessein (La Gaceta, Tucumán)
Vicepresidente 1º: Gustavo Vittori (El Litoral, Santa Fe)
Vicepresidenta 2ª: Nidia Povedano (Río Negro, General Roca)
Secretario General: Luis Humberto Tarasitano (El Tribuno, Salta)
Secretario de Organización: Diego Dillienberger (Imagen, Bs. As.)
Secretario de Relaciones: Agustino Fontecchio (Editorial Perfil, Bs. As.)
Secretario de Actas: Pablo Deluca (Infobae, Bs. As.)
Tesorera: Graciela Jorge (Pregón, Jujuy)
Protesorera: Ramona Maciel (La Voz del Pueblo, Tres Arroyos)

Vocales titulares
1º Martín Etchevers (Clarín, Buenos Aires)
2º Carlos Jornet (La Voz del Interior, Córdoba)
3º Gustavo Ick (El Liberal, Santiago del Estero)
4º Emilio Magnagni (El Ciudadano, Mendoza)
5º Juan Carlos Fernández Llano (Diario El Libertador, Corrientes)
6º Jorge Milia (Castellanos, Rafaela)

Comisión de Libertad de Prensa e Información
Presidente: Martín Etchevers (Clarín, Bs. As.)

Comité Estratégico
Presidente: Guillermo Ignacio (TSN Necochea, Necochea, Bs. As.)

Comisión de Transformación e Innovación Multimedia
Presidente: Carlos Jornet (La Voz del Interior, Córdoba)

Area de Innovación en la Industria Gráfica
Director: Diego Fuentes (Diario Huarpe, San Juan)

Comisión de Difusión
Presidente: Roberto Suárez (Jornada, Mendoza)

SERVICIOS PARA LOS SOCIOS

Servicio de Orientación Legal:
Dr. Gregorio Badeni

EQUIPO DE TRABAJO
Gerente General: Gabriel Matijas
Director Ejecutivo: Andrés D’Alessandro

TENDENCIAS-INNOVACIÓN. INDUSTRIA PERIODÍSTICA 2019
Director-Editor: Daniel Dessein
Coordinación editorial y textos: Andrés D´Alessandro
Coordinación comercial: Gabriel Matijas y Andrés D’Alessandro
Colaboradores: Alanis Buchanan y María Paz Rambaud (textos y traducciones) /
Matías Bottinelli y Eduardo Romero (fotografías)
Diseño: Martín Borgese

Vocales suplentes
1º Juan Almada (Autoclub, Bs. As.)
2º Eduardo Minich (Nuevo Día, Coronel Suárez)
3º Néstor Ballián (Nueva Época, Wilde)
4º Carlos Valentini (El Diario de Pringles, Cnel. Pringles)
5º Marcelo Sosa (El Ancasti, Catamarca)

Comisión de Asuntos Económicos y Resoluciones
Presidente: Miguel Gaiba (La Palabra, Berazategui)

Comisión de Premios “Federico C. Massot”
Presidente: José Claudio Escribano (La Nación, Bs. As.)

Area de Desarrollo Digital
Director: Agustino Fontecchio (Editorial Perfil, Bs. As.)

Comisión de Socios
Presidente: Pablo Deluca (Infobae, Bs. As.)

Comisión de Difusión
Presidente: Roberto Suárez (Jornada, Mendoza)

Servicio de Orientación Tecnológica:
Lic. Diego Handeria

Asistente General: Matías Bottinelli
Asistente Administrativo: Eduardo Romero
SUMARIO

Editorial 3

Consejo Ejecutivo – Equipo de trabajo 4

Tendencias: “2018, internet y los medios”. Por Daniel Dessein 6-8

Informe: “Presente y futuro de la industria periodística” 9-23

Informe: “Alianzas publicitarias. Por qué tienen sentido y cómo funcionan” 24-35

Tendencias: “Customer media: El usuario es el rey”. Por Pepe Cerezo 36-40

Informe especial: “Cómo retener suscriptores” 42-50

Entrevista: Grzegorz Piechota “Necesitamos entender los cambios si queremos seguir siendo relevantes para las audiencias” 52-57

Entrevista: Iris Chyi “Mis investigaciones demuestran que los diarios de papel no están muriendo” 58-60

Análisis: “La teoría de Chyi” 62-64

Perspectiva: “Aprender cómo funciona el negocio es una cuestión de vida o muerte”. Por Aron Pilhofer 66-68

Tendencias: “10 propuestas para financiar el periodismo profesional de calidad”. Por José Crettaz 69-73

Industria periodística: “El rol y la sustentabilidad de la prensa”. 74-76

Industria periodística: “La visión de los conductores digitales de los medios” 78-88

Innovación: “Casos de innovación en el periodismo digital de América Latina”. Por Ismael Nafria 89-90

Rumbos: “Más allá de nuestro ombligo”. Por Julio Perotti 91-94

Tendencias: “News labs: ¿La fórmula de la innovación en los medios?” 95-99

Tendencias: “Campañas de Adepa contra las noticias falsas” 100-101

Perspectivas: “Cuando seleccionar información es un problema”. Por Roxana Morduchowicz 102-105

Conferencia: Lorenzetti y su visión jurídica de las noticias falsas 106-107

Socios de Adepa 109-111

Libertad de Prensa: “Preservar la salud de la prensa es cuidar el vigor de la democracia” 112-113

Actividades 2017-2018 114
2018, internet y los medios

Por Daniel Dessein*

Probablemente una de las fotos que represente mejor en el futuro a 2018 sea la de Mark Zuckerberg ante el Senado norteamericano, dando explicaciones por el uso ilegítimo de datos privados de millones de usuarios de su red social. La imagen muestra a un joven de 33 años que cambia su habitual remera gris y su sonrisa por un traje y un rostro serio. Ya no es el mismo y el mundo tampoco. Quizás esa foto se asocie con el tiempo en que empezamos a adquirir plena conciencia sobre los riesgos de internet. Y con el momento histórico en que decidimos transformarla.

El creador de Facebook es una de las cabezas de una revolución -la tecnológica- que triunfó. Una revolución que prometió una ampliación inédita de la libertad, la democracia y la transparencia. Fue, en efecto, vehículo de nuevas primaveras políticas y sociales. Conectó e integró de manera sorprendente a individuos de todo el planeta. Impulsó el progreso en múltiples áreas.

Pero las sociedades de 2018 están lejos de alcanzar las promesas digitales. Tenemos procesos electorales interferidos por actores que usan las redes sociales para incidir en los votantes. Empresas tecnológicas que destruyen millones de empleos y tienden al monopolio en los más diversos sectores de la economía. Vivimos en sociedades polarizadas, con una privacidad diluida y amenazada, con verdades desdibujadas por algoritmos opacos. Comunidades contaminadas con noticias falsas que socavan el presupuesto democrático elemental de una ciudadanía informada.

Sheryl Sandberg, gerente de operaciones de Facebook, admitió recientemente ante la comisión legislativa que investiga el escándalo de Cambridge Analytica que entre octubre y marzo y pasados encontraron 1.300 millones de cuentas falsas en su red. Esa cifra nos da una idea de la magnitud de la epidemia.

La trama de Cambridge Analytica fue expuesta por medios tradicionales como The Guardian y Channel Four. La crisis de Facebook fue analizada con
extraordinario rigor y profundidad por medios como The New Yorker y Wired. Y son también los medios periodísticos los mejores filtros con que contamos para descontaminar el ecosistema digital.

Para los argentinos, 2018 seguramente quedará asociado, entre otras cosas, al caso de los cuadernos. El periodismo destapó el mayor entramado de corrupción en la Argentina, por lo menos, de las últimas cuatro décadas. Periodistas profesionales y valientes pertenecientes a la redacción de un diario le ofrecieron a la sociedad la posibilidad de un cambio que no logró la política ni ninguna institución. Una transformación radical de sus prácticas políticas, sus niveles de transparencia y su dinámica institucional.

LA VERDAD
Y EL FUTURO

Nuestras sociedades muestran tres actitudes distintas y características de nuestro tiempo. Por un lado, un reflejo activo frente a la posibilidad del engaño; un estado de desconfianza y alerta. Por otro lado, una inclinación a tomar por cierto lo que coincide con nuestras ideas. Y, finalmente, un creciente escépticismo acerca de la existencia de una verdad objetiva.

Esta tensión entre la demanda de transparencia, el debilitamiento de los criterios de validación de todo enunciado y las dudas sobre la posibilidad de constatar su veracidad ponen en riesgo la viabilidad de todo orden político y social.

El periodismo nos ofrece un camino, con ciertos protocolos, con ciertos métodos, para acercarnos a la verdad y, antes que eso, a la certeza de que ese camino puede ser transitado. O más aún, nos permite arribar a la convicción de que avanzar por ese sendero vale la pena.

LA INDUSTRIA PERIODÍSTICA ESTÁ EN MEDIO DEL MAYOR PROCESO DE TRANSFORMACIÓN QUE HAYA ATRAVESADO. NO ES UNA INDUSTRIA CADUCA Y ESTÁTICA, TIENE HOY LA AUDIENCIA ACUMULADA MÁS GRANDE DE TODA SU HISTORIA

LA industria periodística está en medio del mayor proceso de transformación que haya atravesado. No es una industria caduca y estática, como algunos sostienen. Tiene hoy la audiencia acumulada más grande de toda su historia y los medios tradi-

teniendo en el periodismo la mejor herramienta para concretarse y para afrontar con vigor los complejos desafíos de nuestro tiempo.
PRESENTE Y FUTURO DE LA INDUSTRIA PERIODÍSTICA
Unos 800 ejecutivos de medios de países de los cinco continentes se reunieron durante tres días en Cascais, Portugal, para reflexionar y coordinar esfuerzos relacionados a los desafíos de la industria periodística. Las acciones que está llevando adelante Facebook que afectan a los medios y al ecosistema digital tuvieron un gran protagonismo en los distintos paneles y en las charlas informales de los participantes. El comité ejecutivo de WAN-IFRA decidió remitir una carta a Mark Zuckerberg referida a una de sus más recientes y controvertidas medidas.

En el marco del congreso, se llevó a cabo la asamblea anual de la entidad en la que se eligieron autoridades. Daniel Dessein, presidente de Adepa, fue reelecto en el comité ejecutivo de WAN-IFRA, que continuará presidiendo Michael Golden, representante de The New York Times. Dessein integró la comitiva de WAN-IFRA que fue recibida en el Palacio Foz de Lisboa por el presidente portugués, Marcelo Rebelo de Sousa, un destacado periodista que no ocultó la satisfacción que le generó compartir una cena con colegas.

Los otros directivos de medios argentinos que estuvieron presentes en Cascais fueron Jorge Rendo (Grupo Clarín), Alejandro Lladó (Grupo Uno), José Pochat y Santiago Aróstegui (La Gaceta), Gastón Rolberg (La Nación), Néstor Balián (Nueva Época), Carlos Guyot (Redacción), Edgardo Martolio (Perfil), Federico Erhart y Diego Memoli (El Cronista).

A continuación, compartimos un resumen de las principales tendencias de la industria periodística global, los procesos de transformación y el papel de la confianza, el liderazgo y la libertad de prensa. La exposición fue realizada en Portugal por François Nel, del Media Innovation Studio, Universidad Central Lancashire.
LÁS 5 CLAVES DE LAS TENDENCIAS MUNDIALES EN LA PRENSA DEL 2018

1. NO HAY VUELTA ATRÁS. LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN SE ESTÁ ACCELERANDO.

2. CONOZCA A SU CLIENTE. LOS EDITORES ESTÁN AUMENTANDO SUS RELACIONES DIRECTAS CON AUDIENCIAS Y ANUNCIANTES.

3. ORIENTARSE A LAS SOLUCIONES MARCA LA DIFERENCIA. LAS EMPRESAS ÉXITOSAS ESTÁN PASANDO DE OFREСER PRODUCTOS A OFREСER SERVICIOS PARA LAS AUDIENCIAS Y ANUNCIANTES, DEMOSTRANDO UNA MENTALIDAD ORIENTADA A LOS ÚLTIMOS.

4. “LA REGULACIÓN ES IMPORTANTE. ES PROBABLE QUE LAS EMPRESAS DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN CON LÍDERES EMPRESARIALES TENGAN ÉXITO INDEPENDIENTEMENTE DE LAS CONDICIONES GENERALES DEL MERCADO, EXCEPTO CUANDO LA LIBERTAD DE PRENSA ES BAJA”

5. COSTOS POR LA CONFIANZA, ¡PERO SE PAGAN!
La economía global se estabiliza, es hora de acelerar.

- En general las economías están creciendo en todo el mundo. Ese fenómeno coincide con una temprana digitalización y escasa sustitución de productos impresos.
- Turbulencia económica global. La sustitución digital se vuelve significativa.
- El crecimiento económico se estabiliza. La sustitución digital se acelera, junto con la presión para adaptar los modelos comerciales.

GASTO EN PUBLICIDAD EN MILLONES DE DÓLARES

Fuente: Edelman Trust Barometer 2018

- Norteamérica
- Europa Occidental
- Asia/Pacífico
- Europa Central y Oriental
- América Latina
- África media, norte y este
- Resto del mundo
La participación de los periódicos en el gasto publicitario es ahora inferior al 10%.

Fuente: Zenith 2018 (41 países)

PUBLICIDAD DIGITAL

Los crecientes ingresos de publicidad digital, eclipsados por la disminución de los anuncios impresos.

EN MILLONES DE DÓLARES

Fuente: Zenith 2018 (41 países)
Las audiencias no solo se mueven a lo digital, sino que también se dirigen a los dispositivos móviles. Lo mismo sucede con los ingresos por publicidad.

**COMPUTADORAS Y MÓVILES**

Gasto en publicidad móvil en 2017: +38%
Gasto en publicidad en computadoras en 2017: -5%

Los ingresos publicitarios siguen cayendo a pesar del crecimiento en digital. Pero los ingresos totales de la audiencia del periódico son estables.

$ 61 mil millones en ingresos de la audiencia
$ 55 mil millones en ingresos publicitarios
CIRCULACIÓN DIGITAL

Los ingresos por circulación digital se disparan, a medida que más usuarios pagan directamente por contenido digital.

“Ahora es más probable que, cuando alguien lee un sitio de noticias en un teléfono, haya llegado allí directamente y no a través de su Facebook”.

Josh Schwartz, Director de Producto, Ingeniería y Ciencia de Datos, Chartbeat
El ritmo de la transformación digital del negocio, de noticias impresas a digitales, se está acelerando, pero varía significativamente entre mercados maduros y mercados en desarrollo.
El alcance y el ritmo de la transformación digital de nuestra industria están formados por una variedad de factores nacionales y relativos a los medios. Existen diferencias significativas en los mercados desarrollados y en desarrollo.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variable</th>
<th>Coeficiente</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Educación</td>
<td>.571**</td>
</tr>
<tr>
<td>PBI per cápita</td>
<td>.521**</td>
</tr>
<tr>
<td>Tráfico a noticias de editores en tablets</td>
<td>.510**</td>
</tr>
<tr>
<td>Estado de Derecho</td>
<td>.676**</td>
</tr>
<tr>
<td>Total de visitas a la página</td>
<td>.361**</td>
</tr>
<tr>
<td>Crecimiento de la población</td>
<td>-.403**</td>
</tr>
<tr>
<td>Participación en los ingresos</td>
<td>-.797*</td>
</tr>
<tr>
<td>Tráfico de noticias de editores en la búsqueda</td>
<td>-.409**</td>
</tr>
<tr>
<td>Libertad de prensa</td>
<td>-.562**</td>
</tr>
<tr>
<td>Barómetro de confianza de Edelman</td>
<td>-.404**</td>
</tr>
</tbody>
</table>

* Estadísticamente significativo (p < .01); ** Altamente estadísticamente significativo (p < .001)
Los ejecutivos de medios de comunicación de todo el mundo ven una variedad de riesgos para el éxito de sus empresas dentro y fuera de la organización, como la inestabilidad política y la regulación. Ellos tienen razón en estar preocupados.

- Competencia no convencional
- Google y Facebook
- Monetización
- Bloqueos de anuncios
- Inestabilidad política
- Disrupción digital
- Baja de los ingresos por publicidad
- Falta de diversificación
- Renuencia a innovar
La confianza en los medios es baja, pero los periodistas son más confiables que las plataformas y las instituciones en general.

Mientras que la confianza en las plataformas disminuye, la confianza en el periodismo rebota.

**Porcentaje de confianza en cada fuente de noticias e información general 2012 a 2018**

- **Confianza en los medios**: 43
- **Confianza en las instituciones**: 48
- **Confianza en las plataformas**: 51
- **Confianza en los periodistas**: 59

**2012** 64 62 60 58 56 54 52 50 48 **2014** 53 53 **2016** 54 54 63 **2018** 51

**En el periodismo +5%**  **En las plataformas -2%**

LAS 5 FORMAS CLAVE PARA QUE LOS EDITORES GENEREN CONFIANZA, CUMPLIENDO SUS MANDATOS PARA:

1. SER EL GUARDIÁN DE LA CALIDAD DE LA INFORMACIÓN
2. PROTEGER A LA GENTE COMÚN DE LOS ABUSOS DE PODER
3. SUMINISTRAR INFORMACIÓN PARA BUENAS DECISIONES DE VIDA
4. VERIFICAR Y EQUILIBRAR OTRAS INSTITUCIONES
5. ENTRETENER Y DIVERTIR
<table>
<thead>
<tr>
<th>Actividad</th>
<th>Cuadrado chi</th>
<th>P</th>
<th>Proporción de superioridad</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>OFERTAS A LOS CLIENTES COMERCIALES DE SOLUCIONES INNOVADORAS</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Publicidad nativa</td>
<td>6.96</td>
<td>&lt;.01</td>
<td>2.2</td>
</tr>
<tr>
<td>Marketing de contenidos</td>
<td>16.27</td>
<td>&lt;.001</td>
<td>3.4</td>
</tr>
<tr>
<td>Agencia creativa</td>
<td>5.03</td>
<td>&lt;.05</td>
<td>2.2</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>INNOVACIÓN EN PRODUCTOS EDITORIALES ENFOCADA EN EL CONSUMIDOR</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sitios web solo en internet</td>
<td>4.28</td>
<td>&lt;.05</td>
<td>1.8</td>
</tr>
<tr>
<td>Productos digitales para el consumidor</td>
<td>7.63</td>
<td>&lt;.01</td>
<td>2.4</td>
</tr>
<tr>
<td>Desarrollo de aplicaciones de software</td>
<td>4.72</td>
<td>&lt;.05</td>
<td>2.0</td>
</tr>
<tr>
<td>TV web</td>
<td>8.41</td>
<td>&lt;.01</td>
<td>2.5</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>CONEXIÓN DE AUDIENCIAS Y CLIENTES COMERCIALES DE NUEVAS FORMAS, EN PERSONA</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ejecución de conferencias</td>
<td>9.48</td>
<td>&lt;.01</td>
<td>2.5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

No es probable que las organizaciones exitosas prioricen la inversión en ventas de copias impresas o de suscripción; Priorizar la importancia a largo plazo de los productos impresos; Desarrollar las habilidades de los vendedores.
**LAS ORGANIZACIONES DE MEDIOS EXITOSAS PRIORIZAN INVERSIONES A CORTO PLAZO EN:**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Actividad de inversión</th>
<th>P</th>
<th>R</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>TALENTO</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Presupuesto de entrenamiento</td>
<td>&lt;.05</td>
<td>.15</td>
</tr>
<tr>
<td>Periodismo de datos</td>
<td>&lt;.01</td>
<td>.20</td>
</tr>
<tr>
<td>Capital humano más diverso (edad, sexo, etnia)</td>
<td>&lt;.03</td>
<td>.18</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>DESARROLLO DE NUEVOS NEGOCIOS</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Desarrollo de nuevos negocios o productos fuera del sector de los medios</td>
<td>&lt;.01</td>
<td>.23</td>
</tr>
<tr>
<td>Procesos de insourcing de otras compañías</td>
<td>&lt;.01</td>
<td>.15</td>
</tr>
<tr>
<td>Actualización de las tecnologías editoriales</td>
<td>&lt;.05</td>
<td>.17</td>
</tr>
<tr>
<td>Negocio separado de los medios digitales</td>
<td>&lt;.05</td>
<td>.15</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>ASOCIACIÓN CON COMPAÑÍAS TECNOLÓGICAS</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Desarrollo de asociaciones con plataformas de tecnología digital</td>
<td>&lt;.05</td>
<td>.18</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**LAS ORGANIZACIONES DE MEDIOS EXITOSAS PRIORIZAN LA INVERSIÓN A LARGO PLAZO EN:**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Actividad de inversión</th>
<th>P</th>
<th>R</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>NUoveS FORMATOS DE CALIDAD</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Informes especiales</td>
<td>&lt;.05</td>
<td>.15</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>NUeVAS TECNOLOGÍAS</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Podcast o streaming de audio</td>
<td>&lt;.05</td>
<td>.17</td>
</tr>
<tr>
<td>TV web y vídeo</td>
<td>&lt;.05</td>
<td>.17</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>NUeVAS MODELose DE NEGOCIO</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Eventos y conferencia</td>
<td>&lt;.01</td>
<td>.20</td>
</tr>
</tbody>
</table>
LA PLUMA DE ORO DE LA LIBERTAD 2018 OTORGADO A LA FILIPINA MARIA RESSA

Maria Ressa, cofundadora, CEO y editora ejecutiva del sitio de noticias Rappler, fue la ganadora del Golden Pen of Freedom, el premio anual a la libertad de prensa de la Asociación Mundial de Periodistas y Editores de Noticias (WAN-IFRA), durante la ceremonia de apertura del 70 ° Congreso Mundial de la entidad, que se realizó en Cascais, Portugal.

WAN-IFRA reconoció el compromiso inquebrantable de Ressa con los valores de una prensa libre, así como su determinación de seguir expuesta de manera crucial para la democracia en Filipinas en medio de la intensa presión del gobierno y sus partidarios.

“Realmente no sabes quién eres hasta que te obligan a luchar para defenderlo”, dijo Ressa en su discurso de aceptación, pronunciado ante más de 800 editores, directores generales y editores de la industria global de noticias.

“Entonces, en cada batalla que ganes o pierdas ... cada compromiso que elijas hacer ... o que te alejes de ... todas estas luchas definen los valores por los que vives y, finalmente, quién eres. En Rappler decidimos que cuando miremos hacia atrás este momento dentro de una década, habremos hecho todo lo posible; no nos agachamos, no nos escondimos”.

Desde la elección de 2016 del presidente Rodrigo Duterte, Rappler ha sido víctima de una campaña deliberada y dirigida por los partidarios del controvertido jefe de Estado que busca desacreditar a la organización de medios y acalidar las críticas.

Paralelamente, Ressa ha sido objeto de una campaña de odio cada vez más hostil y centrada en el género, diseñada para socavar su credibilidad y la legitimidad de los informes de Rappler. En lugar de retirarse de las amenazas, se ha convertido en una portavoz en la denuncia del acoso en línea y en la advertencia de los efectos negativos para la democracia del creciente uso de la tecnología en general, y las redes sociales más específicamente, para desacreditar el periodismo profesional.

Rappler también se enfrenta actualmente a una serie de causas judiciales y legales, inspecciones fiscales e investigaciones administrativas que han sido presentadas por agencias gubernamentales y funcionarios que persiguen activamente a la compañía en un intento de cerrar sus informes. En el caso de mayor exposición, en enero de 2018, la Comisión de Bolsa y Valores (SEC, por sus siglas en inglés) revocó la licencia de incorporación de Rappler, una decisión que la compañía continúa luchando.

“Honramos a una periodista genuinamente valiente, una pionera de los medios dedicada y una verdadera creyente en el poder que puede tener el oficio del periodismo”, dijo Dave Callaway, presidente del Foro Mundial de Editores, editor y CEO de The Street al presentar el premio.
ALIANZAS PUBLICITARIAS
POR QUÉ TIENEN SENTIDO Y CÓMO FUNCIONAN
Para cada uno
crecer es
algo distinto.

Lo importante es tener
quien te acompañe.

te quiere ver crecer
Las alianzas editoriales, especialmente aquellas formadas en torno a la publicidad, se han vuelto cada vez más populares en los últimos años. De hecho, desde que comenzamos la producción de este informe en mayo de 2018, se crearon al menos cuatro nuevas alianzas. Dos de ellas están radicadas en Asia, la tercera está destinada a facilitar a los editores de revistas la venta de anuncios nacionales impresos y en línea y, más recientemente, otra editorial deportiva del Reino Unido dijeron que comenzarían a compartir algunos de sus videos inventados.

A principios de este año, comenzamos a hablar con las personas detrás de algunas de las alianzas que habrían existido durante al menos un año o dos. El objetivo era comprender mejor cómo funcionan estas asociaciones, cómo comenzaron, qué desafíos han enfrentado, qué tipo de resultados que están obteniendo y cómo se ven en el futuro.

En este informe, nos centramos en cinco principales alianzas, de todo el mundo. Creemos que son las que tienen más para ofrecer a aquellos editores que estén considerando seguir sus pasos. Además, estas alianzas han existido por lo menos un par de años y parece que han tenido buenos resultados a nivel económico.

¿POR QUÉ ALIARSE?

El gran desafío: una razón clave para la creación de muchas, sino la mayoría, alianzas de editores es muy sencilla: el continuo desafío de la publicidad impresa y la desaparición de la publicidad clasificada están ejerciendo una mayor presión sobre las empresas periodísticas de todo el mundo, que deben buscar activamente oportunidades para aumentar sus ingresos de publicidad digital, incluso si eso significa colaborar con otros editores que tradicionalmente han considerado como competidores.

Sí, el duopolio, pero también...: unir fuerzas para competir mejor con el duopolio (Google y Facebook) es otra razón para que los medios se reúnan. Pero también es bueno tratar de hacerlo más rápido y más fácil para las agencias o marcas que buscan comprar espacios publicitarios en una amplia gama de medios, para llegar a la audiencia específica que desean, en beneficio de todos los involucrados.

Mayor escala: Daniel Spears, el director programático de Guardian News & Media, que es parte de la Alianza Pangea, dijo: “La principal ventaja de ser parte de la alianza es que, al trabajar con socios, podemos tener una oferta más amplia de segmentos de audiencia especializados a una escala mayor de la que hubiera sido posible por nuestra cuenta. Esto significa que hemos abierto una nueva fuente de ingresos programáticos”.

Nuevos ingresos: Morgan Stevenson, director de SME Solutions en el grupo Newsquest en Reino Unido, que es parte de la cooperativa de editores de IXL, dice: “Creo que se pueden aprovechar nuevas oportunidades fantásticas, que son acompañadas por un incremento de los ingresos. No es robar lo que ya estás haciendo, puedo asegurarlo. Son nuevos ingresos. Es dinero que nadie gastará en tu empresa si no la ve como algo suficientemente grande”.

Además de la facilidad de compra a gran escala, las alianzas de editores a menudo señalan otros beneficios básicos que pueden ofrecer a los anunciantes. Entre ellos se encuentran las opciones premium y la seguridad de la marca.

Los “Premiums”, primero: Fiona McKinnon, directora general de Pangea Alliance, entre cuyos miembros están CNN International, The Guardian y Reuters, destaca la necesidad de opciones “Premium” exclusivas de la alianza. Según ella, otras asociaciones editoriales no han tenido éxito porque “no ofrecen nada diferente al mercado de lo que puedes obtener yendo directamente al editor”.

Agrega Sean Ter, de la alianza MPPM recientemente lanzada en Malasia y que está formada por las ocho editoriales digitales más importantes del país, incluidos Star Media Group, Guang Ming Online y China Press: “Básicamente, si los anunciantes publicitan con MPPM, obtendrán más inventarios premium de anuncios que ofrece MPPM y que no están disponibles en el mercado abierto.

Por ejemplo, los formatos de anuncios premium que pueden llegar a una gama más amplia de audiencias y la garantía de que la marca no aparecerá junto con material inapropiado”.

SEGURIDAD DE MARCA

El tema de la seguridad de la marca adquirió una importancia crítica durante la primavera de 2017, cuando varios anunciantes importantes a nivel internacional descubrieron que sus anuncios aparecían junto a contenido extremista u ofensivo en YouTube. Las consecuencias fueron extraordinarias, ya que más de 250 grandes marcas como McDonald’s, AT&T, Adidas y Johnson & Johnson suspendieron su publicidad en la plataforma.

Del mismo modo, el aumento de las fake news (noticias falsas) durante los últimos años ha generado preocupaciones similares con respecto a la ubicación de anuncios en otras plataformas, como Facebook, y en muchos sitios web.

Stevenson, de Newsquest, considera que este tema es crucial para las alianzas de editores: “Hay una oportunidad real de unirse y crear un entorno seguro para que los compradores puedan acceder a las audiencias exclusivas de los editores premium. Este entorno seguro es una gran oportunidad para esos compradores: hace su vida más fácil, más transparente, hace que comprendan el valor de lo que están comprando”.
“CREO QUE SE PUEDEN ENCONTRAR NUEVAS Y FANTÁSTICAS OPORTUNIDADES E INCREMENTAR LOS INGRESOS REALES”.

Morgan Stevenson, Newsquest, UK

Agrega Jason Kint, CEO de Digital Content Next (DCN), que dirige la alianza TrustIX: “Existe un problema de confianza en el mercado que involucra a los anunciantes, los editores y los consumidores, y sin duda inspira la discusión de alianzas”.

**DESAFÍOS**

Una razón más “defensiva” para unirse, así como un gran desafío para las alianzas, es de hecho el dominio del duopolio Google-Facebook sobre la publicidad digital.

Por ejemplo, la participación del duopolio en la publicidad online saltó de un 47% combinado en 2012 a un 61% en 2017, según un artículo de Business Insider de finales del año pasado, que también señaló que las dos compañías ahora representan el 25% de toda la publicidad, tanto online como offline.

Sin embargo, el duopolio está mostrando signos de disminución, al menos un poco. Un artículo de eMarketer en marzo de 2018 calculó que, “las dos compañías capturarán un 56.8% combinado de la inversión en publicidad digital de Estados Unidos en 2018, frente al 58.5% del año pasado. Estas cifras se han ajustado a la baja, ya que los jugadores más pequeños como Amazon y Snapchat están experimentando un crecimiento más rápido de lo esperado. Es importante destacar que la participación de Google y Facebook en los nuevos ingresos por publicidad digital también está disminuyendo. Este año, obtendrán cerca de 48% de nuevos gastos. En comparación, esa cifra fue casi del 73% en 2016”.

Mientras que Amazon y Snapchat parecen ser los que más se benefician en este momento, dado que la cuota de mercado del duopolio se reduce, el mayor tamaño y la escala que los editores pueden alcanzar cuando unen fuerzas también incrementarán las oportunidades para las alianzas.

**Pacienca:** los editores que forman una alianza deben esperar algo de tiempo. Descubrimos que es común que a una alianza le tome un año o más para avanzar desde sus inicios hasta su lanzamiento. Las razones para esto son múltiples, pero un factor común fueron los problemas sobre la tecnología.

Por ejemplo, al hablar de Pangea Alliance en la conferencia “Digital Media Europe”, McKinnon señaló que les tomó “varios años solo para poder incorporar tecnología a través de múltiples socios. A veces digo que es un poco como mudarse de casa y reorganizar los muebles: si conseguir que un editor haga algo tarda mucho tiempo, porque debe adaptarse a la tecnología y al desarrollo del proceso, más difícil es lograr que varios de ellos lo hagan todo al mismo tiempo.”

Dice Stevenson de Newsquest: “El desafío masivo es optimizar la pila de anuncios. Es masivo: de 30 editores, potencialmente uno o dos serán para el servicio de publicidad. Eso se convierte en un desafío para el equipo de ventas: cómo optimizar una misma campaña a través de 30 plataformas diferentes. Hemos comenzado a realizar una gran cantidad de trabajos de “plomería” para tratar de unificar nuestra tecnología publicitaria y que sea más fácil para ellos”.

La cooperación es lo primero: Otro reto importante puede ser lograr que los editores individuales hagan concesiones que son necesarias para el bien de todos los socios, “Es realmente difícil para un editor hacer sacrificios internos en beneficio de la cooperativa”, dice Stevenson. “Diría que ese es el mayor desafío mental para un editor que entra en esto. No es imposible. Muchas veces tienen que quitarse ‘el sombrero de editor’ y pensar en cuál es el bien mayor. Si desean generar ingresos nacionales, deben tener la capacidad de tomar decisiones que faciliten la venta a nivel nacional”.

“Y tenemos que compartir esas ideas”, agrega. “Tenemos que lograr que esas paredes bajes un poco porque, en mi opinión, esos 30 editores ya no son mi competencia: mis rivales ahora son Google y Facebook. Así que, cuanto más colaboro con los editores y comparto lo que funciona, con la esperanza de que hagan que su sitio sea tan bueno como el mío, o cuánto más aprendo de sus propios sitios, todo lo que hago es facilitar que un comprador piense en nuestra red como una mejor opción que otro lugar”.

**MEDIR EL ÉXITO**

Entonces, ¿cómo saber si una alianza es exitosa, o si tuvo éxito cada editor involucrado? Obviamente, los ingresos reales de los miembros editores son los mejores KPI (Indicador clave de rendimiento).

Por ejemplo, durante el último año financiero, KPEX en Nueva Zelanda posibilitó alrededor de un 40% de crecimiento interanual para sus socios editores, según Rogan Polkinghorn, gerente de ventas de la alianza.

Sin embargo, también hay varias metrices que usan algunas alianzas para determinar qué tan bien están funcionando. Al final, sin embargo, todo se reduce al crecimiento.

“Estamos completamente centrados en la cantidad de transacciones en la plataforma”, dice Allan Segarbach, fundador de Buymeedia, una alianza que comenzó en Bélgica y lanzó un segundo capítulo en los Países Bajos. “El éxito significa que...”
aumentamos la cantidad de transacciones que podemos alcanzar, y haremos todo lo posible para que eso siga sucediendo. Ahí es donde está nuestro enfoque. Tenemos una pantalla que nos muestra el número de transacciones por hora o por día, y, cuando veamos que el número cae en alguna parte, nos contactamos y preguntamos cómo podemos ayudar”.

Para Scott Gill de 1XL, “Hay un KPI realmente simple en el que se centra todo el negocio, que es el ingreso por cada mil visitas a la página”.

CREANDO UNA ALIANZA

Crear o unirse a una alianza parece una buena idea, ¿por dónde debería comenzar un editor?

Primero, hay que determinar quiénes son tus posibles aliados y acercarte a ellos.

Dice Luís Nazaré, Director Ejecutivo de la Plataforma de Medios Privados (PMP) de Portugal, que es una plataforma institucional de colaboración formada por los seis grupos editoriales más grandes del país: “Si quieres probar un proyecto como el nuestro, te diría primero que logres que todos esos que quieren seguir adelante estén realmente involucrados”.

Luego, él recomienda establecer una visión muy clara de para qué sirve la alianza y qué quieren sacar de ella los socios.

CASO 1

1XL: La alianza regional de Reino Unido que podría extenderse a nivel nacional

1XL, la alianza de la prensa regional del Reino Unido, es la más antigua que investigamos. Originalmente formada como Mediaforce Digital (y actualmente 1XL sigue siendo parte del Grupo Mediaforce), sus orígenes se remontan a 2007. Desde 2015, ha unido a casi todos los grupos regionales de periódicos del Reino Unido para todas las ventas de publicidad nacional e internacional.

Los costos compartidos para los editores miembros se basan en un porcentaje de los ingresos generados por 1XL.

El reparto de ingresos se basa en el número de entregados.

El éxito se mide por el KPI de ingresos por cada mil visitas a la página.

1XL también representa los intereses de sus miembros para Google, Facebook y el gobierno del Reino Unido.

