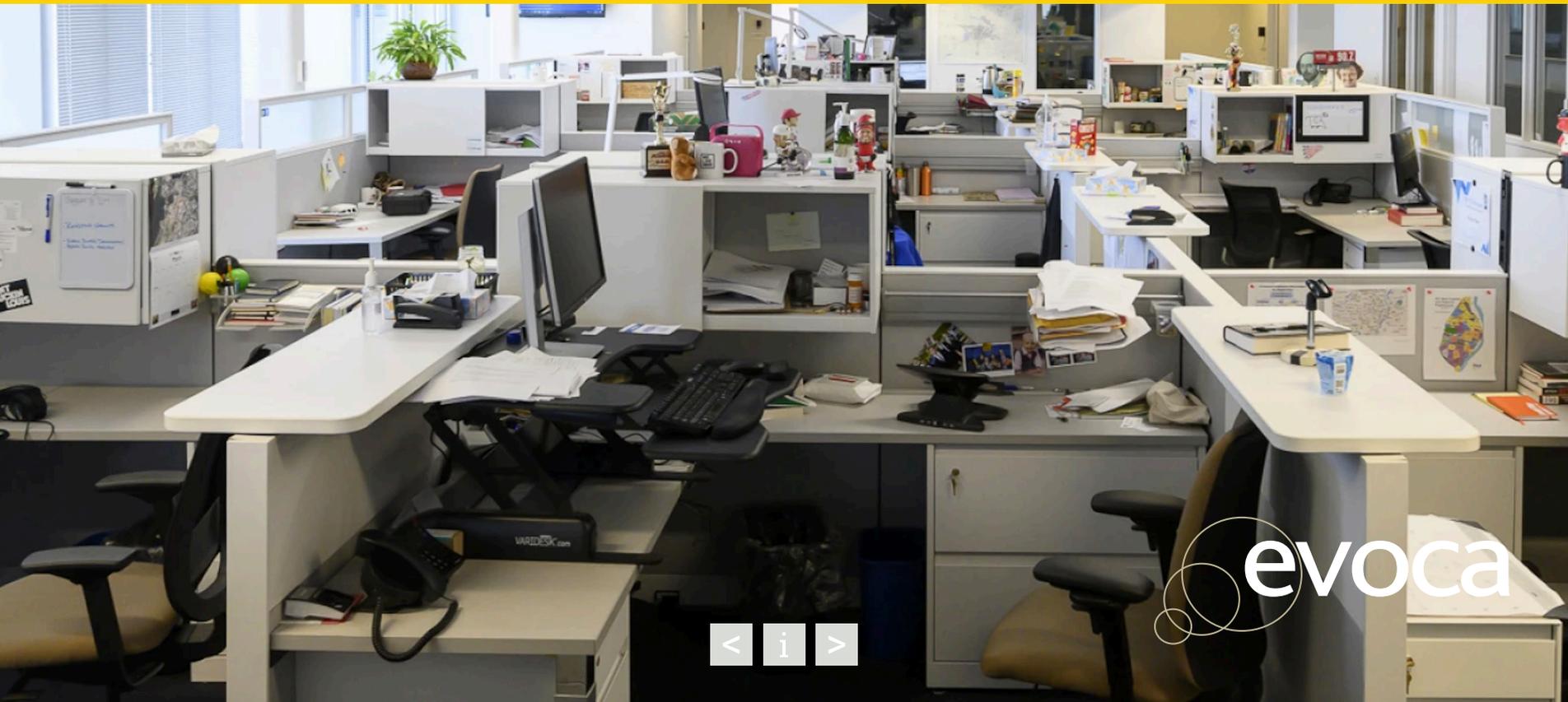


EXIT

DOSIER

# La transformación de las redacciones post-COVID

Pepe Cerezo



evoca



Bienvenido a una publicación interactiva



Pulsando sobre el botón "i" regresa al índice.  
Pulsando sobre las flechas avanza o retrocede página.



Pulsando sobre estos botones podrá acceder a las redes sociales de Evoca Comunicación e Imagen.

**EDITA: Evoca Comunicación e Imagen**

Marqués de Urquijo, 11. 7º B. 28008 Madrid

www.evocaimagen.com • info@evocaimagen.com

Directores: Julio Cerezo, Pepe Cerezo

Colección: Dosieres evoca

7 DOSIER: La transformación de las redacciones post-COVID

**DISEÑO: iO, idea original**

www.ideaoriginal.com • bduran@ideaoriginal.com

**PORTADA: David Kovaluk | St. Louis Public Radio**

I. INTRODUCCIÓN	3
II. LA PARADOJA DE LA COVID-19	5
III. LA TRANSICIÓN DIGITAL. AHORA O NUNCA	7
Trabajo distribuido	8
Rediseñar las redacciones	9
Periodismo colaborativo	11
Orientación a producto	12
De User Experience a Client experience	14
IV. TRANSFORMACIÓN DEL ÁREA COMERCIAL	16
V. EJES DE ACTUACIÓN	19
Un nuevo liderazgo para tiempos de incertidumbre	19
Procesos y flujos de trabajo más eficientes	21
Nuevos perfiles	23
Auge del Product manager	25
Apuesta por la Diversidad	27
Eliminar Silos	28
Herramientas y tecnología	29
Impulsar la transparencia y la comunicación con los lectores	30
Fomentar los atributos de marca	31
VI. CONCLUSIONES	36

**Pepe Cerezo.** Director Evoca media.

Especialista en estrategia y desarrollo de negocios digitales. Durante más de 15 años vinculado al sector de los medios digitales y a la transformación digital de las organizaciones. Autor de "Los medios líquidos" y "Los medios ante los modelos de suscripción" publicados por Editorial UOC. Director del "Informe sobre la Sociedad de la Información en España: eEspaña" y coordinador de estudios y libros como "La blogosfera hispana" o "La Web 2.0". Ha ocupado diferentes cargos de responsabilidad en compañías como Orange, Prisa o RocaSalvatella. Actualmente es director de Evoca media. Además imparte la asignatura de "Organización y gestión de la empresa informativa" en la Universidad Carlos III.

# I. Introducción

Sumidos aún en la pandemia, y sin perspectiva suficiente para conocer el impacto económico y social que deje a su paso, podemos asegurar que ésta ha sido, sin duda, un catalizador y acelerador de la transformación digital de los medios. La pandemia ha afectado a todos los procesos y eslabones de la cadena de valor, estableciendo un antes y un después. Y uno de los puntos fundamentales es cómo está condicionando la forma en la que se trabajará en las redacciones.

Siempre hemos sostenido que la transformación digital es un fenómeno poliédrico y de cambio constante que debe cubrir todas las áreas y personas de la organización. Pero, además, tiene que ser un fin en sí mismo, que sirva para repensar el rol que debe ocupar la versión de papel y, al mismo, ayude a mejorar los procesos internos y la estrategia de diversificación de los modelos de ingresos digitales.

El confinamiento ha demostrado que trabajar de forma distribuida es posible. Un efecto directo e inmediato de la pandemia pero que puede tener un carácter más permanente de lo que se esperaría. Los medios fueron capaces, pese a las dificultades, de sacar las ediciones digitales e impresas gracias al esfuerzo de los equipos; incluso cuando ni siquiera disponían de ordenadores portátiles, o cuando los sistemas de gestión de contenidos (CMS) no eran los más adecuados porque requerían ser actualizados presencialmente. En este sentido, hay que destacar el trabajo de los equipos técnicos de soporte, que consiguieron mantener la compleja maquinaria para que las ediciones digitales no pararan, así como los que hicieron posible que las ediciones impresas llegaran a casa de los suscriptores y a los puntos de venta que permanecían abiertos al público.

Los primeros planes de contingencia<sup>1</sup> que tuvieron que diseñarse sobre la

La pandemia ha afectado a todos los procesos y eslabones de la cadena de valor, estableciendo un antes y un después

<sup>1</sup> How newsrooms are preparing for coronavirus while also covering it <https://cutt.ly/gkpFwfi>

---

marcha y ejecutarse con extrema urgencia han terminado provocado un cambio organizativo sin precedentes. Sin embargo, tampoco son pocos los daños colaterales que se traducen en los recortes y despidos acometidos por muchas compañías editoriales de todo el mundo y que, previsiblemente, irán incrementándose durante los próximos meses en algunos mercados. Pero al

mismo tiempo se apostará también por incorporar nuevos perfiles más acordes a las necesidades digitales de la nueva etapa que se abre.

Ahora que con la llegada de las vacunas se vislumbra el final del túnel, se abre el tiempo de analizar y plantear los retos a los que se enfrentan la industria periodística de cara al nuevo escenario post pandemia.

## II. La paradoja de la COVID-19

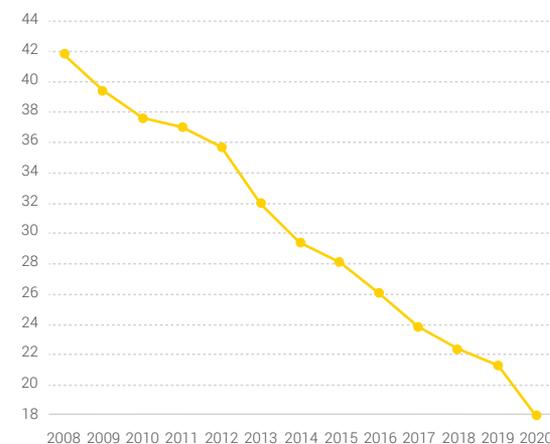
Como anticipábamos en el dossier<sup>2</sup> anterior, los medios han sufrido las consecuencias de una tormenta perfecta provocada por los efectos de la crisis sanitaria global, dando lugar a lo que hemos denominado como la paradoja de la Covid-19 en la prensa. A pesar de alcanzar datos históricos de audiencia y de recobrar parte de la confianza de los lectores, la publicidad digital se desplomaba. Si algo ha puesto de manifiesto esta pandemia es que los lectores, incluso aquellos no habituados a consumir información de forma habitual, han preferido y confiado en los medios para satisfacer sus necesidades informativas.

La pandemia ha acelerado, aún más, la caída de la venta de la prensa impresa, que acumula un descenso de más de 8,6 millones de lectores desde 2008. Según datos del Estudio General de Medios (EGM) correspondientes a la última oleada del año 2020<sup>3</sup>, los lectores diarios

de diarios españoles se situaban en los 7,5 millones, lejos de los casi 16,1 millones de finales de 2008.

Al mismo tiempo, a la caída de circulación y publicidad de las versiones impresas hay que unir el descenso del CPM (Coste Por Mil impresiones) y los bloqueos de palabras en los mercados de publicidad programática, lo que provocó en las organizaciones menos diversificadas un colapso de sus ingresos. La práctica paralización de la inversión primero y la posterior caída del precio de la publicidad digital ponía de manifiesto el inestable ecosistema publicitario digital en el que se han sustentado los medios digitales. Los efectos de la Covid-19 sobre la publicidad alertaban de la necesidad de apostar por un modelo de ingresos más diversificado y, en especial, por los ingresos directos de los lectores (*reader revenue*). Como asegura Joy Robins, responsable de ingresos de **The Washington Post** "nuestra

### Penetración de lectores de prensa escrita en papel en España, 2008-2020 (%)



En porcentaje

Fuente: AIMC 2021

<sup>2</sup>El impacto de la pandemia en la prensa <https://cutt.ly/WkpFtsG>

<sup>3</sup>La prensa impresa pierde 8,6 millones de lectores desde el comienzo de su crisis en 2008 <https://cutt.ly/BkpD6nb>

primera prioridad no puede ser vender publicidad".<sup>4</sup>

Cuando la pandemia vaya perdiendo fuerza desde el punto de vista informativo y los periodos de prueba comiencen a prescribir, será el momento de evaluar la fortaleza de los modelos de *reader revenue*. En esta pandemia han salido fortalecidos aquéllos que habían construido una fuerte operativa de suscripciones. Hasta el momento, los datos de captación de suscriptores son prometedores. Pero hay que ser conscientes de que buena parte de este crecimiento se ha visto favorecido por las agresivas ofertas, estando supeditado a cómo evolucionen los periodos de prueba.

