



Clarín

Diseño y desarrollo de productos digitales

*Cómo creamos y trabajamos en la unidad de
producto digital de Clarín.*



¿Por qué se creó
el equipo de Producto?

¿Por qué se creó el equipo de Producto?



Cambio cultural

Marco estratégico de transformación digital

Atraer

→ Desarrollar nuevas audiencias, tanto como a nivel local como internacional.

Vincular

→ Profundizar la relación con nuestros lectores.

Monetizar

→ Crecer en suscripciones digitales en base a propuestas de valor diferenciales a la medida del segmento/persona y a modelos dinámicos de Paywall.

Redacción + Tecnología + Negocio + Metodología de trabajo

¿Por qué se creó el equipo de Producto?



Cambio cultural



¿Cómo mantener la misión de la redacción que es hacer **PERIODISMO** pero incorporando **INNOVACIÓN**, **TECNOLOGÍA** y **PENSAMIENTO DE PRODUCTO**?



¿Qué es producto?

¿Por qué se creó el equipo de Producto?



Cambio cultural

- Inicio de la Unidad 2019
- Encontrar el mejor talento
- Darle a los líderes responsabilidad y herramientas

¿Qué es producto?

- Foco multidisciplinario
- Toma de decisiones basadas en datos nuestra audiencia (cuantitativos y cualitativos)
- Pasión por los medios
- Capacidad de ejecutar proyectos
- Lideran el cambio



Objetivo: garantizar que todos los productos, servicios y la experiencia que le ofrecemos a nuestros lectores sean de máxima calidad.