Ha tenido conversaciones con los títulos nacionales del Reino Unido para unir fuerzas con ellos.

Un vistazo a 1XL

¿Mercado privado o plataforma de compra compartida? Ambos y más

Lanzamiento: 2007
Miembros: 28 grupos de periódicos regionales del Reino Unido (todos menos Trinity Mirror)
Escala: Alcanzando 26,4 millones de lectores en más de 1,000 títulos de noticias
Sede: Londres, con oficinas en Manchester, Edimburgo y Dublín
Director General: Scott Gill
Empleados a tiempo completo: 24

Entrevista Scott Gill
Director General 1XL

“Somos una cooperativa ‘a todo o nada’”.
Scott Gill, director general.

¿Cómo funciona 1XL en realidad?

Básicamente, buscamos la monetización de todos los editores que forman parte de 1XL, esto significa que nos ocupamos de todo, desde Premium Direct a IO (entrada / compra) y las ventas, que son cada vez más raras hoy en día, pasando por la gestión de ingresos provenientes de terceros que actúan de intermediarios, de la talla de Teads o Taboola.

Gestionamos todas las negociaciones y ejecuciones en el sitio, así como los ingresos programáticos y de nivel 3. Esto incluye todo: desde configurar las ofertas de encabezado, flujo de impresiones, hasta establecer los precios mínimos para cada uno de los socios de demanda con los que trabajamos, establecemos también mercados privados y nos comunicamos con los editores sobre cómo ellos deberán cambiar el posicionamiento de la publicidad en la página, para mejorar la conveniencia de los formatos que alojan.

No monetizamos por ellos los avisos para los anunciantes locales. A ese nivel, todavía lo hacen ellos mismos. Si se trata de una peluquería local, por ejemplo, se gestiona en el
mercado a nivel local, donde se debe hacer. Nosotros controlamos todo lo que no es local.

**¿Cada cuánto se contacta con sus editores y qué tan involucrados están ellos?**

Tenemos contacto diario con editores para diversas cosas. Los principales puntos de contacto se refieren a tecnología, integración, informes de ingresos, informes de canalización y actualizaciones sobre cuestiones como seguridad publicitaria, visibilidad y cualquier cosa que afecte a la monetización. Eso se aplica, sobre todo, a los editores más grandes de la cooperativa. Hay 28 en total. Dos de ellos son muy grandes, un tercer es bastante grande y el resto son de tamaño mediano y cubren diferentes áreas del país.

En términos de contacto formal, hay una reunión trimestral de estrategia, que es realizada por la junta que presido. En ella se reúnen las partes interesadas clave, y se informa sobre las iniciativas estratégicas que hemos llevado a cabo y el éxito o no de las mismas. También hablamos sobre los ingresos generales de todos los editores.

**¿Caracteriza a IXL como un mercado privado, plataforma de compra compartida o ambas cosas?**

Diría que somos ambas cosas y mucho más, porque no solo somos una solución fragmentaria para los editores. No somos un experimento en colaboración. Somos una cooperativa de “a todo o nada”, y la forma en que trabajamos, la responsabilidad que tenemos ante los editores, lo refleja.

No hay otra manera de encontrarse en un sitio web de Johnston Press que no sea a través del equipo que trabaja en IXL si usted es un anunciante a nivel nacional o global, o un intermediario a nombre de los mismos. Tiene que ingresar a través de nosotros.

Yo diría que somos la cooperativa editora más endémica, sin duda, de la que tengo conocimiento, en cualquier parte del mundo.

**¿Cuáles fueron algunos de los principales desafíos que tuvo al configurar IXL y cuáles son algunos de sus desafíos actuales?**


Probablemente hubo 10 o 12 editoriales posteriores a nosotros, que generaron algunos incrementos de ingresos bastante impresionantes, y que también se unieron. Todos ellos eran editoriales de noticias locales y regionales. Hubo una cierta consolidación con la adquisición de lo que se llamaba Northcliffe, bajo Daily Mail Group, por Local World. Y, luego de eso, ganamos el contrato para representar digitalmente a Local World también.

Pero perdímos a Local World como cliente durante seis meses, para resolver quién estaba obteniendo los mejores ingresos de activos digitales en el espacio de medios de noticias locales.

En ese proceso, que se llevó a cabo a través de un consultor independiente, se descubrió que Johnston Press y sus pares bajo Mediaforce ganaban el doble de dinero que los demás. Luego nos propusimos orquestar y organizar a los editores, o al menos intentarlo, y que ellos estén preparados y dispuestos a ser orquestados y organizados en una sola entidad coherente.

Ese proceso probablemente tomó 10 meses e involucró lanzar a los CEOs. Hubo una discusión sobre las estructuras de gestión que deberían regir esta nueva empresa que fue creada. Y, obviamente, hubo algunas conversaciones sobre la estructura de propiedad y también sobre cómo debería remunerarse a Mediaforce, como proveedor de servicios de IXL y accionista.

Por el momento, la alianza incluye a todos los editores en las Islas Británicas, con la excepción de uno, Trinity Mirror. En realidad, teníamos el signo Trinity Mirror en trámite, pero desafortunadamente ellos cambiaron su estrategia y, al final, no se unieron. El proceso de instalación no estuvo exento de damnificados, pero ellos fueron el único.

Fue un gran esfuerzo reunir a las personas, porque entre algunas de ellas había diferencias históricas. Lo hicimos reiterando nuestra visión todo el tiempo, que era esta: divididas, las editoriales iban a ser arrasadas por las principales corporaciones globales que todos conocemos, el duopolio; colectivamente, juntas en cooperación, el todo podría ser mucho mayor que la suma de las partes.

**¿Cuál es la cantidad de costos para cada editor y cuáles son algunos de los ellos (tecnología publicitaria, etc.)?**

Es simplemente un porcentaje de los ingresos generados; los porcentajes difieren según el canal por el que llegaran los ingresos al editor, por lo que sería diferente para los ingresos programáticos, para los que provienen de terceros que actúan de intermediarios y para los premium directos.

**¿Hay alguien más que te gustaría agregar?**

Solo Trinity Mirror. Vivo con la esperanza de que tengamos una conversación productiva con ellos un día, cuando se den cuenta de que no estamos tratando de comer su almuerzo, estamos tratando de hacer crecer el pastel.

**¿Cuáles son algunos de los principales desarrollos de los últimos años?**

Crecimiento de ingresos. Los ingresos han crecido exponencialmente. Al principio, Johnston Press estaba funcionando muy bien, pero vieron un aumento del 100% en el primer año. Este año, Newsquest al menos habrá duplicado sus ingresos, con un crecimiento de alrededor del 135%.

Lo que nos propusimos fue que los medios de comunicación locales y regionales se tomen más en serio que en el pasado, Hemos intentado crear “glamour” y hacer coherente la propuesta que se lleva al mercado, llevarla al siglo XXI.

Estamos trabajando con todas las editoriales nacionales de noticias del Reino Unido que son naturalmente más atractivas, todos saben quiénes son The Guardian y The Telegraph. Y estamos teniendo negociaciones muy importantes sobre la cómo colaborar en el futuro y trabajar juntos.
LA PLATAFORMA DE GESTIÓN DE DATOS DE 1XL:

1. HASTA 11 DATOS DIFERENTES POR USUARIO POR PÁGINA.
2. EN MÁS DE 153 MILLONES DE VISITAS A PÁGINAS POR MES.
3. EQUIVALE A 1.7 MILLONES DE DATOS, CASI UN TERÁBYTE DE DATOS.

Se da acceso a una gran cantidad de datos de terceros, entre los que están:

18 Proveedores de terceros
2,200 segmentos
1,4 mil millones de ID de dispositivo
1,8 mil millones de ID coincidentes
4,6 mil millones de galletas únicas

En términos de éxito, ¿cómo lo defines? ¿Qué es un trimestre o año exitoso para 1XL?

Hay un KPI realmente simple en el que se centra todo el negocio, que es el ingreso por cada mil visitas a la página. Si intentas hablar sobre los ingresos totales día a día o mes a mes con un editor, está sujeto, especialmente en el mundo programático, al volumen de compromiso que ellos ven por parte de sus usuarios.

Para algunos editores, ha sido un proceso educativo un tanto complejo: necesitamos visitas a la página para poder realizar controles más grandes. La manera más clara de expresarlo a un editor, que transmite la importancia de la audiencia, es hablar sobre los ingresos por cada mil visitas a la página.

No podemos controlar el compromiso que generan, eso depende totalmente de ellos como editores, pero podemos controlar la tasa general que obtienen por cada mil páginas que generan. Lo que sí hacemos es alentarlos a que nos presionen cada año para mejorar los ingresos por cada mil, el RPM, que generamos a partir de las fuentes a las que rentabilizamos.

Escala en contexto: “newsbrands” competitivas

1. Mail online 27.725m
2. 1XL 26.403m
3. Guardian 22.838m
4. Telegraph 21.238m
5. Mirror Online 20.346m
6. Independent 17.072m
7. AOL Network News 11.372m
8. Yahoo News 6.735m
9. MSN News 4.083m

¿Cómo funciona el reparto de ingresos?

Se basa en quién sirvió el anuncio, por lo general. Y quién sirvió el anuncio generalmente es determinado por quién tiene la disponibilidad, por lo que todo es bastante directo.

¿Qué puedes decir sobre cuánto están cosechando los editores de este en comparación a lo que logran con sus propios esfuerzos?

Tratamos de entregar el RPM más alto para cada editor. Obviamente, hay diferencias en el RPM que generamos para cada publicación entre un mes y otro, enero es bueno para algunos y para otros no, y febrero es el caso inverso, pero no es tan sencillo.

Algunos editores tienen desafíos con sus plataformas, lo que significa que no pueden ser tan ágiles sobre dónde colocan sus anuncios como nosotros quisiéramos. Por lo tanto, tendemos a buscar editores que puedan responder más rápidamente a los consejos que les damos, en relación a lo que sea y de la forma que sea. Ellos tienden a tener mejores resultados y aumentan rápidamente sus RPM, pero todos los editores obtienen el mismo RPM.

¿Hay algo más que quieras agregar?

Uno de los beneficios más recientes que nuestros editores han podido aprovechar, al ser parte de la cooperativa 1XL, es que hemos estado representando sus intereses frente Google y Facebook y frente el gobierno, en cierta medida, también.

Hemos estado ejerciendo presión sobre Google, Facebook y el gobierno para regular a los dos primeros: para ayudar a mejorar la dinámica del ecosistema de visualización programático.

Por ejemplo, el 60 por ciento de los ingresos que el cliente trata de gastar con 1XL no llega a nosotros a través de inter-

“LO QUE NOS PROPUSIMOS HACER FUE ASEGURARNOS DE QUE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN LOCALES Y REGIONALES SE TOMEN MÁS EN SERIO QUE EN EL PASADO”

Scott Gill, director general de de 1XL
Hacer las cosas bien es la mejor manera de hacerlas

Somos la primera compañía privada integrada de energía de la región. Desde hace 20 años, invertimos, trabajamos y crecemos haciendo que otros crezcan.
mediarios diferentes y del fraude que puede suceder en el medio. Una de nuestras soluciones es un sistema de marcado de tipo de inventario que queremos que soporte Google. Por lo que, en esencia, no incluiría solo a los editores locales de noticias regionales como en 1XL, sino cualquier blue-chip establecido.

**Staff y principales empleados de 1XL**

“Tenemos 24 empleados a tiempo completo”, nos dijo Scott Gill, “y en términos generales estamos configurados en cuatro funciones”.

1. **Ventas directas**, que incorpora soluciones creativas y el equipo nativo.
2. **Programática y Compromiso**, que se encarga de lograr los mayores rendimientos posibles de las subastas, que tienen lugar miles de millones de veces al día en todo nuestro inventario.
3. **Un equipo intermediario de ingresos provenientes de terceros**, que se relaciona con empresas como Taboola y Teads.
4. **Operaciones publicitarias y tecnología**

Además de esos roles, señala Gill, existen tareas de administración, informes y análisis que respaldan esos cuatro funciones.

---

### CASO 2

**KPEX – La cooperativa de Nueva Zelanda va más allá de la fase de “prueba del concepto”**

Los catalizadores para la asociación KPEX de Nueva Zelanda fueron el reconocimiento de que los presupuestos digitales se estaban moviendo a la programática y el deseo de competir mejor con el duopolio, en términos de alcance. Su objetivo es permitir a los compradores un acceso fácil a un mercado verificado, eludiendo los problemas de falta de responsabilidad que tiene el mercado programático más amplio y manteniendo la calidad del inventario ofrecido.

**KPEX es independiente en términos de cómo los compradores eligen acceder a su inventario, operando tanto como un intercambio abierto así como un PMP.**

**KPEX toma un porcentaje de los ingresos brutos para financiar el negocio.**

Los ingresos se asignan a los socios en función de la cantidad de inventario vendido por un editor y a qué precio.

**El éxito de KPEX se basa casi por completo en los ingresos y en alcanzar objetivos regulares.**

---

![Entrevista Rogan Polkinghorne, Gerente de ventas de KPEX](image)

**Un vistazo a KPEX (Intercambio de publicidad premium Kiwi)**

**¿Mercado privado o plataforma de compra compartida?**

Plataforma de compra compartida

**Lanzamiento: 2015**

**Miembros:** 4 socios accionistas (NZME / Stuff / Mediaprime / TVNZ) y 5 socios adicionales (Allied Press, Tangible Media, Sun Media, homes.co.nz, Allure Media)

**Escala:** 3 millones de usuarios únicos

**Sede:** Auckland

**CEO:** Simon Birkenhead

**Empleados a tiempo completo:** 5

---

“Llegamos a más neozelandeses que Facebook” – Rogan Polkinghorne, gerente de ventas de KPEX

**¿Cuál es la historia de KPEX?**

Somos propiedad conjunta de cuatro de las editoriales más grandes de Nueva Zelanda, NZ.me, Stuff (que anteriormente fue Fairfax), TVNZ y Mediaprime. En estas cuatro, hay una verdadera mezcla de plataformas heredadas. NZ.me y Stuff están muy basados en la impresión organizada, históricamente han sido de los editores digitales más grandes de los últimos tiempos. Lo mismo ocurre con Stuff y Fairfax, que han tenido una huella más regional para su propuesta de impresión y un enfoque más de fin de semana, que incluye un periódico dominical o publicaciones que salen en esos días. Durante un largo período de tiempo, han sido muy fuertes en el espacio digital. Hay otros intereses que también tienen NZ.me, que posee aproximadamente la mitad de las estaciones de radio comerciales en el país, por lo que obviamente también trabajamos con esas plataformas.

Cuando digo que no es solo impresión, me refiero a que nuestros socios no operan únicamente con los sitios de noticias. TVNZ es una cadena de televisión, por lo que tiene una mezcla de productos diferente, Mediaprime es una emisora de televisión y posee el otro 50% de las estaciones de radio comerciales en el país. La impresión es una gran parte de lo que hacemos, especialmente en torno a noticias, pero no es todo.

Algunos de nuestros socios editores más pequeños están muy enfocados en las noticias. Por ejemplo, LA Press, que es un
producto impreso en la Isla Sur. También tenemos socios como homes.co.nz, que es un sitio de información y listado de bienes raíces.

La estrategia para nosotros fuera de los cuatro principales, del grupo de propietarios, no es necesariamente trabajar con más socios de inventario, porque no necesitamos eso. Se está moviendo rápidamente hacia datos y audiencia única. Entonces, ¿cómo podemos encontrar el 5% o 10% restante de nuestra audiencia que actualmente no vemos?

Homes es un muy buen ejemplo; no tienen mucho inventario para nosotros para venderles, pero podemos ayudarles a monetizar a su público de manera más efectiva de lo que podrían hacerlo por sí mismos.

Cuando estas organizaciones se unieron por primera vez, ¿cuáles fueron las razones?

Se estableció una tendencia bastante clara de que los presupuestos digitales se estaban moviendo y de que continuarían avanzando en el espacio programático. Algunos editores, aunque no todos, habían comenzado sus propios canales programáticos, así que configuré el canal programático en NZ.me cuando estuve allí, y es realmente difícil de hacer por cuenta propia. Aunque los editores son grandes, resultan pequeños en comparación con la escala que existe afuera.

No es un problema tan grande para los compradores locales, porque existen relaciones comerciales establecidas y conciencia. También se reconoció que era una oportunidad para capturar una demanda más latente a la que, honestamente, un vendedor directo nunca podría acceder. Sin una propuesta escalable, es muy difícil causar un impacto.

En tercer lugar, para ayudar a los editores a tener éxito en este espacio, no nos limitamos a tener contacto con los cuatro principios o los nueve, en total, de forma individual. Podemos también tener una conversación con un socio tecnológico y poner algo en marcha para todos, en lugar de llevar adelante nueve trámites individuales que duran seis meses.

Aunque los editores son grandes, resultan pequeños en comparación con la escala que existe afuera. Sin una propuesta escalable, es muy difícil causar un impacto. - Rogan Polkinghorne, Gente de Ventas, KPEX

¿Cómo te posicionas en oposición al duopolio?

De hecho, llegamos a más neozelandeses que Facebook en forma mensual y, según lo creemos nosotros, a diario. Dependiendo de a quién se le pregunte sobre la medición, pero generalmente es primero Google, luego KPEX, y, en tercer lugar, Facebook. Así que tenemos un alcance bastante completo, en términos de cobertura de Nueva Zelanda.

Tenemos entre el 80 y el 85% de la población de Internet en Nueva Zelanda al mes, y argumentamos con bastante firmeza que la cifra diaria también está cerca de eso. La naturaleza premium del inventario que ofrecemos está más directamente relacionada con el aspecto de Google de la ecuación, a diferencia de Facebook. Pero solo trabajamos con contenido premium que producen editores que tienen directrices editoriales. Tenemos una lista de sitios revelada, por lo que el intercambio solo opera en aquellos que divulgamos. No hay posibilidad de que intervengamos allí, así que los compradores pueden tener confianza del inventario al que están accediendo.

El compromiso del público que ingresa en los sitios de nuestros editores es diferente al de los consumidores de Facebook. Hay mucho tiempo dedicado a Facebook, pero no necesariamente el mismo nivel de compromiso que parece haber en el espacio de video. Se ha gastado mucho tiempo, esfuerzo y dinero en impulsar el producto de video, y, a medida que los compradores se vuelven más inteligentes, resulta que tal vez no es el mejor lugar para gastar los presupuestos de marketing. Si bien la escala de actividad que ofrece Facebook es masiva, el compromiso y la atención a ese contenido no lo es.

Tenemos una analogía: si el mercado programático o el ecosistema es un océano, somos un lago, que es mucho más definido y mucho más controlable. Somos muy directos sobre el hecho de que creemos que nuestra oferta de inventario es significativamente más alta que GDM o AdEx puede ofrecer.

Suena como una combinación de mercado privado y plataforma de compra todo en uno.

Somos independientes en términos de cómo los compradores eligen acceder a nuestro inventario. Preferimos operar sobre una base de PMP, y tenemos algún tipo de control de nivel de intercambio para mover a los compradores en esas direcciones, pero operamos con ambos, intercambio abierto y trato de PMP. Hay una tendencia razonablemente establecida hacia PMP y eso está impulsado en gran medida por los compradores locales en lugar de por la demanda internacional latente, hemos trabajado muy duro para escalar esa propuesta y hacer que sea lo más fácil posible para los compradores configurar y acceder a esos acuerdos de PMP. Históricamente, ha sido un problema para los compradores.

¿Satisfacer las necesidades dispares de cada socio fue un desafío al configurar la organización?

Yo no estaba presente, así que no puedo decirlo con certeza. Sin duda lo fue, pero creo que uno de los logros notables de KPEX ha sido que estos cuatro propietarios desde el primer día pudieron tomar la iniciativa y decidir: “Sí, somos más fuertes juntos y esto tiene sentido para nuestras empresas a largo plazo”.

Obviamente, hay desafíos, el editor A desea potencialmente algo diferente del editor B, pero todos estamos bastante alineados en la estrategia general y esas diferencias, que forman parte de la diversión, deben ser manejadas caso por caso. Haremos recomendaciones a los editores; si dos de ellos las ponen en marcha y otros dos no, entonces los dos que lo hacen reciben potencialmente los beneficios de ingresos y los otros dos no.

Tratamos de hacerlo lo más consistente que podemos, pero eso no siempre es posible por una serie de razones.

¿Quién cubre el costo de la tecnología publicitaria, el desa-
rrrollo, la investigación, etc.?

En general, KPEX. Somos un negocio completamente separado de las cuentas de los propietarios. Todos tienen la misma participación en KPEX como empresa y obviamente hicieron una inversión inicial, pero no es como si constantemente les pidiéramos que invirtieran en nuevas plataformas tecnológicas o algo así.

DATOS

**Audencia:** 2.543.000 visitantes únicos y un buscador más grande que Facebook. KPEX tiene la audiencia que los anunciantes buscan por un precio que asegura el retorno de la inversión.

**Visión:** Hay más de 200 segmentos de audiencia disponible, y segmentos de consumidores construidos para garantizar que los anunciantes puedan alcanzar la audiencia que buscan para cada campaña.

**Tecnología:** Utilizando el último DMP y la tecnología Ad Ops para dividir en escalas la audiencia, estamos seguro de que las campañas llegarán en el momento previsto.

¿Cómo se define el éxito trimestral, anual, etc.?

Estamos enfocados exclusivamente en los ingresos. Tenemos objetivos de ingresos mensuales y trimestrales, por lo que un buen trimestre se logra alcanzando los números, básicamente. Tenemos otros objetivos intangibles, en torno a la educación del mercado y a la introducción de nuevos talentos en el mercado, introduciendo particularmente a los especialistas en marketing, más que a los anunciantes. Perfil del mercado, ese tipo de cosas. Hacemos un poco de trabajo con los organismos de la industria, como IAB, Marketing Association, etc. en torno a la educación programática general, así que no es específico de KPEX.

Por un tiempo, la programática fue una bala de plata, que resolvería todo y salvaría al mundo. Ciertamente, ese no fue el caso desde el punto de vista del liderazgo. El cambio ha sido en gran medida impulsado por los proveedores de tecnología y las agencias. Históricamente han sido bastante agresivos al mover el presupuesto y predicar el evangelio.

Desde la perspectiva editorial, pre-KPEX estaba pateando y gritando. En un momento, en las reuniones, hubo comentarios de los ejecutivos de que nunca comercializariamos programáticamente. Eso cambió, literalmente, en dos meses.

En términos de reparto de ingresos, ¿cómo los dividen?

KPEX toma un porcentaje de los ingresos brutos que generamos para financiar el negocio. Luego, en términos de cómo se asignan los ingresos, se basa en la cantidad de inventario vendido por cada editor y qué precio atrae en el mercado.

También se tienen en cuenta los datos y la audiencia. Es bastante complicado, pero si tenemos una audiencia a la que alcanzan dos editores, tomamos el precio que esa audiencia atrae y reparte, por lo que parte del precio es para el inventario, y eso se distribuye al editor donde se ejecuta la actividad. Ese es el costo de los medios. Cada audiencia tiene esencialmente un precio adjunto, así que la proporción del precio de compensación se divide entre los editores que captan a esa audiencia.

Estamos llegando al final del año financiero. Creo que hemos tenido un crecimiento superior al 20% anual, y es obvio que algunos editores lo han hecho mejor que otros. Estamos en un punto en el que somos importantes para los negocios de nuestros editores. Los dos primeros años del negocio, que acababan de llegar realmente a su fin, fueron una prueba del concepto, fundamentalmente.

KPEX como negocio no está configurado para hacer dinero para KPEX, por lo que navegamos bastante “cerca del viento” a propósito. Los ingresos que estamos devolviendo a las empresas ahora son importantes. El compromiso del editor con el negocio es evidente en el hecho de que estamos aumentando el equipo en un tercio, obviamente desde una base baja. Ellos están invirtiendo en el negocio para seguir creciendo.

CASO 3

PANGAEA ALLIANCE, LA PLATAFORMA GLOBAL PARA EDITORES PREMIUM

A diferencia de la mayoría de las otras alianzas, Pangaea es global y lo ha sido desde el principio. Su audiencia es en gran parte exclusiva, aproximadamente el 40 por ciento ganan más de 250,000 libras esterlinas por año (aproximadamente 290,000 euros).

Todo el negocio de Pangaea se ejecuta a través de plataformas programáticas

AppNexus es su socio tecnológico para proporcionar una solución programática administrada y autosuficiente

Los ingresos se distribuyen a los editores de acuerdo con la distribución

Un punto clave de éxito es la capacidad de Pangaea de “personalizar los datos para poder cubrir a las necesidades individuales del anunciante”, dice GM Fiona McKinnon.

En 2018, Pangaea también se enfoca en aumentar su cartera de productos y, recientemente, comenzó a ofrecer videos contextuales y de outstream.

"TENEMOS UNA ANALOGÍA: SI EL MERCADO PROGRAMÁTICO O EL ECOSSISTEMA ES UN OCÉANO, SOMOS UN LAGO".

Rogan Polkinghorne, Gerente de Ventas, KPEX.
Entrevista
Fiona McKinnon, general manager de Pangea Alliance

Una cooperativa definida no por su tecnología publicitaria, sino por su oferta única a las marcas. Fiona McKinnon, Gte, Gral. de Pangea Alliance.

¿Podría decirme cómo funciona Pangea? ¿Cuánto contacto habitual tiene con sus editores y qué tan involucrados están?

Pangea es una colaboración de medios entre algunos de los principales editores del mundo. Integrar un mercado único, seguro y escalable para los anunciantes. Trabajamos estrechamente con nuestros equipos de editores (Ventas, Ejecutivos y Ops) para compartir actualizaciones de ingresos, comentarios de la industria, actualizaciones tecnológicas, etc. Aunque Pangea vende la mayoría de las campañas directamente, cuando corresponde, los equipos de editores también pueden incluir a Pangea en sus entregas.

¿Caracteriza a Pangea como un mercado privado o una plataforma de compra compartida (o ambas)?

Ninguno. Pangea es una colaboración de medios entre algunos de los principales editores del mundo que se combinaron para crear un mercado único para los anunciantes. Aunque nuestra oferta se compra mediante programación, no nos definimos por la tecnología que utilizamos para publicitar esos anuncios. Usamos AppNexus para lanzar campañas que son administradas por Pangea, y no directamente por los editores.

¿Cuáles fueron algunos de los principales desafíos que tuvo para establecer Pangea y cuáles son algunos de sus desafíos actuales?

El principal desafío en los primeros días fue generar confianza entre los miembros de la alianza, convencerlos de que Pangea no era un amenaza o un reemplazo para su propia estrategia de ventas programática, sino un complemento para generar nuevos ingresos de marcas. Ese ya no es el caso hoy en día, ya que no solo contribuimos para generar ingresos, sino también para compartir asuntos de la industria y, como se demostró a través de nuestro DNIC, Google el Award, para crear tecnología y soluciones que aborden los desafíos compartidos.

¿Cuál es la porción del costo para cada editor y cuáles son algunos de esos costos (tecnología publicitaria, etc.)?

Operamos con una tarifa porcentual. Nuestros gastos son limitados, la tecnología publicitaria y el personal son los principales costos. No tenemos ganancias como Pangea, volvemos a devolver todos los ingresos a los editores.

¿Todavía están agregando editores? ¿Cómo funciona ese proceso (incluso en sus inicios)?

Sí, estamos hablando activamente con editores premium para agregar a la alianza. Los socios se seleccionan si su contenido y la audiencia encajan con los de los demás miembros de la alianza. Tenemos una posición clara en el mercado (negocios, finanzas, alto patrimonio neto, decisiones tecnológicas, marcas de lujo), y nuestra oferta continua necesita reflejar eso. Evaluamos la oportunidad, comprendemos los objetivos del socio al unirse a la alianza y, como equipo ejecutivo (formado por miembros de cada editor), votamos sobre la membresía.

¿Cuánta plantilla tiene y cuáles son los trabajos principales?

En forma directa, hay un equipo de cuatro miembros: dos en ventas, uno en administración de cuentas y yo misma. Sin embargo, contamos con el apoyo de equipos de nuestros red de editores, incluidas las operaciones de cada editorial, y de nuestro socio principal, CNNi: relaciones públicas, marketing, finanzas, tecnología, derecho y recursos humanos.

En términos de éxito, ¿cómo lo defines? ¿Cuál es un trimestre o año exitoso para Pangea?

Nos manejamos igual que cualquier otro negocio de medios. El éxito de Pangea consiste en alcanzar los objetivos de ingresos para nuestros editores mediante el impulso de nuevos negocios incrementales, la creación de una propuesta de compra valiosa para los anunciantes y la facilidad de las operaciones.

¿Cómo funciona el reparto de ingresos?

Todo nuestro negocio se ejecuta a través de plataformas programáticas; los ingresos se distribuyen según la distribución.

¿Qué puede decir sobre cuánto están cosechando los editores de esto en comparación a lo que logran con sus propios esfuerzos?

Cada editor tiene un nivel de éxito y un objetivo de membresía diferente según el tamaño y la estructura de su negocio. Nuestro trabajo es apreciar su negocio y comprender sus objetivos, y hacerlo mientras logramos que el proceso sea lo más liviano posible para los editores. No reemplazamos sus propios esfuerzos. Somos una fuente de demanda complementaria e incremental.

VISTAZO A PANGEA ALLIANCE

¿Mercado privado o plataforma de compra compartida? Ninguno

Lanzamiento: 2015


Esclava: llega a más de 220 millones de usuarios únicos, 140 países y 3 mil millones de impresiones de anuncios al mes.

Sede: Londres

Gerente general: Fiona McKinnon

Empleados a tiempo completo: 4, con apoyo adicional de equipos en toda la alianza
El usuario es el Rey

Los Customer Media han situado al usuario en el centro de su estrategia y por ello han sido recompensados rápidamente con su atención.

Por Pepe Cerezo*
Ante un escenario complejo, dinámico y poliédrico como el actual, podría parecer que las posibilidades para los medios son escasas. Sin embargo, en los últimos años un grupo de medios nativos han sido capaces, aparentemente, de reinventar el sector y dar esperanzas de futuro. Se trata de un conjunto de proyectos que han atraído todas las miradas, desde los usuarios hasta los inversores y que están creando los fundamentos de los nuevos modelos de información. Los customer media han situado al usuario en el centro de su estrategia y por ello han sido recompensados rápidamente con su atención. El Huffington Post, ahora renombrado como HuffPost, puede considerarse como el customer media más veterano, a pesar de que solo ha cumplido algo más de 12 años. Cuenta con una audiencia millonaria y forma parte del gigante Verizon. Vice, Vox Media o BuzzFeed son otras cabezas consagradas a las que se van sumando infinidad de nuevas que siguen su estela: Mic, LadyBible, Dose, Axios, etc. Aunque diversos en sus temáticas y líneas editoriales, los customer media presentan algunas características comunes, entre las que destacan las siguientes:

**OBSESIÓN POR LOS DATOS Y LA ANALÍTICA**

Para poder situar al usuario en el centro hay que saber lo que quiere y para ello nada mejor que escuchar lo que dicen los datos. El gran reto de las organizaciones periodísticas es crear una cultura del dato como eje del conocimiento del usuario. La analítica web, la escucha activa, los datos de registros, etc. después deben ser analizados y puestos en valor. La gran mayoría de las decisiones de negocio se basan en la correcta gestión y análisis de los datos. El éxito de los customer media no está en ser digitales per se sino en haber sabido poner los datos al servicio del medio. Lo cierto es que han conseguido canalizar el potencial de las redes sociales, generar comunidad y dirigir audiencias a sus sites, así como aprovechar las oportunidades de cada canal, ofreciendo al usuario lo que requiere en cada momento y en cada lugar. En definitiva, considerar al usuario como el verdadero rey.

**SON SOCIALES**

Los cambios que la llegada de las plataformas sociales ha provocado en los hábitos de consumo de información son evidentes. Entender cómo acceden y comparten la información en las redes sociales se ha convertido no solo en una ventaja sino en uno de los pilares para el éxito de los medios. BuzzFeed es el mejor referente por haber sabido atraer audiencias. De hecho, su principal fuente de tráfico, estimada en más de 200 millones de visitantes únicos al mes (Smith, 3 de febrero de 2018), proviene de plataformas y es cinco veces superior a las visitas procedentes de las búsquedas. Para impulsar el tráfico de las redes sociales, BuzzFeed puso en marcha lo que denomina “social URL”, redactadas de forma que sean más atractivas para estas comunidades de usuarios. Pero para los medios “lo social” debe ir más allá de las redes sociales. Hay que interpretarlo como la capacidad de crear comunidades en torno a una marca y, por tanto, de interactuar con los usuarios. Además, la escucha activa es la vía directa más rápida para saber cuáles son sus intereses. La creación de comunidades al abrigo de las marcas es uno de los principales retos a los que se enfrentan los medios online tradicionales, piedra angular de los modelos de ingresos en el futuro.

**SON MOBILE**

Según datos recogidos en un estudio realizado por el Pew Research Center, más de ocho de cada diez adultos estadounidenses, el 85% de la población acceden a noticias en un dispositivo móvil. El móvil se ha convertido en la segunda ola de la revolución digital, configurándose como una categoría en sí misma que exige demandas diferentes a la Web, tanto en el desarrollo de productos y servicios como en lo referente a nuevos modelos de negocio. El digital first está dando paso rápidamente al mobile first o a la aparición de medios puros mobile. Buena muestra de esta tendencia es la evolución de las aplicaciones de mensajería como Whatsapp, Line o Snapchat hacia el mundo de los contenidos y la información. Además, tanto para BuzzFeed como para Quartz, más del 60% de su tráfico proviene de dispositivos móviles (smartphones y tabletas).

**SON AUDIOVISUALES**

Los contenidos audiovisuales se han convertido en una de las mayores demandas tanto por parte de los usuarios como de los anunciantes. El consumo de video y otros contenidos audiovisuales representan aproximadamente el 73% del tráfico total de Internet, porcentaje que podría crecer hasta el 82% al alcanzar 2021, según las previsiones del fabrican-
te tecnológico Cisco (Cisco, 2017).

Es evidente que el audiovisual es el contenido con más perspectivas de crecimiento y uno de los ejes de transformación del sector de los medios en su conjunto. Como sostiene Borja Echevarría, Director editorial de Univision Noticias digital “la televisión se volverá más digital, mientras que el resto de los medios de comunicación querrán ser más como la televisión” (Echevarría, enero 2018). Lo mismo podemos sostener en lo que se refiere al mercado publicitario. Según eMarketer, los ingresos por publicidad en video online en los Estados Unidos se incrementarán en los próximos tres años a un ritmo de crecimiento anual (CAGR) de dos dígitos, pudiéndose alcanzar en el año 2021 los 22.180 millones de dólares (eMarketer, 25 de octubre de 2017).

No obstante aunque la apuesta por el video es decidida, su puesta en marcha no resulta fácil para los medios, especialmente para los tradicionales. Como señala Ismael Nafría en “La reinvenención de The New York Times” (Nafría, 2017) para las instituciones periodísticas cuya información ha sido textual durante décadas el cambio de sus “rutinas de producción informativa ha sido un reto continuo”.

Los nativos digitales como BuzzFeed han convertido el video en uno de sus ejes estratégicos. BuzzFeed Motion Pictures, renombrada así tras recibir una inversión en verano de 2017 de más de 50 millones de dólares, cuenta con un equipo de video online formado por aproximadamente 40 personas. Como es marco de la casa, el éxito del video se sustenta en gran medida en un exhaustivo análisis de los datos de consumo de sus usuarios. La estrategia de los medios ha transitado por diferentes escenarios en función de los cambios del entorno. Asimismo se observa un proceso de convergencia entre medios nacionales y players audiovisuales tradicionales como es el caso de NBC Universal y su participada BuzzFeed lleva invertidos 400 millones de dólares en donde ésta actúa como laboratorio de ideas que son desarrolladas por NBC (Patel, 6 de febrero de 2018).