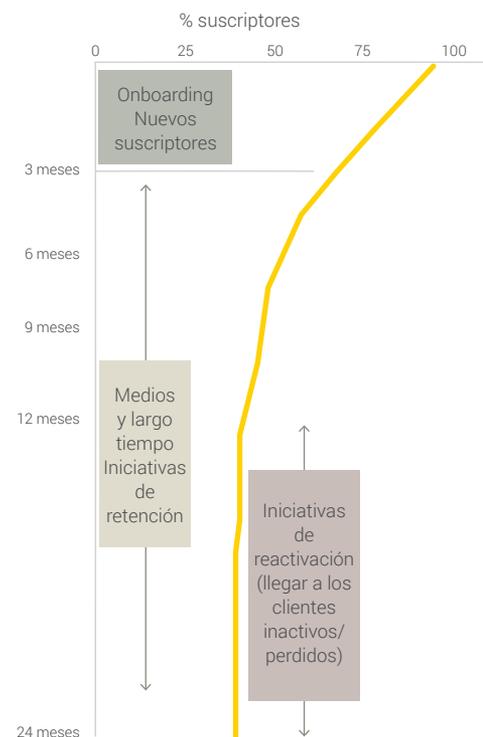
En España, la necesidad de información de calidad durante el confinamiento ha impulsado el, hasta ese momento, casi inexistente mercado de las suscripciones. Siguiendo la estela de los mercados más avanzados se inicia la era *reader revenue first*. Si se mantiene la tendencia de otros mercados, el número de suscripciones

tras la finalización de los periodos de prueba no debería desplomarse. Según datos de un estudio de **Piano** sobre sus clientes en Europa, en marzo el abandono de los suscriptores tras el primer mes se redujo en un 34%, en comparación con el abandono promedio de los meses de enero y febrero<sup>5</sup>.

Todo lo anterior está precipitando la necesaria transformación integral de las organizaciones, desde los procesos en las redacciones, hasta la forma de trabajo de los equipos comerciales. A continuación, analizaremos algunos de los cambios que ya empiezan a materializarse en las diferentes áreas de las organizaciones periodísticas.

Si 2020 fue el año del auge de las suscripciones en nuestro país, 2021 tiene que ser el de la consolidación. Los medios tienen que profundizar en la calidad de sus productos y en estrategias que mejoren su relación con los suscriptores, sobre todo en la primeros seis meses, el denominado *onboarding*<sup>6</sup>.

## Evolución en el tiempo de la creación de hábitos



Fuente: Dork Alahydoian, 2020

<sup>4</sup> 'Our priority can't be to sell advertising' – Washington Post rethinks revenues in lockdown <https://cutt.ly/kkpD7U9>

<sup>5</sup> So far, publishers are keeping subscribers gained during the coronavirus crisis <https://cutt.ly/nkpD3k8>

<sup>6</sup> Onboarding: es el conjunto de acciones multicanal dirigido al suscriptor durante los primeros 60-120 días, y que aglutina una serie de acciones como correos electrónicos de bienvenida, videos explicativos o mensajes push con el objetivo de crear hábitos de permanencia.

# III. La transformación digital. Ahora o nunca

Aunque la digitalización llevaba años transformando el diseño y distribución de las redacciones, los procesos y dinámicas de trabajo no lo habían hecho a la misma velocidad. Han sido las imperativas medidas de seguridad impuestas por el estado de alerta las que han modificado en cuestión de días las redacciones.

William Lewis, ex director de **The Wall Street Journal**, sostiene que para muchos medios ya es demasiado tarde para que puedan adaptarse con éxito a la disrupción que suponen los modelos de suscripción. O utilizando sus propias palabras *“si no arreglaste tu casa mientras el sol brillaba, ya es casi imposible acometerlo ahora”*; y es que todo va a ir más rápido de lo previsto, *“todo lo que pensábamos que sucedería en cinco o diez años se está produciendo en cinco o diez meses”*<sup>7</sup>.

Sin embargo, Lucy Küng, investigador principal del **Instituto Reuters de la Universidad de Oxford**, considera que es el momento idóneo ya que la pandemia es una oportunidad única para transformar las organizaciones y sus culturas<sup>8</sup>. La Covid-19 ha acelerado los cambios estructurales, ha acortado los plazos para acometer la transformación y ha amplificado enormemente la necesidad de cambios internos. Para Küng, *“las organizaciones comienzan a descongelarse de una manera que nunca antes lo habían estado”*. El reto para los líderes es desarrollar un conjunto claro de prioridades para avanzar rápidamente y asegurar un futuro sólido. En lo que sí coinciden ambos expertos es que los jugadores más fuertes de cada mercado salen reforzados de la pandemia, siendo ahora más fuertes que hace unos meses.

La Covid-19 ha acelerado los cambios estructurales, ha acortado los plazos para acometer la transformación y ha amplificado enormemente la necesidad de cambios internos.

<sup>7</sup> The US publishers hiring staff despite news media storm <https://cutt.ly/jjrcz3e>

<sup>8</sup> How publishers can seize the COVID moment for digital transformation <https://cutt.ly/hjrcjEQ>

## Trabajo distribuido

Con el inicio de las políticas de distanciamiento social como respuesta a la crisis provocada por la Covid-19, las salas de redacción han tenido que reconfigurarse rápidamente como espacios digitales distribuidos.

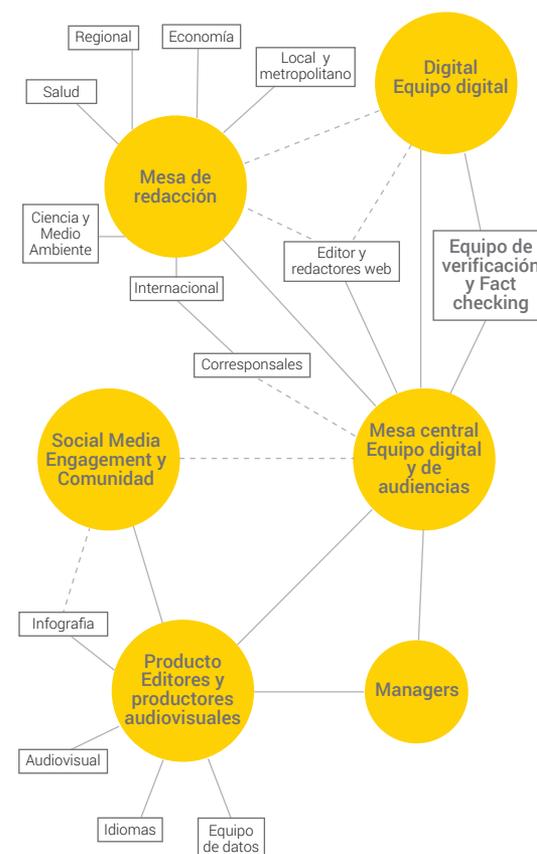
Desde una visión holística de la transformación, hay que destacar el papel de los equipos tecnológicos y de sistemas que tuvieron que adaptarse rápidamente para trabajar de forma distribuida. En cuestión de horas las redacciones físicas se vieron obligadas a reconvertirse sin perder sus capacidades y manteniendo los estándares de calidad y seguridad. Poder generar información durante la pandemia ha sido un reto que ha puesto a las redacciones y al resto de equipos ante situaciones extremas, pero que al mismo tiempo se ha revelado como una oportunidad.

La pandemia ha puesto de manifiesto las dificultades del trabajo en las grandes ciudades: dificultades de conciliación, pérdida de tiempo y recursos en desplazamientos y viajes, entre otros. Los

cambios inmediatos deben estar destinados a prepararse para el largo plazo. Evolucionar hacia un modelo distribuido es un objetivo que a principio del 2020 pocas redacciones del mundo podrían ni siquiera soñar, y hoy es una realidad. Los equipos deben ahora rediseñarse y reconfigurarse para consolidar las buenas prácticas, para dar respuesta a la nueva normalidad cuando la crisis sanitaria haya finalizado. La pandemia debería acelerar el correcto diseño de flujos de trabajo digitales, con el consiguiente ahorro potencial de costes, impulsando la eficiencia y potenciando la conciliación familiar, en definitiva, compañías más eficientes y sostenibles de cara al futuro.

La voluntad decidida de los equipos por el cambio se convirtió en el mejor agente de la transformación dentro de las organizaciones, impensable si hubiera sido fruto de una decisión de imperativo corporativo. La pandemia ha obligado a los medios de todo el mundo a adaptarse rápidamente a un nuevo modo operativo. Las redacciones y equipos comerciales han tenido que aprender en apenas unos días a trabajar en remoto, reconfigurándose como espacios digitales distribuidos<sup>9</sup>. Pero aún existen

## Redacciones distribuidas



Fuente: Fathm, 2020

<sup>9</sup> Optimising the newsroom of the future <https://cutt.ly/2jrCbAV>

enormes desafíos para el negocio de las noticias. El objetivo para afrontar la nueva era que se avecina debería ser conseguir plenas funcionalidades e incorporar nuevas capacidades de forma estable en cada área: editorial, tecnología y de negocio<sup>10</sup>. Y aunque el teletrabajo puede ser una oportunidad para mejorar ciertos aspectos de las organizaciones y empleados, también plantea dudas sobre aspectos interesantes como la innovación, que requiere encuentros o acciones presenciales.

En este sentido, la consultora **Fathm** ha publicado un libro blanco<sup>11</sup> con las principales claves para poner en marcha una redacción distribuida. Recoge algunas de las mejores prácticas y recomendaciones estratégicas sobre la implementación de sistemas de trabajo distribuidos en los últimos cinco años. Está dividido en seis “módulos” que se encargan de dar respuesta a los diferentes desafíos y estrategias a los que se enfrentan estas nuevas salas de redacción. Los módulos están interconectados y presentan una imagen holística de los principios y consideraciones para la transición hacia las redacciones del futuro:

- Gestión de equipos distribuidos
- Flujos de trabajo y estructuras
- Editorial
- Formación
- Compromiso con la audiencia
- Tecnología y herramientas

### **Rediseñar las redacciones**

Ante este escenario se plantearán decisiones de futuro como el tamaño de las redacciones o su ubicación –con la posibilidad de retornar de nuevo al centro de las ciudades en lugar de en la periferia–. Se abordarán políticas de revisión de costes en viajes y, aunque el contacto y las reuniones físicas seguirán siendo importantes, se normalizará la flexibilidad en los horarios y días de trabajo, coincidiendo además con las necesidades de conciliación de las plantillas. Para ello, se necesitará establecer protocolos y procesos ágiles, destinados a la optimización del trabajo del día a día. Se requerirá inversión en equipamientos y tecnología y una apuesta decida por planes de formación continua. Será fundamental el papel que jueguen los departamentos de recursos humanos que tendrán que acompañar a los equipos en este nuevo

Se abordarán políticas de revisión de costes en viajes y se normalizará la flexibilidad en los horarios y días de trabajo, coincidiendo además con las necesidades de conciliación de las plantillas.