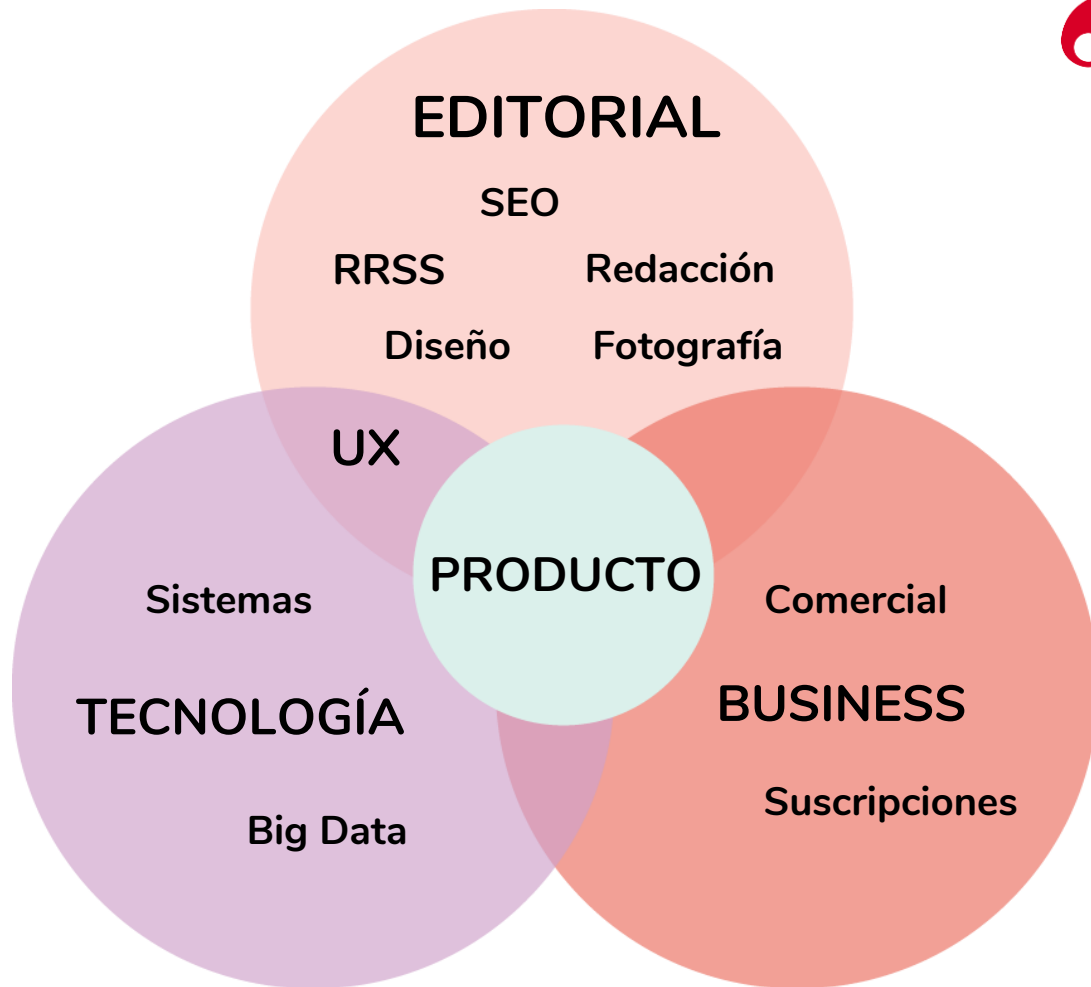


Cómo trabajamos



La Unidad de producto

busca estar en intersección entre lo editorial, la tecnología y el negocio.





Quiénes somos



Gabriela (Pitu) Pintos

Subgerenta Negocios Digitales

Transformación digital.
Conecta la estrategia editorial, el desarrollo de audiencias, el negocio y la tecnología.



Ariel González Mouls

Jefe de Producto digital

Lidera la relación con IT, roadmap de tareas y relación con proveedores de servicios tecnológicos.



Agustina Gewerc

Jefa de Producto digital

Trabaja en los productos editoriales con foco en la fidelización de audiencia, como Newsletters, Especiales y Diálogos.



María Noel Scanarotti

Jefa de Audiencias

Realiza análisis de audiencias para toda la redacción. Lidera la relación con Big Data y coordina la elaboración de reportes internos.



Rutinas de trabajo



Rutinas semanales

- Comité digital: métricas
- Reuniones de audiencias y métricas con las secciones
- Status IT
- Proyectos de BI
- Status Comercial

Rutinas quincenales

- Proyectos de Fidelización
- Proyectos de Masividad
- Suscripciones



Comité digital métricas



Jueves



Objetivo: seguimiento de las principales métricas de negocio.

- Capacitación en **análisis de audiencia (newsroom education)**.
- Alinear a toda la redacción a la estrategia. Proyección semanal del status del mes.
- Novedades técnicas con impacto en la operación editorial.
- Quiénes participan: la preside **Ricardo Roa** (Editor General Adjunto) y participan todos los jefes de sección, editores y algunos gerentes de la compañía.



Sistemas



Martes

- Producto tiene rol de **management**.
- Proponer **productos y mejoras**.
- Interpretar y “bajar” funcionalmente los **pedidos de Redacción** y de otras áreas.
También con **proveedores de servicios tecnológicos**.
- Nuestro **expertise técnico** nos permite posicionarnos en ese lugar de “pivote” entre áreas (interpretar, proponer, mejorar)
- Casi como una **oficina de proyectos**, velamos por el cumplimiento de fechas, alcance de funcionalidades, feedback de usuarios, solución a puntos bloqueantes o cambios en alcance, acompañamos en el testing pre-productivo y productivo.
- Diálogo constante entre **Producto e IT**.



Sistemas



Qué nos funciona y qué no

- **Agenda flexible**, abierta a cambios. Procesos de cambio por rutinas típicas de una Redacción.
- Metodologías ágiles. Sí, pero a nuestro modo: (+) Compromiso y acuerdos, (-) Ganttts
- Fechas/ seguimiento estricto: casos específicos (Elecciones, Mundial, productos con promoción).
- **Delivery constante**. Está listo, se sube.
- No a un esquema de desarrollo muy “cerrado”
- Nuestros equipos de desarrollo ya están acostumbrados a esta agenda flexible.
- Despegar a **IT** de rol de proveedor y así **integrarlo al negocio**.



Producto como impulsor del cambio cultural



Doble trabajo de cambio cultural

Redacción

- Comprender que los cambios tienen costo (tiempo/costo/calidad-alcance)
- Importancia de una definición correcta y validación en test.



Mejoramos: participan desde la previa, aunque no siempre en el standard que nos gustaría

IT

- Comprender que no somos un banco. No sirve un proceso cerrado e inmodificable.
- Sí, los pedidos a veces cambiarán.
- Interlocutores directos (PM y líderes técnicos cada equipo, no tanto PMO)
- Somos un medio. Sí (a veces) se chequeará sobre la hora y se redefinirá lo que se definió



Pero también es genial lo que se hace, tiene visibilidad e impacto (ej: Mundial live)



Proyecto de fidelización



Martes

Es una reunión sobre un pilar fundamental dentro del objetivo central de la compañía. Se tocan los temas relacionados a fidelizar audiencia. Asisten personas de la Redacción, Marketing, Producto, IT y Big Data.