Una de las tendencias más generalizadas durante los últimos años en el sector ha sido la apuesta por el video online en directo. Durante los dos últimos años, la mayoría de los medios apostaron por crear contenidos, especialmente para Facebook Live, amparados por las ayudas que ofrecía; en la actualidad, una vez que éstas han sido suprimidas, la mayoría de los medios está replanteándose de nuevo su estrategia de video online. Más que potenciar el consumo de sus vídeos en las redes sociales, los editores se esfuerzan por atraer a los usuarios para que lo hagan en sus sitios y, lo que es más importante, conseguir que vuelvan periódicamente a por más.

**ATRACCIÓN POR LOS MILLENNIALS**

Con el tiempo hemos asistido a una cierta desmitificación de los “nativos digitales” como abandonados de la sociedad digital. Parece demostrado que la relación de los también denominados millennials con la tecnología no es más avanzada y sofisticada que la de los inmigrantes digitales. Aunque bien es cierto que existen diferencias significativas con respecto a sus progenitores en lo que se refiere al consumo de contenidos audiovisuales, a la manera en que ha evolucionado su modelo de comunicación instantánea vinculada a la movilidad y su relación con la información. En definitiva, una manera de informarse basada, en mayor medida, en sus relaciones sociales que en los prescriptores tradicionales.

**CONOCER LAS CLAVES DE CÓMO LAS GENERACIONES MÁS JÓVENES SE INFORMAN Y COMPARTEN CONTENIDOS DE CARA A PODER CONECTAR CON ELLOS SE HA CONVERTIDO EN UNA OBSESIÓN PARA LAS MARCAS Y, POR EXTENSIÓN, PARA LOS MEDIOS.**

Conocer las claves de cómo las generaciones más jóvenes se informan y comparten contenidos de cara a poder conectar con ellos se ha convertido en una obsesión para las marcas y, por extensión, para los medios. Las cabeceras tradicionales, a su vez, asisten a un paulatino envejecimiento de su público: dos tercios de la audiencia de los medios estadounidenses está compuesta por personas mayores de 55 años. Sólo las revistas de moda y belleza o tendencias como Cosmopolitan y Esquire siguen manteniendo el interés de los millennials.

Son los customer media los que parecen haber sintonizado mejor con las demandas e intereses informativos de los millennials. Sitios como BuzzFeed, Upworthy, Vocative o Vox, entre otros, aglutinan audiencias mayoritariamente juveniles. Cabría destacar a Elite Daily que, con un 71% de lectores entre 18 y 34 años, bien puede autodefinirse como “The Voice of Generation Y” (Poitras, 22 de noviembre de 2017) o a Mic.com, que en pocos años se ha convertido en otra de las web de referencia para los jóvenes en el mismo rango de edad. Según datos de comScore, el 60% de los usuarios de Mic no superan los 34 años.

(Sigue en la página 40)
Innovación, Tecnología y Periodismo

TELECOM acompaña la transformación de la industria periodística con propuestas de valor. Durante 2018 presentó un nuevo espacio de disertación y debate sobre Innovación Tecnología y Periodismo en Buenos Aires, en esta oportunidad contó con la exposición de Aron Pilhofer, académico destacado en innovación periodística de la Universidad de Temple, ex director de prestigiosos medios internacionales como The Guardian y The New York Times, quien presentó ante colegas, las claves, experiencias y sus reflexiones sobre el futuro del periodismo.

Ricardo Kirschbaum, Editor General de Clarín, participó del panel y compartió su visión de la actualidad desafiante de los medios, al mismo tiempo que ratificó vigencia de los principios fundamentales del periodismo. También participaron Adriana Amado, estudiosa de la comunicación pública y los medios masivos e investigadora social, y José Crettaz, periodista e investigador independiente especializado en temáticas sobre la evolución de las telecomunicaciones y las nuevas tecnologías.

La propuesta de contenidos de TELECOM, sumo este año un formato de ciclo que llevará a referentes de medios internacionales a Córdoba y Salta durante el 2018.

Programa

#Redacciones4G

Telecom es líder en innovación y tecnología y busca ocupar el rol de facilitador de contenidos y herramientas para la formación periodística, acercando experiencias de referentes y periodistas líderes en el mundo, sobre los nuevos escenarios de evolución de la profesión.

Con el programa Redacciones 4G de Personal, desde hace 3 años viene acompañando los desafíos que la tecnología representa en la formación periodística con jornadas de capacitaciones, generando conversaciones y debates sobre la transformación de los medios.

El programa Redacciones 4G ya recorrió más de 40 medios de todo el país y alcanzó a 2500 colegas con contenido de alto valor. Además llegó a más de 500 estudiantes entre facultades e instituciones de formación en periodismo.
Pero nada como ser un millennial para saber cómo consumen información y cómo la viralizan. Es el caso de Emerson Spartz, del que The New Yorker ha dicho de él que es “el emprendedor que ha construido un imperio agregando memes” (Marantz, 5 de enero de 2015). Spartz, con apenas 30 años, es el creador de alguno de los sitios que más impacto están teniendo actualmente entre los jóvenes de los Estados Unidos como es el caso de Dose.com. Aunque evidentemente sus contenidos están lejos de poder considerarse como ‘periodismo de calidad’, resulta indiscutible la capacidad de atraer la atención de las nuevas audiencias y, por tanto, el interés de los anunciantes.

Características como su orientación al consumo a través de dispositivos móviles y en redes sociales, junto con la obsesión por la analítica y el dato que le permitan conocer los intereses de los usuarios son algunas de las claves que les hace tan atractivos para los jóvenes. En España los grandes medios online no son ajenos a esta tendencia y han comenzado a experimentar con nuevos formatos inspirados en ellos. Es el caso de El País con Verne, El Mundo con LOC, o Cuatro con Coolfiction y, en el ámbito audiovisual, Floozer de Atres media y Yasss de Mediaset.

Aunque los modelos de pago ya empiezan a dar resultados para algunos sitios de referencia como The Wall Street Journal, Financial Times o The New York Times, no parece que a corto plazo se conviertan en la fuente de ingresos que permita de forma generalizada la supervivencia de los medios online. Por ello, durante algún tiempo, la principal fuente de ingresos seguirá siendo la publicidad. El actual modelo publicitario digital, aunque en revisión y en pleno proceso de transformación, aún se sustenta en la generación de grandes audiencias.

APUESTAN POR NUEVOS FORMATOS PUBLICITARIOS

La publicidad nativa y el branded content son la respuesta de los medios a lo que representa el cambio en los hábitos de los usuarios y el ineficaz modelo publicitario tradicional. Según Business Insider, la publicidad nativa podría representar el 74% de los ingresos publicitarios totales de EE.UU (Boland, 14 de junio de 2016). Cada vez más las fronteras entre publicidad y contenidos se diluyen. En la medida en que la tecnología tiene que dar respuesta a este nuevo escenario, los medios evolucionan para convertirse en plataformas. En esta transformación, los Sistemas de Gestión de Contenidos (CMS, en sus siglas en inglés) se “híbridan” con los adservers para potenciar modelos distribuidos de contenidos + publicidad. En este caso la tecnología se convierte en un diferencial y en una ventaja competitiva.

SE CONCiben COMO PLATAformAS

Desde los inicios de Internet los medios han luchado, en la mayoría de los casos sin éxito, para convertirse en plataformas tecnológicas. No hay más que recordar alguno de los fracasos en el lanzamiento o en la adquisición de redes sociales por parte de determinadas cabeceras tradicionales. Son los customer media, en su calidad de modelos híbridos a medio camino entre plataformas tecnológicas y editores, los que parecen haber encontrado un equilibrio entre la creación de contenidos propios y la puesta a disposición de sus usuarios de herramientas y soluciones tecnológicas para terceros. Es lo que Nick Diakopoulos denomina “Platforming the news” (Diakopoulos, 16 de diciembre de 2014) Tumblr y Medium parecían llamados a ser dos de los nuevos medios capaces de haber superado con éxito la dicotomía entre ‘publicity’ o ‘plataforma’ pero también han experimentado los problemas de enfrentarse a un modelo de negocio incierto a pesar de sus éxitos de audiencia.

Director de Evoca media y fundador de Digital Journey. Experto en estrategia y desarrollo de negocios digitales. Este texto es un fragmento de “Los medios líquidos” (UOC, 2018), su último libro.
Los periódicos eligen Agfa Graphics.

Para garantizar el óptimo desempeño de su empresa en temas de ahorro, productividad y responsabilidad ambiental, Agfa Graphics ofrece soluciones completas especialmente diseñadas para periódicos.

**Advantage N**
Equipos CP totalmente automatizados, confiables y de alto desempeño, capaces de filmar hasta 400 planchas por hora.

**Arkitex (Flujo de Trabajo)**
Es el flujo de trabajo de preferencia de los periódicos a nivel mundial, gracias a su rapidez, sencillez y estabilidad.

**N95-VCF**
La plancha de impresión más utilizada en periódicos por su calidad de reproducción, resistencia y confiabilidad.


Para conocer nuestros productos ingrese a nuestra página web www.agfagraphics.com
COMO RETENER SUSCRIPTORES DIGITALES

El año pasado, la industria argentina dio un primer e importante paso al lanzar los sistemas de pago en sus ediciones online. Los diarios que ya tienen sus muros de pago deben enfrentar ahora un nuevo desafío: cómo mantener las suscripciones. ¿Qué podemos aprender de aquellos que lo enfrentan con éxito? Aquí reproducimos capítulos del Informe de WAN-IFRA "Engaged readers don´t churn".
LA IMPORTANCIA DEL PRODUCTO Y LA PROMESA PARA EL LECTOR

Cualquier negocio exitoso de ingresos por lectores comienza con los productos y servicios que se ofrecen. El CRM más sofisticado no puede compensar un producto vulgar. Además, es muy importante el valor único del producto, que generará el crecimiento subyacente necesario para crear un negocio de suscripción sostenible.

Como lo expresa el analista danés de medios Thomas Baekdal: si quieres crecer, tienes que hacerlo de abajo hacia arriba. No tiene sentido trabajar para impulsar el crecimiento si no se ha establecido su crecimiento lento inicial, que proviene del valor ofrecido.

Puede haber un gran contenido, pero eso puede no ser suficiente. Según Tor Jacobsen, SVP Consumer en Schibsted Media: "Necesitamos mejorar la propuesta de valor del producto. Nuestros clientes obtienen nuestro excelente contenido todos los días, pero aún tenemos que establecer un 'factor x' para nuestros suscriptores en términos de producto; trabajaremos mucho en eso en los próximos años".

Se trata de comprender qué es lo que valoran los clientes y proporcionar más de eso. Esta información se encuentra en los datos de los usuarios; cómo se comportan en su sitio, qué valor extraen y cómo. ¿Tus esfuerzos de personalización están moviendo la aguja? ¿Los usuarios interactúan con las notificaciones push de su aplicación? ¿Están consumiendo nuevos tipos de contenido y, de ser así, cómo lo descubrieron?

¿DÓNDE ESTÁ EL VALOR?

Si bien el contenido en sí mismo puede no ser suficiente para generar un crecimiento sostenible, el periodismo de calidad es sin duda un USP para muchos editores. Como The Washington Post, cuya profunda cobertura de la política de Estados Unidos está en el corazón de la propuesta de valor. Dice Miki Toliver King, vicepresidente de marketing: "En el centro está nuestro excelente producto de periodismo, que ofrece a nuestros clientes algo que valoran mucho. Al menos en los Estados Unidos, vivimos en un mundo con una mayor conciencia sobre las noticias y la política, lo que impulsa a los lectores interesados a obtener noticias de una fuente confiable. Nuestros periodistas continúan contando historias importantes y profundizando en ellas, lo que a su vez impulsa a los usuarios a leer más y participar más y más durante más tiempo".

Más allá del contenido, en pocas palabras, la pregunta que debe responder, para su cliente, es "¿qué significa realmente para mí una suscripción a X?". Esto es, generalmente, más fácil para medios de noticias con mercados más definidos, como periódicos financieros o locales, donde hay menos competencia en torno a un mismo contenido y servicio. "Si proporcionamos valor local a un segmento al que apuntamos, lo más probable es que tengamos éxito", dicen desde el grupo de medios local noruego Amedia CDO Pål Nedregotten.

Puede ser más complicado para los editores de noticias nacionales más amplios. El diario de calidad danés Politiken ha estado trabajando para definir su propuesta de valor a través de una lista

¿SI QUIERE CRECER, TIENE QUE HACERLO DE ABAJO HACIA ARRIBA. NO TIENE SENTIDO TRABAJAR PARA IMPULSAR EL CRECIMIENTO SI NO SE HA ESTABLECIDO SU CRECIMIENTO LENTO INICIAL, QUE PROVIENE DEL VALOR OFRECIDO.

Thomas Baekdal
de Reader Promises. Pero primero tendrían que enfrentar un problema: el muro de pago medido no les funcionaba.

“Nos resultó bastante difícil comunicar el valor: cuando un lector alcanzaba la medida, teníamos que argumentar que la siguiente pieza de contenido era más valiosa que cualquier otra cosa que hubieran leído antes, lo que parecía aleatorio”, dice el Director digital Troels Behrendt Jørgensen. “El modelo “Premium” tiene un proceso de calidad incorporado en el lado editorial; tienes que pensar en el valor que se produce hoy, en lo que los usuarios consideran valioso”.

The Reader Promise es lo que sigue, basado en el reconocimiento de que un sitio web 24/7 con artículos “Premium” y una aplicación para el documento electrónico no constituye valor suficiente para los clientes potenciales. “Necesitamos muchos más boletines, más funcionalidades en el sitio web, más y mejores aplicaciones, contenido adicional para nuestros suscriptores, etc.”

EXTENDIENDO SU HUELLA

Por supuesto, no importa cuánto valor proporcione a sus clientes, ningún editor opera en el vacío. Analizar el mercado en el que se encuentra ayudará a determinar la estrategia de producto. ¿Quién es la competencia primaria y secundaria? ¿Por qué tienen éxito? ¿Están los consumidores dispuestos a pagar por más de una suscripción de contenido?

Cada vez más editoriales reconocen que el desarrollo de verticales o servicios independientes puede ayudarlos a crecer audiencias más allá del mercado central de noticias. En The New York Times, el 15% de las suscripciones digitales son ahora para los productos Cooking and Crosswords (de cocina y de crucigramas), y estos dos están creciendo más rápido que el producto de noticias.

En 2015, The Boston Globe lanzó Statnews.com, una división de ciencias de la vida y biotecnología con un negocio de suscripción. Representó una inversión significativa, pero valió la pena. "Está funcionando bien", dice el Jefe de Recaudación del Consumidor, Peter Doucette. "Estamos tratando de encontrar las oportunidades verticales correctas para construir productos independientes. Utilizamos nuestras mejores prácticas con la experiencia del usuario para crear productos que creemos más viables para convertirnos en un negocio saludable. Una gran parte de esto está enfocada en llegar a un público que, de lo contrario, tal vez no vendría a The Globe".

Del mismo modo, el grupo sueco de medios locales Mitt-Media identificó los deportes como una forma de llegar a los clientes que pueden no tener ninguna relación previa con las noticias locales. El grupo ha creado dos sitios independientes: HockeyPuls y BandyPuls. Esencialmente es el mismo contenido que en los sitios de noticias locales pero que, con el uso de los metadatos, se reempa-
Pido por encima de cualquier otra libertad, la de conocer, hablar y debatir sin impedimentos y según mi conciencia.

John Milton, 1644

BCLC
BADENI, CANTILO, LAPLACETTE & CARRICART ABOGADOS.

Gregorio Badeni
Alfredo Francisco Cantilo
Mariano Ezequiel Carricart
Dora Rocío Laplacette
Carlos Ignacio Bilbao
Tomás Brave
Magdalena María Etcheverrigaray
Juan Bautista Luqui
Yanina Leticia Odriozola
Juan Carlos Tarulla
María Yésica Rodal
Agustín Ignacio Savastano
Alejandra Magdalena Badeni
Augusto Armanini
Nicolás Ignacio Manterola
Adrián Ignacio Arbizu
Federico Ezequiel Calógero
Soledad Analía Llorca

Consultor
Roberto Enrique Luqui
MUCHOS EDITORES CONSIDERAN QUE PROPORCIONARLES A LOS CLIENTES UNA VARIEDAD DE BOLETINES INFORMATIVOS SOBRE DIVERSOS TEMAS ENTRE LOS CUALES ELEGIR, REALMENTE GENERA COMPROMISO, QUE ES UNA SEÑAL DE QUE EL USUARIO EXTRAEE EL VALOR DE UN SERVICIO.

PERSONALIZACIÓN

Todavía hay un debate sobre qué tan bien funciona la personalización en términos de creación de valor para los usuarios. Algunos aspectos de la personalización probablemente funcionen mejor si ocurren sin la participación del cliente; es decir, cuando los datos de comportamiento, en lugar de la opción activa, determinan qué contenido se debe mostrar al usuario individual en el sitio, en la aplicación o mediante boletines informativos. Pero muchos editores también consideran que proporcionarles a los clientes una variedad de boletines informativos sobre diversos temas entre los cuales elegir, realmente genera compromiso, que es una señal de que el usuario extrae el valor de un servicio.

Ya sea a través de una comunicación mejorada alrededor de una promesa a sus suscriptores, a través de la personalización, de más/mejores servicios, de productos independientes o verticales de nicho, el crecimiento sostenible proviene de ofrecer algo más que la competencia de alguna forma u otra. Con una propuesta de valor claramente definida y atractiva, puede comenzar a hacer crecer su base de usuarios leales y moverlos por el embudo.

CUATRO GRADOS DE PERSONALIZACIÓN

ARTÍCULOS RECOMENDADOS
BOLETINES INFORMATIVOS
MESSENGER/WHATSAPP
PÁGINA PRINCIPAL

La personalización es una forma clave de agregar valor a la experiencia de sus clientes con su producto. Pruebe y aprenda lo que funciona: los resultados están en sus datos de usuario.

AUDIENCIAS CRECIENTES MÁS ALLÁ DE LAS NOTICIAS

Ted Kudino - Jefe de sala de prensa de Premium, Aftonbladet

Con el fin de sostener el crecimiento a largo plazo, el tabloide sueco Aftonbladet está buscando extender los productos y servicios más allá del mercado de noticias central.

Aftonbladet, parte de Schibsted Media Group, tiene una posición bastante única entre los sitios de noticias a nivel mundial, ya que, en un país de unos 10 millones de personas, tiene un alcance diario de 3,5 millones. El papel impreso se vende en una sola copia, por lo que, a diferencia de la mayoría de los editores con los que hemos hablado, Aftonbladet no tiene base de suscriptores impresos para construir su lado digital. Por otro lado, Aftonbladet lanzó su oferta digital de pago mucho antes que la mayoría, en 2003, y por lo tanto tiene una larga historia de comprensión del comportamiento de sus usuarios digitales.

Hasta hace relativamente poco, había poca competencia en el mercado sueco de noticias en línea pago. Sin embargo, hoy en día casi todos
los sitios de noticias (nacionales y locales), con la excepción del principal competidor de Aftonbladet, Expressen, propiedad de Bonnier, están buscando implacablemente los ingresos por los lectores.

"En términos de contenido pago, todos estamos luchando por la cuota en un mercado de noticias central relativamente pequeño", dice Ted Kudinoff, Jefe de sala de prensa de Aftonbladet. "Aftonbladet necesita probar temas fuera de las noticias centrales, y esto involucra a los equipos de campaña, al CRM y a la sala de redacción trabajando juntos. En estas situaciones, las campañas pueden funcionar muy bien y podemos convertir usuarios que nunca tuvieron afinidad con Aftonbladet. Si no miramos más allá de nuestra marca de noticias, ni nuestra base de clientes ni el tiempo invertido crecerán".

Kudinoff dice que, mirando hacia algunos años en el futuro, en lugar de poner a todos los usuarios en la escalera general del tráfico -> usuario conectado -> cliente Plus -> cliente Premium Plus -> servicios independientes como Viktklubb, habrá varias escaleras alrededor de temas específicos como el hockey sobre hielo o la salud. "Nos estamos moviendo hacia la creación de servicios para clusters de clientes en lugar de paquetes de productos fijos. Podemos introducir más pasos/precios en la escalera del usuario, y trabajaremos de manera mucho más flexible para responder a las necesidades del cliente".


EL "EMBUDO AL REVÉS" DE AFTONBLADET

Convertirse en un usuario registrado (solo requiere una dirección de correo electrónico y una contraseña) incluye beneficios tales como acceso a algunos contenidos Plus, seguimiento de temas específicos y algunos boletines informativos. “Los usuarios que han iniciado sesión son un KPI en Schibsted, la lealtad de conducción en este grupo mejora nuestras posibilidades de conversiones más adelante”, dice Ted Kudinoff.

LO BÁSICO: AFTONBLADET

TABLIOIDE SUECO, VENTA DE COPIA ÚNICA

MODELO DE PAGO PREMIUM

LANZAMIENTO DE LA SUSCRIPCIÓN DIGITAL EN 2003

250.000 SUScriptores DIGITALES ÚNICOS

ALCANCE DIARIO: 3,5 MILLONES

GUÍA RÁPIDA DE RETENCIÓN

1- ORGANIZACIÓN INTELIGENTE:

Un negocio exitoso de suscripciones digitales no se puede construir en equipos “Premium” aislados en la organización; para ofrecer a los clientes una experiencia integral, se debe involucrar a todos internamente. Ya sea con un CRO o “Head of Premium” que actúe como puente entre departamentos (como hace The Washington Post) o con un grupo de administración superior (como Aftonbladet), necesita la aceptación de todos tus equipos. ¡Es clave ver las cosas desde el punto de vista del cliente! En Le Figaro designaron un Director de Experiencia del Usuario para asegurarse de que todos hagan exactamente eso. Y establece KPI estratégicos y relevantes para todos los departamentos, incluida la sala de redacción.

2- FUERTE VALOR DE PROPOSICIÓN:

3 - CONTENIDO SEGMENTADO Y PERSONALIZADO:
Comprenda a sus clientes. Si bien es importante asegurarse de que estén expuestos a la amplitud y profundidad de su contenido, también es clave para brindar contenido basado en intereses inferidos. Analice sus datos de comportamiento: no asuma que el contenido que impulsa las ventas es necesariamente el mismo que crea la retención. *Svenska Dagbladet* ha encontrado que los dos son bastante diferentes y nombró a dos editores interdepartamentales que colaboran con la editorial para crear y promover el periodismo más valioso del editor en términos de retención.

4 - KPI DE PARTICIPACIÓN EFECTIVA:
En la economía de suscripción, el tráfico y las visitas de página no son KPI (indicador clave de desempeño) claves. Para crear una base de suscriptores leales a largo plazo, debe centrarse en las métricas, como el tiempo dedicado por usuario registrado. Para identificar qué KPIs establecer, hay que comprender cómo sus clientes más leales consumen su contenido y usan sus sitios/aplicaciones. Muchos editores han creado iteraciones de la métrica clásica de *Recency, Frequency, Volume del FT*. Algunos editores, como *WELT* y *Amedia*, han desarrollado puntajes de compromiso/lealtad únicos, lo que ayuda a comunicar el rendimiento a la organización en general. Independientemente de los KPI que se establezcan, hay que cambiar el enfoque, de la cantidad a la calidad.

5 - PREDICCIÓN DE ABANDONO Y PREVENCIÓN:
Con los datos correctos de los clientes, el comportamiento de los mismos no es particularmente difícil de predecir. La parte difícil es saber qué hacer una vez que hayas identificado a alguien va a irse. Establecer desencadenantes de retención a lo largo del recorrido del cliente, con respuestas automáticas en cualquier situación dada, como por ejemplo inactividad durante un período de tiempo. Las acciones anti-retorno deberían extenderse más allá de las respuestas a los suscriptores que están en peligro inminente de irse. Hay que aprovechar las oportunidades para recordarles a sus clientes el valor que brinda, como cuando *The Washington Post* envió un correo electrónico a clientes que se aproximaban a su primer aniversario como suscriptores, recordándoles todo el gran periodismo producido, y ofreciendo un descuento del 10% en el segundo año.
“13 AÑOS DE NOTICIAS REALES”
6 - PRUEBAS UX E ITERACIÓN:
Siempre hay que hacer felices a los clientes, y eso incluye al botón de cancelación de suscripción si quieren irse. Los consumidores digitales ven a Netflix y Amazon como puntos de referencia en lo que se refiere a la experiencia del cliente. No es coincidencia que ambas compañías ejecuten cientos de pruebas de UX multivariadas a diario. Asegúrese de que todo el desarrollo de su producto se base en los datos de los clientes, y concentrese nuevamente en la aplicación móvil como herramienta de retención para los usuarios habituales. Esta es el área de mayor flujo y cambio.
Grzegorz Piechota

“NECESITAMOS ENTENDER LOS CAMBIOS SI QUEREMOS SEGUIR SIENDO RELEVANTES PARA LAS AUDIENCIAS”

El especialista polaco en medios y tecnología advierte que será cada vez más difícil competir por la publicidad en pantallas digitales y que los modelos de negocio de los medios de comunicación son cada vez más diversos. Reflexiona sobre la relación que deberían tener los medios con las tecnológicas y analiza los próximos desafíos de las suscripciones digitales. “Preguntarse quién va a pagar es tal vez más importante que preguntarse qué contenido están dispuestos a pagar”, concluye.
Grzegorz Piechota es el Jefe del Laboratorio de Innovación del diario polaco Gazeta Wyborcza y vicepresidente de la Fundación Ágora.

Comenzó su carrera en Gazeta en 1996 como reportero en una de las oficinas locales más pequeñas y se convirtió en editor de noticias. De 2011 a 2013 fue responsable de un importante rediseño de la organización de la redacción y los flujos de trabajo del medio polaco. Incluyó presentaciones de un servicio de noticias en tiempo real, un servicio de medios sociales las 24 horas del día, los 7 días de la semana, y un innovador análisis de datos editoriales.

El año pasado dirigió el desarrollo editorial y las interacciones de los lectores, y fue responsable de una serie de lanzamientos exitosos de nuevas revistas y sitios web sobre salud, finanzas personales y ciencia. También supervisó proyectos de periodismo de investigación y crowdsourcing con los cuales algunos ganaron premios internacionales de medios de comunicación.

Organiza un importante evento anual de periodismo digital en Polonia (Digital Journalism Days) y un hackathon de periodismo (Editors’ Lab) junto con GEN, con sede en París.

Da conferencias y organiza talleres para periodistas independientes en países como Bélgica, Alemania, Estonia, Lituania, Rusia, Suiza, Túnez o Ucrania.

¿Cuáles son las principales tendencias que deben tener en cuenta los medios para definir su estrategia de transformación? ¿Cuáles deben ser los principales ejes de la de conducción de un medio hoy?

Lo principal es que hay un cambio en la forma en que se comportan los nuevos consumidores. Vemos que utilizan cada vez más los medios digitales, especialmente las personas menores de 45 años, como principal fuente de noticias. En segundo lugar, notamos que, especialmente entre los lectores más jóvenes, utilizan también las redes sociales como principal fuente de noticias.

Los medios de comunicación necesitamos entender estos cambios y estar más presentes en lo digital si queremos seguir siendo relevantes para nuestras audiencias. Al mismo tiempo, vemos que las nuevas tecnologías y los cambios en el comportamiento de los clientes han modificado mucho el modelo de negocio que tanto éxito tuvo durante las últimas décadas.

Va a ser cada vez más difícil competir por la publicidad en pantallas digitales. El principal motivo es que la forma en que los mercados comercializan sus productos hoy es muy diferente de la del pasado, quieren apuntar a públicos específicos, y es por eso que requieren mucha más información de los canales de publicidad para transmitir el mensaje a diferentes grupos de personas.

¿Cómo impactan esas trasformaciones en la rentabilidad de las empresas informativas?

Las empresas de tecnología parecen ser mucho mejores en esto que las compañías de medios tradicionales. La mayor parte de la publicidad en pantallas digitales, en el mundo occidental, como en Estados Unidos o el Reino Unido, está concentrada en dos empresas: Google y Facebook. Y lo que es aún más importante es que ellos capturaran la mayor parte del gasto de los publicistas en lo digital. Esto es lo que llamamos una “disrupción digital”, entre el consumo de contenido y la publicidad, y los editores deben ajustarse a estas nuevas realidades.

Los medios están haciendo muchas cosas. En primer lugar, conciben de manera diferente a la publicidad. Están pensando en tener más ingresos por marketing y no solo por publicidad. El marketing es algo mucho más importante: las personas, para comercializar productos, usan campañas integradas, emplean medios en línea y fuera de línea, hacen eventos, quieren promocionar sus productos en el espacio minorista y en sus propios sitios web. Creo que hoy vemos muchos editores que en realidad se parecen más a proveedores de servicios de marketing que solo a canales de publicidad.

Por otro lado, cuando pensamos en el cambio de los consumidores, vemos que, debido a que realmente usan tanto las plataformas digitales, los medios de comunicación están desarrollando nuevas formas de emitir sus contenidos a través de las mismas, especialmente para móvil. Una de las cosas que me llamó la atención cuando vine a Argentina es la cantidad de uso que se da a las plataformas digitales en este país y lo concentradas que están en los teléfonos celulares. Solo debemos aceptar que esta es la realidad y que esto tal vez se convierta, en el futuro, una tendencia mucho más grande.

¿Qué medios debemos seguir como ejemplos de transición exitosa hacia lo digital?

LOS MODELOS DE NEGOCIO DE LOS Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN SON CADA VEZ MÁS DIVERSOS.
Vemos que los modelos de negocio de los medios de comunicación son cada vez más diversos. En el pasado, si se viajaba por el mundo en busca de los medios más rentables, uno se encontraría con periódicos que disfrutaban de monopolios geográficos (especialmente con publicidad clasificada que era muy rentable), transmisoras aéreas gratuitas, que eran un buen negocio, y empresas de televisión de cable, que fueron muy rentables en muchos países.

Esto está cambiando ahora. Hay editores como The New York Times, que son compañías que priorizan la suscripción. Quieren hacer mucho más dinero con los ingresos de los consumidores que con los de la publicidad o del negocio “B2B”. Además, hay editores que no necesitan monetizar en absoluto sus medios digitales, como la BBC. La BBC puede ser muy agresiva en lo digital, ya que no necesita monetizarla como otros medios. También existen editores que realmente quieren ser muy fuertes en publicidad y los ejemplos de esto podrían ser: Schibsted en Noruega, Naspers en Sudáfrica, Axel Springer en Alemania. Se trata de grandes editores que han realizado enormes inversiones en su negocio de comercio electrónico y marketing.

¿Qué análisis podemos hacer a esta altura de las estrategias de contenido pago? ¿Para quiénes funciona? ¿Cuáles son los próximos desafíos?

He estado estudiando el aumento de las suscripciones de medios digitales en todo el mundo y lo que he encontrado es que, en realidad, en muchos países, parece estar asociado con el crecimiento de otras ofertas de contenido digital pago. Los países en los que hay más suscriptores en plataformas de transmisión de video o transmisión de audio, como Netflix o Spotify, también disfrutan de más suscriptores de noticias. Parece que las personas aprenden a pagar por contenido de calidad cuando comienzan a ver videos o escuchar música con medios digitales. Luego, les resulta más fácil considerar pagar por las noticias.

Lo segundo que he encontrado en estos años de estudios es que en realidad parece que la pregunta “¿quién va a pagar?” es tal vez más importante que “por qué contenido van a pagar?”. Hay un segmento de usuarios, y cada medio los tiene, que son fanáticos de la marca. Por lo general, estos son los que se convierten en suscriptores más rápido. Luego hay usuarios medios, que consumen tanto el producto que tienen una gran disposición a pagar. Y creo que lo que muchos editores están haciendo en este momento es centrarse en estos dos segmentos e intentar hacer una oferta mucho más adaptada a las necesidades de los fanáticos y de los usuarios medios. Estos grupos suelen ser los que comienzan a pagar en un primer momento.

¿Cómo deben proceder los medios con su estrategia de datos en medio de un cuestionamiento a las red por su uso inescrupuloso?

Los editores que tienen éxito recopilan datos y los analizan mucho más que el resto. La razón es que, por ejemplo, si los primeros usuarios que van a pagar son usuarios medios, se necesitan herramientas para identificarlos. Hay que rastrear datos no solo sobre el contenido, como por ejemplo “cuántas personas vieron mi artículo”. Es necesario descubrir que una persona en particular ha leído tantos artículos en el último mes, que tal vez esté lo suficientemente interesada en nuestro contenido como para pagarlo.

Por lo tanto, no se puede tener una estrategia de anuncios digitales hoy sin el uso de los datos.

¿Cómo imagina que evolucionará la tendencia regulatoriana en el campo de las empresas tecnológicas?

Cada vez hay más personas preocupadas por la privacidad de los usuarios y, en algunos mercados, las personas son más conscientes de los datos que comparten con las empresas de tec-
En la plataforma que usted elija, en Formosa la noticia veraz y actualizada tiene nombre:

57 años de liderazgo periodístico
nología, como por ejemplo en Alemania. Por otro lado, hay algunos otros países, como China, Brasil, tal vez también Argentina, donde las personas están mucho más dispuestas a intercambiar sus datos por servicios gratuitos. Esa es quizás la razón por la cual en algunos países las redes sociales son tan grandes, porque en realidad a la gente no le importa compartir sus datos con el proveedor de tecnología.

Por lo tanto, no se trata solo de normativa, sino también de cómo las personas perciben el valor de sus datos personales. En Europa, la regulación se llama GDPR, y le requiere a cualquier medio de comunicación que recolecte datos un permiso para utilizarlos, para cualquier cosa. Creo que, en general, son desarrollos positivos. Son un desafío para las personas que desean usar los datos con fines relacionados al marketing, como en publicidad. Sin embargo, son un poco menos desafiantes para los que desean usar esto en las suscripciones. Creo que no todos los editores tienen problemas con esta normativa, sino que depende de cada compañía.

¿Qué cree que deben hacer los medios hoy frente a Facebook a Google? ¿Dialogar? ¿Trabajar en problemas comunes y confrontar en las zonas de conflicto? ¿Abandonar las plataformas?

En base a mi investigación sobre este negocio, donde analizo la disrupción digital, nos queda claro que los verdaderos disruptores no son las compañías de tecnología, sino los consumidores. Nadie está obligado a usar Facebook o Google, las personas los utilizan porque así pueden ahorrar dinero, esfuerzo y tiempo. Entonces, en lugar de elegir el medio, ir a su sitio web y buscar historias que sean interesantes, tienen que tomar una decisión que es mucho más simple: por ejemplo, van a Facebook y obtienen historias que son relevantes para ellos porque el algoritmo las elige entre la gran variedad.

La gente realmente aprecia este ahorro. Por lo tanto, creo que los editores deben tener cuidado; ¿Cuál es realmente la raíz del problema?
¿Cuál es la raíz de la disrupción digital? Creo que está cambiando el comportamiento de los consumidores y no solo las compañías de tecnología per se. Si estas dejaran de existir, si por alguna razón Facebook dejara de ser tan importante para las noticias, aparecería otro servicio que ofrecería este ahorro de tiempo, esfuerzo y dinero, y la gente lo utilizaría.

Los editores, para responder adecuadamente a este desafío de disrupción digital, deben centrarse en la raíz del problema y la raíz del problema es que está cambiando el comportamiento de los consumidores.