<sup>10</sup> What will newsrooms look like after the pandemic is over? <https://cutt.ly/KkpD2ya>

<sup>11</sup> Distributed Newsroom Playbook. <https://fathm.distributednewsroom.com>

escenario. Y tendrán que experimentar, también en primera persona, un proceso de transformación sin precedente, teniendo que convertirse en agencias internas del cambio.

Los cambios del teletrabajo han venido para quedarse. Tras las primeras semanas en las que se produjeron ciertas dificultades, la mayoría de las redacciones han comprobado que pueden trabajar eficientemente de forma distribuida. Estos cambios han empezado a consolidarse en acciones concretas de empresas de relevancia como **Twitter**, cuyo CEO anunció en abril que permitirá que algunos de sus empleados trabajen desde su casa de forma permanente<sup>12</sup>: *"Si nuestros empleados tienen una función y una situación que les permite trabajar desde casa y quieren hacerlo indefinidamente, permitiremos que sea posible"*. En España, la mayoría de los editores no se plantean volver de forma regular hasta que la pandemia haya finalizado, siendo probable que, como ha anunciado **The New York Times**, esta situación se alargue durante buena parte de 2021.

**McClatchy** fue uno de los primeros grandes grupos de comunicación en adoptar decisiones de mayor calado al decidir que siete de sus periódicos dejaran sus oficinas de forma indefinida. Las redacciones de Miami, Charlotte, Washington DC, Columbia, junto con las tres de California, abandonarán sus actuales edificios -que habían sido vendidos con anterioridad por la bancarota del grupo- y trabajarán a partir de ahora de forma remota, con el objetivo de ahorrar costes y priorizar los puestos de trabajo. Según comunicó la propia compañía *"enfocaremos nuestros recursos donde sea más importante: salvar empleos y cumplir con nuestra misión de producir un periodismo local fuerte e independiente para las comunidades a las que servimos"*<sup>13</sup>.

Son muchos los aspectos que hay que reconsiderar a la hora de invertir en las redacciones del futuro. Entre los ámbitos más importantes cabría destacar los siguientes:

- Dotar de equipos y herramientas tecnológicas
- Rediseñar procesos y flujos de trabajo más ágiles

## Buenas prácticas que deben adoptar las redacciones

Dejar de proteger todos los datos	Encuentra la ciencia	Usar infografías
Disponer de más tiempo para informar	Haz que sea sexy	Explicar a través de escenarios
Potenciar los personajes en cada historia y que esta conmueva	Añade el reportaje científico en la reunión de por la mañana	Que las historias sean relevantes para la audiencia
Preguntar cómo me cambia a mí	No usar imágenes de stock	Considerar diferentes formatos

Fuente: World Editos Forum y. WAN-IFRA, 2020

<sup>12</sup> Twitter Will Allow Employees To Work At Home Forever <https://cutt.ly/5kpDMHc>

<sup>13</sup> Seven news outlets in the McClatchy chain will move out of their offices for the rest of the year <https://cutt.ly/KkpDX24>

- Establecer nuevas métricas para la evaluación del desempeño
- Apuesta por *coaching* y *mentoring*
- Itinerarios de formación continúa

### Periodismo colaborativo

El incierto escenario al que se están enfrentando los medios, en el que el músculo editorial, tecnológico y financiero será cada vez mayor, les ha llevado a buscar alianzas sectoriales, improbables hace unos pocos meses. Los medios más pequeños o con más dificultades económicas tendrán que explorar las posibilidades de unirse, incluso con sus antiguos competidores con un objetivo común.

Asistimos al surgimiento del concepto de “consorcio de cobertura” o “periodismo colaborativo” que se está convirtiendo en tendencia a medida que los efectos de la pandemia son más visibles y algunos editores requieren optimizar más recursos para sobrevivir. Algunas redacciones locales de los EE.UU. están uniéndose para la cobertura de temas complejos como ha sido el del coronavirus. Aunque

las primeras iniciativas de este modelo colaborativo se produjeron a comienzo de los años 80, el tremendo impacto de la Covid-19 lo ha hecho renacer<sup>14</sup>, principalmente en los mercados en donde la prensa local está siendo más castigada, como en el Reino Unido o en los EE.UU., pero también se está extendiendo rápidamente a otras latitudes.

Son muchas las iniciativas en los EE.UU que están apostando por este modelo<sup>15</sup>. **Associated Press** asegura que ha trabajado con casi dos docenas de organizaciones de noticias de Colorado<sup>16</sup> para cubrir la respuesta del Estado a la pandemia, utilizando una herramienta lanzada por AP llamada **StoryShare** que permite a las salas de redacción compartir contenido y planes de cobertura. En Oregón, más de una docena de medios de comunicación, incluidos **Salem Reporter**, **The Oregonian** y **Eugene Weekly**, han acordado compartir y promover la cobertura de la Covid-19. En New Hampshire, un grupo de medios de comunicación se han agrupado bajo el nombre **Consorcio Granite State News**<sup>17</sup> para cubrir conjuntamente la pandemia.

Asistimos al surgimiento del concepto de “consorcio de cobertura” o “periodismo colaborativo” que se está convirtiendo en tendencia a medida que los efectos de la pandemia son más visibles

<sup>14</sup> What is collaborative journalism? <https://cutt.ly/wkpDBf2>

<sup>15</sup> How journalists are working together to cover the COVID-19 pandemic <https://cutt.ly/ZkpDSs5>

<sup>16</sup> Colorado newsrooms unite to cover COVID-19: 'A pandemic calls for something like this' <https://cutt.ly/NkpfJL>

<sup>17</sup> <https://www.collaborativenh.org/partners>

En Carolina del Norte, 22 periódicos están trabajando juntos para compartir noticias estatales como parte de **North Carolina News Collaborative**. Las salas de redacción en Pennsylvania, Oregon e Illinois colaboran con las cámaras estatales de cobertura. También en Florida y en el Medio Oeste las salas de redacción se han unido para cubrir el medio ambiente<sup>18</sup>.

También en España comienzan a ponerse en marcha iniciativas de colaboración entre cabeceras en el ámbito comercial y tecnológico. La creación de PMPs (mercados programáticos privados) previos a la pandemia fomentaron acciones conjuntas para negociar con el resto de agentes de la cadena de valor. Pero la pandemia parece que favorece las alianzas editoriales. Es el caso de **eldiario.es** e **Infolibre** que el pasado mes de junio anunciaban una alianza de colaboración gracias a la cual *“ambas redacciones sumarán fuerzas en proyectos compartidos que estarán disponibles en los dos medios: temas de investigación, contenidos audiovisuales, grandes reportajes, etc”*<sup>19</sup>. Por su parte, **Henneo** se ha aliado con el **Grupo Joly** para la creación de una productora

audiovisual que, bajo el nombre de Seneca, será gestionada de forma conjunta para el desarrollo y producción de contenidos para televisión.

### Orientación a producto

El proceso de aceleración hacia una mayor digitalización de la redacción, unido a la demanda de una mayor diversificación de ingresos y una orientación al *reader revenue*, requiere ofrecer servicios y productos diferentes. Un nuevo enfoque que se conceptúa en lo que ha venido a denominarse *product thinking*.

La gestión de productos surge en los años 80 en el sector de gran consumo, donde empresas como **Procter & Gamble** hicieron de las marcas el centro de la organización, desarrollando estrategias claramente enfocadas en el cliente. El desarrollo de productos forma parte también del ADN de la industria tecnológica. Durante los últimos 30 años las grandes compañías de Silicon Valley trabajaron con esta mentalidad enfocada al Producto, entendido como aquello que soluciona un problema de los usuarios y es capaz

## Etapas de “conocimiento de producto” en empresas informativas

El producto está representado a nivel de dirección. Los procesos de producto están enfocados al usuario (*user centric*) y los KPIs orientan la estrategia de toda la organización.

El equipo y los procesos de los productos existen y funcionan, pero a menudo están aislados o compiten con las áreas 'legacy' de la organización.

Algunas personas dedicadas a experimentar con productos, pero no hay un alto nivel de aceptación. Falta de recursos, procesos y KPIs (indicadores clave de rendimiento).

No existe equipo de producto.  
No hay procesos adecuados de producto e innovación.  
Muy poca orientación al cliente.

Fuente: Anita Zielina, 2019

<sup>18</sup> Colorado newsrooms unite to cover COVID-19: 'A pandemic calls for something like this' <https://cutt.ly/2kpDHzR>

<sup>19</sup> eldiario.es llega a un acuerdo de colaboración con infoLibre <https://cutt.ly/MkpDLr3>

---

de generar negocio. Primero fueron las compañías de hardware, como **Hewlett-Packard**, luego las compañías de Internet – **eBay, Paypal, Google, Facebook**– y es ahora cuando se está asentando en los medios<sup>20</sup>.

La transición hacia un aumento de los ingresos directos requiere evolucionar a estructuras orientadas a productos y servicios, lo que representa un cambio no solo conceptual sino una transformación en el conjunto de la organización. Durante las primeras fases de la transformación digital de las redacciones tradicionales, las compañías apostaban por la incorporación de responsables de transformación digital (CDO). En el nuevo escenario las compañías nativas apuestan por los *product manager* (PM). Poco a poco se va consolidando su papel como artífices del desarrollo de proyectos, que abarca desde la estrategia a la conceptualización, ejecución, seguimiento y comercialización; por lo tanto, han pasado a ser una pieza fundamental en la gestión del cambio interno.

Las compañías de medios más exitosas son organizaciones con estructuras que dan

respuesta a las necesidades de los lectores, lo que se materializa en una comprensión clara de los productos y servicios a lo largo de toda y cada una de las áreas de la compañía.

Es inevitable hablar, de nuevo, de **The New York Times** como ejemplo de orientación a *product thinking*. En su nota interna de presentación, la directora de producto indicaba que *“para acometer los retos del negocio, la compañía convertiría el producto en el motor comercial central de la empresa”*. Con este objetivo, el periódico se ha dividido en equipos que administran “misiones” correspondientes a los objetivos y funciones del producto. Esta cultura de producto representa para la compañía *“una de las mayores oportunidades: la idea de obtener productos reales para aumentar el compromiso orgánico”*<sup>21</sup>.

El *product thinking* va a ser tan relevante que ha llegado a definirse como *“the new journalism”*<sup>22</sup>. Para Gaurav Sachdeva director de producto del **Singapur Press Holdings**: *“Los PM, cuyas fortalezas están en la experimentación y en su capacidad*

*Los product manager han pasado a ser una pieza fundamental en la gestión del cambio interno. El product thinking va a ser tan relevante que ha llegado a definirse como “the new journalism”*

---

<sup>20</sup> Cagan, M. (2017). *Inspired, how to create tech products customer Love*. Wiley

<sup>21</sup> Here's The New York Times' vision for its product team, now under Alex Hardiman's leadership <https://cutt.ly/BkpDT3K>

<sup>22</sup> Product management is the new journalism. <https://cutt.ly/skpDON3>

de extraer conclusiones basadas en datos cuantificables, pueden ayudar a introducir nuevas formas de pensar y prácticas que mejoren el negocio”<sup>23</sup>.

Pese a ello, todavía queda mucho camino por recorrer en el reconocimiento de este rol. En el informe “*Journalism, media, and technology trends and predictions 2021*” del **Reuters Institute**, se recoge que el 43% de los directivos de medios encuestados creen que el papel de los *product manager* en sus compañías “no son bien entendidos pese a que el 93% considera su papel “importante”.