- Newsletters
- Flujo de registración
- Recomendador de contenido y acciones de recirculación.
- App nativa



Proyectos

Algunos proyectos en los que trabajamos



Atraer

- Rediseño Home
- Mejoras SEO
- Vertical tráfico internacional
- Facilitadores en acciones de branding
- Desarrollo de nuevas verticales y secciones

Vincular

- Newsletters
- App nativa

Monetizar

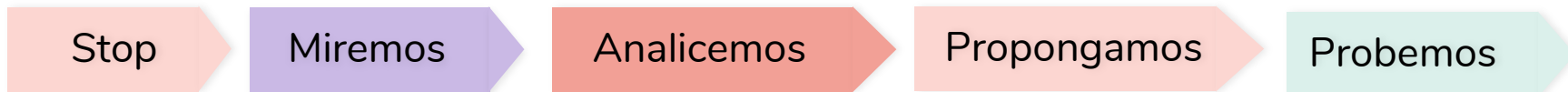
- Comentarios
- Diálogos
- Proyectos con Brand Studio




Caso: Benchmark Comentarios

 Para avanzar con pedidos o propuestas: partimos de benchmarks (análisis comparativos)

Introducimos un flow:



- ¿Qué hacen los competidores?
- ¿Qué creemos que hacen bien? ¿Qué nos parece que hacen mal?
- ¿Qué funcionaría en Clarín y qué no?

- 
- Generamos presentaciones y las compartimos a usuarios internos clave
 - Informes que apuntalan todo el proceso de decisión



Caso: Benchmark Comentarios

Etapas:

- **Problema:** enriquecer la **propuesta de valor** y gestionar de forma eficiente los comentarios en el sitio.
- **Benchmarking / Revisión** desde Producto
- **Análisis técnico TI** (viabilidad) y **BI** (¿quiénes comentan? ¿Cuánto? ¿Impacto? ¿Hipótesis?)
- Vuelta a **Redacción** y toma de decisión
- Puesta en **roadmap** y avance de **desarrollo. Testeos internos.**
- Preparación de **comunicación** (newsletters, Paywall, call center, notas, etc.)
- **Producción y comunicación** (interna/externa)
- **Revisión posterior** (nuevos informes, análisis de BI)



- ¿Son más pasos? Sí. También es más pensado, con mayor sustento. Pasamos de un “Cierren”, a un “Ok, veamos primero el impacto, mejores forma, nuevas oportunidades”
- Impulsar un proceso más “consciente” de toma de decisiones, mirando lo técnico, UX, Editorial.
- Cuidado: no excederse.



Caso: Newsletters

Producto está en:

- **Creación e ideación** de nuevos newsletters.
- Identificar **oportunidades de coyuntura** y **audiencia**.
- **IT**: garantizar todo el **flow necesario** para que los newsletters salgan. Interacción entre herramientas de desarrollo interno y proveedores externos.
- Revisión de funcionamiento de bases de usuarios con **Big Data**.
- Revisión constante de **reportes de métricas**.
- Elaboración junto con **Big Data** de reportes claros de cara a la redacción.
- **Cambio cultural** en la **redacción**: capacitación en lectura de métricas y cambios de rutinas. El newsletter no se publica, se envía.
- **Diseño y UX**: mejoras constantes de los productos.
- **Comunicación con suscriptores**: ideación de propuesta de valor de mail.
- **Marketing**: identificar oportunidades de email marketing para incentivar nuevos registrados.



Desafíos



Consolidar

NiemanLab

PREDICTIONS FOR JOURNALISM 2019

**FROM BRIDGE ROLES
TO PRODUCT
THINKERS**



¿Cómo alinear la organización hacia una nueva cultura?

Antigua cultura en la redacción

- Trabajo solitario
- Sin trabajo interdisciplinario
- Estilo de gestión vertical
- Perfeccionismo
- Desarrollo más estructurado
- El editor manda
- Centrado en el instinto

Nueva cultura de producto

- Trabajo colaborativo y en equipo
- Multidisciplinario y de varias áreas de la empresa
- Liderazgo compartido y horizontal
- Convivir con el error
- Desarrollo de mejora constante e iteración
- Audiencia manda
- Centrado en datos



¿Preguntas?



¡Gracias!


Gabriela (Pitu) Pintos

 **@pitupintos**

Ariel González Mouls

 **@agmouls**

Agustina Gewerc

 **@agusgewerc**