50.000
suscripciones para un periodismo sin límites

Porque el periodismo de calidad es servicio, es un aporte al debate ciudadano y al fortalecimiento institucional, y es también el mejor modelo para la sustentabilidad de la prensa.
IRIS CHYI

“Mis investigaciones demuestran que los diarios de papel no están muriendo”

La teoría de Iris Chyi es contraintuitiva. Va a contracorriente de las ideas instaladas en el ámbito de los medios, y en nuestras sociedades en general. La investigadora de la Universidad de Texas sostiene que la industria de los diarios debe reenfocarse en el papel y revisar los esfuerzos que viene haciendo para transformar sus procesos, estructuras y modelo de negocios. En agosto dio una conferencia en Adepa ante un centenar de directivos y periodistas, donde enfatizó la necesidad de revalorizar a los medios impresos.

¿Cuáles son las principales conclusiones de su investigación sobre las estrategias de los medios estadounidenses en sus procesos de transformación?

Principalmente, mi investigación enfoca los periódicos de Estados Unidos y cómo, a lo largo de 20 años, han tratado de transformarse en medios digitales. Han experimentado con redes sociales, tecnología mobile, y muchas cosas más, pero en todos sus intentos no han encontrado ningún negocio digital viable. No pueden generar suficientes suscripciones, ni apoyarse económicamente en la publicidad, porque no tienen una cantidad de lectores digitales que los respalden.

Los diarios están tratando de moverse a lo digital con tanto esfuerzo porque consideran que el papel está muriendo. Sin embargo, hay investigaciones que muestran que este no es el caso. De hecho, más lectores están pagando por leer los diarios en papel, a pesar del alto costo económico que pueda generarse, porque prefieren ese soporte. Y todo esto sugiere la necesidad de repensar la transformación digital.

Básicamente, sería cómo que se instale McDonald’s cerca de una parrilla tradicional. La parrilla puede entrar en pánico y tratar de competir haciendo hamburguesas, pero en verdad no hay competencia posible. Por eso, en lugar de competir, sugiero que los periódicos piensen cuál es su fuerte. Y ese es el papel. Esa es la manera en que mejor pueden atender a los lectores y es la base para un modelo que los ayude a sobrevivir en la era digital.

¿Por qué cree que los editores de los diarios tienen una mirada tan pesimista acerca del futuro del papel?

Porque hace 20 años todo el mundo estaba emocionado con lo digital y, por alguna razón, incluso cuando los periódicos eran consumidos masivamente ya se hablaba de la muerte del papel. Porque el papel parece anticuado, obsoleto, lento; lo digital parece estar de moda, se asocia con lo innovador, con lo interactivo.

Entonces, fue natural imaginarse que las empresas periodísticas tenían que probar lo digital, lo que está bien. Pero el problema es que tras más de 20 años, sin resultados efectivos, es tiempo de rever el resultado del experimento y desarrollar estrategias útiles y realistas en el futuro.

En cierta forma, son buenas noticias que los lectores sigan siendo fieles al producto de papel a pesar del escepticismo de los editores, renuentes a aceptar los
verdaderos resultados de su "experimento".

¿Por qué se refiere a los productos digitales como "bienes inferiores"?

Creo en razones biológicas; nuestro cerebro responde a objetos digitales contra físicos de distintas maneras. Entonces, seguidamente, me pregunto cosas cómo "¿Prefiero una tarjeta enviada por correo electrónico o tenerla físicamente?". Con las tarjetas electrónicas puedo tener animaciones, música, buenos diseños, y muchas cosas más, pero hay algo referido a lo impreso, a lo tangible, que nos hace responder de manera mucho más positiva, y eso hace a la diferencia.

Además, hay cuestiones de calidad, por supuesto. Lo online siempre privilegia la velocidad; entonces a los periodistas se les pide que hagan contenido rápidamente de manera constante a lo largo del día, y eso significa sacrificar calidad. Valoran el tráfico en lo digital y solo les interesa generar clics, hay una mentalidad diferente.

Además, se pueden enfrentar con problemas como el de las fake news; se puede llegar a generar una crisis de la credibilidad de los medios. Porque, por ejemplo, cuando se publican videos entretenidos -como los videos de gatos- pueden generar tráfico pero también pueden perjudicar la imagen del diario. Sumado a eso, nadie pagaría por ver esos videos, porque están disponibles en todos lados.
¿Cuál es el rol de medios tradicionales frente al fenómeno de las fake news (noticias falsas)?

Las fake news son un tema realmente muy importante hoy. La credibilidad es la clave para cualquier medio con trayectoria. Incluso actualmente es más importante que nunca, porque en la web hay muchísimas información dando vueltas. Se trata de poder distinguir una organización de medios seria y tradicional de alguien que distribuye noticias falsas. Hay que hacer hincapié en la credibilidad. Por tanto, los diarios deben ser capaces de darse cuenta que ahí está su éxito. Porque sin credibilidad, sin contenido de calidad, no les queda nada. Todo el mundo puede bloguear, twittear, postear cualquier cosa en Facebook. Solo nos queda confiar en la credibilidad del medio y en su calidad para distinguir el trabajo de periodistas del de cualquier otro.

¿Qué estrategias recomienda para revalorizar a los medios impresos?

Lo más importante es poder reconocer la realidad: que los lectores de los diarios no son agnósticos cuando se trata de plataformas. El formato importa mucho y los lectores prefieren la versión papel. Una vez que reconozcan esto, todo lo que se haga en adelante debe remontarse al objetivo de llevar contenido de calidad en la plataforma preferida por el destinatario. Para valorar las investigaciones sobre la audiencia -porque a fin de cuentas son los consumidores los que determinan el curso de cualquier producto- se debe hacer una estrategia inteligente que permita aceptar las cosas como son y tratar de minimizar un pensamiento utópico sobre las ediciones digitales. Creo que ese debería ser el primer paso para poder llevar a cabo una estrategia sustentable.

PERFIL DE IRIS CHYI

Iris Chyi es profesora e investigadora de la Escuela de Periodismo de la Universidad de Texas, en Austin, donde obtuvo su Ph.D. Su campo de estudio abarca la sustentabilidad económica de los medios y el periodismo en línea. Sus teorías desafían muchas de las ideas instaladas en la industria periodística sobre el imperativo de la transformación del modelo de negocios y el postulado de un futuro puramente digital.

Chyi trabajó en Cox Interactive Media, propietaria de The Austin American-Statesman, y en ChinaTimes.com, el primer diario digital en chino. Tiene un master en comunicación de la Universidad de Stanford y un Ph.D. de la Universidad de Texas. Obtuvo el Faculty Research Award del College of Communication at UT Austin, el premio Top Paper de la división diarios de la AEJMC (Association for Education in Journalism and Mass Communication), el premio internacional a la relevancia industria de INMA, el Barry Sherman Teaching Award. Dio charlas en congresos de las principales asociaciones periodísticas y en muchos de los principales medios del mundo. Es la autora del libro Trial and Error: U.S. Newspapers’ Digital Struggles toward Inferiority.
CTP KODAK ACHIEVE

- Mejora los tiempos de impresión.
- Estabilidad y confiabilidad: El cabezal termal TH5, genera un punto exacto y preciso.
- Ahorros de energía de hasta un 40% al producir la imagen.
- De fácil uso y mantenimiento.

SONORA
Placas Libres de Proceso

- Del CTP directo a la prensa.
- Eliminación por completo de la procesadora y sus químicos.
- Reducción de costos operacionales e impacto ambiental.
- Ahorros en tiempos, energía, desechos de papel, agua, etc.
- Convierta la sala de pre prensa en una oficina, sin líquidos, sin olores, totalmente “verde” y “limpia”

Contamos con asesoramiento técnico personalizado. Consulte por planes de financiación.
LA TEORÍA DE CHYI

EN LA CONFERENCIA QUE DIO EN ADEPA, LA ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD DE TEXAS DESMONTÓ MUCHAS PREMISAS QUE SE SUELEN ADOPTAR ACRÍTICAMENTE.

Después de más de dos décadas de experimentación en el terreno digital, a partir del lanzamiento de las primeras páginas web entre principios y mediados de los 90, los ingresos de los diarios siguen proviniendo, en un 90% a escala global, del papel. Este es uno de los primeros datos en el que se paró Iris Chyi para analizar los resultados de la transformación digital.

INGRESOS GLOBALES DE DIARIOS
Millones de US$

<table>
<thead>
<tr>
<th>Año</th>
<th>Publicidad Impresa</th>
<th>Circulación Digital</th>
<th>Publicidad Digital</th>
<th>Circulación Impresos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2011</td>
<td>64001</td>
<td>64914</td>
<td>65181</td>
<td>66282</td>
</tr>
<tr>
<td>2012</td>
<td>91460</td>
<td>66229</td>
<td>60520</td>
<td>69521</td>
</tr>
<tr>
<td>2013</td>
<td>75137</td>
<td>66000</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Luego recorrió la sucesión de “balas de plata digitales” que dominaron la escena en estos años. La aparición de los e-readers, luego las tablets, los smartphones, los smartwatches, los dispositivos de realidad virtual. “Todos se presentaban como la salvación del periodismo y, en poco tiempo, quedaba demostrado que no lo eran. Lo cierto es que, después de 20 años, los diarios no encontraron ningún modelo de ingresos viable para ninguno de sus productos digitales”, advirtió.

Fuente: World Press Trends 2016 database and World Press Trends analysis
En su presentación, la profesora Chyi mostró, apoyándose en datos de la News Media Alliance, que los ingresos publicitarios provenientes de sus ediciones online se estancaron en la última década sin lograr superar el 20% de los ingresos publicitarios totales. “Y el predominio del papel se repite en suscripciones, la moda del momento. Aún en el diario de referencia del sector”.

INGRESOS PUBLICITARIOS EN PERIÓDICOS DE IMPRESIÓN DIGITAL E IMPRESA
Billones de U$S

<table>
<thead>
<tr>
<th>año</th>
<th>Digital</th>
<th>Impreso</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2003</td>
<td>1.2</td>
<td>44.9</td>
</tr>
<tr>
<td>2004</td>
<td>1.5</td>
<td>46.7</td>
</tr>
<tr>
<td>2005</td>
<td>2.0</td>
<td>47.4</td>
</tr>
<tr>
<td>2006</td>
<td>2.7</td>
<td>46.6</td>
</tr>
<tr>
<td>2007</td>
<td>3.2</td>
<td>42.2</td>
</tr>
<tr>
<td>2008</td>
<td>3.1</td>
<td>34.7</td>
</tr>
<tr>
<td>2009</td>
<td>2.7</td>
<td>24.6</td>
</tr>
<tr>
<td>2010</td>
<td>3.0</td>
<td>22.6</td>
</tr>
<tr>
<td>2011</td>
<td>3.2</td>
<td>20.7</td>
</tr>
<tr>
<td>2012</td>
<td>3.4</td>
<td>16.9</td>
</tr>
<tr>
<td>2013</td>
<td>3.4</td>
<td>17.3</td>
</tr>
<tr>
<td>2014</td>
<td>3.5</td>
<td>16.4</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Newspaper Association of America (trough 2013), BIA/Kelsey (2014) PEW RESEARCH CENTER

En el segundo cuarto de este año, las suscripciones digitales de The New York Times generaron 99 millones de dólares contra 162 del papel. A pesar de que las primeras triplican en número a las últimas. Este diario alcanzó los 2.9 millones de suscriptores digitales contra 1.4 del Wall Street Journal o 1.3 de The Washington Post.

¿Qué ocurre con los regionales? La situación, dentro de sus respectivas escalas, es mucho peor: “Los Angeles Times, líder en este segmento, supera por poco las 100.000, apunta.

Lo curioso, resalta Chyi, es que en todo este tiempo acumulamos y abrazamos pronósticos apocalípticos para las ediciones impresas. Que no se cumplieron. A los vaticinios oscuros se agregaron preceptos “Digital first, print last”, “Digitales a la conducción”, “Foco...
en la web”- y medidas que socavaron las bases económicas de los medios gráficos -recorte en las redacciones de periodistas tradicionales, asignación compulsiva de recursos a las modas tecnológicas, aumento constante de precios de tapa (la suscripción impresa anual de The New York Times, por ejemplo, pasó de U$530 a U$978 entre 2008 y 2016; Los Angeles Times, de 104 a 624 en el mismo período).

Finalmente, afirma Chyi, medimos nuestra performance con métricas equivocadas: comparamos usuarios únicos mensuales contra ejemplares vendidos por día. Perras con manzanas. “Necesitamos métricas adecuadas para una estrategia realista”, dice la investigadora de la Universidad de Texas: Índices que reflejen adecuadamente la influencia y la eficacia de cada soporte. “Un ejemplar pasa por varios lectores. La lectura promedio en papel tiene una media de 15 minutos contra dos de una edición digital; y una lectura concentrada contra un consumo cruzado y superficial propio de internet.

Neil Thurman, profesor de la Universidad de Londres, muestra cómo la lectura en papel adecuadamente medida (ejemplares promedio diario multiplicados por readership, multiplicados por minutos promedio de lectura y mensualizados, a partir de las estadísticas de la encuesta nacional de lectura y del instituto verificador de circulación del Reino Unido) le gana a la lectura de las ediciones digitales del mismo medio (visitas únicas por mes multiplicados por minutos de lectura). Esto se reproduce en una escala similar en los diarios norteamericanos.

**HIPÓTESIS**

¿Por qué las ediciones impresas se imponen sobre las versiones digitales? Chyi ensayó una explicación: “En primer lugar, es difícil valorar lo que se ofrece gratuitamente duramente mucho tiempo -hay muchos experimentos sobre consumo que muestra la relación entre precio y apreciación en el consumidor-

En segundo lugar y fundamentalmente, creo que lo impreso y lo digital no son bienes equivalentes. La edición digital, en términos gastronómicos, equivale al “fast food” y la impresa a la comida gourmet. Los diarios son restaurante que se vieron rodeados de McDonald’s (Facebook y Google). No deberían empezar vender hamburguesas -porque nunca le ganarán a McDonald’s”.

Concluye Chyi: “Los diarios no pueden seguir financiando sueños no realistas. Los lectores no son agnósticos respecto de las plataformas. Ellos prefieren el papel. Y allí está la ventaja competitiva de los diarios. Los editores deberían dejar de lado su tecnofilia y su papirofobia. La demanda de cualquier producto la determinan los consumidores. Lo bueno es que los diarios tienen un futuro. Y ese futuro es un futuro de papel”.

**CANTIDAD DE MINUTOS TOTALES TRANSCURRIDOS POR LOS LECTORES BRITÁNICOS DE DIARIOS IMPRESOS PC O MÓVIL (MAYORES DE 18) DE CADA UNA DE LAS OCHO MARCAS DE PERIÓDICOS, 2016**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Diario</th>
<th>Impresos</th>
<th>PC y Móvil</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>The Mail</td>
<td>70</td>
<td>30</td>
</tr>
<tr>
<td>The Sun</td>
<td>60</td>
<td>40</td>
</tr>
<tr>
<td>The Telegraph</td>
<td>50</td>
<td>50</td>
</tr>
<tr>
<td>Mirror</td>
<td>40</td>
<td>60</td>
</tr>
<tr>
<td>The Times</td>
<td>30</td>
<td>70</td>
</tr>
<tr>
<td>The Guardian</td>
<td>20</td>
<td>80</td>
</tr>
<tr>
<td>Standard</td>
<td>10</td>
<td>90</td>
</tr>
<tr>
<td>Star</td>
<td>5</td>
<td>95</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: NRS and comScore.
CTP KODAK ACHIEVE

• Mejora los tiempos de impresión.
• Estabilidad y confiabilidad: El cabezal termal TH5, genera un punto exacto y preciso.
• Ahorros de energía de hasta un 40% al producir la imagen.
• De fácil uso y mantenimiento.

SONORA
Placas Libres de Proceso

• Del CTP directo a la prensa.
• Eliminación por completo de la procesadora y sus químicos.
• Reducción de costos operacionales e impacto ambiental.
• Ahorros en tiempos, energía, desechos de papel, agua, etc.
• Convierta la sala de pre prensa en una oficina, sin líquidos, sin olores, totalmente “verde” y “limpia”

Contamos con asesoramiento técnico personalizado.
Consulte por planes de financiación.
en la web”- y medidas que socavaron las bases económicas de los medios gráficos -recorte en las redacciones de periodistas tradicionales, asignación compulsiva de recursos a las modas tecnológicas, aumento constante de precios de tapa (la suscripción impresa anual de The New York Times, por ejemplo, pasó de U$530 a U$978 entre 2008 y 2016; Los Angeles Times, de 104 a 624 en el mismo periodo).

Finalmente, afirma Chyi, medimos nuestra performance con métricas equivocadas: comparamos usuarios únicos mensuales contra ejemplares vendidos por día. Pera con manzanas. “Necesitamos métricas adecuadas para una estrategia realista”, dice la investigadora de la Universidad de Texas: Índices que reflejen adecuadamente la influencia y la eficacia de cada soporte. “Un ejemplar pasa por varios lectores. La lectura promedio en papel tiene una media de 15 minutos contra dos de una edición digital; y una lectura concentrada contra un consumo cruzado y superficial propio de internet.

Neil Thurman, profesor de la Universidad de Londres, muestra cómo la lectura en papel adecuadamente medida (ejemplares promedio diario multiplicados por readership, multiplicados por minutos promedio de lectura y mensualizados, a partir de las estadísticas de la encuesta nacional de lectura y del instituto verificador de circulación del Reino Unido) le gana a la lectura de las ediciones digitales del mismo medio (visitas únicas por mes multiplicadas por minutos de lectura). Esto se reproduce en una escala similar en los diarios norteamericanos.

**HIPÓTESIS**

¿Por qué las ediciones impresas se imponen sobre las versiones digitales? Chyi ensaya una explicación: “En primer lugar, es difícil valorar lo que se ofrece gratuitamente duramente mucho tiempo -hay muchos experimentos sobre consumo que muestra la relación entre precio y apreciación en el consumidor-.

En segundo lugar y fundamentalmente, creo que lo impreso y lo digital no son bienes equivalentes. La edición digital, en términos gastronómicos, equivale al “fast food” y la impresa a la comida gourmet. Los diarios son restaurantes que se vieron rodeados de McDonald’s (Facebook y Google). No deberían empezar a vender hamburguesas -porque nunca le ganaron a McDonald’s”.

Concluye Chyi: “Los diarios no pueden seguir financiando sueños no realistas. Los lectores no sonagnósticos respecto de las plataformas. Ellos prefieren el papel. Y allí está la ventaja competitiva de los diarios. Los editores deberían dejar de lado su tecnofilia y su papirofobia. La demanda de cualquier producto la determinan los consumidores. Lo bueno es que los diarios tienen un futuro. Y ese futuro es un futuro de papel”.

**CANTIDAD DE MINUTOS TOTALES TRANSCURRIDOS POR LOS LECTORES BRITÁNICOS DE DIARIOS IMPRESOS PC O MÓVIL (MAYORES DE 18) DE CADA UNA DE LAS OCHO MARCAS DE PERIÓDICOS, 2016**

Fuente: NRS and comScore,
“La palabra será clara, valiente y veraz”

La Palabra de Lobos

Fundado el 6 de mayo de 1982
Director Marcelo Biasco

En cualquier momento en cualquier lugar...
www.lapalabradelobos.com.ar

Las Heras 38 - Lobos (Prov. de Buenos Aires)
Tel.: 02227 - 421512 / 431800 / 15559106
lapalabradelobos@speedy.com.ar

Editorial Impresso S.A.

36 años en el mercado gráfico

IMPRESIÓN OFFSET HASTA CUATRO COLORES
IMPRESIÓN COLOR / BLANCO Y NEGRO
IMPRESIÓN DE DIARIOS Y REVISTAS
IMPRESIÓN DE CATÁLOGOS
IMPRESIONES EN EL DÍA
COMPUTER TO PLATE

PERIÓDICOS - REVISTAS
Impresión rotativa - Papel Diario - Obra

- ENTREGAS EN EL DÍA EN TODO EL PAÍS

Tel.: 02227 15559106
editorialimpresso@gmail.com
APRENDER CÓMO FUNCIONA EL NEGOCIO ES UNA CUESTIÓN DE VIDA O MUERTE

Por Aron Pilhofer*

Cuando me convertí en periodista a mediados de la década de 1990, el trabajo era claro: llenar un espacio en el periódico del día siguiente. Cómo se imprimía el periódico, cómo se entregaba, cómo se comercializaba, cómo aparecía la publicidad en la página, nada de eso me preocupaba.

Estaba la sala de redacción y, por otro lado, todo lo demás.

Lo llamábamos el "lado comercial". Era una especie de caja negra, una parte de la operación que tenía algo que ver con los anuncios, con los clasificados, con el marketing y las ventas, pero nadie sabía qué era exactamente.

Se vestían mejor que nosotros, tenían mejores tarjetas, iban a diferentes pisos y diferentes partes del edificio. Sin embargo, en realidad, mis compañeros periodistas y yo sabíamos prácticamente nada sobre lo que hacían.

En 2007, cambié radicalmente mi carrera profesional. Creé un equipo de periodistas no tradicionales, en su
Saber si una noticia es verdadera o falsa, antes de leerla.

V ✅ F ✖

Diario RÍO NEGRO
106 años de verdad.

Diario de dos provincias: Neuquén y Río Negro
mayoría desarrolladores, con base en la sala de redacción de The New York Times. Y, debido a que básicamente estaba dirigiendo un equipo de tecnología, informé tanto al editor gerente como a nuestro jefe de tecnología.

Esta experiencia no solo cambió mi carrera profesional; sino que de alguna forma cambió mi vida.

De la noche a la mañana, mis compañeros no solo eran reporteros y editores. Me invitaron a reuniones sobre temas con los que no sabía nada, estaba sentado junto a personas con títulos sobre los que nunca antes había escuchado y que realizaban trabajos que no sabía que existían. Experiencia del usuario, arquitectura de la información, desarrollo operativo: ¿qué hacen estas personas?

Me di cuenta muy rápidamente de que mi ignorancia era un problema. Entonces hice lo que cualquier periodista haría: me informé. Me reuní con gente en publicidad, tecnología, investigación y desarrollo, circulación, diseño, cualquiera que tuviese tiempo de hablar conmigo sobre lo que hacía y sobre cómo eso encajaba en la organización. Con el tiempo empecé a aprender.

Rápidamente, pasó una docena de años. He tenido múltiples funciones que abarcaron negocios y editorial, incluido un año como director digital en The Guardian. Aprendí mucho y tengo mucho más que aprender. Pero, lamentablemente, no veo un número suficiente de colegas tomando un camino similar, y eso tiene que cambiar.

Hay excepciones. Amanda Michel, una periodista de The Guardian, es la persona responsable del exitoso programa de membresía del periódico, que creció de casi nada en 2016 a más de un millón de donantes y subscriptores hoy. Melissa Bell hizo el cambio de periodista a editora en Vox Media. Emily Withrow y Zach Seward comparten el área editorial y los negocios de Quartz. Pero son las excepciones, y este no debería ser el caso.

Si vamos a salvar el periodismo, primero debemos entender completamente cuál es el problema. ¿Por qué están fallando los modelos comerciales tradicionales y qué deberíamos hacer, como periodistas, para cambiar las cosas? Aprender cómo funciona el negocio (o cómo no funciona) ya no es una cuestión de curiosidad; es una cuestión de vida o muerte, en mi opinión.

Esto se debe a que los periodistas son los que más están en juego. Los anunciantes pueden poner anuncios en otro lugar. Los vendedores tienen otros negocios para comercializar. En la mayoría de los lugares, hay una o tal vez dos organizaciones de noticias. Y cuando se han ido, se han ido.

Los periodistas de hoy no tienen el lujo de darse el tiempo que yo me di hace doce de años. Pero todos somos del mismo tipo, nos damos cuenta o no. Nuestra ignorancia colectiva es un problema y un problema que debemos solucionar, antes de que sea demasiado tarde.

PROPUESTAS PARA FINANCIAR EL PERIODISMO PROFESIONAL DE CALIDAD

Por José Crettaz *
Los medios de comunicación argentinos y sus audiencias están sometidos a un proceso de múltiples transformaciones que habían sido postergadas y son el resultado del impacto de las nuevas tecnologías en la distribución de información y en los hábitos de consumo de los ciudadanos -una revolución global- y del impacto de la drástica reducción de la publicidad oficial que alimentó medios afines durante el kirchnerismo pero que antes, durante y después también permitió sostener a buena parte de la prensa histórica. Esto se combina con la migración de la publicidad desde los medios tradicionales hacia las nuevas plataformas digitales globales, más eficientes y baratas para los anunciantes. Y con un mercado globalizado de los medios, la comunicación y la cultura que pone en competencia a la oferta local con la producción del resto del mundo.

En paralelo, el despliegue de infraestructura de conectividad -estimulado por la convergencia de redes y servicios que recién empiezan a competir-, implica un nuevo desafío. Cuando esas autopistas están en funcionamiento y lleguen con fibra óptica hasta cada hogar y con 4G a cada individuo, ¿qué trataremos la información que circule por allí? ¿Quién la producirá? ¿Qué lenguajes utilizará? ¿Será relevante para las audiencias argentinas distribuidas subregionalmente? ¿Será diversa y plural? ¿Estará suficientemente verificada? En otras palabras, ¿quién hablará de nosotros, los argentinos, y nuestros temas, problemas o alegrías? ¿Quién hablará de los temas y problemas de los patagónicos, mesopotámicos, cuyanos y tantas otras idiosincrasias locales? ¿Quién aportará el espejo en el cual mirarnos? ¿Quién mostrará esas realidades al mundo? En resumen, ¿quién pagará el periodismo de calidad hecho por periodistas profesionales, libres, bien remunerados y con tiempo para trabajar los temas de interés público, que afortunadamente goza de buena salud en la Argentina?

En un país periférico como el nuestro, donde el mercado -publicitario y de suscripciones- no parece suficiente para sostener una oferta de información de calidad, oportuna, verificada y con diversidad de enfoques, es fundamental pensar estas cuestiones. Aún en medio de un contexto macroeconómico y político inestable que pone a la coyuntura nuevamente en primerísimo plano y vuelve a esconder lo importante detrás de lo urgente. Ante este diagnóstico es tentador caer en el pecado de la publicidad oficial, que tantas veces sirvió para atender las urgencias financieras de los productores de contenidos y condicionó la oferta informativa. La pauta oficial -de todas las jurisdicciones- debe volver a montos razonables (por ejemplo, al nivel de principios de este siglo) y enfocarse en la necesidad de información de los ciudadanos, más que en responder a la desesperada búsqueda de financiamiento de medios.

En cambio, conviene pensar en nuevos mecanismos que destinen fondos públicos y deriven recursos privados (de la distribución a la generación) al fomento de la producción nacional de contenidos, en general, y contenidos informativos, en particular. La información de interés público es un derecho y un recurso imprescindible para las decisiones cotidianas en una sociedad democrática.

El sostenimiento público de la producción y circulación de información tiene una larga trayectoria en el mundo, incluso en los países de tradición liberal. Algunos fijan el comienzo de esas ayudas a la prensa en la Francia revolucionaria, que ya en 1896 redujo las tarifas postales de los periódicos para "fomentar la libre comunicación del pensamiento entre los ciudadanos de la república". En 1974, un anexo al Informe Drancourt L’équilibre économique des entreprises de presse, enumeró las razones que justifican esa asistencia: contribuye a hacer factible la libertad de información de los lectores; favorece el pluralismo informativo; supone que la prensa no es una actividad comercial más, sino una labor que entraña un innegable interés social; estimula la emergencia de una empresa periodística mejor equiparada para hacer frente, de manera cabal, tanto a su obligación fundamental de informar como de responder satisfactoriamente a los retos que plantea la continua innovación tecnológica; inhibe el rápido proceso de concentración de la propiedad de las empresas periodísticas; promueve la permanencia laboral de periodistas en las salas de redacción; y contribuye a impedir la transculturización y a potenciar, en cambio, la manifestación de los más distintos valores culturales nacionales.

La derivación de recursos privados también tiene antecedentes en el mundo y en la Argentina, como lo confirman las leyes de cine o de medios audiovisuales, en el ámbito de los contenidos, y las normas vigentes en telecomunicaciones, que tuvieron la intención de financiar la universalización.
ción de los servicios con un impuesto específico a los operadores privados. Se puede ser absolutamente promercedo y libre competencia para el desarrollo de las redes de comunicaciones -en lo que Argentina perdió años preciosos- al tiempo que se propone un esquema de mayor protección y fomento específico para la producción de contenidos nacionales. Los países escandinavos y varios tigres asiáticos lo demuestran, además de la Unión Europea, encabezada en esta materia por Francia.

Las ayudas a la prensa pueden clasificarse en directas e indirectas. Directas son aquellas no reintegrales que representan un ingreso directo para la empresa periodística (subsidios por circulación de ejemplares, visitas digitales o por el establecimiento de un medio; a la producción de cierto tipo de contenido local, científico, etc.; subvenciones para adquisición de papel o para la renovación de equipos; o publicidad oficial). Indirectas son aquellas que reducen los costos de la empresa periodística (reducción o exención de las tarifas postales y de telecomunicaciones; reducción o exención de los precios del transporte/distribución; exenciones de impuestos y tasas generales; préstamos preferenciales; subvenciones a los fabricantes de papel; estímulos económicos a los fabricantes de equipos de artes gráficas o electrónicos; beneficios económicos a favor de trabajadores de la empresa periodística; subvenciones a asociaciones de prensa, etc.).

La reducción de tarifas postales y de telecomunicaciones es la más tradicional y extendida ayuda a la prensa, pero lógicamente perdió su importancia debido a la transformación en los hábitos de consumo de los usuarios y la irrupción de nuevas tecnologías. En los Estados Unidos, las tarifas postales reducidas son las únicas ayudas existentes a la prensa y quedan como un remanente histórico. Algunas compañías privadas de telecommunicaciones, por iniciativa propia (no por disposición estatal), pueden llegar a arreglos con empresas periodísticas para la aplicación de tarifas especiales. Además, en radiodifusión y comunicación audiovisual pueden otorgarse exenciones del gravamen específico a estos servicios a medios en zonas económicamente desfavorables o a los medios que sean de carácter no comercial.

En América Latina la principal ayuda o subsidio a los medios de comunicación estuvo en la publicidad oficial, que en general y desde hace décadas, se otorgó de manera discrecional y sin legislaciones que la regulen efectivamente. Sólo en Perú y Canadá existen leyes de publicidad oficial. La pauta oficial, como se la denomina en la Argentina, funciona como un subsidio directo que permite sostener a numerosos medios pequeños y media- nos, especialmente en las provincias. Como lo confirmaron los fallos judiciales de la Corte Suprema en los casos Río Negro, Perfil, Artear y La Cornisa, los gobiernos asignaron publicidad oficial de manera discrecional para condicionar las líneas editoriales de los medios. Ese fenómeno se repitió a escala municipal. En la Argentina también existen ayudas directas a medios o ciertas producciones audiovisuales mediante el Fondo de Fomento Con- cursable de Comunicación Audiovisual (Fomeca), que distribuye el Ente Nacional de Comunicaciones (Enacom) entre emisoras comunitarias, éticas o sin fines de lucro que participen de los concursos.

En Europa se han combinado dos tipos de ayuda, las que son muy similares a las latinoamericanas (reducción de tarifas postales y de telecomunicaciones; exención o reducción del IVA o equivalentes y de otros impuestos, algunos créditos, etc.); y los subsidios no reembolsables por número de ejemplares, préstamos y créditos blandos, ayudas a periodistas, etc. Estas ayudas se financian en muchos casos con impuestos sobre la publicidad o sobre los medios privados comerciales.

España tuvo entre 1984 y 1988 una ley de ayuda a la prensa con subsidios por difusión certificada, por consumo de papel prensa, reconversión tecnológica y para el lanzamiento de nuevos periódicos. La norma fue derogada en el contexto del ingreso a la Unión Europea y varios gobiernos han analizado la reinstauración de un sistema equivalente, que actualmente rige para cuestiones lingüísticas en varias comunidades autónomas. Francia llegó al excepcional récord de 1000 millones de euros de ayudas directas e indirectas a los medios de comunicación en 2015, con subsidios no reembolsables por número de ejemplares vendidos, modernización-asistencia por reestructuración y ayuda al pluralismo. En otros países europeos en los que no existen medidas específicas de ayuda hay alícuotas reducidas de IVA, como en Alemania (de 6% contra 19% de la tasa general) o el Reino Unido (que no aplica IVA a los medios impresos, y aplica descuentos en impuestos al uso de propiedades). Italia tiene una ley de subsidios directos a la actividad periodística desde los años 80 que fue reformada en varias oportunidades, la última modificación fue en 2016, cuando se creó el Fondo para el Pluralismo y la Innovación en medios que abarca al sector.
1. Desregulación de la distribución de publicaciones impresas que permita a los editores elegir el sistema más adecuado a su modelo de ingresos y la mayor comodidad de su audiencia, con una reducción mayor de tarifas postales por parte del correo estatal y un criterio simple de aplicación que no dependa del gramoaje y se rija por una alícuota común no mayor al 20% de la tarifa normal.

2. Reducción de abonos y tarifas para comunicaciones de voz y para conexiones de Internet fija y móvil para empresas y profesionales que tengan el periodismo como actividad principal, certificada por su asociación a una cámara empresarial o asociación profesional.

3. Eliminación del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y de los impuestos sobre los ingresos brutos (IIBB) a la venta de ejemplares o suscripciones (digitales, físicas o híbridas) y a la venta de publicidad para productos de contenidos mayormente informativos.

4. Exención del impuesto a las ganancias para los medios impresos, digitales y de radiodifusión pymes, siempre que mantengan en el año fiscal respecto una redacción estable compuesta por periodistas profesionales contratados en relación de dependencia o mediante contratos no menores a un año, cuando desarrollen contenidos locales o que traten asuntos de interés público relacionados con su área de cobertura (o con la ciudad donde sea su sede principal si son digitales).

5. Aportes no reembolsables a medios digitales, impresos y de radiodifusión nuevos -de no menos de dos años y no más de cinco- que certifiquen su audiencia y regularidad y sobre la base del principio de neutralidad de contenidos, es decir, sin considerarse líneas editoriales -aunque con la exigencia de un compromiso adicional explícito con la Constitución Nacional-.

6. Ayuda directa adicional al periodismo especializado. Para medios de todo tipo que se concentren en contenidos que no sean de interés general, político, económico o deportivo (y se dediquen al periodismo científico, de comunidades, de sectores de actividad).
8. Aportes no reintegrables concursables para la transformación digital de medios con al menos diez años de antigüedad que encaren proyectos de digitalización de sus productos y redacciones.

9. Eliminación de aranceles a la importación de equipos profesionales para la producción y posproducción de contenidos para cualquier tipo de medios informativo, sin importar tecnología, antigüedad, temática ni ningún otro criterio de segmentación.

10. Becas a la investigación periodística para profesionales –excluye a las empresas y sólo comprende a personas humanas/físicas– concursables anualmente y con fondos suficientes para sustentar un trabajo de seis meses (manutención, viáticos y elementos), y la publicación digital de lo investigado. Los proyectos podrían ser presentados de manera anónima y evaluados por un jurado de expertos integrado por representantes designados por al menos diez entidades privadas y cinco públicas.

Todo lo aquí propuesto tiene antecedentes nacionales e internacionales en la industria periodística y en otros sectores de contenidos (el cine, el teatro y las artes plásticas) y de bienes intangibles (el software). Y la pregunta obvia que surge es de dónde saldrá la financiación, más allá de la resignación de recursos fiscales por parte del Estado.