“Se nota una evolución evidente en el reconocimiento y la comprensión de la labor de este puesto en los últimos años aunque depende mucho de la madurez digital del medio. En los menos maduros no existe o, de existir, se malinterpreta como un mero enlace que lleva las peticiones de Negocio al equipo de Desarrollo. En los más maduros su papel crece y participa en la estrategia y visión de la compañía”, explica<sup>24</sup> Jose A. Navas, jefe de Producto de suscripciones en **El Confidencial**.

### De User experience a Client Experience

Una buena experiencia digital es algo que hay que tener muy presente a la hora de convertir lectores en suscriptores o retenerlos en el tiempo, incluso hay que facilitar que un usuario abandone cuando lo desee.

El 70% de la audiencia de **Le Parisien** accede a través de dispositivos móviles. Su objetivo es trasladar sus audiencias a las aplicaciones, que presentan tasas de retención considerablemente mayores. Para ello se han enfocado en mejorar su experiencia de usuario ya que “un buen contenido no es suficiente para superar una experiencia de usuario deficiente”. Como explica Greg Emerson, especialista en productos móviles: “La aplicación es donde están los usuarios más leales y se merecen un nivel de UX que coincida con lo que ven en otros sitios en sus teléfonos”<sup>25</sup>.

Emerson, que ha trabajado en cabeceras como **HuffPost**, **The Wall Street Journal** o **Newsday**, considera que “una buena experiencia de usuario móvil es clave para

AUDIENCIAS CENTRIC	READER CENTRIC
• SEO	Reader first
• Usuarios únicos	Lectores
• Mobile first	Multi-canalidad
• Redes Sociales	Comunidad
• Home	Verticales

### CAMBIO ORGANIZATIVO

• Tecnología in house	Partnership
• Integración de redacciones	Equipos multidisciplinares

### AGENTE DEL CAMBIO:

• Chief Digital Officer	Product manager
-------------------------	-----------------

Fuente: elaboración propia, 2021

<sup>24</sup> Entrevista personal, realizada online, enero 2021

<sup>25</sup> News apps fall further behind <https://cutt.ly/ckpEj8s>

---

conseguir el objetivo que la mayoría de las organizaciones de noticias identifican como una prioridad en estos días: impulsar la lealtad y la retención para construir un negocio exitoso y sostenible a largo plazo” y pone como ejemplo de usabilidad aplicaciones como **Instagram** o **Tinder**.

Siguiendo esta misma estrategia, **The Economist** ha ido adoptando decisiones con resultados positivos, lo que les ha reportado un incremento constante del número de lectores, cerrando 2020 con una circulación, que combinando print y digital se aproxima a los 2 millones. Según Marina Haydn<sup>26</sup>, Vicepresidenta Ejecutiva y Directora Gerente de Circulación, los tres pilares fundamentales en los que debería basarse la estrategia para captar lectores son:

- Centrarse en el cliente,
- Perfeccionar el desarrollo de productos y
- Precios, precios, precios.

Y su compromiso con el cliente incluye:

- Invertir en marketing on y off line,
- Capturar el mayor número de registros a través del muro y
- El compromiso como estrategia de retención.

En este sentido, la pandemia y los cambios de hábitos provocados por la misma dejan constancia de la necesidad de diversificar los modelos. Pero, además, es necesario que cada uno de ellos se diversifique a sí mismo, explorando el mayor número de fuentes de ingresos posibles.

Una buena experiencia digital es algo que hay que tener muy presente a la hora de convertir lectores en suscriptores o retenerlos en el tiempo, incluso hay que facilitar que un usuario abandone cuando lo desee

---

<sup>26</sup> The Economist's 'reader-first' circulation model driving growth <https://cutt.ly/ykpFd1T>

## IV. La transformación del área comercial

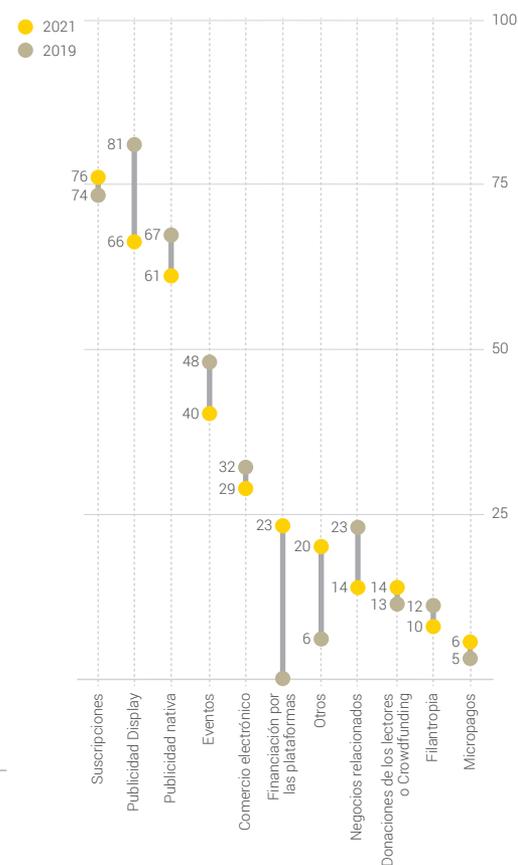
Durante años se ha focalizado la transformación en las redacciones, desatendiendo otras áreas como la comercial. Los equipos de ventas también tendrán que adaptarse a este nuevo y complejo escenario que será cada vez más evidente.

El mercado publicitario global, según **GroupM**<sup>27</sup>, cerró 2020 con una caída del 5,8% lejos de la previsiones del 11,8 en junio, pero que sigue siendo una fuerte disminución con respecto a la tasa de crecimiento del 8,7% de 2019. Según una encuesta realizada por **Digiday**<sup>28</sup>, el 75% de los editores participantes en la misma coinciden en que los ingresos por publicidad de venta directa han disminuido un 65%.

Por este motivo, las consecuencias más inmediatas de la crisis post pandemia para los medios serán especialmente dolorosas en áreas comerciales. **The**

**New York Times** despidió<sup>29</sup> en el mes de junio a 68 empleados, principalmente encargados de publicidad y eventos. Como recoge una nota interna enviada por Mark Thompson, ex-Presidente y CEO: "los despidos se están llevando a cabo en partes de la compañía que han visto un impacto inmediato significativo del virus, pero además reflejan tendencias a largo plazo en nuestro negocio y son totalmente consistentes con la estrategia de la compañía". También 68 fueron los profesionales despedidos por **The Atlantic**, esencialmente provenientes de su división **Atlantic Live**<sup>30</sup>. Por su parte, **The Guardian** anunciaba a mediados de julio despidos del 12% de la plantilla, con 70 empleos en la redacción y 110 en comercial. En este caso la pandemia ha profundizado una crisis que venía de antiguo, ya que arrastraba unas pérdidas de 25 millones de libras durante 2020<sup>31</sup>.

### Probables fuentes de ingresos digitales más importantes para 2021



Fuente: Reuters Institute for the Study of Journalism, 2021

<sup>27</sup> GroupM: 2020 Global Ad Total To Fall \$70 Billion (11.8%) <https://cutt.ly/eklZacr>

<sup>28</sup> Digiday Research: 74% of publishers have seen ad CPMs drop <https://cutt.ly/OkpAfdU>

<sup>29</sup> Why publisher content studios are set up to fail <https://cutt.ly/vkpAqe2>

<sup>30</sup> The hollowing out of American journalism <https://cutt.ly/xkpAbck>

<sup>31</sup> Guardian announces plans to cut 180 jobs <https://cutt.ly/4kpAxZT>

---

La comercialización digital en gran medida, y a pesar del paulatino aumento de la compra-venta programática, seguía de forma general modelos comerciales muy tradicionales, en los que la venta se sustentaba en la relación personal del comercial con el cliente. Las relaciones y visitas presenciales son una parte fundamental del proceso de venta de espacios que con el confinamiento también se han visto resentidas, con lo que la comercialización ha terminado haciéndose online, dificultando la relación.

Aunque poco a poco se retorne a una nueva normalidad, algunos hábitos comerciales tradicionales se verán alterados. La comercialización mantendrá un importante grado de relación humana y de cercanía; sin embargo, será necesario implantar nuevos procedimientos que permitan el consiguiente ahorro de costes en desplazamientos, reuniones innecesarias, comidas, etc. Y, lo que es más importante, impulsar la planificación de las reuniones y la consolidación de equipos de soporte. Entre ellos, las áreas de marketing estratégico encargadas de analizar tendencias, la creación de argumentarios, el

diseño de cuadros de mando, sin olvidar la parte creativa que adquiere también un nuevo rol en detrimento de las agencias creativas puras.

Arne Wolter, director digital del grupo de medios alemán **Gruner+Jahr** apunta que los equipos de ventas se han transformado en las últimas dos décadas, ofreciendo un rol más consultivo, multicanal y multimarca. Al mismo tiempo, tendrán que ser más analíticos y depender cada vez más del reporte de datos a los clientes. *“En última instancia, el énfasis en el rendimiento, tanto interno como externo, no sólo cambiará las habilidades necesarias sino también la forma en que los equipos se organizan”*<sup>32</sup>.

Algunos medios han decidido buscar acuerdos globales de larga duración con sus mejores clientes, que abarquen todo tipo de formatos y campañas, incluidos la celebración de eventos, seminarios online, capacitación, etc. Para Rob Ristagno, CEO de **The Sterling Woods Group**: *“Los anunciantes que gasten unos pocos miles de dólares aquí o allá no formarán parte del futuro”*. Por ello, sostiene Ristagno<sup>33</sup> que

Los equipos de ventas se han transformado en las últimas dos décadas, ofreciendo un rol más consultivo, multicanal y multimarca. Al mismo tiempo, es más analítico y depende cada vez más del reporte de datos a los clientes

---

<sup>32</sup> The great reset: How sales relationships and structure will change on the other side of coronavirus <https://cutt.ly/XkpAmNB>

<sup>33</sup> Publishers are changing their sales teams to forge fewer, bigger client relationships <https://cutt.ly/KkpAEQ7>

---

*“habrá que disponer de un equipo de ventas de nivel muy elevado ya que las relaciones deben ser hechas con la alta dirección de las empresas anunciantes”.*

Sin embargo, la nueva comercialización será intensiva en recursos y tiempo, requiriendo nuevos y variados perfiles como equipos de ventas orientados a dar soluciones sofisticadas a anunciantes y agencias, que dispongan de competencias técnicas a nivel transaccional en las diferentes plataformas, que sepan trabajar con objetivos y métricas de rendimiento más complejas.

También en el ámbito comercial, los procesos se han visto afectados de forma estructural. Tanto anunciantes como agencias y soportes se han vuelto más creativos en cuanto al fomento de las relaciones a distancia. Sin las reuniones presenciales los editores se han replanteado la estructura y las funciones

de sus equipos. Así lo corrobora **Digiday**<sup>34</sup>, cuando pone el ejemplo de un editor de revistas que cuenta con un gran número de cabeceras y que ha asignado nuevas funciones a los diseñadores que antes trabajaban en maquetación, destinándolos ahora a diseñar propuestas comerciales de cara a enviarlas a clientes potenciales.

Como sucede en las suscripciones, captar nuevos clientes es más costoso que retener los existentes. Ello obliga a ofrecer servicios duraderos a lo largo del tiempo e impone la necesidad de relaciones más estrechas con los anunciantes. En este sentido se expresa Duncan Chater, jefe de ventas para Europa de **Bloomberg**, que defiende una asociación más duradera con los anunciantes<sup>35</sup>. *“Tras la pandemia han cambiado muchas cosas, nos hacen más preguntas por lo que estamos tratando de reunir la mayor cantidad de datos y conocimientos para dar respuestas apropiadas a los clientes”.*

Tanto anunciantes como agencias y soportes se han vuelto más creativos en cuanto al fomento de las relaciones a distancia

---

<sup>34</sup> ‘Can it be done quickly?’: Publishers find speed essential as ad budgets pop up <https://cutt.ly/DkpAY1y>

<sup>35</sup> Publishers are changing their sales teams to forge fewer, bigger client relationships <https://cutt.ly/OkpAOYi>

## V. Ejes de actuación

Los efectos anteriores deben llevar consigo actuaciones y acciones encaminadas a reconfigurar las organizaciones y equipos de forma integral. En tiempos de incertidumbre, la buena noticia sería pensar que cuando pase la alarma sanitaria se verá la Covid-19 como un catalizador de la transición al mundo digital.

### Un nuevo liderazgo para tiempos de incertidumbre

Una de las novedades que plantea esta fase de la transformación digital recae sobre los equipos directivos que tienen que replantearse su modelo de gestión de equipos y, por tanto, la búsqueda de un nuevo liderazgo. Tradicionalmente, las organizaciones periodísticas, como en la mayoría de otros sectores, estaban sustentadas en jerarquías verticales con un fuerte grado de *presencialismo*. El trabajo distribuido no presencial conlleva un nuevo liderazgo en el que pesa menos la autoridad. Los líderes en este nuevo escenario están

obligados a fomentar la colaboración, la transparencia y la comunicación<sup>36</sup>.

El cambio cultural es una de las piezas fundamentales en los procesos de adecuación al entorno digital. Los actuales equipos directivos tendrán que aprender a desenvolverse también en esta nueva realidad. Los equipos distribuidos conllevan relaciones jerárquicas más horizontales, horarios flexibles e indicadores de desempeño y efectividad diferentes a los instaurados hasta la fecha. En la era postCovid que ahora se abre, el cambio organizativo prioritario debe producirse en la parte alta de la organización. Y aunque durante los últimos años ya se estaba produciendo un paulatino rejuvenecimiento de algunos equipos directivos, parece que el periodo que ahora se abre acelerará este proceso. Porque la experiencia y las buenas prácticas del pasado ya no aseguran el éxito en el nuevo paradigma, más incierto y volátil.

Los equipos distribuidos conllevan relaciones jerárquicas más horizontales, horarios flexibles e indicadores de desempeño y efectividad diferentes a los instaurados hasta la fecha.

<sup>36</sup> Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges <https://cutt.ly/CkpASgz>

No menos importante que el cambio en la parte alta de la dirección es la necesidad de reforzar y empoderar a los cargos intermedios. Una pieza fundamental en el nuevo escenario que ayudarán a las capas altas de la dirección (en su mayoría formado por perfiles bajo la estela de un management tradicional) en el proceso de transformación digital. Estos equipos requerirán y demandarán nuevos procesos organizativos, formados por equipos jóvenes, con jerarquías más horizontales, y un liderazgo persuasivo. En entornos distribuidos, priman las relaciones de confianza, vinculadas a resultados y no al *presencialismo*. Parece inevitable que, ante este nuevo escenario, muchos editores se enfrentarán a la necesidad de regenerar la parte alta de la organización, tanto como revulsivo para fomentar la cultura digital como para dar cabida al talento de capas intermedias.

Por su parte, los equipos no directivos, formados por millennials en su gran mayoría, con una cultura digital más sólida, demandarán nuevas condiciones de trabajo. De esta manera, adquiere relevancia la comunicación interna como vehículo para alinear a las diferentes áreas de la compañía. La comunicación desde la dirección deberá de ser clara y regular, que haga entender por qué se toman ciertas

decisiones, tranquilice a los equipos y evite la información alternativa no controlada, impidiendo distracciones y una atmósfera laboral poco amigable. Todo ello con el objetivo de extender los valores de la compañía.

En definitiva, se impondrán modelos más horizontales, con indicadores de desempeño orientados a la eficiencia. Del mismo modo, se establecerán proyectos de mejora y crecimiento profesional donde se fomenten las trayectorias de ascenso. La transparencia será inevitable si se quiere retener el talento de la compañía.

En este sentido, los departamentos de recursos humanos deberán adoptar un nuevo rol, que necesitará contar con un componente de liderazgo digital notable. Las denominadas áreas de *change management* u oficinas del cambio, además de las responsabilidades habituales de siempre, tendrán que afrontar otras nuevas como:

- Proveer de recursos tecnológicos (equipos, conexión)
- Favorecer las condiciones de teletrabajo (ergonomía, apoyo sanitario, psicológico, etc.)
- Dinámicas avanzadas de *coaching*

En definitiva, se impondrán modelos más horizontales, con indicadores de desempeño orientados a la eficiencia

- Diseño de nuevo Indicadores de desempeño
- Establecer una hoja de ruta profesional dentro de la compañía
- Comunicación interna
- Consultoría de formación continua (auspiciando la formación interna e impulsando y asesorando sobre auto-formación)

### Procesos y flujos de trabajo más eficientes

Aunque hay organizaciones que llevan tiempo –sobre todo en el área de las tecnológicas– implantado metodologías ágiles para la gestión de proyectos, todavía no es lo habitual en la mayoría de empresas, ni siquiera en la totalidad de las áreas. El objetivo es centrarse en dar una respuesta rápida a las necesidades de los usuarios. Se trata de proveer al mercado de productos y servicios mínimos viables que posteriormente son validados y enriquecidos gracias al *feedback* que el usuario proporciona. Por ello es importante escucharle.

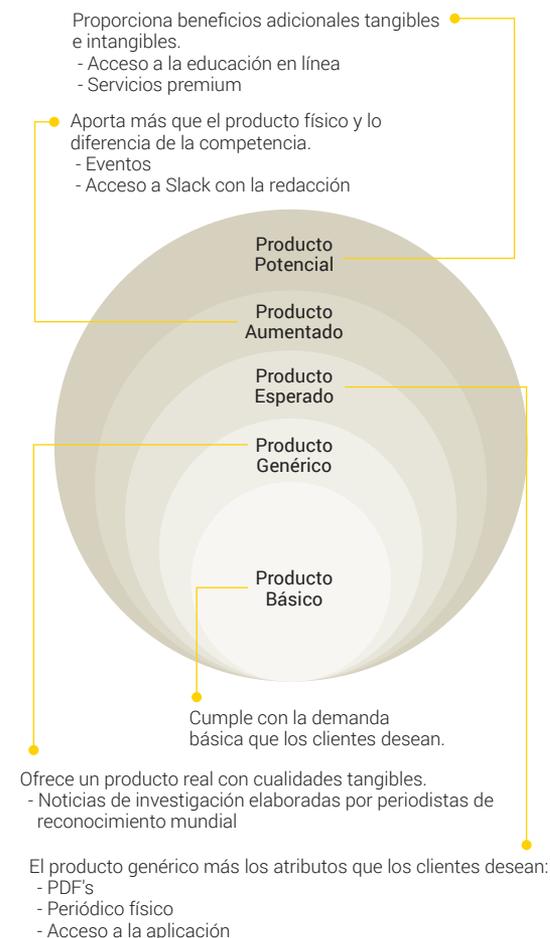
Pese a que las organizaciones de noticias, en términos generales, estaban mejor preparadas que otras industrias para trabajar

de forma distribuida, es necesario mejorar, procedimentar y regular lo aprendido durante los últimos meses. Un caso sencillo pero evidente, como recoge la *Guía sobre redacción distribuidas, elaborada por Fathm*, es la ejecución remota de reuniones, que podrían mejorar si se tuvieran en cuenta ciertos aspectos que, no por obvio, son menos importantes. Por ejemplo:

- Establecer un horario regular de reuniones.
- Contar con un propósito y objetivos claros para cada una de las reuniones.
- Mantener la buena etiqueta básica de las reuniones presenciales: agenda previa, actas y puntos, asignación de responsabilidades y siguientes pasos.
- Cualquier punto de acción significativo debe comunicarse a todo el personal.
- En el caso del periódico, se necesitará un gerente de producción que se relacione con la redacción, un editor de noticias, un líder de TI e, idealmente, alguien de RR.HH.
- Si su producto es digital, su jefe de producto debe estar presente.

Para el responsable de innovación de **The Wall Street Journal**, Robin Kwong<sup>37</sup>,

## Diferentes tipos de producto editorial



Fuente: Five Product Level Model, Philip Kotler

<sup>37</sup> Wall Street Journal shares 4 steps toward reinventing newsroom innovation <https://cutt.ly/ukpAFGo>

---

es fundamental saber cómo crear un entorno de innovación adecuado. El coronavirus y su impacto sobre el teletrabajo han generado cierto desorden en la forma de trabajo, sobre todo en la generación y selección de ideas juntos al equipo de redacción. Unos días antes del confinamiento pusieron en marcha un portal de ideas<sup>38</sup> que ha sido especialmente útil durante estos meses. Se trata de un sitio web interno al que cualquier periodista o editor puede enviar una idea para que sea analizada entre todos. El objetivo del portal de ideas es dar respuesta a estas tres preguntas:

- ¿Cómo aprender rápidamente?
- ¿Cuál es el entorno adecuado para la experimentación?
- ¿Qué problemas se deberían abordar?

La gestión organizativa tiene que repensar axiomas hasta ahora inamovibles. Ante la extendida opinión de que el éxito de las compañía está en las personas <sup>39</sup>, en un entorno cada vez más cambiante e incierto, son los procesos los que configuran y

marcan la diferencia entre las empresas que pueden adaptarse y las que no o, como sostiene el experto en gestión del cambio, Kristoffer Darj<sup>40</sup> *“Las empresas que tienen la mejor oportunidad de sobrevivir al cambio tienen un ADN que les permite a sus empleados adaptarse y evolucionar rápidamente. Ese ADN consiste en procesos y modelos definidos que hacen que el cambio de competencia esté disponible para todos, desafiando activamente a los empleados. De esa manera, los procesos deberían ser más importantes que los individuos, aunque suena un poco extraño”*.

En España, algunos medios como **El Confidencial**, **Unidad Editorial**, **El País**, etc. comienzan a trabajar ya con metodologías ágiles –Scrum o Kanban– importadas de los equipos de Producto y Desarrollo de la industria tecnológica. Eso les permite adaptarse y reaccionar más rápido a los cambios de la industria. El gran reto es llevar esa mentalidad ágil, consistente también en la ruptura de jerarquías, la cultura del dato y el fomento de equipos multidisciplinares a las redacciones.