Una propuesta de fondo para financiar el fomento de la información de calidad requiere avanzar en la unificación y reorganización de los múltiples fondos. El proceso de convergencia de la regulación de las comunicaciones audiovisuales y de las telecomunicaciones, que suma actores tecnológicos provenientes del mundo de internet, ofrece una gran oportunidad para concentrar fondos hasta ahora dispersos y simplificar una maraña de gravámenes.

Es el momento ideal para crear el Fondo para la Producción de Contenidos Nacionales, que reúna todos los fondos actualmente vigentes y dispersos, surgidos en distintos momentos históricos (con recursos originados en el canon pagado por la televisión abierta, la venta de entradas al cine o el 1% de la facturación bruta de las telecomunicaciones, entre otras fuentes), y generación en ese contexto de una cuenta destinada al fomento de la producción de contenidos periodísticos. Ese fondo debería enriquecerse con nuevos aportes provenientes del mundo tecnológico, entre los que no pueden faltar las plataformas de distribución digital.

No está demás mencionar que cualquier asignación de recursos públicos o reasignación de recursos privados debe ser simple, transparente y automática, limitando lo máximo posible las arbitrariedades de las autoridades de turno.

¿Cómo contribuir a preservar la sustentabilidad de un actor de la democracia que está llamado a cumplir un rol social e institucional del cual el Estado no puede desentenderse?

A partir de esta premisa, la Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (Adepa) planteó en su 166ª Junta de Directores de abril de este año el análisis de distintas iniciativas vinculadas a la defensa de la producción de contenidos nacionales, a la preservación de las Pymes periodísticas y a la facilitación del acceso a los lectores argentinos a los medios informativos.

El documento con las propuestas tendientes a mejorar la sustentabilidad de la industria periodística local, fue expuesto en varias reuniones con las autoridades más importantes del oficialismo y la oposición a lo largo de este año.

Compartimos a continuación la introducción de dicho documento, elaborada por el Dr. José Claudio Escrivano, integrante del Consejo Ejecutivo de Adepa.
LA TRANSICIÓN ENTRE DOS ERAS HISTÓRICAS

Una era que desde los albores del periodismo moderno se prolongó por siglos comenzó a clausurarse hace más de veinte años. Otra era ha venido a sobreponerse a la anterior, pero sin desplazar por entero a la anterior. Ambos períodos de dimensión histórica conviven en las aguas revueltas de una transición que como tal caracteriza los tiempos de crisis en que se desenvuelve este género de excepcional significación para la cultura popular: el periodismo.

En el encuentro minuto a minuto entre la tradición y la vanguardia tecnológica, el periodismo argentino se está renovando hasta el límite de sus fuerzas, de su capacidad e integridad profesional y de lo que permiten sus bases económicas y financieras. Ensancha con la potente plasticidad de la modernización su comunicación con la sociedad y toma nota también, en función de responsabilidades irrenunciables, de los riesgos que acechan.

Uno de esos riesgos es que la indispensable reconversión que encarna impida la rentabilidad sobre la que se fundamenta todo edificio empresarial. Sabemos que sin solvencia económica la libertad de prensa se reduce a una abstracción y la sociedad libre y sus instituciones democráticas quedan desprovistas de la primera línea que se bate en su defensa y orientación cotidianas. Si esa línea de defensa se desarma, ¿qué vendría a renglón seguido en su lugar? Mejor no pensar en alguno de los casos pavorosos sobre los que alegciona la Historia, tanto remota como próxima.

En la misma dirección que la asumida por el periodismo argentino se han alineado en todo el mundo los medios de comunicación dispuestos a enfrentar con tesón, energía e inversiones los desafíos planteados en la transición entre dos grandísimas épocas históricas. Navegar en períodos de transición equivale con frecuencia a navegar entre tinieblas. Eso se certifica con lo sucedido en estas últimas décadas, las primeras de la nueva era: vacaciones, idas y venidas en las cuales los medios han procurado acercar en respuesta a las clamantes e imperiosos desafíos.

Se ha definido que el cambio es lo único permanente en el historial de los medios masivos de comunicación. Es cierto, pero restaba por subrayar algo de menor importancia: la dimensión de los cambios en marcha ha superado con creces todo lo conocido en siglos.

Muchos han quedado en el camino por inhabilidad para adecuarse a la nueva situación. Otros han caído por la incomprensión de los gobiernos de que la reconversión de una industria esencial para el progreso social sólo puede realizarse si el cambio se opera por igual en el espíritu y políti cas de los Estados.

Toda transición impone esfuerzos redoblados. En su realización se ha concentrado estos años la atención de los medios. Sería una demasía sumarles, además, la carga derivada de Estados que actúan como máquinas de impedir, más que como árbitros con suficiente discernimiento para advertir cuáles son las urgencias sin cuya resolución se afectan intereses estratégicos de la nación. Pocos intereses colectivos lo son de más alto rango que el de contar con un periodismo nacional sano, moderno y de probada confiabilidad en su actividad. Ese periodismo constituye un mundo aparte del mundo tronchado de las fake news que emergen a todo instante del anonimato cloacal de las redes globales o de la manipulación de votantes en una escala planetaria que azora al mundo, estremece a los gobier nos y es prenuncio de decisiones políticas globales que no tardarán en llegar.

Para no caer en manifestaciones de sobreestimación sobre lo hecho en la transición en curso por el periodismo argentino, puede ceñirse esta introducción a un solo dato respecto de lo logrado hasta el presente por la prensa mundial. Corresponde al balance de resultados de uno de los principales diarios, The New York Times: en pocos años, ha elevado el número de suscriptores, de cientos de miles de compradores de ejemplares diarios, a un promedio mensual de más de 3 millones de suscriptores en la convergencia de su difusión entre la versión en papel y las versiones de sus plataformas digitales. El público necesita confiar en lo que leen, y está dispuesto a pagar por el periodismo de calidad, que es inevitablemente caro.

Lo que no es igual en todo el mundo es el costo de hacer diarios, periódicos y revistas y el costo de pagar a terceros por su comercialización. Lo que no es igual en todo el mundo es el peso de los gravámenes fiscales sobre los emprendimientos periodísticos. Lo que no es igual en todo el mundo es el apoderamiento por el Fisco de la renta que producen esos emprendimientos para poder realizar reinversiones en una actividad que por su naturaleza vive recreándose e innovando en lo que hace.

Eso es cuando hay renta. Y cuando no la hay, como en el cuadro de penuria extendida que padecen las medianas y pequeñas empresas periodísticas por las que se articulan comarcas, regiones y provincias del territorio nacional, se produce el irremediable desasosiego por la eventualidad de quebrantos que consiguien arrastrarían la mutilación de fuentes de trabajo y el silenciamiento de voces por las que suelen expresarse de modo único las poblaciones del país.

A un Estado con deficientes infraestructuras materiales, carencia de caminos y de vías ferroviarias de verdad transitables, se le inferiría, si tal drama sucediera, el daño de una incomunicación mayor: se
He ahí una parte, apenas, de la constelación de temas, que al abarcar los 360 grados de la rueda en que gira el conocimiento humano, hacen del periodismo, y por extensión, de las libertades de expresión y prensa instituciones estratégicas para la vida de la Nación. Se ha dicho en un reciente documento oficial, y se ha dicho con razón, que “se acabó la guerra contra el periodismo”. Pero no alcanza, a fin de que preservar la existencia de un periodismo libre, digno y eficaz con haber puesto fin a la política de perversa persecución como la que llevó a cabo en su contra el gobierno anterior.

Volver al orden de lo que es natural en la legalidad es cumplir con lo que manda la Constitución Nacional. Es indispensable ir más allá del cumplimiento de lo que está en la letra y alma del texto constituyente: es indispensable ir hacia la elaboración de una política de Estado que contemple debidamente los mecanismos apropiados para no entorpecer la evolución futura de una industria cultural cuyo papel ha sido fundamental en el desarrollo histórico del país.

Eso no será posible sin el convencimiento de los gobernantes, los de hoy, los de mañana, de que un país soberano en un mundo abierto sólo encuentra en el periodismo de raigambre nacional la proyección cierta de su propia identidad Para asegurarla de lo que sea demasiado tarde, pormenorizamos en el documento* de A depa en qué se encuentra la transición entre las dos eras que hemos revivido en esta introducción. Lo hacemos con aporte de datos correspondientes a capítulos sustanciales y con mención de medidas que podrían atemperar las dificultades que abruman a nuestra prensa.

El documento de A depa fue presentado a funcionarios del gobierno y miembros del Congreso en diversas reuniones a lo largo de 2018.

Los medios de mayor prestigio han sido en todo tiempo letra y voz por las que se afirmaron más allá de nuestras fronteras las perspectivas argentinas en cuestiones concernientes a intereses permanentes de la Nación. Desde la política exterior a la interpretación de las cuestiones que definen la economía y las finanzas del país; desde el fomento de las artes y el impulso crítico a la obra de las personalidades que les acuerdan relevancia -escritores, poetas, pintores, músicos, artistas- a la promoción de los científicos y de las novedades del agro, la industria y los servicios hasta los confines en que la difusión de los deportes termina por convertirse en uno de los ecos por los que el nombre del país resuena con familiaridad entre las franjas más populares de los otros países.
¡No se pierda el principal evento sobre transformación digital de la industria periodística de América Latina!

Acompáñenos para 3 días de:
- Charlas a cargo de expertos internacionales de primer nivel
- Ponentes confirmados de:
- Eventos sociales y networking intensivo
- Las últimas tendencias en la industria de los medios digitales

Temas:
1. Implementación de estrategias de contenido pago
2. Plataformas de distribución: crecimiento y monetización de audiencias
3. Inteligencia de audiencias y Data Science en empresas periodísticas
4. Nuevas narrativas periodísticas digitales
5. Innovación en salas de redacción

14-16 DE NOVIEMBRE
BOGOTÁ, COLOMBIA

Más información: dml.wan-ifra.org
LA VISIÓN DE LOS CONDUCTORES DIGITALES DE LOS MEDIOS
¿CUÁLES FUERON LAS PRINCIPALES ACCIONES DE SU GESTIÓN EN EL ÚLTIMO AÑO?

URY BENDERSKY,
Jefa de Norte Digital (Chaco)

1. Las principales acciones que implementó Norte Digital este año fue la reactivación contundente del sitio en las redes sociales, a través de diferentes estrategias multimediales, logrando un salto de calidad y cantidad en cada una de sus plataformas. En este aspecto se resalta la incorporación de Instagram, como nueva red social que se suma al abanico del medio.

Se implementó nueva tecnología para la cobertura de hechos noticiosos y la capacitación del personal que conforma ND en materia de edición de videos, lenguaje periodístico digital y coberturas a partir de la tecnología 4G.

Se implementó un desarrollo más intenso y constantes en las coberturas de Norte Play (plataforma de video) en eventos deportivos, culturales, comerciales, políticos y sociales.

Un aspecto relevante es la activa participación de parte del staff periodístico del diario impreso en la cobertura y publicación de producto digitales.

2. El impacto en las distintas plataformas en los medios hoy está mejor catalogada, especificada para públicos particulares y dicho público sabe qué encontrar en cada una de ellas. Hoy los medios se han vuelto plataformas institucionales, un espacio al que el lector llega a través de otras plataformas, por eso resulta importante alimentar esos otros canales, que hoy son las redes sociales.

En este sentido la red más cuestionada en el último tiempo es Facebook, la cual se convirtió en un archivero de fake news y el rol del medio hoy es devolverle el valor a la información que se imparte desde el dicho medio hacia esta red social. Hay que destacar que el público hoy busca / migra hacia otras redes para confirmar o rebatir lo dicho en Facebook. Y este impacto se está cobrando muchos riesgos, aunque es la red social que sigue ganando en los mercados como la gran vidriera de cualquier producto, al mundo. Twitter sigue liderando el canal de consultas que hacen los medios/periodistas, y el grado de inmediatez y veracidad ganando terreno. Es la red de los titulares por excelencia. Información concisa, veraz y atractiva se convirtió en la plataforma de consulta periodística.

En el caso de Instagram, el impacto es extraordinario en materia de información rápida, de color y de despeje mental, destinado a una audiencia que ve el mundo de manera más positiva, alejada de las controversiales luchas que se desatan en Facebook.

3. Aunque los desafíos son varios, planteamos como principales metas a cumplir en un plano de un año a la fusión de un multimedia, donde se instale formalmente una emisora, un canal de televisión y el gran abanico que hoy maneja Norte en su versión papel, digital y sus redes sociales. Otro de los objetivos es la convergencia o integración definitiva de las redacciones de papel y digital.

¿COMO ANALIZA EL IMPACTO DE LAS PLATAFORMAS TECNOLOGICAS EN EL ÁMBITO DE LOS MEDIOS?

JAVIER BORGI,
Editor web de Diario Puntal
(Rio Cuarto, Pcia. de Córdoba)

1. El lanzamiento del rediseño del sitio web y el refuerzo de la presencia del medio en las redes sociales, fueron quizás los ejes que guiaron las acciones de nuestro medio en el último año. Ello nos llevó a pensar la presentación de los distintos contenidos según las plataformas a utilizar como así también a innovar con recursos multimedia para enriquecer nuestras producciones informativas. Así crecimos en la interacción con los contenidos destinados a la edición impresa de diario Puntal, de manera de poder nutrirnos de ello y complementar con recursos propios del lenguaje digital.

2. Contribuyen a dar celeridad al procesamiento y difusión de la información, como así también a enriquecer de manera consistente el contenido en la presentación de la nota. A la vez, favorecen al retorno a través de distintas plataformas al momento de conocer la opinión e intereses de nuestra audiencia.

3. La compañía se encuentra en plena transición hacia una convergencia entre distintos medios: una radio, un diario, un canal de televisión y el sitio Puntal.com.ar, tendiente a unificar la producción y ser procesada en los distintos canales y redes del medio. A la vez, se encuentra en expansión en distintos subproductos de ámbitos específicos, tales como suplementos deportivos, de interés general, Arquitectura, etc.

¿CUÁLES SON LOS DESAFÍOS QUE ENFRENTA SU COMPAÑÍA, Y LA INDUSTRIA, DE CARA AL PRÓXIMO AÑO?

VALERIA CAVALLO,
Directora de Infobae (Buenos Aires)

1. La coordinación de un equipo periodístico que crece día a día y que ofrece ya no solo las noticias de último momento de interés general sino contenidos de mayor profundidad con temáticas que no están en la agenda periodística pero sí en la realidad de los usuarios/lectores/usuarios.
Utilizar cada día más métricas y mejores análisis de los mismos para comprender por dónde pasa el interés de la audiencia y quién realmente integra esa multidudinaria audiencia que día a día llega a Infobae desde la Argentina y el mundo.

También aumentamos el foco en la audiencia de América latina donde crecemos cada día más y donde está el mayor desafío para no detener el crecimiento.

2. Tiene aspectos positivos y negativos a la vez: son amplificadores y difusores de contenidos al mismo tiempo que se nutren de todos los contenidos -o gran parte- que generamos los medios. Somos socios y competencia a la vez. Debemos aprender a convivir.

3. El desafío es sobrevivir al exceso de información y de canales de comunicación que existen para que siga siendo valorada la jerarquización y la calidad que los periodistas le agregamos a las noticias.

FEDERICO CIONI,
Editor de Medios Digitales de El Litoral (Santa Fe)
1. En el último año la redacción El Litoral/-com creció en un 50%, sumando personal abocado 100% a la web. Además, se comenzaron a generar temas propios, por fuera de la agenda de la redacción papel. Ese proceso estuvo acompañado de una capacitación intensiva en las herramientas digitales: diseño, redacción web y edición de video.

Además, y en el marco de nuestro aniversario número 100, renovamos por completo nuestro sitio Web con un diseño realizado íntegramente con personal del diario, sin contrataciones a terceros, lo que ayudó a consolidar el equipo de trabajo.

2. Como un desafío y por sobre todo como una oportunidad para sumar nuevos lectores/usuarios. Cada nueva plataforma debe ser primero estudiada, analizada y luego si puesta en práctica (o no) por el medio. Muchas veces la vorágine con la que trabajamos nos hace ir detrás de la manada, haciendo que nos sumemos a una nueva plataforma sin pensar si es la adecuada para nuestro público, si vamos a poder mantener una estrategia en el tiempo y además, si podrá ser redituable en términos de tráfico y comercialmente.

3. Nosotros hoy pensamos en las ventajas competitivas que tenemos ¿Por qué la gente necesita El Litoral? Los que conozcan el diario, periodistas, sector comercial, administrativos, los asociados, esa es la gran ventaja que tenemos.

Esa red de amigos, socios, intereses confluyentes, hacen que el diario tenga esa fortaleza. No hay ningún medio que tenga tantos periodistas especializados y los vínculos sociales que tenemos. Creemos que eso nos permite proyectarnos, porque es lo que perdura, independientemente de los hábitos de lectura, de los formatos, del soporte.

El Litoral hoy se encuentra en un buen momento: imprimiendo más papel que nunca antes en sus 100 años de vida y ofreciendo productos de los más variados para sus lectores. El desafío para el próximo año (en el que ya nos encontramos trabajando) es acrecentar nuestra propuesta digital para esos productos, aumentando el tráfico en cada uno de los sitios y redes sociales.

Otro gran desafío por delante es el de contar con un nuevo gestor de contenidos que nos permita poner en funcionamiento la redacción regional en la que estamos trabajando, que incluye un paquete de medios de la ciudad de Santa Fe y Entre Ríos.

DAMIÁN CUNALE,
Jefe de Redacción web de El Territorio (Misiones)
1. Este año en El Territorio encaramos un cambio radical en cuanto al funcionamiento interno de la redacción centrado en la idea digital first / paperonly, que nosotros traducimos a Las primicias son de la redacción, el tratamiento al medio número 100, renovamos por completo nuestras diferentes plataformas, tanto en el ecosistema medios / plataformas que compraban su alcance como publicitario: se buscó encontrar la forma de entender en profundidad el trabajo del periodista, las diferentes plataformas, cómo conjugar la oferta de contenido premium exclusivo para noticias de último momento. Esto es, que ver con entender en profundidad el rol esencial que tenemos como parte de la estructura democrática, y para esto debemos asegurarle a la opinión pública acceso a información profesional y de calidad. Y para esto no basta con que pongamos esa información a disposición, debemos hacer que esa información llegue de la forma más directa posible a los lectores.

2. Como herramientas, son muy importantes, pero deben entenderse como un eslabón más en la cadena de comunicación para noticias de último momento. Esto es, que ver con entender en profundidad el rol esencial que tenemos como parte de la estructura democrática, y para esto debemos asegurarle a la opinión pública acceso a información profesional y de calidad. Y para esto no basta con que pongamos esa información a disposición, debemos hacer que esa información llegue de la forma más directa posible a los lectores.

3. Entre los desafíos diferenciar dos grandes grupos, los económicos y los sociales. En los económicos, el cóctel que forman la recesión, la inflación y el cambio de hábito de los lectores nos ponen ante un año donde la caída en los ingresos puede ser crítico. Buscar estrategias creativas para revertir esto es un desafío que debemos afrontar sin perder más tiempo. En lo social, el 2019 será un año electoral. En los últimos años hemos aprendido mucho sobre cómo grupos malintencionados trabajan para manipular a la opinión pública con noticias falsas tratando de desviar la voluntad popular. Es tiempo de que demostremos el rol esencial que tenemos como parte de la estructura democrática, y para esto debemos asegurarle a la opinión pública acceso a información profesional y de calidad. Y para esto no basta con que pongamos esa información a disposición, debemos hacer que esa información llegue de la forma más directa posible a los lectores.
En el último año encaramos una serie de acciones dirigidas a mejorar la experiencia del usuario y a explorar nuevas formas de sustentabilidad. A principios del 2017, Clarín se convirtió en el primer diario argentino en lanzar una estrategia de suscripción digital (paywall) que ya cuenta con más de 130 mil suscriptores. También, lanzamos Clarín Trends, una serie de herramientas multiplataforma para marcas y anunciantes que les permiten llegar con mensajes personalizados a cada usuario. Profundizamos la transformación de nuevas estructuras en la redacción como son: la Mesa de Audiencias (un equipo que verifica en tiempo real las curvas de tráfico y sus fuentes); un equipo dedicado exclusivamente a redes sociales; y otro de SEO, encargado de optimizar nuestra performance en el universo digital. Clarín.com cerró el 2017 siendo la web de noticias que más creció en el año y en el último informe de Comscore (julio) figura con la mayor cantidad de usuarios únicos.

Por el lado del contenido, se destaca la cobertura del Mundial para la que movilizamos a 80 periodistas, el tratamiento al debate y votación de la ley del aborto, los avances económicos y el avance en las causas de corrupción. Ante cada uno de estos hechos el tráfico directo de nuestro sitio aumentó en promedio un 30%, lo que demuestra el poder de nuestra marca y su vinculación con la noticia.

La relación entre plataformas tecnológicas y medios es necesaria pero muchas veces presenta algunos desequilibrios. Los medios generamos contenidos que contribuyen a la permanencia de los usuarios en redes sociales y nutren a los buscadores, al mismo tiempo nos permiten llegar a nuevos usuarios.

Muchas veces, estas plataformas cambian las reglas del juego sin previo aviso, afectando la sustentabilidad de los medios y las reglas de distribución de los contenidos. En el ecosistema medios / plataformas es necesario un trabajo en conjunto, discutiendo estrategias comunes y acciones que nos benefician mutuamente.

La sustentabilidad del modelo digital es el gran desafío que atraviesa la industria, no solo en Argentina sino a nivel mundial. Para esto, tiene que haber un mayor foco sobre el usuario. Las últimas acciones que impulsamos en Clarín tienden a esto. Por eso, para el próximo año vamos a seguir profundizando nuestro modelo de suscripción y de marketing digital personalizado y a la vez, mantener foco en la rentabilidad del producto impreso.

Todo esto, sin descuidar a nuestra inmensa audiencia que nos visita todos los días, la cual nos permite mantenernos como el medio líder en Argentina y unos de los principales de habla hispana.

1. Continuar con el desarrollo de la renovación directa. Y las redes sociales son apenas, pensando especialmente en “nuestro segundo”.

2. Como herramientas, son muy importantes, sin duda, pero al mismo tiempo son condicionantes y peligrosas. Por ejemplo el cambios en Facebook fueron el gran tema del primer semestre y un duro recordatorio del peligro que implica tener tanta dependencia de estas plataformas. Este cambio benefició mucho a publicaciones falsas y maltencionadas que comproban su alcance como publicidad en la red social mientras que el alcance de publicaciones serias se vio gravemente afectado.

2. Luego del escándalo de Cambridge Analytica y la presencia del CEO de Facebook, Mark Zuckerberg, frente a legisladores, y la realización de que las plataformas de Google (principalmente YouTube) permitían no solo la manipulación electoral sino también ecosistemas de baja calidad para los anunciantes, los medios intentaron reaccionar. Google y Facebook son quienes dominan el mercado de publicidad digital a nivel global, como también las puertas de acceso a la audiencia. Es indispensable trabajar con ellos, pero de manera crítica, entendiendo que competimos por las mismas cosas: audiencia y anunciantes.

3. Los medios intentamos copiar el modelo de negocios de las plataformas: mucha audiencia y venta de publicidad a bajo costo, pero no funcionó porque no tenemos el nivel de audiencia de las plataformas. Llevamos años achicándonos y reduciendo la calidad de nuestro contenido periodístico. Desde que entendimos que la calidad importa (siempre y cuando uno tenga el nivel de audiencia), la apuesta de todos debe ser esa. Mejorar todo, comenzando por lo que recibe la audiencia y el lector, lo cual luego repercute en lo que recibe el anunciante.

DIEGO FUENTES,
Director de Diario Huarpe (San Juan)

1. Hemos profundizado la consolidación de nuestro equipo editorial con nuevas incorporaciones, capacitaciones especialmente en audiencias y buscando relaciones fructíferas con otros medios. También mejoramos nuestra estrategia de contenidos con base en las métricas y las audiencias. Estamos orientando nuestra cultura de trabajo en base a datos y de cara a resultados. Además hoy, cada contenido que se produce se pieza y se adapta para cada plataforma.

3. Generar nuevos productos y formas de financiamiento en un contexto económico inestable. La desinformación malentencionada y el plagio son sin dudas otros desafíos también importantes.
1. En el último año se trabajó fuertemente en la consolidación de *El Ancasti* TV, una propuesta audiovisual para internet, con soporte en elancasti.com.ar, y un canal propio en Youtube. A las entrevistas habituales que tienen continuidad desde 2016, en la sección Conversaciones en La Nube, el año pasado se sumó una sección nueva, con formato de noticiero y la inclusión de informes netamente periodísticos, lo que constituye una novedad para los medios digitales de la provincia.

Además, en marzo de este año, se lanzó la campaña para el registro de usuarios con el propósito de consolidar la comunidad de sus lectores más concesientes. Los usuarios registrados acceden a contenidos exclusivos, de manera gratuita.

También se desplegaron acciones tendientes a fortalecer el proceso de integración de la redacción, a los efectos de eliminar definitivamente la idea de redacción del impreso y del digital como compartimentos estancos. Se puso énfasis, asimismo, en una mayor y mejor presencia en la red social Facebook, que en nuestro medio es aún una importante fuente de tráfico (alrededor del 10 por ciento de las visitas). Nuestra fanpage cuenta con 145.000 seguidores.

2. El impacto de las plataformas tecnológicas en los medios digitales es de tal magnitud que ha producido, y produce constantemente, transformaciones de las cuales no habrá retorno, sino en todo caso salidas hacia adelante con innovaciones aún impredecibles. El periodismo en general, pero particularmente el digital, no puede prescindir de las redes sociales, los servicios de mensajería o Google, por citar algunas de ellas, porque la lógica de distribución y distribución masiva de las noticias tiene en estas plataformas a aliados incondicionales. De todos modos, como contrapartida, suponen amenazas ciertas a los modelos de negocios de los medios, lo que obliga al desafío de pensar, de manera permanente, nuevas estrategias de monetización que garantizan la sostenibilidad.

3. El principal desafío que enfrentan los medios digitales es el de lograr viabilidad económica, para lo cual es preciso imaginar permanentemente estrategias de monetización y nuevos modelos de negocios. La suscripción digital es una herramienta que aparece como inevitable, aunque de aplicación en el mediano plazo.

Al mismo tiempo, resulta indispensable implementar programas de capacitación de los periodistas para que aborden con profesionalismo y eficacia las transformaciones permanentes de los modelos de contar historias derivadas de los cambios tecnológicos y de relacionamiento con los usuarios-lectores.

En lo particular, elancasti.com.ar se propone implementar innovación en el diseño, profundizar la presencia en las plataformas tecnológicas y avanzar hacia la consolidación definitiva de la redacción integrada.

No creo que el año próximo sea diferente al 2018 porque entiendo que estamos en un momento de transición hacia un nuevo modelo de negocio que por ahora no se define categóricamente.
1. Este año estuvimos muy enfocados en ganar audiencia. Reforzamos la penetración territorial del sitio y cubrimos mejor las distintas localidades. También mejoramos la conexión con nuestro canal de televisión para noticias de último momento. Esto es, básicamente, más periodismo.

Pero también incorporamos herramientas tecnológicas para ganar páginas vistas: un newsletter con las principales noticias de la tarde, alertas en el celular y “reciclamos” noticias en formato de video corto para Facebook e Instagram para atraer lectores a nuestro sitio.

2. En un país donde la logística es muy cara, las plataformas tecnológicas permitieron a Democracia reforzar su contacto con la Región.

Junín es una ciudad de noventa mil habitantes, pero nosotros informamos diariamente a casi 400 mil personas. Es que nuestro sitio tiene diez páginas dedicadas exclusivamente a noticias locales de distintas ciudades del noroeste de la provincia de Buenos Aires.

Ese creo que fue el impacto positivo más grande para los medios de las plataformas tecnológicas: informamos a más gente y con gran inmediatez.

3. El gran desafío es hacer económicamente sustentable el crecimiento logrado en Internet. Democracia y la gran mayoría de los diarios ya lograron, en mayor o menor medida, ser relevantes en términos periodísticos en el mundo digital. Para la audiencia en la que se enfoca, Democracia es el medio de referencia por encima de sitios exclusivamente web.

Pero ahora la cuestión es conseguir que los medios de comunicación sean también relevantes para la publicidad digital. Así como pudimos posicionarse a los diarios como fuente de información, tenemos que lograr que sean publicitariamente más atractivos para los avisadores digitales.

En Democracia creemos que la clave va a estar en ofrecer propuestas publicitarias de alto impacto que salgan de la venta tradicional de banners. Así, ya brindamos a clientes transmisiones en vivo, publicidad rich media con plantillas propias y generación periodística de contenido para redes sociales.
importante del país y aun no tenía desarrollada una propuesta cien por ciento digital multiplataforma. O222l.com.ar nos llevó a armar un equipo de trabajo desde cero, con profesionales de trayectoria en puestos clave, pero con el desafío de crear una redacción con gente joven, quizá con su primera experiencia en la generación de contenidos. Además, asumimos el riesgo de apostar al periodismo hiperlocal y de calidad como estrategia para generar nuestra propia audiencia.

Por otra parte, afianzamos la federalización de Letra P, un portal de política, economía y negocios de la Argentina, del “círculo rojo” como nos gusta decir, con el que pensamos llegar a todos los lugares con toma de decisión política del país y al que nutrimos con firmas de prestigio que nos permiten dar un contenido diferente.

2. Los cambios en Facebook nos obligan a revert estrategias, a buscar a la audiencia en otras plataformas que poco explorábamos o que teníamos en piloto automático. Lo importante no es lamentar lo que perdimos, si no valorar el aprendizaje que nos dejó esta situación. La primera lección es de alerta: depende del éxito de una plataforma puede ser peligroso. La segunda lección es optimista: debemos buscar en cada plataforma el modelo que más nos conviene como medio, conocerlas, dominarlas y usarlas a nuestro servicio, pero siempre advirtiendo sus limitaciones y riesgos. Por eso no es menor el impacto que tienen las diferentes plataformas en los medios, sobre todo todos los digitales.

3. Crecer y afianzar es nuestro propósito como compañía. Somos una empresa joven, con un producto que tiene menos de diez años y otro que recién nace. Estamos en un proceso de creación de nuestras audiencias y de nuestras marcas, algo que muchos medios ya tienen desarrollado o por lo que ya atraviesan y desde los que podemos aprender.

Sí veo como un desafío para toda la industria lo publicitario, cómo debemos convertirnos en generadores de contenidos editoriales, en agencias de marketing digital, en diseñadores y desarrolladores, todo al mismo tiempo y para un mismo cliente. Y por otra parte, cómo adecuar al ecosistema de medios digitales las normativas vigentes que fueron y continúan pensadas para medios tradicionales.

1. Nuestro foco, desde el año pasado, a nivel contenidos es la suscripción digital. Ahí están enfocadas nuestras innovaciones y esta etapa de la transformación de la redacción, nuestra usina de contenidos. En ese sentido, la satisfacción del usuario la medimos de diferentes maneras y nuestra apuesta tiene que ver con entender en profundidad el comportamiento de los potenciales suscriptores, las palancas que lo activan. La gestión se enfocó fuertemente en diseñar y comprender, y luego aprovechar al máximo, métricas relevantes de ese proceso: junto a los equipos de Audiencias (Business Intelligence) y Datos establecimos nuevos objetivos y reportes vinculados con ese objetivo. Por otro lado continuamos innovando en narrativas y plataformas: hemos lanzado los Podcast (que fue un gran paso en el que hemos sido pioneros a escala de medios masivos en la región), hemos potenciado nuestro liderazgo en periodismo de Datos (mundo a sí reconocido), visualizaciones y piezas interactivas (también somos líderes en ese frente, con desarrollos grandes para coberturas como Elecciones y Mundial) y también fortalecido nuestra presencia en coberturas en plataformas (y específicamente en Instagram a través de stories).

2. Las plataformas, queda claro, hacen su juego y en eso los publishers (tradicionales o no) y los generadores de información de calidad profesional somos solo una parte, cuya relevancia sigue en estudio. Desde esa mirada, también nuestra relación con ellos representados en Google (el buscador, YouTube) y Facebook (con Instagram y WhatsApp) tiene etapas. Creo que seguirá siendo dinámica, como todo en el universo digital. Y creo que reducirlo a un solo aspecto es simplista y puede ser equívoco. Ni sólo tráfico, ni sólo monetización, ni sólo “marketing” o vidrieras. Creo que los vínculos seguirán evolucionando, y serán virtuosos en la medida que los usuarios obtengan valor, tanto de las plataformas como de los contenidos de calidad que generemos.

3. Los desafíos de la industria, más allá de la coyuntura, creo que son claros: ofrecemos un servicio que la gente espera, nos consul-ta cotidianamente, viene a nosotros en busca de una guía sobre la cosa pública, un ordenador y un filtro de los acontecimien-tos relevantes, de una interpretación de lo que sucede, de un servicio... Es una ventaja. Hemos generado, en el caso de La Nación, audiencias masivas como nunca antes, se generó un hábito de la información, en el universo digital, en el que somos relevantes. El desafío es lograr repensar alrededor de todo lo que ofrecemos una propuesta de valor y de precio donde, durante más de veinte años, hemos acostumbrado a los usuarios a recurrir a nosotros de manera gratuita. En definitiva, creo que debemos potenciar el valor, y, desde la perspectiva del usuario, justificar el precio de eso que ahora vendemos.

1. Durante el último año la gestión estuvo principalmente orientada a escalar la operación del medio en la realidad económica actual. Paralelamente se realizaron acciones de modernización de la plataforma digital y algunos productos nuevos, como recitales en vivo por streaming todos los jueves, con el objeto de captar audiencia joven. En el papel, se profundizaron las investigaciones y las notas de profundidad. Se evaluaron herramientas digitales con miras a avanzar en un esquema de suscripciones.

2. El principal impacto tiene que ver con el cambio del esquema publicitario, el cual, por ahora, es muy difícil de recomponer con otros sistemas de ingresos. Creo, además, que sigue el estado de incertidumbre en torno al cual es el escenario real en el que derivará el proceso de transformación digital. No creo que al momento se inteli-gentes lanzarse con grandes inversiones, sino más bien con pequeños proyectos que permitan las pruebas y los errores sin generar grandes daños.

3. El próximo año va a ser difícil para la economía en general y muy puntualmente para los medios, que ya se encuentra en una crisis de sector. En el caso de La Nueva, el
principal desafío seguirá siendo conseguir una ecuación viable y sostenible durante el tiempo que implique una profunda transformación digital que, si bien se hará de a pequeños pasos, resultará en un nuevo concepto de medio como generador de contenidos para distribuir en múltiples plataformas.

1. ¿CUÁLES FUERON LAS PRINCIPALES ACCIONES DE SU GESTIÓN EN EL ÚLTIMO AÑO?

Lucas Morando, Director de Big Bang News (Buenos Aires)

1. Sin dudas la principal apuesta fue trabajar sobre la performance de Big Bang News. Logramos convertirnos en uno de los sitios que más rápido devuelven el contenido, con estándares por encima de toda la región: fue gracias a una combinación de tecnologías que logramos reducir a tres segundos el tiempo total de descarga del sitio. Tomamos esta decisión principalmente por una exigencia del mercado, por las modificaciones en el algoritmo de Google que “premial” a los sitios rápidos y porque creemos que la tecnología tiene que estar cada día más orientada a mejorar la experiencia del lector.

2. La televisión de aire se muere. El cable está en terapia intensiva. Las plataformas para consumir contenido on demand se meten cada día más en nuestra cama o sofá. Los medios tienen que sumarse a ese tsunami. Generando contenido interesante, atractivo y profundo, entendiendo que las nuevas generaciones tienen menos apetito de buen periodismo por la explosión de otras ofertas más seductoras (youtubers, Instagramers). Si los medios tradicionales no se reconvierten, están condenados a los nichos poco masivos.

3. Cuando aparecieron las primeras heladeras a principios del siglo pasado muchos fabricantes de hielo no la vieron. Pensaron que sólo iba a ser un producto para ricos o poco popular. Desaparecieron todos en pocos años. Lo mismo sucede con los editores de medios: creemos que tenemos un valor vital para la democracia, las instituciones o lo que sea, pero no nos damos cuenta que las audiencias están en otro lado. Que el futuro no se llama medios convencionales. Y que la tasa de adopción de nuevas tecnologías es cada día más feroz. Hace 11 años no existían los teléfonos con pantalla táctil. El iPhone, que se presentó en 2007, marco un camino que apenas tiene una década. Hoy el 70% de los contenidos periodísticos que se generan en el país se consumen desde un smartphone. El desafío es entender qué difícil es donde van a estar las audiencias, cómo conjugar la responsabilidad como editores de medios con las necesidades de los lectores y, sobre todo, repensar una industria que hace 200 años funciona gracias a la publicidad. Pero que claramente ya no puede hacerlo.

FRANCO PICCATO,
Secretario de Redacción de La Voz del Interior (Córdoba)

1. El proyecto de suscripciones multiplataforma fue central en la estrategia del año. En agosto alcanzó el hito de 50 mil suscripciones (40 mil en el producto impreso y 10 mil en digital), con un elemento diferencial: la oferta de contenido premium exclusivo para suscriptores digitales. Nuestra renovada apuesta por el periodismo de calidad, con más agenda propia, investigación periodística e informes especiales, fue clave. El pago por contenidos ofrece hoy un horizonte de monetización relevante.

También ha sido central el rediseño de nuestro sitio con una orientación mobile-first, para atender al 70 por ciento de la audiencia móvil de La Voz con una mejor experiencia de usuario. Esto ha sido acompañado con talleres de formación en narrativas móviles y el desarrollo de una guía de estilo que se compartió en toda la redacción. La apuesta por el contenido audiovisual también fue relevante, con el relanzamiento de nuestro sitio digital La Voz y Voto y la generación de contenidos para plataformas digitales. Toda la estrategia editorial se basó en un modelo de gestión por objetivos y métricas que orientaron el trabajo de todos los equipos.

2. Vale la pena analizar el impacto en tres áreas críticas para los medios: la creación de audiencia, el modelo de negocios y la reconfiguración del debate público.

En primer término, Facebook y Google compiten con los medios por el tiempo de la audiencia y son intermediarios para la distribución social de las noticias. Los sitios periodísticos que moldearon la oferta de sus contenidos a la medida de los algoritmos sintieron la pérdida de audiencia cuando cambiaron el algoritmo, mientras que las marcas establecidas sintieron menos el impacto.

Las plataformas también compiten con los medios por el dinero de los anunciantes. Son capaces de ofrecer soluciones publicitarias más personalizadas y más segmentadas. Alteran las reglas de juego del mercado publicitario tradicional al aumentar la oferta de stock disponible en una escala exponencial, bajando precios y deprimiendo los ingresos publicitarios en los medios.

Por último, han recibido severas críticas por su incidencia en materia electoral y la distribución de noticias falsas. El algoritmo genera efectos de “cámaras de eco” o “burbujas de filtro”, cuya principal consecuencia es la polarización del debate público. A ello debe sumarse la epidemia de noticias falsas o campañas de desinformación. La falta de verificación y la manipulación informativa empobrecen la calidad del debate público. El rol del periodismo profesional cobra un nuevo valor en este contexto.

3. Aumentar la relevancia del periodismo de calidad para conectar audiencias y comunidades de valor será central en 2019. Necesitamos un periodismo socialmente relevante que sea comercialmente rentable. Es imperativo innovar en el modelo de ingresos, para asegurar la sustentabilidad del negocio. Es clave innovar en la tecnología que permita impulsar el proceso de digitalización de los medios. Y hay que impulsar la gestión del cambio organigrafico para crear una cultura que sea capaz de sostener la innovación. Nada de esto será posible si no somos capaces de atraer a los mejores talentos, en un entorno que evoluciona a una velocidad que obliga a tomar decisiones difíciles y asumir riesgos con mayor agilidad.
1. El último año fue muy intenso en cuanto a la reorganización interna de la redacción de Diario Río Negro. En términos generales se profundizó el camino de concebirnos como un medio multiplataforma. Somos una gran productora de contenidos regionales que se distribuye en un soporte impreso, en digital y ahora también en radio. En este sentido, realizamos distintos cambios para adecuar nuestros contenidos a los distintos formatos y soportes. Realizamos cambios de horarios de nuestros periodistas para atender las demandas de la audiencia durante todo el día. Fortalecimos áreas como la de producción de video, el espacio de producción de contenido patrocinado para anunciantes y el desarrollo de especialidades en profundidad de temáticas que generan valor a las noticias de todos los días.

2. Tanto Google como Facebook, sobre todo este último, están en el ojo de la tormenta por su credibilidad en la gestión de datos de los usuarios y la manipulación de los contenidos que distribuyen. El debate sobre las fake news está lejos de terminarse o subsanarse. Y es una gran oportunidad para el periodismo profesional reposicionarse en este mapa de intoxica ciación. A su vez, los cambios de sus algoritmos que castigan o premian (según la etapa que analicemos) en la derivación de usuarios a sitios informativos, nos obligan a modificar estrategias constantemente. Pero creo que debemos transformarlo como una variable más, en la cual no tenemos el control de la distribución y por lo tanto nuestro negocio no debería depender de su influencia.

En términos generales, la tecnología y las plataformas son un gran aliado para los medios que nos permiten tener un contacto con las audiencias como nunca antes. Nuestro trabajo es usarlas a nuestro favor para hacer y desarrollar el periodismo de calidad al que aspiramos.

3. En el próximo año continuaremos enfocados en el conocimiento más profundo de nuestra audiencia. Hoy la tecnología nos permite tener un mayor acercamiento y comprensión de los intereses de nuestros usuarios, nuestros lectores. Y ese conocimiento nos abre un campo enorme de oportunidades tanto a nivel de producción periodística como de negocio. En el mundo la industria está dando pasos muy importantes en ese análisis de datos y la creación de productos que satisfagan las necesidades de su audiencia. Considero que es un paso importante a seguir y profundizar año tras año. Porque no nos permite ser relevantes y dar respuesta a las necesidades particulares de nuestro público.

BÁRBARA READ,
Subdirectora de Diario La Mañana (Formosa)

1. Las principales acciones que llevamos a cabo este año fueron las siguientes: Hacer que la web sea responsable, es decir adaptable a los dispositivos móviles, teniendo en cuenta el creciente tráfico web que se genera desde los mismos.

Hemos participado de capacitaciones como ser el 10º foro internacional de periodismo digital realizado en Rosario en abril; el congreso de periodismo digital de Fopea 2018 en Córdoba; y el taller “innovación, herramientas y estrategias en tiempos acelerados”, realizado por Adepa en Formosa.

Hemos conseguido la verificación en la red social Instagram y estamos trabajando para conseguirla en Facebook.

Actualmente estamos rediseñando nuestra página web, para que sea más atractiva para los lectores y con un sistema de carga de noticias más “amigable” o más simple para los periodistas.

2. Las plataformas tecnológicas han facilitado el trabajo de muchos rubros, incluso en el nuestro, todo se ha vuelto más rápido e instantáneo. Pero en nuestro rubro la instantaneidad en la comunicación así como nos acerca mucho más rápido a nuestros lectores, a su vez genera una competencia y un ritmo que es imposible de seguir para los diarios papel. Las plataformas digitales se han adueñado de las breaking news, lo que nos lleva a repensar los contenidos para la edición impresa.

3. El desafío principal de cara al próximo año es encontrar el balance en la transición del papel a lo digital. Sabemos que el futuro está en lo digital pero la mayor entrada de dinero aún es generada por el papel, por lo cual por ahora es como mantener dos medios diferentes a la vez, de los cuales el que tiene más futuro aún no es del todo rentable. Debemos repensar los contenidos de ambas plataformas para que puedan coexistir al menos por algún un tiempo más. También apuntamos a finalizar el rediseño de nuestra web y a mantener la credibilidad de la marca del diario papel en la versión digital.

LEONARDO REARTE,
Prosecretario de redacción de Los Andes (Mendoza)

1. En el último año, a partir de los cambios de algoritmos en Facebook, se confirmó que las redes sociales son, más bien, un espejismo para el crecimiento de los medios periodísticos online. La única manera de crear sostenidamente es crear audiencias propias, que conozcan la marca del medio y todo lo que puede dar. Nos centramos en reforzar la calidad periodística, pensando especialmente en “nuestro público”, aquellos que nos eligen de manera directa. Y las redes sociales son apenas, desde nuestra perspectiva, un buen complemento. Definitivamente pasó la era, creemos, en que las redes definían el pulso de los medios derivando tráfico.

Para actuar en consecuencia, se reforzó la estructura generando una redacción única con editores que tuvieran claro que somos un medio multiplataforma (papel/web). Los resultados fueron excelentes, se consolidó el liderazgo en la región y se amplió la brecha de usuarios únicos, con respecto al segundo.

2. La tecnología es eso, una herramienta. En nuestro caso, se innovó en Mendoza con la sección InfoDatos (Periodismo de datos), experimentamos con servicios como por ejemplo PlayBuzz y se incrementó exponencialmente la producción de videos. No
obstante, estamos convencidos que la audiencia, en líneas generales, quiere entender el mundo en el que vivimos, quiere apreciar buenas historias, quiere que le revelen noticias que ciertos poderes quieren ocultar. Esa es la esencia del periodismo, y lo seguirá siendo en el futuro, más allá de cuáles sean las herramientas tecnológicas en pugna para producir, distribuir o consumir los contenidos. La tecnología es importante, pero no es la esencia.

3. El desafío que enfrenta toda la industria es crecer en cuanto a las posibilidades de monetización de los contenidos en internet (una variable que se ha empobrecido por la competencia asimétrica de gigantes como Facebook y Google) al tiempo que se observa cómo se caen a nivel global las audiencias de papel. En lo que respecta a nuestra área (contenidos online), el desafío es sostener el liderazgo en la región, con producciones de mejor calidad y entendiendo profundamente que el periodismo es servicio, es entretenimiento y es -por sobre todo- responsabilidad social.

OSCAR RÍOS, Editor de Síntesis (San Lorenzo, Pcia. de Santa Fe)

1. Continuar con el desarrollo de la web, tenemos claro que esto es permanente ya que la tecnología cambia constantemente. Experimentar, aunque parezca improvisado, puede ser un camino de posibles alternativas que vale la pena explorar.

Estamos desarrollando plataformas de ventas mixta, anuncios, tienda (en construcción). Y por supuesto capacitando a vendedores y colaborando con los anunciantes, para que comprendan el funcionamiento entre el medio de comunicación y las diferentes plataformas tecnológicas, teniendo en cuenta la idiosincrasia y costumbres del lugar.

2. Si algo es seguro es que todo cambia y los medios no están exentos de esta realidad. La adaptación es la clave, las plataformas tecnológicas no dejan de ser herramientas, las cuales hay que aprender a usar e incorporarlas a nuestros propósitos y no correr tras de ellas como si fuéramos a perder un tren. Mirar el pasado para entender el futuro y decidir sobre el presente es primordial.

Hace dos décadas hubiera sido difícil imaginar muchas cosas que hoy se ven o se proyectan y veinte años hacia adelante uno se puede imaginar qué es lo que ya no va a estar y qué cosas nuevas vendrán. Para la mayoría de las personas es difícil asimilar tanta tecnología que cambia permanentemente.

3. En un país con reglas poco claras es difícil proyectar al futuro, las adaptaciones a corto plazo deben ser las prácticas comunes, aunque insuman tiempo y recursos, sin olvidar, por supuesto, que el futuro es inevitable y que es hacia dónde deben orientarse las estrategias.
1. La principal sin duda fue la integración de internet en todos nuestros medios. Al no tratarnos solo de un diario, estratégicamente reforzamos un sitio con mayor presencia para la tele, la radio, y el papel. Y este cambio vino de la mano de una reestructuración del personal, el cual hoy tiene una orientación mucho más multimedia.

2. Todo avance tecnológico hay que verlo como positivo, más allá de que algunos puedan ir en detrimento de la industria. Considero que lo nuevo sirve justamente para renovar y ofrecer, tanto a todo el equipo como a nuestros usuarios, mejores experiencias a la hora de gestionar o de navegar el sitio, respectivamente. Aún queda muchísimo camino por recorrer. Pero desde El Eco siempre buscamos, de a poco, seguir el sendero vanguardista.


El cambio no solo es estructural sino también de cultura de trabajo, con atención a la audiencia. También de una revalorización de la edición impresa, con mayor valor agregado.

Si bien esta reorganización ya se había iniciado, al igual que en otros medios, la necesidad de un foco cada vez mayor en la audiencia y de nuevos contenidos de calidad es lo que distingue este nuevo flujo de trabajo en la redacción.

3. Terminar de entender que la agenda de temas y las conversaciones de la gente ya no son unidireccionales ni patrimonio exclusivo de los medios masivos. Frente a este panorama, en donde cualquier individuo con una capacitación básica y con escasos recursos puede ser una usina de información, con poder de fuego igual o mayor al de cualquier medio, el desafío de las compañías tradicionales pasa hoy por la verificación de los datos, el análisis de la información y la contextualización de toda comunicación que circula y abunda en todas las plataformas, todos los días y a toda hora.
Casos de innovación en el periodismo digital de América Latina

Por Ismael Nafría*

¿CÓMO INNOVAR EN EL PERIODISMO DIGITAL EN AMÉRICA LATINA?
¿QUIÉNES ESTÁN HACIENDO UN BUEN TRABAJO EN ESTE ÁMBITO?
¿QUÉ CASOS PUEDEN SERVIR DE REFERENCIA PARA OTROS MEDIOS?
Estas fueron algunas de las preguntas que hace un par de años nos hicimos los integrantes del equipo del Centro Knight para el Periodismo en las Américas de la Universidad de Texas en Austin, fundado y dirigido por el profesor Rosental Alves. Allí tuve ocasión de pasar el curso 2016-17 como periodista en residencia (y fue allí donde escribí mi libro “La reinvenición de The New York Times”).

Queríamos identificar historias, actores, proyectos, ideas y buenas prácticas que sirvieran de inspiración para el sector periodístico en su conjunto. Así, con el apoyo del Programa para el Periodismo Independiente de Open Society Foundations, empezamos a publicar en el blog del Centro Knight una serie de reportajes en los que exponíamos casos relevantes de periodismo innovador. Todos esos casos fueron recopilados posteriormente en un libro, titulado precisamente “Periodismo Innovador en América Latina” (puede descargarlo gratuitamente de la biblioteca virtual del Centro Knight), que publicamos en abril de 2017 coincidiendo con la celebración del 10º Coloquio Iberoamericano de Periodismo Digital, organizado también por el Centro Knight en la capital de Texas, Austin.

Tanto el libro como la serie periodística tuvieron una espectacular acogida por parte de la audiencia, con miles de descargas y consultas. Tanto fue así que, al año siguiente, los responsables del Centro Knight -de nuevo con el apoyo de Open Society- decidieron repetir la experiencia periodística con la publicación de una nueva serie de reportajes y un nuevo libro, titulado “Innovadores en el Periodismo Latinoamericano”, que vio la luz en abril de este año 2018. El Centro Knight me invitó a escribir varios de estos reportajes y a coeditar el libro junto a su responsable de contenidos, la periodista Teresa Mioli. Los dos ya habíamos coeditado también el libro del curso anterior.

Estas dos obras -que se pueden descargar de manera gratuita y que están disponibles en tres idiomas: español, portugués e inglés- permiten comprobar lo presente que está el espíritu innovador en numerosas iniciativas periodísticas de los distintos países de la región latinoamericana.

Al mismo tiempo, creo que ofrecen un buen número de lecciones prácticas que pueden ser aplicadas por cualquier medio, tradicional o nativo digital, que quiera ofrecer un mejor periodismo digital o avanzar en su transformación digital.

Para la realización del libro de 2017, “Periodismo Innovador en América Latina”, los distintos autores que participaron analizaron y estuvieron en contacto con un total de 47 medios de 11 países de América Latina y Estados Unidos.

Proyectos de realidad virtual y video 360, el uso innovador de plataformas como Facebook Live o Periscope o el empleo de nuevas narrativas digitales por parte de los medios fueron algunos de los temas tratados en los reportajes que aparecieron en el libro. Además, se incluyeron también cinco breves guías prácticas sobre distintos temas relacionados con el periodismo digital después escritas por expertos en cada ámbito. Los asuntos abordados en las guías fueron los siguientes: creación de un equipo de periodismo de datos, cómo los medios y los periodistas pueden ampliar su audiencia, la producción de video en internet, cómo lanzar un podcast y la protección de los sitios web frente a los hackers.

En todos los casos analizados se puso de relieve la preocupación de los medios por el modo de hacer negocio con la innovación digital y por la búsqueda de nuevos modelos de ingresos. Otros temas protagonistas del libro fueron los podcasts, la colaboración innovadora en proyectos transnacionales, el periodismo de datos o el fact-checking.

El libro publicado este año 2018, “Innovadores en el Periodismo Latinoamericano”, segundo en esta serie, identifica y retrata a figuras que han logrado innovar durante estos últimos años en el mundo periodístico digital en los distintos mercados de América Latina.

Así, podemos descubrir a periodistas y profesionales de medios de la región que están innovando en ámbitos como el diseño, los formatos narrativos, los métodos de distribución, el modelo de negocio, la colaboración transnacional, los programas de residencia o los nichos de mercado, entre otros temas.

Entre los numerosos profesionales que tienen presencia en las páginas del libro encontramos tanto a veteranos del periodismo, con muchos años de experiencia acumulada, como a jóvenes que apenas están iniciando su carrera profesional.

Entre los medios analizados se encuentran JOTA (Brasil), Nómada (Guatemala), Chequeado (Argentina), El Faro (El Salvador), Runrun.es (Venezuela), Agência Pública (Brasil), la diaria (Uruguay), Animal Político (México), El Colombiano (Colombia), Memetic Media (Paraguay) o Mi Voz (Chile). Los artículos incluidos en el libro ofrecen diversas lecciones clave extraidas de las experiencias innovadoras analizadas en cada caso. En abril de este año, durante el 11º Coloquio Iberoamericano de Periodismo Digital que cerró el Simposio Internacional de Periodismo Online (ISOJ por sus siglas en inglés) celebrado en Austin, la coordinadora de contenidos del Centro Knight y coeditora del libro, Teresa Mioli, destacó cinco lecciones importantes que compartían muchos de los casos analizados.

1. CONECTA CON TU COMUNIDAD
2. EXPERIMENTA CON NUEVOS FORMATOS
3. DIVERSIFICA TUS FUENTES DE INGRESOS
4. INVIERTE EN INNOVACIÓN
5. COLABORA CON OTROS MEDIOS

Al igual que en el libro de 2017, este segundo ejemplar dedicado a la innovación periodística también ofrece varias guías prácticas escritas por prominentes periodistas de América Latina. Natalia Viana, directora de Agência Pública (Brasil), ofrece consejos a periodistas que quieran llevar a cabo campañas exitosas de crowdfunding. Martín Rodríguez Pellecer, director y CEO de Nómade (Guatemala), explica cómo financiar un medio digital independiente. Mariana Santos, CEO de Chicas Poderosas, cuenta cómo los periodistas digitales pueden usar el design thinking. Por su parte, Priscila Hernández Flores, reportera mexicana y periodista residente en Connectas, y Carlos Eduardo Huertas, director de Connectas, ofrecen pautas para desarrollar un proyecto transnacional en América Latina.

MÁS ALLÁ DE NUESTRO OBLIGO

LO PRINCIPAL SERÁ ENCARAR UN CAMBIO PROFUNDO EN SUS MODOS DE RELACIONARSE CON LAS AUDIENCIAS: SON ELLAS, AL FIN Y AL CABO, LAS QUE DETERMINARán CUÁNTO TIEMPO MÁS OFRECErán SU CONFIANZa.

Por Julio Perotti *
Para correr deprisa
no lleves contigo mucho equipaje.
Deja atrás todas tus ilusiones.
Pesan mucho.

Yuval Noah Harari
21 lecciones para el siglo XXI

Por momentos, todo se oscurece. Escépticos de profesión, los periodistas pierden las esperanzas. Sienten que al frente hay un futuro negro y que hacia atrás aquellos viejos buenos tiempos son apenas un recuerdo lejano. Entonces, el inmovilismo lo pone jaque mate.

Pero hay otros instantes en los que esa dramática realidad se desdibuja y deja lugar a la ilusión de que nada pasa, ni pasará, de que se puede seguir siendo felices así como estamos. Es allí cuando, por un camino paralelo, el quietismo vuelve a aquerenciarse.

Que las cosas no están bien, pues claro que es así. Hay demasiadas emociones negativas, que parecen ganar la batalla. Y no son abstractas; antes bien, se asientan en datos preocupantes: los públicos mutan y ser tornan inasibles; un mundo de redes atrapa la verdad y la hunde hasta ahogarla; los estados se convierten en enemigos de la libertad de expresión y los políticos y gobernantes los acorralan desde la mentira.

A los escépticos, la objetivación en cifras de esta tormenta les sirve para confirmar los peores temores: fuerte caída en las ventas; publicidad que se va a otras herramientas de comunicación y achicamiento de estructuras de una manera nunca vista antes.

¿Es posible enfrentar ese presentimiento de muerte potencialmente cercana?

En cualquiera de las dos dimensiones en las que nos situemos, la del miedo a lo desconocido o la de la falsa sensación de bienestar, hay que abrir una brecha y aceptar que, en efecto, el periodismo, desde sus organizaciones, sus empresas y sus hombres y mujeres, tiene mucho por hacer antes de sentarse a esperar la hora final.

Al grano: lo principal será encarar un cambio profundo en sus modos de relacionarse con las audiencias; son ellas, al fin y al cabo, las que determinarán cuánto tiempo más ofrecerán su confianza.

No es novedosa esta necesidad: ya en el anuario 2016 de la Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (Adepa) se planteaba claramente que el presente y el futuro de los diarios pasaba por ellas, convertidas en la principal fuente de ingresos.

Valga el recordatorio: la circulación de papel más digital ofrecía 92 mil millones de dólares contra 87 mil millones de la publicidad, según datos de World Press Trends de Wan-Ifra.

Las suscripciones digitales ya estaban instaladas como una tendencia creciente, aun cuando se advirtiera entonces que no era, ni iba a ser, la bala de plata que salvaría a los medios. De hecho, en el anuario de Adepa del año pasado uno de los ejes fue la necesidad de construir a partir de los usuarios fieles que valoran el contenido de calidad.

Ahora bien, ¿estamos los periodistas y nuestras redacciones acostumbrados y/o preparados para un diálogo permanente con esas audiencias cambiantes y, como hemos dicho, inasibles?

Quizá no lo suficiente, producto de toda una historia construida desde la cima de la cumbre, con un fuerte control sobre el flujo de la información. Tardamos en entender el significado de una frase que el magnate de medios Rupert Murdoch les disparó a los editores durante una reunión de la sociedad que los agrupa en Estados Unidos: “Han terminado los días en que las noticias y la información eran controladas de cerca por unos pocos directores que se dignaban a decirnos lo que podíamos y debíamos saber”.

“HAN TERMINADO LOS DÍAS
EN QUE LAS NOTICIAS Y LA
INFORMACIÓN ERAN
CONTROLADAS POR
UNOS POCOS DIRECTORES
QUE SE DIGNABAN A DECIRNOS
LO QUE PODÍAMOS
Y DEBÍAMOS SABER”
Rupert Murdoch
NADIE DEBERÍA SABER MEJOR QUE CADA EQUIPO DE TRABAJO CUÁLES SON LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES, Y LAS RAZONES POR LAS QUE PERSISTE LA MOCHILA DE LA TRADICIÓN.

Antes de que sea tarde, conviene trazar el objeto para una etapa urgente de transformación compartida entre directivos y periodistas: lograr una organización sustentable y con flexibilidad para servir a las audiencias en cualquier plataforma y con los más altos estándares de calidad.

En ese camino, hay tres vectores que emergen como fundamentales: los recursos humanos: los productos y sus destinatarios, los públicos, y los procesos internos.

Antes de hacer una inmersión en ellos, hay un trío de preguntas previas, con sus consiguientes respuestas, que van a marcar nuestros caminos.

Primero, ¿sabemos dónde estamos parados?; segundo, ¿cómo nos vemos frente al espejo?; y tercero, ¿qué clase de cultura nos atraviesa como organización?

Entender nuestra voluntad y nuestra potencialidad es tan importante como saber si nuestra historia es una mochila que contiene piedras y nos demorará en el camino o está llena de viveres para avanzar con más energía y decisión.

DE HOMBRES, INCERTIDUMBRES Y EMOCIONES

La resolución de estas dudas será clave para encarar la primera parte del cambio cultural: la dimensión humana. En general, nuestros equipos contienen capas geológicas en las que coexisten desde veteranos en la empresa (lo cual no es grave salvo que sean intrínsecamente conservadores) y sangre más joven, con más impetu, pero sin el conocimiento profundo de los valores que une a nuestro medio con la sociedad.

Andy Stalman, en su libro HumanOffOn, detecta que, en general, la decadencia de las organizaciones está provocada por seis factores.

1.- ESTRUCTURAS VIEJA
2.- INCAPACIDAD PARA ATRAER O RETENER TALENTOS
3.- DEJAR QUE LA INCERTIDUMBRE SEA LA NORMA.
4.- NO FRENAR EL CHOCHE GENERACIONAL.
5.- NO FAVORECER LA REALIZACIÓN PERSONAL
6.- Y LA LENTITUD.

A poco que se observe se detecta que, en efecto, en todos está en juego el factor humano y que muchas se nos representen como parte de las situaciones que enfrentamos en nuestros medios, en particular en las redacciones.

Un buen mapeo de nuestro capital humano, con la identificación de liderazgos y de talentos, nos acercará a entender cuánta “capacidad instalada” tenemos para el cambio, qué habilidades es necesario adquirir y, básicamente, qué nos falta para lograr una dinámica de transformación que sea imparable.

Ir hacia un modelo horizontal de análisis y de toma de decisiones contribuye a tener un panorama mucho más amplio y completo de la realidad interna. Mucha gente, con buena experiencia, puede estar a la sombra de jerarquías inseguras, que no dejan que broten de ellos buenas ideas.

Por eso, abrir la participación suele provocar ciertas resistencias, en particular en aquellos que la perciben como una intrusión capaz de jaejarle ilusorios espacios de poder.

Pero debe quedar claro que en la empresa la innovación no va sobre genialidad ni sobre talento individual, sino sobre inteligencia colectiva, un nuevo paradigma que busca maximizar el talento en red, como sostiene Virgini Gallardo (@virginiog en Twitter), un reconocido experto en gestión del cambio.

Al fin y al cabo, aquí y en todas partes, la diversidad es la principal ayuda para resolver problemas.

La comunicación es, en este contexto, un elemento prioritario para que las vías habituales de información interna no omitan o tergiversen con un relato amañado las ideas que se están construyendo.

La cuestión es que cuanto mayor visibilidad y transparencia adquiera el proceso, mejor para acelerar los ritmos y evitar los frenazos inesperados.

ELLOS ANTES QUE NOSOTROS

El segundo aspecto para el análisis tiene que ver con nuestros productos, entendidos como los medios en los que las audiencias llegan a nosotros.

Escuchar a aquella más cercana desde la fidelidad a nuestras marcas implica mucho más que un acto de aparente generosidad. Es otorgar valor a nuestro principal sostén. En un informe reciente, el American Press Institute ofreció una definición precisa: “Cuando las redacciones comienzan a valorar las relaciones con su comunidad por sobre la cantidad de contenidos que producen,
hacen un mejor periodismo”.

Ese es un punto crucial para saber qué plataformas reforzamos, cuáles inventamos o reinventamos o cuáles, lisa y llanamente, declaramos caducas.

Impresos, digitales y redes sociales deben configurar un escenario único para potenciar nuestras capacidades periodísticas y comerciales.

Nuestros productos presentes y futuros deben estar construidos a partir de un conocimiento acabado de esa audiencia.

No hay alternativa: su análisis deberá convertirse en una tarea prioritaria cada vez que se detecten nuevas oportunidades en el mercado.

Para ello, toda la organización debe ser capaz de leer los escenarios que se van produciendo para adaptar los productos con la misma velocidad con que esa audiencia va moldeando sus necesidades.

La lógica industrial, como se dijo antes, continúa vigente en muchas de esas redacciones: toda la actividad orientada hacia un único cierre, el del papel, para el que se vuelcan casi todos los esfuerzos y se descuidan las demás plataformas instantáneas que son, justo, aquellas capaces de ofrecer soluciones informativas a la audiencia intensiva.

Puede parecer complejo. Quizá en algún sentido lo sea. Pero buena parte de este cambio cultural tiene que ver con convencer a los miembros de la organización, redefinir de manera constante nuestro mercado y tener procesos flexibles.

Y también con facilitar la participación, compartir experiencias, invertir en capacitación, ver por encima de nuestro propio ombligo y —quizá lo más importante— tolerar el error en tanto se convierta en aprendizaje.

**CÓMO HACEMOS LO QUE HACEMOS**

La tercera cuestión tiene que ver con los procesos de trabajo, en general estancados en un momento de línea industrial caduco para esta era de flujos informativos constantes y dispersados en múltiples formatos. Es que nada habrá de alcanzar si no los adecuamos a las necesidades de la audiencia. De hecho, las organizaciones tienden a ser conservadoras y considerar que, si hasta ahora iba bien, no habrían razones para cambiar.

Sin embargo, atender las plataformas requiere un modelo distinto de procesos que deben analizarse y proyectarse desde adentro de la organización.

Nadie debería saber mejor que cada equipo de trabajo cuáles son las fortalezas y debilidades, y las razones por las que persiste la mochila de la tradición.

El cambio en los procesos es, por esto, un desafío de toda la organización.

Es muy frecuente visitar redacciones por la mañana y escuchar que a esa hora existe el mayor flujo de tráfico en las plataformas digitales. Sin embargo, la mayoría de los escritorios están vacíos.

Ni siquiera una mesa de planificación está habilitada para actuar como control de tráfico y hacer converger la generación de noticias para diverger en las plataformas y lograr productos complementarios.

* El autor es consultor de medios, ex prosecretario de redacción de La Voz del Interior.
"News Labs": ¿La fórmula de innovación en los medios?

No hay fórmulas químicas, no se usan trajes de protección a la “Breaking Bad”, no hay gadgets para medir la humedad y la presión atmosférica y no hace falta bajar a una especie de sótano y sortear extremas medidas de seguridad para encontrarlos. Los laboratorios de noticias o “news labs” son espacios de innovación, son catalizadores de cambio cultural, son “mecanismos de supervivencia” y de búsqueda de nuevos modelos de negocio, en muchos casos son una “filosofía”, para algunos se trata de un “deber ser” y para otros, algo que ya quedó superado y que se extendió como política en los flujos de las redacciones.

Por Juan Ignacio Sixto*
Los “news labs” están formados por periodistas, animadores, editores, desarrolladores, ingenieros, científicos de datos y otros tantos perfiles. Tienen varios focos y objetivos comunes que se pueden dividir en categorías que muchas veces conviven: los que se dedican al avance y la experimentación con nuevas tecnologías; los que intentan dar con nuevas iniciativas comerciales; los que se dedican a la alfabetización y formación digital de periodistas dentro de una Redacción y los que buscan el “Santo Grial” -el Storytelling- cómo dar con nuevas narrativas que aporten valor en un contexto cada vez más crudo y competitivo.

**LOS “FAROS” INTERNACIONALES**

El diario *El País* lanzó un laboratorio en marzo de 2018. “El Lab es un espacio de creatividad para sacar adelante proyectos especiales que son difíciles de desarrollar dentro del día a día de la redacción”, explica su coordinadora, Patricia Gosalvez y confiesa: “La actualidad en Internet puede ser una trituradora”. Con poco tiempo de ruedo, el espacio busca convertirse, según cuenta, en “una especie de rincón para pensar, donde explorar nuevos formatos que luego puedan (o no) pasar al día a día de la redacción”.


Los *The New York Times* tomó un camino distinto. Luego de conocer su reporte “Innovación” -que recorrió el mundo y que describió crudamente sus debilidades y el camino a seguir en la carrera digital-, publicó a principios de 2017 el “Reporte 2020” (así lo llaman informalmente), “Journalism That Stands Apart. The Report of the 2020 Group”, un informe que surge de otro “survey interno” (encuesta), y que muestra el cambio abordado hasta entonces, la adopción de la “data” y las métricas en sus flujos y el camino a seguir.


Uno de los hallazgos del “Reporte 2020” del NYT fue que para atender a sus audiencias digitales, una de las prioridades debía ser expandir al equipo de adiestramiento: es decir capacitar a sus equipos. “La misión es desarrollar una cultura de colaboración y aprendizaje continuo en nuestra Redacción”, resume Henríquez.

Desde el universo nativo digital, *Buzzfeed* es un caso testigo de la necesaria flexibilidad y velocidad de reacción: anunció con bombos y platillos la salida de su “Open Lab for Journalism, Technology, and the Arts” en 2015 y a fines del 2017 decidió cerrarlo. “Queremos romper la mierda y reconstruirlo mejor de lo que era antes”, había declarado su CEO, Jonah Peretti. Experimentaron con sensores, drones, con bots y videos con tecnología 3-D. Pero luego llegaron a otra conclusión, “Hemos aprendido que tiene más sentido tener a ingenieros y hackers integrados directamente en la redacción, en lugar de tenerlos en un laboratorio”, explicó Peretti en un memo para su compañía.

“No funcionó, por eso se cerró”, confiesa entre risas Amanda Hickman, exdirectora del Lab. “Fue un lugar muy especial. Trabajamos en proyectos creativos explorando tecnología con colaboración de la redacción durante dos años”.

“La gente trae sus ideas inspiradas en cosas en las que querían trabajar. Yo buscaba proyectos que pudieran sincronizar con las cosas en las que estaba trabajando la Redacción y que pudiesen plantear un desafío. Después de dos años de trabajo, en un espacio contenido, satélite y separado en San Francisco, fue muy claro que lo que *Buzzfeed* necesitaba era una intervención creativa que se esparragara sobre toda su Redacción. Buscar personas con perfiles innovadores y hacerlas trabajar dentro de los equipos”, dice Hickman.
Se sabe que BuzzFeed es un espacio creativo y experimental, pero para Hickman el cierre del laboratorio significó una pérdida: “La práctica de documentar y publicar los aprendizajes, de publicar y compartir código abierto, eso es algo que no se hace más. Nosotros nos preguntábamos qué estábamos tratando de aprender de un experimento y podíamos mirar para atrás y ver qué habíamos aprendido realmente. La enseñanza, a veces, estaba muy lejos de lo pretendido. Eso es algo que no se puede hacer fuera de un laboratorio. Es algo que no se puede permitir una Redacción”.

¿QUÉ PASA EN NUESTRO PAÍS?

En Argentina no existen los “news labs”. Si lo hicieron alguna vez, dejaron de hacerlo para darle paso a una filosofía que pretende ser más abierta y que busca ser transversal en todas las organizaciones. “En La Nación, la innovación está instalada como proceso creativo en todas las áreas de la compañía, incluida la Redacción, e incluso en todos los proyectos interáreas”, dice Gastón Roitberg, Secretario de Contenidos Digitales. “No es un departamento porque creemos que tiene que ser una forma de trabajo que fluya de manera natural en la labor de la Redacción, en sus diferentes velocidades. Cada nuevo proyecto para nosotros es un laboratorio”, asegura.