---

<sup>38</sup> Harnessing Innovation: The WSJ Ideas Portal <https://cutt.ly/7kpAH21>

<sup>39</sup> Retaining, retraining employees could be key for change <https://cutt.ly/BkpAZPd>

<sup>40</sup> Employees aren't a company's most valuable asset <https://cutt.ly/LkpDQgr>

## Nuevos perfiles

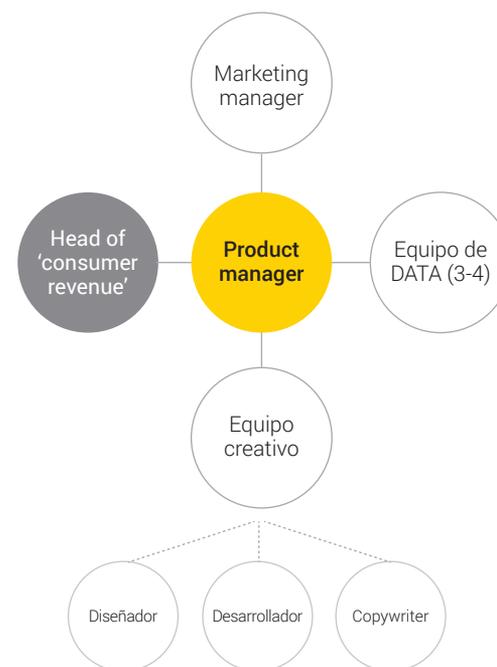
Es evidente que la crisis de la pandemia también ha acelerado los procesos de ajuste de plantillas que ya venían produciéndose desde la última crisis económica. Son muchas las compañías en todo el mundo que están viéndose obligadas a adoptar duras medidas para adecuar sus equipos a la nueva realidad post Covid-19. Así lo expuso Rebekah Brooks, editora ejecutiva de **The Sun** y de **The Times**, en un comunicado interno dirigido a sus empleados, donde les comunicaba que el impacto del coronavirus en su negocio hacía necesario tomar medidas dolorosas mientras que se aceleraba la transición hacia un futuro digital, lo que significaba *“despedirse de algunos colegas valiosos y talentosos. Necesitamos maximizar nuestros recursos, eliminar la duplicación y convertirnos en un negocio más simple”*<sup>41</sup>.

A pesar de esta dolorosa situación en muchas redacciones, la transición digital requiere atraer nuevos perfiles profesionales en todas y cada una de

las áreas, tanto editoriales como de negocio. Para el editor y responsable de **MondayNote** *“las salas de redacción modernas dependerán, cada vez más, de la experiencia externa para abordar problemas complejos. Cualquiera que gestione una empresa de noticias necesitará un pequeño núcleo de editores experimentados, algunos escritores especializados internos y construir experiencia en red. Esto requerirá un nuevo enfoque de recursos humanos: subcontrataciones que aseguren un buen periodismo y que sean bien remunerados en consecuencia”*<sup>42</sup>.

La configuración tradicional de la mesa de noticias (local, nacional, política, etc.) dejará paso a una estructura editorial más transversal basada en el tema clave de cada mercado y en las expectativas de la audiencia. Por ejemplo, la cobertura integral del cambio climático tendrá más sentido en áreas vulnerables, mientras que un equipo de reporteros que se enfoque en la movilidad / vivienda, que se infiltre en cada parte de la organización estará más justificado en un área metropolitana congestionada.

## Perfiles para el área de Reader Revenue



Fuente: Elaboración propia, 2021

<sup>41</sup> News UK warns of job cuts as it transitions to 'digital future' under Covid-19 <https://cutt.ly/XkpA1kR>

<sup>42</sup> Trends to Keep an Eye on in 2020. <https://cutt.ly/gkpDbZA>

---

Por otra parte, la consolidación de un cambio de modelo de negocio basado en publicidad a otro orientado a las suscripciones requerirá cambios organizativos y la incorporaron de nuevos perfiles.

La apuesta por la diversificación de ingresos ha hecho evolucionar la figura del CMO (Chief Marketing Officer), una figura poco habitual en los medios digitales hasta la irrupción de los *reader revenue*<sup>43</sup>. El nuevo rol del CMO se centra, sobre todo, en impulsar el crecimiento de los suscriptores y no tanto en la comercialización de los anunciantes.

Miki King, es el primer CMO que ha tenido **The Washington Post**, y como explica *"antes de que yo asumiera el liderazgo, tenían un equipo de marketing digital e impreso que no funcionaba de forma coherente"*. Su principal objetivo desde su incorporación ha sido *"tener una sola voz para los consumidores"*<sup>44</sup>. Para ello, ha reenfocado y reciclado a los diferentes equipos. Por ejemplo, aquellos que trabajaban en comercialización local,

ahora se centran en la experiencia del cliente con los productos tanto impresos como digitales. Este proceso se ha dado de manera similar en varios medios a la vez. **The Washington Post, Hearst Newspapers y The New York Times** incorporaron CMOs en 2018. En el caso de Hearst y The Post, fue la primera vez que disponían de ese rol en las redacciones.

Otro debate es el de la multi-disciplinariedad de los equipos dentro de las redacciones y el reto de que periodistas y desarrolladores trabajen juntos, dos filosofías y procesos de trabajo muy diferentes<sup>45</sup>. Uno de los retos fundamentales en los modelos de *product thinking* es crear equipos multidisciplinares con objetivos compartidos. A pesar de una mayor posibilidad de fricción, la diversidad de orígenes, habilidades y cultura ayuda también a incrementar el valor empresarial.

A diferencia de la industria tradicional donde imperaba el talento individual, ahora se hace cada vez más necesario el trabajo en equipo, con procesos más abiertos e interdisciplinares. El liderazgo ya no

El nuevo rol del CMO se centra, sobre todo, en impulsar el crecimiento de los suscriptores y no tanto en la comercialización de los anunciantes

---

<sup>43</sup> Publishers pour money into paid marketing for their subscription products <https://cutt.ly/okpA3nM>

<sup>44</sup> How The Washington Post is reorienting for digital subscriptions <https://cutt.ly/WkpA7Hd>

<sup>45</sup> How can journalists and software developers work better together? <https://cutt.ly/bkpA6Hw>

podrá estar tan jerarquizado como hasta la fecha. Deberá instaurarse la cultura de la innovación en donde aprender de los errores y la experimentación prime sobre la búsqueda del perfeccionamiento.

### Auge del Product manager

El auge de la orientación a producto (*product thinking*) lleva consigo apostar por la incorporación de los gestores de producto (*product manager*), llamados a integrar perfiles, funcionalidades y responsabilidades de distinta naturaleza: estrategia editorial, distribución en los diferentes canales, marketing, tecnología, sin olvidar las suscripciones. Todo ello encaminado a obtener el éxito comercial y el control de los ingresos.

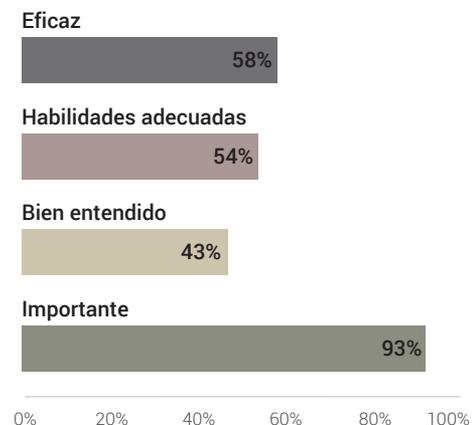
Para distinguir la gestión de proyectos de la gestión de productos, hay que entender bien qué es un proyecto y qué es un producto. El primero tiende a representar ideas e iniciativas con un principio y un final: nos involucramos en proyectos, los desarrollamos y luego los dejamos para seguir con la próxima idea. Los productos,

sin embargo, representan un compromiso continuo de principio a fin<sup>46</sup>.

A partir de esta premisa, el director de proyecto se centra en las operaciones, procesos y normas internas para hacer las cosas. El *product manager* es quien tiene el control sobre la estrategia y la monetización. Estos roles son complicados en el mercado. Hasta ahora se habían dado en compañías tecnológicas, con salarios y condiciones que la sufrida industria editorial no puede en la mayoría de los casos igualar. No obstante, el producto editorial tiene sus propias particularidades, por lo que el *product manager* haría bien en conocer la idiosincrasia del día a día de una redacción, especialmente porque para la consecución de sus objetivos requerirá de la implicación del equipo editorial.

El lanzamiento de proyectos durante la pandemia ha puesto de manifiesto la importancia de esta figura, que no solo es responsable de las decisiones sobre lo que se construye, sino que también influye en todos los aspectos de cómo se lanza un producto editorial<sup>47</sup>.

## Grado de consideración y reconocimiento del product manager dentro de la organización



Fuente: Reuters Institute for the Study of Journalism, 2021

<sup>46</sup> The rise of the Journalist Product Manager <https://cutt.ly/OkpSes1>

<sup>47</sup> Product managers for the digital world. <https://cutt.ly/OkpSyMX>

---

Para Nicole Dingess, directora de diseño de producto de **Gannett**, propietaria, entre otras cabeceras, de **USA Today**, el papel del PM es *“entender profundamente el problema – la situación del mercado, los clientes existentes y potenciales– así como buscar formas de diferenciar la oferta de productos para satisfacer tanto las necesidades de las empresas como las de los clientes”*<sup>48</sup>.

En plena pandemia y confinamiento global, **The Wall Street Journal** anunciaba<sup>49</sup> la incorporación de nuevos responsables de productos y estrategia de noticias. Su nota de prensa dejaba patente la importancia de la decisión: *“Cuán importante es que brindemos las mejores experiencias de noticias del mundo. Nuestro público es cada vez más móvil. Son cada vez más diversos y de todas las edades. Quieren verse reflejados en nuestro periodismo. Quieren que la información que sea más relevante para ellos sea realmente fácil de encontrar”*. Por tanto, sus funciones se alinean con los equipos de redacción y del resto de áreas de la compañía”.

Gaurav Sachdeva, director de producto de Singapore Press Holdings (SPH), es de la opinión de que los gerentes de producto son importantes agentes del cambio que ayudan a transformar los procesos de redacción y a desarrollar productos y servicios que están más en sintonía con las necesidades de los usuarios. Para Sachdeva, *“los buenos gerentes de producto poseen visión para los negocios, trabajan bien con la tecnología y los datos, y son capaces de empatizar con los clientes”*<sup>50</sup>.

Sabrina Passos, ex gerente de producto de **RBS**, uno de los principales grupos de media de Brasil, explica que *“en las redacciones el Product Manager (PM) necesita entender la industria y los procesos únicos que tiene una empresa de medios de comunicación. El producto normalmente tiene sus raíces en la sala de redacción y saber cómo son sus flujos de trabajo es muy valioso. Por eso es importante que provengan del mundo de la comunicación o del periodismo. Tienen que hablar el mismo idioma”*.

El producto normalmente tiene sus raíces en la sala de redacción y saber cómo son sus flujos de trabajo es muy valioso. Por eso es importante que los PM provengan del mundo de la comunicación o del periodismo

---

<sup>48</sup> Entrevista personal realizada por email el mes de marzo 2020

<sup>49</sup> Welcoming New Product and News Strategy Leaders <https://bit.ly/2ynzQSw>

<sup>50</sup> How product managers are rejuvenating journalism <https://cutt.ly/6kpSpxf>

Es imprescindible comprender cómo funciona la sala de redacción, quiénes son los principales actores/ interesados y cuáles son los “productos” propiamente dichos. Los productos de las noticias tienen matices específicos y las personas de las noticias aún más. Para poder navegar en él, el PM tiene que comprender plenamente sus procesos, tener grandes habilidades de comunicación y ser un gran usuario del producto que gestiona - no mirando sólo a los habituales UX, sino como lector/ suscriptor, por ejemplo. Uno de los grandes cambios de mentalidad en este aspecto es entender que el PM y su equipo trabaja para satisfacer a los usuarios (verdaderos clientes del medio) y no tanto al cliente interno (*stakeholders*), como se venía realizado tradicionalmente.

**The New York Times** comprendió bien que la intersección entre la sala de redacción y el producto iba a ser el siguiente escalón de la evolución digital. Por ello, la oferta para cubrir el puesto de *project manager* contemplaba entre sus roles: ayudar a diseñar la hoja de ruta de los productos, saber construir relaciones con otros gerentes de proyectos, así como establecer los hitos de superficie en el desarrollo de proyectos y herramientas.

Denominar producto a un periódico o a un programa de radio es una tendencia novedosa en el sector, principalmente entre los propios periodistas. Generalmente, los periodistas y los líderes de las salas de redacción no están familiarizados con los flujos de trabajo de la gestión de productos, por lo que se resisten a aceptarlos. Las empresas de medios de comunicación tienen su propia idiosincrasia: las “tareas por realizar” no están tan claras para la mayoría de las partes interesadas. De nuevo, la cultura de las redacciones en las que el papel sigue siendo prioritario suele ser la mayor barrera. Para la correcta instauración de un modelo de *product thinking* hay que poner en marcha equipos multifuncional liderado por gerentes de producto, que sean capaces de integrar a diseñadores, desarrolladores, periodistas, analistas de datos, etc. En cada etapa, los equipos analizan y priorizan las necesidades de los usuarios así como la viabilidad comercial del producto o servicio.

### **Apuesta por la diversidad**

El caso y el tratamiento en los medios del movimiento *#BlackLivesMatters* en los EE.UU. reabrió el debate de las carencias en cuanto a la diversidad racial de sus redacciones.

Además de un factor ético, sin duda el más importante, parece demostrado con datos que las empresas que apuestan por la diversidad e inclusión presentan mejores resultados económicos

Además de un factor ético, sin duda el más importante, parece demostrado con datos que las empresas que apuestan por la diversidad e inclusión presentan mejores resultados económicos. Según un estudio realizado por **McKinsey**<sup>51</sup> en 2015 sobre un grupo de 366 empresas públicas, aquellas que presentan una mayor diversidad racial entre sus gestores tenían un 35% más probabilidades de generar ganancias superiores al promedio.

Destaca en este sentido la estrategia de incorporaciones de nuevos perfiles del **The New York Times**, con una clara apuesta por la diversificación, todo sea dicho. Si en octubre de 2020 anunciaban la contratación de Bianca Clendenin para el nuevo rol de editora de video de **Instagram**, cerraban el año con el anuncio de la incorporación de Everdeen Mason como la primera directora editorial para el *Área de Juegos*. También un nuevo rol diseñado para fortalecer su creciente negocio de *games* y rompecabezas<sup>52</sup>.

Para Charo Henríquez<sup>53</sup>, responsable de desarrollo y soporte de la redacción en

**The New York Times**, los esfuerzos en materia de diversidad, equidad e inclusión no sólo abordan la contratación sino también la retención y las oportunidades de desarrollo profesional en los medios de comunicación. En este sentido, es evidente la necesidad de rejuvenecer las redacciones y que los periodistas que han impulsado la transformación digital desde posiciones periféricas lideren el futuro.

### Eliminar SILOS

Uno de los mantras recurrentes cuando se acomete proyectos de transformación digital es la necesidad de eliminar los silos de datos. Fácil de decir pero más complicado de llevarlo a la práctica. Además de una apuesta decidida por la alta dirección, se requiere poner nuevas medidas en marcha. Se puede hablar de dos ejes de actuación en este sentido. Por una parte, optar por un modelo SaaS que recopile las diferentes fuentes de datos y los almacene. Esta opción permite estandarizar, pero generalmente no ofrece una unificación de fuentes. Por ello, hay que desarrollar un segundo eje de

## Ejes para transformar la cultura de la compañía

**CULTURA =** **M**isión  
**V**alores  
**P**rocesos  
**C**omunicación  
**R**econocimiento  
**A**udiencias

Fuente: elaboración propia, 2021

<sup>51</sup> Why diversity matters <https://cutt.ly/2kpSbME>

<sup>52</sup> Everdeen Mason Joins The Times as Editorial Director for Games <https://cutt.ly/lkpDwmJ>

<sup>53</sup> A new path to leadership <https://cutt.ly/AkpFnso>

---

“canalización de datos ETL” (extracción, transferencia y carga) que unifique y estandarice los datos de las diferentes herramientas y plataformas (analítica web, CRM, metadatos de contenido, etc) para que presenten un formato utilizable por todas las áreas.

Para implementar un proyecto de estas características, Guus Bartholomé, responsable digital de **Nederlandse Publieke Omroep (NPO)**, que aglutina varias marcas de televisión, radio y productos digitales, considera que los aprendizajes clave en el proceso de unificar los de datos son<sup>54</sup>:

- Identificar los *partners* más adecuados para la analítica digital tanto internos como externos a la organización.
- Proponer una sesión de necesidades para los *stakeholders*.
- Anticiparse a las necesidades de los *partners* más reacios.
- Diseñar un modelo de datos unificado basado en las necesidades.
- Identificar qué equipo utilizar para el análisis digital.
- Mantener un modelo unificado

**MittMedia** creó su propia plataforma centralizada llamada **Soldr** que recopila, procesa y envía datos entre todos sus sistemas y herramientas. Es el “cerebro de datos” que actúa como el centro del negocio y de innovación. La plataforma ha provocado también cambios culturales en la organización, ayudando a establecer nuevos KPI, lo que ha dado como resultado nuevas alianzas estratégicas entre departamentos que anteriormente no estaban conectados. En el caso de MittMedia el conocimiento se distribuye y difunde “en iniciativas interdepartamentales para abordar juntos los desafíos de toda la empresa”<sup>55</sup>. Tradicionalmente, estas funciones han estado separadas por áreas o, incluso, en compañías diferentes. Por lo que en las organizaciones tradicionales, en donde todavía existen silos, “tendrán que construir puentes y derribar algunos muros para conseguir que las cosas salgan bien”<sup>56</sup>.

### **Herramientas y tecnologías**

---

En cualquier escenario, pero más aún en situaciones de teletrabajo o en un enfoque

---

<sup>54</sup> 6 ways to implement data unicity in your media company. <https://cutt.ly/SkpDrsB>

<sup>55</sup> How MittMedia's in-house central data platform has changed the company <https://cutt.ly/MkpDuoX>

<sup>56</sup> Best practices for product management in news organizations <https://cutt.ly/vkpDpwt>

---

de equipos distribuidos, se recomienda definir claramente para qué sirve cada herramienta y dejar patente la etiqueta que se debe utilizar. **Slack**, por ejemplo, es una buena herramienta para comunicaciones internas, que debería sustituir en gran medida a los correos o mensajerías del proyecto. **Google Drive**, **Wetransfer** o **Dropbox** son útiles para documentos de colaboración. La asignación de tareas del proyecto ocurre en **Asana** o **Trello**.

Las herramientas de seguimiento en tiempo real o las ya habituales pantallas de **Chartbeat** han actuado como vía de evangelización y agente de impulso dentro de las redacciones. La tecnología genera procesos y éstos ayudan a consolidar la cultura. Por ello, encontrar las herramientas y tecnologías adecuadas que se integren en la redacción son una buena medida para apoyar cambios y tendencias de transformación.

La inclusión de estas tecnologías, sobre todo las de analítica, ayudan a establecer procesos y, aún más importante, a orientar a la redacción para la toma de decisiones basadas en datos, aunque en ocasiones se pueda correr el riesgo de instrumentalizar la transformación digital al convertir las

herramientas tecnológicas en un fin en sí mismo, en lugar de en un medio para mejorar el conocimiento de sus audiencias.

### **Impulsar la transparencia y la comunicación con los lectores**

---

Ante un exceso de oferta informativa, la comunicación y los atributos de la marca adquieren un nuevo valor que puede ayudar a presentar una oferta de contenidos diferencial y por tanto conseguir nuevos suscriptores.

Desde el momento en que el usuario ya ha dado su tarjeta de crédito, podemos decir que empieza la relación. El primer paso es enviar un mensaje de bienvenida a los suscriptores (*onboarding*) que se incorporan. Puede ser en diferentes formatos digitales: correo electrónico, chat, video o una página web. La elección del formato no es crítica. La clave está en conseguir una conexión inicial positiva. Es en este momento cuando hay que recordarles a qué funciones pueden acceder, incluido los contenidos, las herramientas en línea y los beneficios que obtienen, así como los programas de recompensas<sup>57</sup>. **Kansas City Star**, por

Ante un exceso de oferta informativa, la comunicación y los atributos de la marca adquieren un nuevo valor que puede ayudar a presentar una oferta de contenidos diferencial y por tanto conseguir nuevos suscriptores

---

<sup>57</sup> How to win the loyalty of new subscribers through great onboarding <https://cutt.ly/hkpDsbm>

---

ejemplo, recibe a sus nuevos suscriptores con un correo electrónico que contiene un video de bienvenida y de agradecimiento por suscribirse, al mismo tiempo que les ofrece una variedad de consejos y trucos para ayudarlos a comenzar.

Comunicarse correctamente con los lectores ayuda a eliminar las fricciones de suscripciones y potencia las conversiones. **The Wall Street Journal** comprobó que, con el simple hecho de destacar la facilidad para cancelar las suscripciones, éstas aumentaron en un 10%, sin impactar en la permanencia media de los suscriptores (*churn*). La directora de Producto de Crecimiento de Suscripciones de The New York Times, Kate Piselli, viene a confirmar lo mismo. Según sus datos, cuanto más fácil es cancelarlo, más probable es que los suscriptores que se han dado de baja vuelvan a suscribirse más tarde<sup>58</sup>.

### Fomentar los atributos de la marca

---

La necesidad de crear comunidades de interés en torno a una marca requiere que sus atributos sean muy sólidos y diferenciales, si se quiere conseguir que

los lectores se conviertan en suscriptores. Para transmitir estos valores y atributos de forma adecuada será necesario trabajar una estrategia y arquitectura de marca para todos los canales, lo que lleva aparejado la incorporación de nuevos perfiles especializados.

Ahora más que nunca, y en especial en el mundo digital, la marca es el mensaje. Los medios se sitúan en un terreno de intangibles. La estrategia de marca<sup>59</sup> da vida a un posicionamiento competitivo y trabaja para situarlo como un “algo” en la mente de sus proyectos y clientes.

Ahora se hace necesario volver a reinterpretar la relación de las compañías con sus audiencias. La marca recupera el valor que se había difuminado al ceder los contenidos a terceros. Durante casi una década, la búsqueda de audiencias ha estado dirigida a las plataformas que necesitaban dar respuesta a los algoritmos antes que satisfacer las demandas y necesidades de los lectores. De esta forma, los atributos de las cabeceras se han desdibujado paulatinamente.

Comunicarse correctamente con los lectores ayuda a eliminar las fricciones de suscripciones y potencia las conversiones. Ahora se hace necesario volver a reinterpretar la relación de las compañías con sus audiencia

---

<sup>58</sup> 3 key ways to reduce news product friction <https://cutt.ly/lkpDfKj>

<sup>59</sup> Brand Strategy <https://cutt.ly/SkpFE0P>

No sólo deben servir de referencia las empresas que han conseguido crear con éxito marcas online. También es importante poner la vista en los sectores del lujo que han sabido posicionar sus marcas y transmitir sus atributos diferenciales en todos los canales tanto off como on. La marca no debe ser considerada sólo como una identidad visual sino como una experiencia completa<sup>60</sup>.

En esta misma línea se expresa Gabriela Salinas, experta en gestión de marcas *"es necesario una gestión estratégica de las marcas que, además de la innovación emocional y tecnológica, requiere una buena gestión. La marca debe sustentarse en una relación basada en la experiencia. Además, debe evolucionar del qué hacemos al por qué lo hacemos"*.