En el caso de Todo Noticias, buscaron roles y talentos que tienen como foco la experimentación y la búsqueda de la innovación. Se crearon grupos de trabajo que cruzaron periodistas con desarrolladores para hacer productos mobile, videos 360 y de Realidad Virtual y se experimentó con estrategias de gamificación para hacer bots de servicio para las elecciones cuenta Milena Zapata, Productora General de TN Digital. Ahora se trabaja con inteligencia artificial para automatizar procesos dentro de la Redacción.

“El desafío fundamental es encontrar nuevas narrativas periodísticas que aporten valor para los usuarios y que mejoren la comprensión de una historia”, sostiene Marcos Foglia, Director de Plataformas Digitales de Artear, que agrega: “Para poder desarrollar nuevas narrativas periodísticas o de entretenimiento, se requiere crear previamente el contexto adecuado. Por eso es importante modificar rotundamente la estructura y la cultura de las organizaciones. Las empresas de medios aún están pensadas bajo parámetros más cercanos a la revolución de la imprenta y el posterior auge de la industria periodística gráfica, que a la gran revolución tecnológica que vivimos en los últimos 20 años con la llegada de Internet”.


Uno.com.ar, de Grupo América, funciona como un laboratorio. Así lo asegura Ezequiel Apesteguía, Jefe de producto y experiencias móviles: “Es parte de su esencia”. Para Apesteguía los Labs son indispensables. “Pero no tienen sentido si no están integrados completamente al proceso de trabajo, desde la chispa de una idea hasta el feedback después de la publicación. Los departamentos de R&D (Research and Development) quedaron viejos”, asegura.

Todos coinciden en que los laboratorios son y fueron motores de cambio. “En el contexto actual de los medios tradicionales, son una herramienta clave para tratar de construir una cultura que asimile los cambios. Y eso no garantiza innovación, pero sí que la organización esté mejor predisposada para innovar”, agrega Apesteguía.

EL ROL DE LAS PLATAFORMAS

En Argentina y en el mundo, Google hace su “aporte” al periodismo con un Lab dedicado. La plataforma que concentra todas las búsquedas de Internet del mundo, se erige desde hace tiempo como capacitadora para periodistas en el universo digital.

“Google News Lab trabaja con medios de comunicación, redacciones, periodistas y emprendedores para potenciar la innovación y colaborar para que los periodistas adquieran nuevas habilidades digitales”, explica Juan Manuel Lucero, Google News Lab Lead de Argentina. Según detalla, ya se capacitaron más de 100,000 periodistas en el mundo y en Argentina, 11,000 en 17 provincias. ¿Cuáles son los temas? Siempre ligados al interés de los periodistas y medios: visualización de la información, búsqueda avanzada, seguridad, tendencias y verificación de la información.

A fines del año pasado Facebook hizo lo propio y
presentó: The Facebook Journalism Project. La iniciativa, que no es un Lab per se, busca desarrollar nuevos productos, capacitar a periodistas en todo el mundo y luchar contra las noticias falsas. La plataforma incluso incorporó a Campbell Brown, representadora de CNN y NBC, para articular lazos con los editores de medios.

Este anuncio se vio opacado luego en medio del escándalo "Cambridge Analytica" por la filtración de datos que afectó a más de 87 millones de usuarios, que representó bajas en su cotización, citaciones a declarar en Congresos y Parlamentos y ocupó los titulares de los medios más importantes del mundo. Así y todo, el gigante digital (que deriva un gran porcentaje de su tráfico de los medios) marca el compás de la innovación y viene desarrollando herramientas y formatos que enmarcan y generan una nueva demanda de Storytelling, en definitiva, de relato periodístico.

“Hay una gran necesidad de los periodistas por capacitarse”, repone Lucero: “Hay un entusiasmo e interés enorme sobre todo lo que les permita entender nuevas herramientas, cómo gestionar mejor sus recursos, herramientas conceptuales, metodologías de trabajo más ágiles, etc.”

EL APORETE ACADÉMICO

La Universidad de Columbia de New York tiene un laboratorio que apunta al contenido, al relato y a la conversación. “The Columbia University School of the Arts’ Digital Storytelling Lab” explora posibles formas futuras y las funciones del Storytelling. Cuando decimos formas, nos referimos a los cambios en la dirección en que la gente creó y experimenta contenido”, explica Rachel Ginsberg miembro estable del laboratorio. “Ejemplos de eso pueden ser la integración de tecnologías emergentes como la Realidad Virtual y la Realidad Aumentada o la Inteligencia Artificial, o desarrollos en los métodos colaborativos”, agrega: “Específicamente, investigamos y diseñamos prototipos de metodologías que usan a la narración como una herramienta de diseño”.

Dos prototipos del Lab que tuvieron mucha repercusión fueron las adaptaciones literarias de "Sherlock Holmes con Internet de las Cosas" y "Frankenstein con Inteligencia Artificial", dos narrativas con abordaje colaborativo que fueron presentadas, entre varios festivales, en el famoso Sundance Film Festival.

El abordaje académico tiene un foco claro que los medios recién están empezando a discutir, “la conversación”. Explica Ginsberg: “Exploramos qué oportunidad tenemos de sumarnos a la conversación en temas emergentes. Nos interesa generar reflexión y trabajo que empuje y direccione a la cultura y la tecnología mientras se desarrollan. Creemos firmemente que hay que mirar el aspecto humano, las necesidades humanas en ese proceso. Siempre abordamos los proyectos con el lente puesto en el posible impacto social positivo y el cambio cultural”.

“LAB O NO LAB”: PERMISO PARA EQUIVOCARSE Y MÁS PERIODISMO

Desde la Universidad de Columbia aseguran que los laboratorios son absolutamente necesarios en los medios tradicionales: “Hoy en día, a medida que el status quo continúa desmoronándose y surgen nuevos paradigmas todo el tiempo, es esencial desarrollar una cultura de experimentación que pueda resistir y navegar en la ambigüedad”.

En un mundo mobile, con un contexto de “darwinismo digital”, en medio del desafío por la “supervivencia” y en el sinuoso camino por encontrar modelos de negocios alternativos, los Labs parecen ser la respuesta para muchos, el “deber ser” para otros y un modelo superado para los más escépticos.

“La innovación requiere de una cultura del sí, que priorice la acción a la deliberación”, dice Franco Piccato de La Voz del Interior. “¿Estamos formando a los futuros periodistas y productores de contenidos a la altura de la revolución tecnológica que modificó para siempre la producción y el consumo de contenidos? ¿Tenemos los organigramas, los procesos, la cultura y los roles para formar y retener al mejor talento?”, pregunta Marcos Foglia de Artear.

Los proyectos de los laboratorios requieren cosas que en el día a día de una Redacción parecen imposibles de consolidar del todo: trabajo en equipo, colaboración, objetivos a largo plazo, autonomía, libertad de acción y permiso para equivocarse. Pero detrás de la búsqueda de todos los “tipos” de laboratorios o de abordajes “dentro” de las Redacciones hay una sola cosa que sigue imperando: el periodismo, el oficio de “contar” la realidad.

“¿Triunfará la simplicidad de las historias por Whatsapp o las superproducciones de Realidad Aumentada y Periodismo Inmersivo? ¿Ambas? No sé. Imagino que...”
habrá que probar e ir equivocándose, con creatividad, osadía y sobre todo, con oficio, es decir, con buen periodismo”, reflexiona Patricia González de El País.

Desde el The New York Times, Charo Henríquez coincide: “Tenemos que enfocarnos en el buen periodismo, en las destrezas principales de reportar, escribir y editar. Las herramientas se aprenden, las plataformas evolucionan y cambian constantemente. La inversión mayor debe estar en la calidad del periodismo y en ayudar a los periodistas a pensar en su audiencia de múltiples formas”.

Es importante contar todo tipo de historias en diferentes maneras a lo largo y lo ancho de todas las plataformas. Pero hay algo que se debe poner sobre la mesa: “Hay que reconocer la presión financiera de las organizaciones de medios que perciben esto como una carrera que tienen que ganar”, afirma Rachel Ginsberg, desde la Universidad de Columbia.

Amanda Hickman de BuzzFeed va por la misma senda: “Hay un preconcepto o deseo de que se va a poder subsidiar a la Redacción desde ‘adentro’ de la Redacción, pero creo que eso es algo que va a ser difícil de lograr”.

Como reza Isaac Asimov: “Ninguna decisión sensible puede ser hecha ya sin tomar en cuenta no sólo cómo es el mundo, sino cómo será”. La innovación es un salto de fe. Es ser Indiana Jones cruzando el puente invisible para alcanzar el Santo Graal. Ya sabemos y aceptamos que el mundo es móvil. Lab o no Lab, es hora de tomar riesgos, equivocarse y enfocarse en lo que los medios saben hacer: buen periodismo.

* El autor es Periodista y está a cargo del proyecto Cross-Media Newsroom de Artein/TN, innovación y VR/360. Se especializó en periodismo digital, métricas, workflows, trends, contenido mobile y cross platform. En Twitter @juanisixto
CAMPAÑAS DE ADEPA CONTRA LAS NOTICIAS FALSAS

DURANTE 2018, LOS MEDIOS ARGENTINOS JUNTO A ADEPA PROTAGONIZARON DOS CAMPAÑAS QUE PUSIERON EL FOCO EN LOS RIESGOS DE LA DESINFORMACIÓN, Y EN LOS DAÑOS QUE ESTE FENÓMENO GLOBAL CAUSAN A LA SOCIEDAD Y AL SISTEMA DEMOCRÁTICO.

La primera de las acciones protagonizada por Adepa y los medios asociados de todo el país se llevó a cabo el 3 de mayo pasado, día mundial de la libertad de prensa. El título de la campaña fue “Periodismo profesional, el mejor antídoto contra las noticias falsas”.

Medios gráficos, digitales y televisivos argentinos se manifestaron ese día en defensa del periodismo profesional en las plataformas tecnológicas. La campaña se posicionó en las portadas de los medios informativos de todo el país, y fue el tema más comentado en redes sociales a lo largo de toda la jornada, con los hashtag #periodismoprofesionalSI y #noticiasfalsasNO. Además, periodistas de diversos medios se hicieron eco de la campaña en televisión y radio.

A través de artículos y editoriales, posteos en redes sociales y banners en los sitios informativos, la campaña se centró en la defensa del rol del periodismo profesional como el mejor antídoto contra la proliferación de noticias falsas, el anonimato y la difamación, que alimentan la violencia y hasta pueden alterar procesos políticos.

Los medios argentinos enfatizaron en sus sitios web la figura del “editor responsable” y a través de publicaciones en las redes sociales destacaron que las noticias están sustentadas en el trabajo profesional de periodistas y editores.

A través de la campaña, Adepa reclamó que las redes sociales y los buscadores no confundan la información periodística de calidad -que cuenta con la figura del editor responsable-, con la propagación de noticias falsas. “Aun en redes sociales y plataformas tecnológicas el periodismo profesional sigue teniendo editores que responden por lo que publican. La libertad de prensa implica que el periodismo profesional sea reconocido por las plataformas digitales”, destacó Adepa ese día.
La campaña del 3 de mayo fue la primera acción conjunta de los medios argentinos tendiente a preservar el valor del periodismo profesional y de la propiedad intelectual frente a las crecientes controversias relacionadas con las redes sociales y otras plataformas de internet. Un mes antes, los principales medios de la Argentina se habían reunido en la sede de Adepa para comenzar a analizar estrategias ante el escenario planteado por la difusión de noticias falsas, el uso indebido de contenidos de terceros o la manipulación de bases de datos, entre otras cuestiones.

**EL RIESGO DE LAS NOTICIAS FALSA E NTE LOS ADOLESCENTES.**

La segunda campaña llevada adelante por Adepa durante el mes de septiembre de 2018 buscó promover el uso de información confiable entre los adolescentes, buscando revertir los daños que provoca la utilización de noticias falsas. Nuevamente medios gráficos y digitales de todo el país publicaron avisos para sensibilizar a los estudiantes sobre un tema que genera preocupación en todo el mundo.

La campaña fue elaborada en conjunto por Adepa y la Lic. Roxana Morduchowicz, especialista en educación y tecnología, y contó con el apoyo de la Fundación Arcor.

Investigaciones internacionales coinciden en que para informarse, los adolescentes suelen recurrir a una sola página web -al primer link que encuentran-, tienen dificultades para identificar al autor de la información, les cuesta distinguir entre contenido informativo y publicitario, y viralizan noticias de dudosa confiabilidad, solo “porque me la mandó mi mejor amigo”.

Estas limitaciones han generado en todo el mundo la necesidad de promover una alfabetización informacional para enseñar a los más jóvenes a buscar, seleccionar y utilizar información confiable. A través de esta campaña, Adepa se sumó a esta preocupación mundial para que los más jóvenes se informen siempre a partir de fuentes confiables. La iniciativa buscó fortalecer la utilización por parte de los jóvenes de fuentes de probada trayectoria -en las que es posible identificar claramente al responsable del contenido- dentro del ejercicio habitual de consumo informativo.
CUANDO SELECCIONAR INFORMACIÓN ES UN PROBLEMA

LA MAYORÍA DE LOS ESTUDIANTES SECUNDARIOS UTILIZAN EL PRIMER LINK QUE ENCUENTRAN EN INTERNET. NO BUSCAN UN SEGUNDO O TERCER SITIO WEB QUE LES PERMITAN COMPARAR CONTENIDOS O PUNTOS DE VISTA. LOS ADOLESCENTES RECURREN A UNA SOLA PÁGINA WEB, NO IDENTIFICAN AL Autor O PROCEDENCIA DE LA INFORMACIÓN Y ENCUENTRAN DIFICULTADES PARA DIFERENCIAR ENTRE ANUNCIOS PUBLICITARIOS Y CONTENIDOS INFORMATIVOS.

Por Roxana Morduchowicz *
Una investigación de la Universidad de Stanford entre 7800 estudiantes secundarios de Estados Unidos, reveló que el 82% de los estudiantes secundarios norteamERICANOS carecen de habilidades para diferenciar fuentes en la web. Cuando los adolescentes no reconocen los mecanismos de la publicidad y utilizan los anuncios como si se trataran de información, construyen su opinión a partir de publicidades, antes que sobre contenidos procedentes de fuentes informativas confiables. (Stanford, 2016)

Una investigación realizada entre 18 países de diferentes continentes reveló que solo el 2% de los alumnos secundarios saben diferenciar en Internet la relevancia de una información. Corea del Sur, que tiene el porcentaje más alto de adolescentes con esta capacidad reflexiva, llega a un escaso 5 por ciento. (IEA, 2014)

En Argentina, una encuesta nacional entre 2000 estudiantes secundarios, concluyó que sólo 2 de cada 10 adolescentes compara diferentes páginas web para decidir cuáles son las más confiables. (ENACOM, 2017)

En todo el mundo, los estudiantes secundarios se informan casi exclusivamente, por las redes sociales. Para los adolescentes del nuevo milenio, una noticia en Facebook, un mensaje en Twitter o una imagen en Instagram puede viralizarse rápidamente solo por haberla recibido de “mi mejor amigo”.

La mayoría de los adolescentes accede a la información de la web, como una práctica secundaria. Es decir, no entran a Internet con la decisión específica de buscar noticias en diarios, revistas, blogs o sitios específicamente informativos. Los adolescentes llegan a las noticias no como un objetivo principal, sino de manera casi casual, al navegar en las redes sociales para comunicarse con sus amigos. No van a las redes para leer noticias, sino que se entran de la actualidad en un encuentro casi fortuito con posteos de diarios, de agencias, y de sus contactos virtuales. (Bocszowski, Mitchelstein, 2016)

¿Cuál es el problema que significa este nuevo modo de acceder a la información a través de las redes? En primer lugar, las noticias que aparecen en las redes sociales incluyen contenidos muy limitados, ya que en general responden a los intereses que los usuarios reflejan en su navegación. O a las inquietudes de sus amigos, que en general solo comparten las noticias que les interesan a ellos. Al informarse básicamente por las redes, los adolescentes perciben y construyen una visión recortada de la realidad, basada en las inquietudes de sus contactos o en lo que la red social intuye que puede interesarle. Además, las informaciones aparecen fuera de contexto. Esta descontextualización dificulta aún más la comprensión y el análisis del contenido. Mezclar desordenadamente noticias de temas muy diversos sin otra lógica que el interés del usuario, conspira contra un mejor entendimiento de la realidad.

El segundo problema de informarse por contactos a través de las redes sociales es que quien compartió la noticia termina siendo más importante que la fuente original de la información. El criterio de confiabilidad, para los adolescentes, se basa en el contacto -amigo o amigo de amigos- que difundió la noticia y no en el autor que la generó. Si la recibieron de un conocido en quien confían-suelen afirmar los adolescentes- la información es creíble.

Una investigación norteamericana reflejó que para la mitad de los 1500 encuestados, una noticia -cuyo autor las personas ignoraban- era igualmente confiable porque había sido compartida por un amigo. Poco importaba que ninguno de ellos conociera la fuente original de la información. Lo esencial era que la hubiera enviado un contacto de su red social. También aseguraron que ellos mismos compartirían una información en las redes, si previamente los hubieran recibido de un amigo, de un familiar o de una persona que conocían. La procedencia original de la noticia carecía de valor para evaluar la credibilidad de la información. (American Press Institute, 2017)

Los adolescentes están dispuestos a compartir una noticia si la recibieron de un amigo, aun cuando no conozcan la fuente que la produjo y aunque se trate de un autor que en realidad, podría no existir. Alcanzaría con chequear ese sitio web con otros links para desenmascarar su falsa identidad, pero pocos adolescentes contrastan las informaciones. El contenido enviado por el amigo rápidamente se cree, comparte y difunde. Este es justamente uno de los mayores riesgos de las noticias falsas: su rápida difusión entre los usuarios de las redes sociales que, por confiar casi ciegamente en sus contactos, no se preocupan por...
identificar la fuente y compartan la información sin chequear la procedencia. (Morduchowicz, 2018)

Justamente por la credibilidad e importancia de las que gozan sus amigos, los adolescentes no se interrogan por el autor que generó la noticia. Les alcanza con saber quién se las compartió. Muy pocos recuerdan la procedencia, porque es menos importante que el medio por el cual la noticia llegó a ellos: un amigo, un conocido, un contacto en su red social. En la investigación norteamericana, el 50% de los encuestados podían recordar quién de sus contactos compartió la información, pero sólo dos de cada diez recordaban al autor del artículo periodístico.

En suma, la manera en que los adolescentes buscan información en Internet –en todo el mundo– es muy limitada. La ausencia de una actitud crítica y de competencias reflexivas, los puede hacer confiar en páginas web de dudosa credibilidad, sitios sin contenido pero muy populares o textos publicitarios seductores que apelan a la emoción. Por todo ello, precisamente, los criterios de confiabilidad de los adolescentes respecto de lo que encuentran en la web, es un tema de debate internacional.

El riesgo de estas limitaciones reside en que las decisiones que los estudiantes tomen, se verán afectadas por una información de dudosa credibilidad y por la falta de un pensamiento crítico que las sustente.

QUÉ SE PUEDE HACER

Las respuestas a este problema que enfrentan hoy todos los países en todo el mundo, incluyen diversas dimensiones y actores.

En primer lugar el desafío es formar a los estudiantes, para que aprendan a diferenciar la relevancia de un contenido e identificar la confiabilidad de una fuente. Esta es la clave para que los adolescentes puedan hacer un uso reflexivo y crítico de la información de la web.

El siglo XXI requiere una nueva alfabetización que forme a los estudiantes en la identificación de estos conceptos. Se necesita una “alfabetización informacional”, que como dice la UNESCO (2011) enseñe a distinguir la relevancia y confiabilidad de la información que circula en Internet. En este milenio, el estudiante secundario necesita contar con competencias que parecen aún más urgentes que en el siglo pasado. Hablamos de saber buscar información, seleccionarla, procesarla, analizarla, evaluarla, tomar decisiones, crear nuevos contenidos y saber comunicarla.

Esta formación corresponde a los Ministerios de Educación (nacional, provincial, municipal). Un punto de partida posible podría ser capacitar a los docentes desde su formación inicial (cuando cursan sus carreras) para que, cuando lleguen al aula, estén en condiciones de enseñar estos conceptos. Y, por supuesto, organizar jornadas de capacitación para los docentes en ejercicio.

En relación a las empresas periodísticas, el desafío va en diversas direcciones. En primer lugar es esencial que confirmen su compromiso con la honestidad informativa y la ética profesional. En segundo lugar, explicarle a la sociedad la gravedad que significa utilizar información poco confiable, no saber seleccionar contenidos o no saber evaluar la confiabilidad de las noticias. Campañas masivas en diarios –en papel y digital– en radios o canales televisivos son estrategias y recursos valiosos para llegar masivamente a las familias. También es interesante que los propios medios de comunicación puedan trabajar con los Ministerios de Educación para una mejor comprensión de su trabajo en la construcción de las noticias y su compromiso con la confiabilidad informativa.

Por último, las empresas vinculadas a la circulación de contenidos en la web también tienen grandes desafíos ante sí. Más allá del desarrollo de algoritmos, su principal compromiso debe ser con los ciudadanos: deberán instrumentar todos los recursos posibles para la verificación de los contenidos que vehiculizan en la web y la prioridad que les dan.

La limitación de los adolescentes –y de los adultos– en el uso de la información es un problema que preocupa hoy a todo el mundo. Especialmente porque la utilización –y la viralización involuntaria de noticias e informaciones falsas, pueden afectar las decisiones que se toman y dañar de esta manera a la propia democracia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- American Press Institute and Associated
Press-NORC Center for Public Affairs Research (2017). Sharers rather than authors more important on social media. New York


* Doctora en Comunicación por la Universidad de París, especialista en cultura juvenil y tecnologías. Su último libro es Ruidos en la Web.

El diario digital de La Plata
LORENZETTI Y SU VISIÓN JURÍDICA DE LAS NOTICIAS FALSAS

Cuidado con la definición de noticia falsa. Porque si uno define que una noticia es falsa porque no se corresponde con una serie de hechos, esta valoración es compleja. Y puede transformarse en una solución contraria a la libertad de expresión. Porque una vez que se abren estas puertas, o se establece un organismo que pueda vigilar, es una puerta que no se cierra. Normalmente se amplía, se van buscando analogías.

Entonces, lo primero es reconocer la existencia de la libertad de expresión y que esto incluye tanto la protección de las noticias que son fundadas, correctas, como las noticias que no lo son. Y esto ocurre en cualquier ámbito. Tanto sea en el ámbito físico o en el digital. El problema del ámbito digital es un problema que tiene características propias que son para el derecho muy complejas, porque es un ámbito en el cual no hay un espacio y no hay un tiempo. Las categorías básicas sobre las cuales se construyó el derecho, que es el derecho de los estados, es un territorio que en internet no hay y es un tiempo que en internet es distinto. Entonces, las categorías espacio-tiempo son distintas, pero eso no impide que grandes temas y principios sean aplicables analógicamente, tanto en el espacio físico como en internet. Entonces, si decimos que en el espacio físico hay libertad de expresión, lo mismo ocurre en internet. Y si en el espacio físico decimos que la libertad de expresión incluye también la equivocación o la noticia falsa, también debemos decir, a nuestro juicio, lo mismo en el espacio digital. Y estas legislaciones, que definen en el espacio digital la noticia falsa, habría que ver si son aceptadas en el espacio físico. Siempre hay una cuestión de analogía que comparar. Y si no la admitimos en el espacio físico, por qué la vamos a admitir en el espacio digital. Cuidado con estas cuestiones, que pueden llegar a ser muy problemáticas.

El segundo aspecto es: dónde debemos enfocarnos. Es decir, dónde está el tema que debemos controlar. En realidad, no se trata de las redes sociales en general, porque las redes sociales en general no presentan muchos problemas. El problema es el control que se hace sobre las redes sociales. Es decir, el problema está centrado en la capacidad que tienen distintas empresas de monopolizar o de condicionar, o de guiar, o de controlar dentro de internet. Entonces, la mayoría de las legislaciones que han estudiado el tema y de los autores que lo están desarrollando se enfocan en este problema. Entonces, no es un problema general de libertad de expresión; es un problema de control de los operadores de internet y
cuál es su funcionamiento.

Entonces cambia totalmente la visión, porque lo que se empieza a estudiar es: **estos operadores de internet en realidad están afectando la libertad de expresión.** Porque al condicionar, al afectar, al guiar, ahí hay una serie de relaciones que verificar. La primera es: como operadores dentro de internet, deben tener un trato similar al que tienen los operadores dentro de un mercado físico, es decir, tiene que haber regulaciones. Hacia eso va una buena parte de la legislación. Es decir, qué tipo de exigencias tienen que tener Facebook, Twitter, Google, todos los operadores de internet. Aquí hay una cantidad de capítulos que no tienen que ver directamente con las fake news pero sí con el modo en el cual se producen, que es la regulación de la propiedad intelectual, la regulación de la participación en el mercado digital. Es decir, acá lo importante es entender las analogías. Nosotros tenemos regulaciones en el mercado físico del derecho a la competencia y también se están comenzando a desarrollar en el mercado digital. Entonces hay todo un capítulo de ese tipo.

El otro capítulo es la relación entre estos operadores y los usuarios. Porque así como en el mundo físico nosotros tenemos regulaciones de derechos del consumidor y de la protección de datos personales, que establecen una tutela de la privacidad o del dato personal o de la intimidad, lo mismo tiene que ocurrir en internet. Y este es un capítulo que algunas de estas legislaciones ya lo contienen. Es decir, enfocarse en la necesidad de proteger la intimidad, que no es un tema menor. Hoy, todos los ciudadanos del mundo están expuestos a una penetración muy fuerte sobre su intimidad. Hoy cualquier chico que comienza su vida desde muy pequeño tiene todos sus datos personales, y cuando tenga 30 años o 40 o 50 toda su vida va a estar en internet. Todo. Las fotos del cumpleaños, la historia clínica, los hoteles que visitó, los mensajes que mandó a los amigos, a la novia. Todo. El trabajo, sus enfermedades. Y ahí viene una secuencia de control muy fuerte. Porque ese paquete de informaciones -las páginas web que visitó, todo-, eso tiene un valor. Y ahí viene un problema: cómo regulamos eso. Porque si tiene un valor, ahí hay conflictos.

El primer problema que hay es si esa información puede ser usada y vendida a terceros. Por ejemplo: un chico que dentro de 20 años vaya a contratar un seguro lo va a pagar más caro, porque la historia clínica que tiene el seguro -que compró en una base de datos personales- le indica que se va a enfermar dentro de dos años, o que alguna vez tuvo depresión, o que de acuerdo al código genético se va a enfermar dentro de cinco años, entonces va a pagar una prima más cara. Y así va a ser la vida privada: controlada.

(*) Fragmento de la conferencia ofrecida por el Juez de la Corte Suprema de Justicia de la Nación, por entonces presidente del máximo tribunal el 27 de junio de 2018 en la comida mensual de Adeoa.
EL WORK SPACE DE ADEPA PARA TODOS SUS ASOCIADOS.

Talleres de capacitación y formación profesional
Auditorio

Keynotes

Sala de reuniones

Networking

Presentación de productos y servicios.

Estudio de grabación para entrevistas

Espacio Digital Multimedia

Chacabuco 314 / p 11°
CABA / Tel: + 54 11 4331-1500
CAPITAL FEDERAL

Actores Online
Actualidad en Supermercados
Agencia France Presse
AGFA Gráfics Argentina S.A.
ANSA
Argentina Seikyo
Asociación Judicial Argentina
Auge Informa
Autoclub
Badeni, Cantilo, Laplacette & Carricart – Abogados
BAE
Banco de Galicia y Buenos Aires
BigBangNews.com
CallCenterNews.com
Clarín

Compromiso
COOPPAL
Crónica
Diario del Viajero
DPA –Agencia Alemana
Editorial Perfil
El Accionista
El Constructor
El Cronista Comercial
El Economista Energía & Negocios
Estrategas
Ferias & Congresos
Hola Argentina
Imagen
Infobae.com
Ingeniería Sanitaria y Ambiental
Kodak Argentina S.A.
La Ley
La Prensa
Lapoliticaonline.com
Maryna S.A.
Mundo Cooperativo
Mundo Gallego
Mundo Israelita
Mundo Mutual
CAPITAL FEDERAL
Noticias Argentinas
Noticias Positivas
Oficina Comercial y Cultural de Tai Pei
Oficio Gráfico
Página/12
Pencillus Industrias Tecnológicas S.A.
Producciones Publiexpress
Productora de Servicios Periodísticos
Radio Nacional
Reuters
Seccionciudad.com
Soluciones para empresas S.A.
SPF S.R.L.
Télam S.E.
The Associated Press
Travel Magazine
TV Pública
Ventura S.A.

BUENOS AIRES
0221 (La Plata)
Actualidad (General Villegas)
Amanecer Nueva Época (Navarro)
Colegio de Abogados (San Isidro)
Democracia (Junín)
Diario Canning (Canning)
Diario La Vanguardia (Balcarce)
Diario La Voz Juntos Hacemos Historia (Bragado)
Diario Popular (Avellaneda)
Ecos Diarios (Necochea)
El 9 de Julio (9 de Julio)
El Ciudadano Cañuelense (Cañuelas)
El Día (La Plata)
El Diario Regional de Pilar (Pilar)
El Diario de Escobar (Escobar)
El Diario de Pringles (Cnel. Pringles)
El Eco de Tandil (Tandil)
El Fénix (Benito Juárez)
El Mundo de Berisso (Berisso)
El Norte (San Nicolás)
El Popular (Olavarría)
El Progreso (Hurlingham)
El Sol (Quilmes)
El Tiempo (Azul)
El Tiempo (Pergamino)
El Tribuno (Dolores)
Época de Ponemos en Marcha (Capilla del Señor)
Huella (San Martín)
La Brújula 24 (Bahía Blanca)
La Calle (Avellaneda)
La Capital (Mar del Plata)
La Ciudad (Adrogué)
La Ciudad (Avellaneda)
La Libertad (San Andrés de Giles)
La Mañana (25 de Mayo)
La Mañana (Bolívar)
La Nación
La Nueva (Bahía Blanca)
La Opinión (Pergamino)
La Opinión Semanario (San Pedro)
La Palabra (Brazategui)
La Palabra (Lobos)
La Prensita (Tres Lomas)
La Verdad (Ayacucho)
La Verdad (Junín)
La Voz del Pueblo (Tres Arroyos)
Letra P (La Plata)
Müller Martini Argentina (Martínez)
Nueva Época (Wilde)
Nueva Era (Tandil)
Nueva Imagen (Carlos Casares)
Nuevo ABC Rural (Pergamino)
Nuevo Día (Coronel Suárez)
Pionero (Pinamar)
PM & Asociados S.R.L. (Beccar)
Presente (Luján)
Red / Acción (Vicente López)
Resumen (Pilar)
S.A. Wahren (San Fernando)
Semanario En Marcha (Daireaux)
Semanario Todo Noticias (Lincoln)
Tranquera Abierta (La Plata)
TSN Necochea (Necochea)

CATARINAS
El Ancasti
La Unión
El Esquiú

CHACO
Norte
CHUBUT
Crónica

CORDOBA
Info Negocios
La Voz del Interior
Nuevo Día (Leones)
Puntil (Río Cuarto)
La Voz de San Justo (San Francisco)
Democracia (Villa Dolores)
Periódico El Valle (Villa Yacanto de Calamuchita)

CORRIENTES
Diario El Libertador
Diario La República
El Litoral
Época

ENTRE RIOS
La Prensa Federal (Concepción del Uruguay)
El Heraldo (Concordia)
Paralelo 32 (Crespo)
Retórica (Federal)
El Debate-Pregón (Gualguay)
El Argentino (Gualguaychú)
Agencia de Informaciones Mercosur – AIM (Paraná)
El Pueblo (Villaguay)

FORMOSA
El Comercial
La Mañana

JUJUY
El Tribuno de Jujuy
Pregón

LA PAMPA
La Reforma (General Pico)
El Diario de La Pampa

LA RIOJA
Nueva Rioja

MENDOZA
El Ciudadano
El Sol
Jornada
Los Andes

MISIONES
El Territorio
Primera Edición

NEUQUÉN
La Mañana de Neuquén
El Periódico de Rincón

RIO NEGRO
El Cordillerano (Bariloche)
Río Negro (General Roca)

SALTA
El Tribuno
FM899.com.ar

SAN JUAN
Diario De Cuyo
Diario Huarpe

SAN LUIS
El Diario de la República
Radio Popular San Luis

SANTA CRUZ
La Opinión Austral (Río Gallegos)
Opisantacruz.com (Río Gallegos)
Tiempo Sur (Río Gallegos)

SANTA FE
El Correo de Firmat
Castellanos (Rafaela)
Síntesis (San Lorenzo)
El Litoral
La Voz de Casilda
Mirador Provincial
El Informe Diario (Venado Tuerto)

SANTIAGO DEL ESTERO
El Liberal

TUCUMÁN
CONTEXTO
La Gaceta
Adepa siempre ha afirmado que la libertad de expresión no sólo es poder decir lo que se piensa, sino poder hacerlo sin represalias ni hostigamientos. Pero también la libertad de expresión es que existan medios para poder ejercerla. Al sostener el periodismo profesional, las empresas periodísticas son, aquí y en el mundo, un instrumento esencial para ejercer esa libertad estratégica como contrapeso al poder y como auditoría social.

Afortunadamente, en el país se ha dejado atrás una política de confrontación oficial contra el periodismo independiente. Lo ha valorado Adepa en sus últimas dos juntas de directores; se puso fin a un esquema de persecución sistemática a la disidencia y, en general, al ejercicio del periodismo que da cuenta de una realidad muchas veces incómoda para el poder.

Este ha sido un paso indiscutible en favor del retorno a una lógica de normalidad en la relación entre la prensa y el poder político. El diálogo oficial con los periodistas, las conferencias de prensa, la Ley de Acceso a la Información Pública, la distribución más equilibrada de la pauta estatal, son, entre otras, prácticas que hemos saldado porque están en la senda correcta.

No obstante, así como se observa una positiva evolución en las dos primeras premisas que se requieren para una efectiva vigencia de la libertad de expresión (decir lo que se quiere y hacerlo sin sufrir consecuencias), sigue pendiente el tercer requerimiento: cómo contribuir a preservar la sustentabilidad de un actor de la democracia que está llamado a cumplir un rol social e institucional del cual el Estado no puede desentenderse.

Los medios gráficos y digitales vivimos en todo el mundo una paradoja que nos espanta y nos desafia a la vez. Nunca en la historia hemos tenido más lectores. Con Internet hemos multiplicado por diez la audiencia que nos elige para saber y entender frente al océano de datos que circula en la web y las redes sociales, que muchas veces terminan generando desinformación. Al mismo tiempo, nunca como antes enfrentamos tal incertidumbre respecto de la ecuación económica de un modelo en el que quienes producen los contenidos –en definitiva, quienes financian el trabajo periodístico– no participan proporcionalmente de los ingresos que genera el tráfico digital ni ven recompensada de manera justa la propiedad intelectual de esos contenidos.

EL ROL DE LA PRENSA

En este nuevo paradigma, los medios de prensa, como organizaciones complejas que han sostenido a lo largo de la historia el periodismo de calidad, siguen cumpliendo un rol plenamente relevante en la conversación pública y en la identificación de cuestiones centrales de la agenda. Si miramos, en el mundo y en nuestro país, el peso de los hallazgos periodísticos de los últimos tiempos, veremos que la prensa independiente se mantiene como actor protagónico en la investigación de los asuntos de interés público; en el escrutinio del ejercicio y del abuso del poder; en la búsqueda de información ponderada que trascienda la propaganda; en el análisis, con valor agregado de una realidad ciertamente compleja.