Las grandes cabeceras que han liderado la transformación digital han sabido transmitir, construir e impulsar sus atributos en el ámbito digital. Es el caso de **The Guardian**, que en 2015 se planteó el desafío de convertir 156 millones de navegadores (10 millones de visitantes regulares al mes) en partidarios de algún

modelo de ingreso directo. Por aquel entonces, **The Guardian** tenía 12.000 miembros y 175.000 suscripciones impresas y digitales. Pero a finales de 2018 ya había alcanzado el hito mágico de un millón de seguidores regulares. Aunque eso significa solo 1/156 de su audiencia total.

Para alcanzar el objetivo de dos millones de suscriptores en 2022 **The Guardian** ha lanzado una campaña publicitaria cuyo lema está inspirado en un artículo que la editora jefe, Katherine Viner, escribió en 2017 titulado *'Una misión para el periodismo en tiempos de crisis'*. La campaña persigue resaltar el papel crucial que juega el periodismo para ofrecer a sus lectores información que les permita *"desafiar el statu quo, presentar ideas nuevas y desarrollar opiniones que tengan el poder de rendir cuentas"*<sup>61</sup>.

Con la llegada de Trump a la Casa Blanca se iniciaron una serie de ataques a la prensa que a través de los cuales se acusaba a algunos medios de ser los creadores de *"fake news"*. Como respuesta, **The New York Times** puso en marcha la campaña *"La verdad es difícil"*. Tras más de una década sin realizar una acción de esta envergadura el objetivo

## Indicadores de confianza para ayudar a evaluar la fiabilidad de una historia.

- 1 Mejores prácticas:**  
Transparencia en cuanto a citas y standard de trabajo.
- 2 Diversidad de Voces:**  
Participan diferentes tipos de personas.
- 3 Información sobre los periodistas:**  
¿Quiénes son y cuál es su experiencia?
- 4 Referencias:**  
Las fuentes aportadas son de fácil acceso.
- 5 Métodos:**  
Qué proceso se ha llevado a cabo para contar la historia.
- 6 Etiquetas:**  
El propósito de la historia es claro.
- 7 Local:**  
El periodista utiliza el conocimiento sobre el terreno.
- 8 Feedback:**  
Se anima a los lectores a participar.

Fuente: Trust Project, INMA, 2021

<sup>60</sup> Strategic Branding <https://cutt.ly/8kpFO6T>

<sup>61</sup> The Guardian marketing boss on how 'Hope is Power' will attract another million supporters <https://cutt.ly/0kpDjZc>

---

era triple: a) defenderse de la retórica creciente contra la prensa, principalmente por parte de la Administración Trump, b) asegurar a los lectores que tenían un lugar en donde buscar la verdad y c) atraer a más suscriptores para fortalecer su cobertura. En las 24 horas tras la emisión del anuncio "La verdad es difícil", el periódico neoyorkino captó más suscriptores de los que había conseguido en las seis semanas anteriores. El primer trimestre de 2017, coincidiendo con el estreno de los anuncios, fue el mejor para el crecimiento de suscripciones. En el segundo trimestre tras la campaña, pasó a 2 millones de suscriptores solo digitales, un hito hasta ese momento para cualquier organización de noticias<sup>62</sup>. Al cierre de 2020 contaba con 7,5 millones de suscriptores, de los cuales aproximadamente el 89% son solo digitales.

En este sentido, merece la pena resaltar la capacidad de convertir cualquiera de sus lanzamientos, o anuncios de nuevos suscriptores, e incluso sus nuevas contrataciones en una noticia en sí misma que potencia su marca como referente global informativo y muestra su influencia para el resto del sector.

**Buzzfeed**, por su parte, apostó por la producción de una serie documental de Netflix, de ocho capítulos de menos de 20 minutos, en la que el portal estadounidense de noticias y contenidos virales explicaba su forma de entender el negocio y la profesión en sí. Llegó a acumular 65.000 millones de reproducciones de vídeo en Facebook y YouTube y consiguió unos beneficios de entorno a los 240 millones de euros.

Por su parte, **Hearst UK** continúa profundizando en la concesión de licencias de marca que le ayude a diversificar sus fuentes de ingresos que, según el editor, se han ido duplicando anualmente. La colección de productos encaja con el empuje de Esquire de ser una marca de estilo de vida de lujo y no sólo una revista. Esto se revela más claramente en eventos como el **Esquire Townhouse** –que acoge una amplia gama de eventos como charlas con el autor Salman Rushdie y entrevistas con Michael Stipe y Mike Mills de R.E.M.– así como en canales digitales e impresos<sup>63</sup>. Durante la pandemia, Hearst lanzó una campaña de reconocimiento de marca<sup>64</sup>. Bajo el *claim* de "Estamos juntos en esto,

---

<sup>62</sup> The New York Times 'Truth' Campaign Drives Digital Subscriptions <https://cutt.ly/UkpDz9n>

<sup>63</sup> Hearst pushes further into brand licensing with an Esquire capsule collection <https://cutt.ly/3jrxgST>

<sup>64</sup> Hearst rolls out 30-day brand awareness campaign during lockdown <https://cutt.ly/jjrxfdT>

---

estamos aquí para ti”, reconocía su interés en apoyar a sus comunidades de lectores en diferentes ciudades de los EE.UU. durante la pandemia.

Uno de los retos de la transformación digital de los medios hacia los modelos de reader revenue consiste en consolidar sus atributos y valores en un entorno líquido.

**The Wall Street Journal** aprovecha los eventos para obtener nuevos ingresos. Pero también tiene como función extender su marca a otros territorios. **Journal House** es un evento que se celebra durante varios días en una ciudad del mundo, aprovechando algún acto de relevancia y en el que miembros de The Wall Street Journal dialogan (y en ocasiones cenan) con los asistentes y comparten información, erigiéndose el periódico en el punto de encuentro para que grandes empresarios hagan networking. La campaña del Journal “*Read Yourself Better*” tiene como objetivo promover el periodismo de calidad<sup>65</sup>.

**The Dallas Morning News** lanzó su campaña What Matters el otoño pasado. Combina la presencialidad y el alcance

digital para lograr que los residentes locales evalúen los problemas que les interesan. El Grupo de Noticias del Área de la Bahía se asoció con Klay Thompson, un jugador de baloncesto de los Golden State Warriors y fanático del East Bay Times, para alentar a los lectores jóvenes a que vieran el periódico como una fuente de noticias auténtica (también crearon una zapatilla de deporte de edición especial). Por su parte, la campaña de **Newsday Supporting Local Journalism** presenta anuncios que se muestran en las redes de televisión y en el sitio web de Newsday, destacando a los periodistas de investigación que cuentan historias locales importantes. “*Debemos intensificar y compartir con nuestros lectores, e incluso con nuestros críticos, el buen trabajo que se está haciendo en las redacciones de todo el país*”<sup>66</sup>.

Como mantiene Evelyn Mateos, Editor & Publisher de The Guardian “*si no comunicamos la eficiencia y el poder del periodismo, ¿quién lo hará?*”. En una de sus últimas acciones publicitarias, el periódico británico cubrió Berlín con 2.000 cajas con el lema “en caso de emergencia, rompa el vidrio” como parte de una

“Si no comunicamos la eficiencia y el poder del periodismo, ¿quién lo hará?”

---

<sup>65</sup> Wall Street Journal ‘Read Yourself Better’ campaign aims to promote quality journalism <https://cutt.ly/Hjrx75>

<sup>66</sup> News Publishers are Sending a Message Through Powerful Marketing Campaigns <https://cutt.ly/Tjrxlu5>

---

llamativa campaña de *street marketing*. Las instalaciones invitaban a los transeúntes a romper literalmente el vidrio de emergencia con un pequeño martillo. Una vez roto, los lectores pueden abrir la caja roja y tomar una copia de cortesía del **Guardian Weekly**.

Pero, en la construcción de marca no todo el mundo cuenta con historias de éxito. El reposicionamiento de marca o la creación una nueva no es fácil. El caso

más evidente, también en los EE.UU., fue la de **Tribune Publishing**. En junio de 2016, la compañía propietaria, entre otros, de **The Chicago Tribune** o **Los Angeles Times** pasó a llamarse **tronc Inc.** (con “t” minúscula), una abreviatura de “contenido en línea de **Tribune**”. El cambio de nombre representaba un movimiento más profundo que ambicionaba dejar de ser un editor tradicional de periódicos y convertirse en una “empresa de curación de contenidos y monetización”<sup>67</sup>.

---

<sup>67</sup> Tribune Publishing’s New Name, ‘tronc,’ Puzzles Marketing Experts <https://cutt.ly/Ijrxl7Q>

## VII. Conclusiones

1. La pandemia ha afectado a todos los procesos y eslabones de la cadena de valor, estableciendo un antes y un después. Aunque la digitalización llevaba años transformando el diseño y distribución de las redacciones, los procesos y dinámicas de trabajo no lo habían hecho a la misma velocidad.
2. El cambio cultural es una de las piezas fundamentales en los procesos de adecuación al entorno digital. Los ejes para este cambio cultural son: a) revisar y alinear la misión, los valores con la estrategia digital; b) adaptar los procesos al nuevo ecosistema, c) potenciar la comunicación –tanto interna como externa–; d) repensar los KPIs de éxito, orientándolos a satisfacer las demandas de las audiencia, y e) mejorar las acciones de reconocimiento de los equipos.
3. El objetivo para afrontar la nueva era que se avecina debería ser conseguir plenas funcionalidades e incorporar nuevas capacidades de forma estable en cada área: editorial, tecnología y de negocio.
4. El trabajo distribuido no presencial, conlleva un nuevo liderazgo en el que pesa menos la autoridad. Los líderes en este nuevo escenario están obligados a fomentar la colaboración, la transparencia y la comunicación.
5. Asistimos al surgimiento del concepto de “consorcio de cobertura” o “periodismo colaborativo” que se está convirtiendo en tendencia a medida que los efectos de la pandemia son más visibles.
6. Los *product manager* han pasado a ser una pieza fundamental en la gestión del cambio interno. El *product thinking* va a ser tan relevante que ha llegado a definirse como *the new journalism*.
7. Los equipos de ventas se han transformado en las últimas dos décadas, ofreciendo un rol más consultivo, multicanal y multimarca. Al mismo tiempo, tendrán que ser más analíticos y depender cada vez más del reporte de datos a los clientes
8. Se impondrán modelos organizativos más horizontales, con indicadores de desempeño orientados a la eficiencia. Del mismo modo, se establecerán proyectos de mejora y crecimiento profesional donde se fomenten las trayectorias de ascenso. La transparencia será inevitable si se quiere retener el talento de la compañía.
9. Para esta transformación digital será fundamental el papel que jueguen los departamentos de recursos humanos que tendrán que acompañar a los equipos en este nuevo escenario. Estos tendrán que experimentar, también en primera persona, un proceso de transformación sin precedente, teniendo que convertirse en agencias internas del cambio.
10. Uno de los retos de la transformación digital de los medios hacia los modelos de *reader revenue* consiste en consolidar sus atributos y valores en un entorno líquido. Las grandes cabeceras que han liderado la transformación digital han sabido transmitir, construir e impulsar sus atributos en el ámbito digital.



[www.evocaimagen.com](http://www.evocaimagen.com)  
[info@evocaimagen.com](mailto:info@evocaimagen.com)