Estos medios continúan siendo caja de resonancia nacional, local y global, y a través de su legítima mirada editorial y por delegación de su audiencia, buscan identificar los aspectos de la realidad que, en forma de preocupaciones, necesidades e intereses, tienen mayor relevancia para sus lectores. Se constituyen así en facilitadores de un debate público enriquecido: en sintetizadores de la agenda ciudadana; en vehículos de información calificada: en contribuyentes a la pluralidad de opiniones.

La prensa continúa siendo una institución que ayuda a fortalecer la calidad de la democracia. Permite una comunicación más equilibrada entre gobernantes y gobernados, ayuda a controlar los desvíos del poder y contribuye a que las discusiones públicas sean más argumentadas y, por ende, más productivas.

Lejos de estar en decadencia o en retroceso, esta función hoy se potencia por efecto de lo digital. Gran parte de lo que se debate apasionadamente en las redes sociales proviene, de un modo u otro, del trabajo de las organizaciones periodísticas. Y está muy bien que así sea. Cómo no celebrar que la prensa, aun con fallas y errores, pero guiada por criterios profesionales y por la búsqueda de la verdad, sea el insumo del debate público frente a fenómenos que nos angustian, como las noticias falsas o fake news y los hechos alternativos derivados de la propaganda política.

Muchos de los países desarrollados del mundo lo han hecho y lo hacen. Coinciden en que durante la transición hacia un nuevo modelo aún en definición, esta revolución digital que altera la ecuación de sustentabilidad de los medios tradicionales, requiere medidas que se orien-
ten a favorecer la producción de contenidos por parte de profesionales locales, facilitar el acceso de los ciudadanos a los medios, fomentar la inversión en recursos humanos y tecnológicos que demandan los nuevos lenguajes, proteger el valor de la propiedad intelectual frente al uso que hacen de la misma las nuevas plataformas, y amortiguar las conductas de mercado que tienden a premiar a los intermediarios tecnológicos frente a los generadores del contenido.

EL DESAFÍO ARGENTINO

La Argentina tiene un camino recorrido en este sentido, pero hoy se enfrenta al desafío de dar un paso más. Es que durante los últimos 18 años –ciertamente aquellos donde la revolución tecnológica afectó como nunca antes la ecuación económica de la prensa– el sistema político no encaró soluciones de fondo para un sector que requiere más que respuestas de corto plazo o soluciones particulares.

Así, mientras se desataba la tormenta digital, los diarios y las revistas vimos cómo se anualaba la histórica desgravación del IVA al precio de tapa. Mientras la publicidad digital se concentraba en dos grandes jugadores globales, la inversión publicitaria oficial reducía significativamente la participación de diarios y revistas, profundizando, en lugar de mitigar, la afectación a los principales productores de contenidos periodísticos. Lo mismo sucede con los portales digitales, que deben competir por la pauta con plataformas extranjeras que no generan contenidos sino que se nutren de los primeros.

Estos fenómenos se agravan, claro está, cuando hablamos de los medios periodísticos locales, en su mayoría Pyme, que hacen un esfuerzo sobrehumano para seguir sirviendo con información propia a las comunidades que atienden. Hoy estos medios son además, en muchos casos, la principal fuente de trabajo para los periodistas en sus lugares de origen. De allí que requieran una especial atención de las políticas públicas. Necesitan contar con un régimen apropiado y específico que, como en otras industrias estratégicas, les permita seguir contratando profesionales de calidad. Todos los países que preservan sus industrias culturales cuidan de sus medios locales. La coyuntura exige en este campo una respuesta aún más urgente.

En definitiva, la prensa vive hoy, en el mundo y en nuestro país, un momento bisagra. La sociedad y la dirigencia dan cuenta todos los días del renovado peso que los medios periodísticos tienen en la agenda pública y en la auditoría del poder político y económico. Pero a la vez son conscientes de los riesgos que estos enfrentan a partir de los nuevos paradigmas tecnológicos.

Superada la escalada oficial de hostilidad contra el periodismo, el país vive una oportunidad única para preservar y fortalecer, con políticas de Estado, este patrimonio intangible que hace, sin dudas, a la calidad de la democracia.

Extractos del informe semestral de Adpea, difundido en abril de 2018, en el marco de su 166ª Junta de Directores, realizada en la Ciudad de Buenos Aires.
CENA ANIVERSARIO DE ADEPA,
CON LA PRESENCIA DE LA GOBERNADORA MARÍA EUGENIA VIDAL

El 13 de diciembre de 2017 se llevó a cabo la cena por el 55º aniversario de Adepa. Allí, ante 250 representantes de medios de todo el país e invitados especiales, la gobernadora de la Provincia de Buenos Aires, María Eugenia Vidal, compartió su visión sobre los desafíos que enfrentan su gobierno y el de Mauricio Macri a nivel nacional.

En el encuentro, Vidal enfatizó el rol de la prensa de todo el país y destacó especialmente a los medios bonaerenses. “No son solamente una cadena de valor para transmitir lo que pasa a nivel provincial, sino también para hacernos llegar las problemáticas locales en una provincia que es grande y diversa”, señaló la Gobernadora.

Entre los invitados, se destacó la presencia del Jefe de Gabinete de Ministros de la Nación, Marcos Peña; de la ministra de Seguridad, Patricia Bullrich; del secretario de Medios de la Nación, Jorge Greco; y su par de la Provincia de Buenos Aires, Mariano Mohadeb. También estuvo presente Federico Salvai, Jefe de Gabinete de Ministros del gobierno de Vidal.

En su discurso de apertura, Daniel Deesin, presidente de Adepa, reflexionó sobre el rol de la prensa en las democracias modernas: “La demagogia nos plantea una opción política y filosófica fundamental. Nos obliga a decidir si queremos enfrentarnos con la verdad. El periodismo no puede convivir armónicamente con la demagogia. Propone un abordaje honesto a las facetas verificables de la realidad. Intenta iluminar los hechos, particularmente los que tienen relevancia para el proyecto de una comunidad. Sobre todo aquellos que pretenden ser tapados por quienes administran intereses públicos”.

El Jefe de Gabinete, Marcos Peña, subió al escenario sobre el cierre de la cena para invitar a un brindis, y aprovechó para hacer una serie de consideraciones sobre el vínculo entre el gobierno y los medios. Además, Peña enumeró las iniciativas llevadas adelante por el presidente Macri en relación a acceso a la información, transparencia activa y publicidad oficial, entre otras.
Adepa realizó el 5 de abril de 2018 en Buenos Aires las deliberaciones de su 166ª Junta de Directores, en la que se dio a conocer una declaración pública sobre la situación de la libertad de prensa y la sustentabilidad de la industria periodística en la Argentina, bajo el título “Preservar la salud de la prensa es cuidar el vigor de la democracia” (ver aparte, en página 112).

En el encuentro, los directivos de Adepa analizaron distintas iniciativas vinculadas a la defensa de la producción de contenidos nacionales, a la preservación de las Pymes periodísticas y a la facilitación del acceso a los lectores a los medios.

El reporte de Adepa fue presentado por el presidente de la Comisión de Libertad de Prensa, Martín Etchevers. El documento destacó que la libertad de expresión es poder decir lo que se piensa sin represalias ni hostigamientos, pero “también la libertad de expresión es que existan medios para poder ejercerla”. “Al sostener el periodismo profesional –añadió–, las empresas periodísticas son, aquí y en el mundo, un instrumento esencial para ejercer esa libertad estratégica como contrapeso al poder y como auditoria social”.

Para Adepa, afortunadamente el país ha dejado atrás una política de confrontación oficial contra el periodismo independiente. Lo ha valorado la entidad en sus últimas dos juntas de directores; se puso fin a un esquema de persecución sistemática a la disidencia y, en general, al ejercicio del periodismo que da cuenta de una realidad muchas veces incómoda para el poder.

No obstante, así como se observa una positiva evolución en la las dos primeras premisas que se requieren para una efectiva vigencia de la libertad de expresión (decir lo que se quiere y hacerlo sin sufrir consecuencias), sigue pendiente el tercer requerimiento: cómo contribuir a preservar la sustentabilidad de un actor de la democracia que está llamado a cumplir un rol social e institucional del cual el Estado no puede desentenderse.

El presidente de la entidad, Daniel Dessein, abrió la Junta de Directores con un detallado informe sobre las diversas actividades realizadas la entidad, que nuclea no sólo a diarios, sino que desde hace tres años ha incorporado entre sus socios a medios nativos digitales.

Dessein comentó que Adepa trabajó en un documento sobre la sustentabilidad de la industria periodística nacional, a partir de una serie de medidas que intentan defender la producción de contenidos nacionales, preservar a las Pymes periodísticas y facilitar el acceso de los lectores a los medios.
“Durante la anterior gestión la industria periodística fue socavada por políticas persecutorias que la mantuvieron deslocalizada con cuestionamientos que atrasaban medio siglo. A partir de 2016 tuvo que enfrentar los desafíos del siglo XXI condicionada por corsets legales anacrónicos, una presión fiscal asfixiante y nuevas y controvertidas competencias”, señaló Dessein.

El detalle de las medidas elaboradas por Adep a estuvo a cargo de Guillermo Ignacio, presidente del Comité Estratégico de Adep a.

“Desde Adep esperamos que el Estado argentino implemente políticas de fomento de la industria periodística, a través de medidas impositivas de rigurosa, equitativa y transparente aplicación”, dijo Ignacio.

Durante toda la jornada también hubo actividades de capacitación, a cargo de Carlos Jornet, director periodístico de La Voz del Interior; Diego Noriega, fundador de Ala Maua; Rodrigo Fino, presidente para el área latinoamericana en Garcia Media; los representantes de Google Argentina; Matías Attwell, Florencio Sabatini y Juan Manuel Lucero; Pablo Guíndici, manager de Big Data del Grupo Clarín; Romina Cruzado, jefa de Suscripciones y Club La Voz del Interior, de Córdoba; Sebastián Ignacio, vicepresidente de Ecos Diarios, de Necochea; y Juan Ignacio Vila, gerente de Producto y Tecnología de La Nación, de Buenos Aires.

Por la noche, en la tradicional comida de camaradería que se realiza al cierre de la Junta de Directores - ofrecida por la firma Agfa-Graphics Argentina S.A.- asistieron como invitados especiales y oradores el periodista Carlos Pagni y el economista Carlos Melconián.
El jueves 14 de diciembre de 2017, en un acto realizado en el auditorio de la Universidad del CEMA, en la Ciudad de Buenos Aires, se entregaron los “Premios ADEPA al Periodismo”, que reconocen la excelencia profesional de los medios, periodistas, fotoperiodistas, diseñadores y dibujantes de todo el país.

El certamen, que es organizado desde 1989 por la Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (ADEPA), destaca las mejores producciones periodísticas de la Argentina. En esta edición, participaron 597 medios y profesionales de prensa, con un total de 946 trabajos divididos en 20 categorías.

Al comenzar el acto, el presidente de la Comisión de Premios de ADEPA, José Claudio Escribano, reflexionó sobre el oficio periodístico y cómo se ha visto afectado por las transformaciones tecnológicas y la dinámica. “Van treinta años de una revolución tecnológica que ha transformado al mundo. Lo ha hecho en las comunicaciones y el periodismo; en la medicina y la agricultura. Ha trastocado conductas individuales y colectivas, sin habernos preguntado lo suficiente si a causa de esa revolución somos mejores, más solidarios, más responsables que en el pasado”, señaló.

Del acto de entrega de las estatuillas a los ganadores y los diplomados a las menciones especiales, participaron directivos de los medios e instituciones auspiciantes de las 20 categorías, junto a familiares y colegas de los agasajados. Este año ADEPA contó con una nueva categoría, “Innovación en medios digitales”, que cuenta con el auspicio de Google Argentina.

En el caso de la categoría “Periodismo judicial”, auspiciada por la Corte Suprema de Justicia de la Nación, en 2017 la estatuilla al ganador se entregó el 12 de diciembre, en un acto en el que participó el presidente del máximo tribunal, Dr. Ricardo Lorenzetti.

A continuación, la lista con los ganadores del certamen.

**PREMIO ADEPA / DIARIO CLARÍN (BUENOS AIRES)**
- Categoría Libertad de Prensa
  1° Premio: Juan Luis González (Revista Noticias, Buenos Aires)

**PREMIO ADEPA / DIARIO LA NACIÓN (BUENOS AIRES)**
- Categoría Solidaridad Social
  1° Premio: Sol Amaya (La Nación, Buenos Aires)
  Mención Especial: Augusto Meyer (El Tiempo, Azul)

**PREMIO ADEPA / DIARIOS BONAERENSES (DIB).**
- Categoría Periodismo Político
  1° Premio: Agustina López (La Nación, Buenos Aires)
  Mención Especial: Álvaro José Aurane (La Gaceta, Tucumán)
  Mención Especial: Paula Lugones (Clarín, Buenos Aires)

**PREMIO ADEPA / DIARIO RÍO NEGRO (GRAL. ROCA).**
- Categoría Derechos Humanos
  1° Premio: Blanca Pallaro y Sol Amaya (La Nación, Buenos Aires)
  Mención Especial: Emilse Pizarro (La Nación Revista, Buenos Aires)

**PREMIO ADEPA / DIARIO LA NUEVA (BAHÍA BLANCA).**
- Categoría Ecología y Medio Ambiente
  1° Premio: Tais Gadea Lara (La Razón y La Nación, Buenos Aires)
  Mención Especial: Juan P. Pallara Branda (Infobae, Buenos Aires)

**PREMIO ADEPA / DIARIO EL LIBERAL (SANTIAGO DEL ESTERO).**
- Categoría Caricaturas e Ilustraciones
  1° Premio: Juan Colombato (La Voz del interior, Córdoba)
  Mención Especial: Gustavo Bejer (La Capital, Rosario)

**PREMIO ADEPA / DIARIO EL LITORAL (SANTA FE).**
- Categoría Fotografía
  1° Premio: Javier Corbalán (El Tribuno de Salta)

**PREMIO ADEPA / DIARIO LA GACETA (TUCUMÁN).**
- Categoría Información General y Espectáculos
  1° Premio: Diego Yañez Martínez (La Nación, Buenos Aires)
  Mención Especial: Martín Grosz (Clarín, Buenos Aires)
  Mención Especial: Juan M. Federico (La Voz del Interior, Córdoba)

**PREMIO ADEPA / FED. ARG. DE COLEGIOS DE ABOGADOS (FACA).**
- Categoría Abogacía Argentina
  1° Premio: Giselle Irene Benito (La Gaceta, Tucumán)

**PREMIO ADEPA / ACADEMIA NACIONAL DE EDUCACIÓN**
- Categoría Educación
  1° Premio: Ricardo Braginski (Clarín, Buenos Aires)
  2° Premio: Natalia Lazzarini (Día a Día, Córdoba)

**PREMIO ADEPA / DIARIO LA CAPITAL (MAR DEL PLATA).**
- Categoría Cultura e Historia
  1° Premio: Alejandra Beresovsky Becerra (La Voz del Interior, Córdoba)
  Mención Especial: Javier Drovetto (Revista Brando, Buenos Aires)
  Mención Especial: Aldana Vales (La Nación, Buenos Aires)
  Mención Especial: Jorgelina Hiba (La Capital, Rosario)
  Mención Especial: Mario Minervino (La Nueva, Bahía Blanca)

**PREMIO ADEPA / DIARIO LA VOZ DE INTERIOR (CÓRDOBA).**
- Categoría Economía
  1° Premio: Silvia Stang (La Nación, Buenos Aires)
  Mención Especial: Fabián García (Enredacición)

**PREMIO ADEPA / DIARIO EL ANCASTI (CATAMARCA).**
- Categoría Deportes
  1° Premio: Juan Martín Berretta (La Voz del Pueblo, Tres Arroyos)
  2° Premio: Alejandro Duchini (El Gráfico, Buenos Aires)
  Mención Especial: Camila Pacini Lebed (Clarín, Buenos Aires)

**PREMIO ADEPA / DIARIO DE CUYO (SAN JUAN).**
- Categoría Periodismo Científico
  1° Premio: Sebastián De Toma (Infotecnología)
  Mención Especial: Paula Galinsky (Clarín, Buenos Aires)

**PREMIO ADEPA / DIARIO EL TERRITORIO (POSADAS).**
- Categoría Infografías
  1° Premio: Paula Albirzú (revista Apertura, Buenos Aires)
  Mención Especial: Jorge Alberto Portaz (diario Río Negro)

**PREMIO ADEPA / CORTE SUPREMA DE JUSTICIA DE LA NACIÓN.**
- Categoría Periodismo Judicial
  1° Premio: Juan Pablo Gorbal y Pablo Alejandro Pascual (La Nueva, Bahía Blanca)
  Mención Especial: Mariano Gavira (Clarín, Buenos Aires)
PREMIO ADEPA / EDITORIAL PERFIL (BUENOS AIRES)
Categoría Periodismo de Investigación
1° Premio: Gisela Nicosia (Cosecha Roja y Big Bang News)
Mención Especial: Equipo periodístico (La Gaceta, Tucumán)
Mención Especial: Roque Pisani y Javier Lojo (diario Río Negro)
Mención Especial: Daniel Enz (revista Análisis, Paraná)

PREMIO ADEPA / INFOBAE (BUENOS AIRES)
Categoría Cobertura Multimedia
1° Premio: Javier Drovetto (La Nación, Buenos Aires)
Mención Especial: Equipo Multimedia de La Voz (La Voz del Interior, Córdoba)
Mención Especial: Edgardo Litvinoff (La Voz del Interior, Córdoba)

PREMIO ADEPA / GOOGLE
Categoría Innovación en Medios Digitales
1° Premio: “Voy de Viaje” La Voz del Interior (Córdoba)
Mención Especial: “Clarin Central” Clarín (Buenos Aires)
Mención Especial: “Estrategia de vídeos 360 y Realidad Virtual” Artear (Buenos Aires)

PREMIO ADEPA / DIARIO LOS ANDES (MENDOZA)
Categoría Periodismo Universitario
1° Premio: Emiliano Juncos (Universidad Bias Pascal, Córdoba)
Mención Especial: Florencia Rey y Valentina Martínez Faidutti (UADE, Buenos Aires)
Mención Especial: Melisa Reinhold (UCA, Buenos Aires)
PREMIOS ADEPA AL PERIODISMO 2017
Las periodistas Magdalena Ruiz Guíñazú y Norma Morandini fueron las ganadoras del premio más importante que entrega anualmente Adepa. El 30 de agosto de 2018, ante un centenar de directivos de medios de todo el país e invitados especiales, la entidad destacó la trayectoria profesional y los valiosos aportes a la libertad de expreseión por parte de Ruiz Guíñazú y Morandini. Las estatuillas fueron entregadas por el presidente de Adepa, Daniel Dessein, y el titular de la Comisión de Libertad de Prensa, Martín Etchevers.

Entre los asistentes, se encontraban representantes de medios de todo el país, el presidente de la Sociedad Interamericana de Prensa (SIP), Gustavo Mohme; la presidenta del ENACOM, Silvana Giudici; el presidente de AEDBA, Alberto Gowland Mitre; el presidente de ADIRA, Nahuel Caputto; el presidente de la Academia Nacional de Periodismo, Hermenegildo Sábat; el secretario de Medios de la Provincia de Buenos Aires, Mariano Mohadeb; y la periodista de Todo Noticias Lorena Maciel.

Tras la premiación, las periodistas distinguidas por Adepa mantuvieron un diálogo junto a Carlos Jornet, presidente de la Comisión de Transformación e Innovación Multimedia de la entidad, quien hizo un reconocimiento a ambas por la defensa de los derechos humanos tanto en su desempeño profesional como en su vida pública. “Lo paradójico es que ambas fueron atacadas por quienes se dicen defensores de los derechos humanos”, dijo Jornet.

“Tenemos varias grietas en la sociedad que ojalá podamos suturar”, señaló Ruiz Guíñazú en la charla. “De todos modos, creo que si nos remontamos a los comienzos de la democracia, hay algo que no va a repetirse nunca y que se relaciona con el título del informe de la CONADEP: Nunca Más. Sabemos que no vamos a permitir que se repitan situaciones como las que vivimos”, enfatizó. Ruiz Guíñazú fue integrante de la Comisión Nacional sobre la Desaparición de Personas, entidad encargada de recibir y recopilar las denuncias de desaparición de personas entre 1976 y 1983.

Morandini, por su parte, fue autocrítica con su formación académica en los 70. Contó que mientras estudiaba en la universidad y se formaba para “la revolución”, veía a la prensa como un valor burgués. “Sin embargo, las revoluciones sociales terminaron en pesadillas totalitarias”, subrayó y agregó que “el ejercicio de la libertad es que uno se apropie de la libertad. Decir lo que uno piensa no puede ser un acto de coraje sino de honestidad”.

Jornet preguntó a las periodistas qué sensaciones tuvieron cuando recibieron críticas o “escraches” por parte de sectores vinculados a los derechos humanos durante el kirchnerismo. Ruiz Guíñazú recordó con tristeza los hechos en los cuales se pusieron fotos con su rostro y de otras colegas, para que los escupan, incluyendo chicos, o cuando a instancias de las Madres de Plaza de Mayo, se le hizo un “juicio popular” en Plaza de Mayo en 2010. “Por suerte hay un archivo de 1984 en el cual Hebe de Bonafini me agradece públicamente por haber sido uno de las pocas periodistas que habló de las Madres en plena dictadura, cuando hacían la ronda en la pirámide”, respondió.

Para Morandini esas acciones y críticas, además de injustas, fueron muy dolorosas para quienes como ella padeció la dictadura, con la desaparición de sus dos hermanos y el exilio. “Mi sensación -señaló- es que se apropiaron de los derechos humanos porque tienen culpa de no haber podido evitar lo que nos pasó”. Durante esos años, Morandini ocupó cargos legislativos en el Congreso de la Nación, fue diputada y senadora por la provincia de Córdoba, y actualmente dirige el Observatorio de Derechos Humanos del Senado de la Nación. Desde sus roles legislativos denunció los atropellos a la libertad de expresión y fue una ferviente defensora de los medios y los periodistas. “La libre expresión no es un regalo de los gobernantes, es un derecho universal protegido por nuestra constitución. No es un privilegio, sino una obligación para viabilizar el derecho de la sociedad a ser informada”, acotó.
ORIENTACION Y CAPACITACIÓN PARA LOS ASOCIADOS

55ª ASAMBLEA GENERAL DE ADEPA EN SANTA FE.

Los días 14 y 15 de septiembre de 2017 se llevó a cabo la reunión anual de Adepa. Los asistentes participaron de actividades de capacitación y formación profesional sobre transformación digital, estrategias, smart data, y suscripciones de pago y periodismo de calidad.

Los capacitadores fueron Matías Attwell, gerente de Alianzas con Medios de Google América Latina; María José Pilatti, editora web de El Litoral (Santa Fe); Marcelo Sosa, director de El Ancaсти (Catamarca); Francisco Muñoz, editor de OPI Santa Cruz; Agustino Fontevichia, director ejecutivo de Editorial Perfil; Eduardo Tessler, periodista, socio director de Midiamundo, consultora para empresas de comunicación en Brasil; Rafael Bonnelly, CEO de CicLogix Americas Inc.; Evelin Lloret, BI & Analytics de La Voz del Interior; José Jorge Gómez García, director de Operaciones de Latinoamérica de ProtecMedia; Nicolás Piccoli, editor jefe digital en el diario Río Negro; Javier Kraviez, gerente de Marketing de Clarín; Juan Ignacio Vito, gerente de Marketing de La Nación; y Luciano Toughinha, director de Audiencia Digital de Infoglobo (Brasil).

Además, como parte de las actividades, se realizaron dos charlas abiertas, con Alfonso Prat Gay, economista, ex ministro de Hacienda de la Nación, y con el Dr. Natalio Botana, académico, periodista y ensayista.

CURSO DE ESPECIALIZACIÓN EN ANÁLISIS ECONÓMICO PARA PERIODISTAS EN CORRIENTES.

El viernes 22 y el sábado 23 de septiembre, Adepa, junto con la Fundación Club de la Libertad, El Litoral, la Fundación Naumann y la Fundación Libertad y Progreso, organizaron en Corrientes un Curso de Especialización en Análisis Económico para Periodistas, que estuvo a cargo del economista Aldo Abram.
CONGRESO DIGITAL MEDIA LATAM DE WAN-IFRA 2017.

Del 14 al 16 de noviembre de 2017 se llevó a cabo por segunda ocasión el Congreso Digital Media Latam de WAN-IFRA, el más relevante en su especie de todos los que se hacen en América latina. 650 directivos, editores y periodistas de 250 compañías de 26 países participaron el año pasado. Fueron 3 jornadas intensas de un acontecimiento de extraordinaria relevancia para la industria de los medios y fue el evento más exitoso, después del congreso anual, de los 50 que hace WAN-IFRA alrededor del mundo.

Adepa otorgó beneficios inéditos para los integrantes de los medios socios de la institución, con descuentos de hasta un 75% en los tickets de ingreso al evento y acceso gratuito a actividades de capacitación anexas. Esto permitió que más de un centenar de miembros de pequeñas empresas periodísticas tuvieran la posibilidad de acceder por primera vez a un evento de estas características.
JORNADAS DE CAPACITACIÓN EN MAR DEL PLATA: “PILARES PARA EL CRECIMIENTO EN LA ERA DIGITAL”.

El 25 y 26 de abril de 2018 se llevó a cabo esta actividad para directores y editores de medios de la Provincia de Buenos Aires. Organizadas por Adepa y la Secretaría de medios bonaerense, las jornadas hicieron foco en las audiencias, la innovación y las nuevas formas de ingresos para la sustentabilidad de los medios.

Los talleres capacitación fueron desarrollados por Nelson Dubosq, CEO de Digital House y Gustavo Alejandro Salienz, profesor de Digital House; Lisandro Conticello, gerente de Performance de Perfil Digital; Marcelo Pasetti, subdirector de La Capital de Mar del Plata; Ursula Ures Poreda, editora general en Perfil.com; Diego Japas, prosecretario de Contenidos Digitales de La Nación; Juan Pablo de Santis, jefe de Desarrollo de Audiencia de Clarín; Ángel Sotera, director de Redes Sociales de Infobae; Diego Noriega, fundador de Ala Maula; Daniel Dessein, presidente de Adepa, Diego Handrea, titular del Servicio de Orientación Tecnológica de Adepa; Marcelo Rizzi, CTO de CIMECO; y María Valeria Oyuela, gerente de Ventas de Publicidad Digital de Editorial Perfil.

Las 3as Jornadas de Capacitación para directores y editores de medios de la Provincia de Buenos Aires contaron con el auspicio del Instituto Provincial de Lotería y Casinos de la Provincia de Buenos Aires y el apoyo del diario La Capital. La inauguración del encuentro estuvo a cargo de Guillermo Ignacio, presidente del Comité Estratégico de Adepa, y Mariano Mohadeb, secretario de Medios de la Provincia de Buenos Aires.

ENCUENTRO REGIONAL DE CAPACITACIÓN SOBRE HERRAMIENTAS Y ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN EN MEDIOS DIGITALES, EN FORMOSA.

Más de 60 periodistas y periodistas de la región NEA y de Paraguay participaron los días 9 y 10 de agosto de 2018 en Formosa de un encuentro regional de capacitación organizado por la Asociación de Entidades Periodísticas de la Argentina (ADEPA) y la Editorial La Mañana. El evento denominado “Innovación, herramientas y estrategias en tiempos acelerados”, contó con el apoyo de Telecom, Google Argentina y FM 102.3 VIVA, y se desarrolló en el Auditorio “Enrique H. Read” del matutino formoseño.

Procesos de cambio, convergencia en las redacciones, herramientas de Google, redacciones 4G, comunicación con perspectiva de género y coberturas multiplataformas fueron algunos de los temas que se trataron en la capacitación dirigida a periodistas.

Los capacitadores fueron Daniel Dessein, presidente de Adepa, Andrés D’Alessandro, director ejecutivo de la entidad; el consultor Julio Perotti; Irina Sternik y Eduardo Aguirre, de Telecom Argentina; Juan Manuel Lucero, del Google News Lab; Bárbara Read, subdirectora del diario anfitrión; y Natalia Da porta, editora de ABC Digital.
JORNADA SOBRE “LIBERTAD DE PRENSA: DOCTRINA, JURISPRUDENCIA Y NUEVOS DESAFÍOS EN SU PROTECCIÓN”.

Organizada conjuntamente por Adepa y el Centro de Especialización y Capacitación de la Corte Suprema de Justicia de Tucumán, el 18 de junio de 2018 se realizó en la capital tucumana una jornada sobre “Libertad de prensa: doctrina, jurisprudencia y nuevos desafíos en su protección”.

Junto al presidente de Adepa, Daniel Dessein, disertaron la vocal de la corte tucumana Claudia Sbobar, el juez de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil Ricardo Li Rosi, y el constitucionalista Gregorio Badení. La jornada, que fue moderada por el relator y académico Oscar Flores, y la abogada y periodista Irene Benito, se desarrolló ayer en un Centro de Especialización y Capacitación Judicial especialmente preparado para la ocasión.

CAPACITACIÓN PARA PERIODISTAS SOBRE TEMAS DE SALUD.

Más de 40 periodistas y editores de todo el país participaron los días 23 y 24 de agosto de un encuentro de capacitación sobre temas de salud y ciencia. La actividad fue organizada por Adepa, y contó con el apoyo del laboratorio AbbVie.

En la presentación del taller, el director ejecutivo de Adepa, Andrés D’Alessandro, destacó la relevancia que tienen los temas de salud en la agenda informativa de los medios argentinos, y enfatizó la importancia que le dan los lectores a los artículos y notas que se refieren a los hábitos saludables, al bienestar y a los avances científicos.

Los capacitadores fueron Florencia Ballarino, integrante de la Red Argentina de Periodismo Científico y editora de la sección Ciencia del Diario Perfil; Daniela Blanco, editora de la sección Tendencias de Infobae; Adriana Santagatti, editora de la sección sociedad del Diario Clarín; Cristian González Soto, periodista de la sección Vida, Ciencia y Tecnología del periódico El Mercurio (Santiago de Chile); Marien Chaluf, editora del suplemento “Vida & Salud hoy” de la agencia DIB (Diarios bonaerenses); el coordinador de News Lab de para Sudamérica, Juan Manuel Lucero; y la presidenta de la Federación Argentina de Enfermedades Poco Frecuentes -FADEPOF-, Inés Castellano.
RECONOCIMIENTOS DE ADEPA A FLORENCIO ALDREY Y LAURO LAÍÑO

El director del Multimedios La Capital, de Mar del Plata, Florencio Aldrey, fue reconocido el 25 de abril de 2018 en la apertura de las jornadas de capacitación “Pilares para el crecimiento en la era digital”. Al abrir las actividades en el Hermitage Hotel, Aldrey pidió un aplauso “para los periodistas que no están y sus familiares”, agradeció a los directivos de ADEPA “por todo el trabajo que hacen” y solicitó un brindis “por la libertad de prensa en Mar del Plata, el país y el mundo”.

El presidente de ADEPA, Daniel Dessein, consideró que Aldrey es “uno de los nombres fundamentales” de la ciudad. El presidente del Comité Estratégico de ADEPA, Guillermo Ignacio, dio un emotivo discurso en el que destacó la importancia de Aldrey en la historia de ADEPA, su rol como director de la entidad, y repasó anécdotas de un viaje que hicieron juntos al Reino Unido hace 18 años.

Por otra parte el 1º de agosto de 2018, el Consejo Ejecutivo de ADEPA realizó un reconocimiento a la trayectoria de Lauro Laín, presidente de la entidad durante cuatro períodos, en representación del diario La Prensa, del que fue subdirector. Laín, quien también ocupó otros en el Consejo Ejecutivo, fue nombrado además socio honorario de ADEPA.

LOS BENEFICIOS DE ADEPA PARA SUS ASOCIADOS

Acceso sin cargo a los Servicios de orientación legal y tecnológica

Servicio de Orientación Legal (SOL): a cargo del Dr. Gregorio Badeni, e integrado por prestigiosos juristas que brindan asesoramiento gratuito a las consultas que los socios efectúen en primera instancia.

Servicio de Orientación Tecnológica (SOTEC): a cargo del Lic. Diego Handería, que brinda asesoramiento gratuito a las consultas que los socios efectúen en primera instancia.

Acceso sin cargo a actividades de Capacitación y Desarrollo

Adepa realiza con regularidad actividades de capacitación y formación profesional (seminarios, talleres, jornadas y cursos) para sus asociados, a través de la participación de directivos y periodistas de diversas áreas. Las actividades se suelen realizar en la sede de la institución, y en los espacios generados durante las Juntas de Directores y la Asamblea anual de la entidad.

Participación en reuniones periódicas de los socios de la entidad

Consejo Ejecutivo. Reuniones mensuales que se llevan a cabo en la sede de Adepa, generalmente el último jueves de cada mes. Son abiertas para todos los miembros.

Junta de Directores. Estas reuniones se concretan en el mes de marzo de cada año. Durante su transcurso, rinden sus informes semestrales la Presidencia, la Comisión de Libertad de Prensa y los distintos organismos que conforman la institución.

Asamblea anual. Se concreta en septiembre. En estos encuentros se procede a la elección para la renovación de autoridades. Los socios activos tienen voz y voto, los adherentes, sólo voz. Además, durante su transcurso, rinden sus informes semestrales la Presidencia, la Comisión de Libertad de Prensa y los distintos organismos que conforman la institución.

Espacio Digital Multimedia

Ubicado en el mismo edificio donde funciona su sede institucional (Chacabuco 314, Piso 11º, CABA), el nuevo emprendimiento, diseñado como un espacio multipropósito y de servicios para los asociados –especialmente para los equipos digita-

les de los medios– y para el desarrollo de actividades con empresas y universidades, incluye un auditorio con capacidad para 50 personas, áreas de capacitación, salas de reuniones, área de esparcimiento, un estudio de grabación de entrevistas y una isla de edición de productos audiovisuales de alta calidad.

Las nuevas instalaciones ocupan más de 200 mts2, y estarán dedicadas de manera exclusiva al desarrollo técnico e intelectual de los profesionales de medios de todo el país.

El ESPACIO DIGITAL MULTIMEDIA permite realizar actividades de capacitación presencial y online, presentación de nuevos productos relacionados con la comunicación, industria charlas con expositores de todo el mundo con la colaboración de la WAN-IFRA (Asociación Mundial de Periódicos), entrevistas a personalidades destacadas y líderes de innovación en la industria y un lugar donde el networking y la interacción fluyan de modo natural.

Convenios con instituciones académicas y profesionales Adepa mantiene convenios de colaboración con universidades y con academias nacionales, que le permite organizar conferencias y seminarios públicos y privados en forma conjunta, y recibir para sus asociados material relacionado con la temática de cada institución para ser reproducido en los medios.

Participación en las comidas de camaradería de la institución

Periódicamente Adepa organiza comidas de camaradería para sus socios de todo el país, con la participación como oradores de reconocidas figuras en diferentes áreas: política, economía, educación, derecho, cultura y actualidad.

Newsletter y página web

Adepa publica en su newsletter y su página web (www.adefa.org.ar) información sobre la industria periodística, con las tendencias y perspectivas a nivel local y global.

Premios Adepa al Periodismo

Cada año, desde 1989, Adepa entrega los reconocimientos y distinciones a los mejores trabajos periodísticos de todo el país. Los premios Adepa al Periodismo cuentan con 21 categorías, auspiciadas por los medios asociados, y se entregan cada año en una ceremonia en el mes de diciembre.
PROFESIONALISMO, COMPROMISO Y TRABAJO EN EQUIPO.

Una muestra más de que el periodismo de calidad se mantiene intacto.
Progresando entre todos.