

Modelos organizacionales innovadores de emprendimientos de noticias locales

Gonzalo del Peon

Asociado de Estrategia, American Journalism Project

ADEPA - julio 2021

Agenda

1

Introducción de American Journalism Project

2

Entorno de emprendimientos de noticias locales en América del Norte

3

Estudios de caso de modelos organizacionales innovadores

1

Introducción

Sobre el fondo filantrópico American Journalism
Project

American Journalism Project

- El primer fondo filantrópico enfocado en reconstruir el ecosistema de noticias locales en los Estados Unidos
- Fundado en 2019
- Proporcionamos capital inicial y capital de crecimiento para emprendimientos sin fines de lucro de noticias locales
- “Venture philanthropy” = concepto de inversión de capital + apoyo estratégico intensivo + donación filantrópica



Co-fundadores de AJP



- **Elizabeth Green** - fundadora y directora ejecutiva de Chalkbeat
- Chalkbeat, fundado en 2013, es un medio de noticias locales enfocado en educación
- 8 oficinas locales: Chicago, Colorado, Detroit, Indiana, Newark, Nueva York, Philadelphia y Tennessee
- Es uno de los emprendimientos sin fines de lucro de noticias más exitosos en el país



- **John Thornton** - fundador de Texas Tribune
- Larga carrera en capital de riesgo para emprendimientos de tecnología (fundador de Austin Ventures y Elsewhere Partners)
- Texas Tribune, fundado en 2009, es el emprendimiento de noticias locales sin fines de lucro más grande en los Estados Unidos, y es considerado un ejemplo para la industria

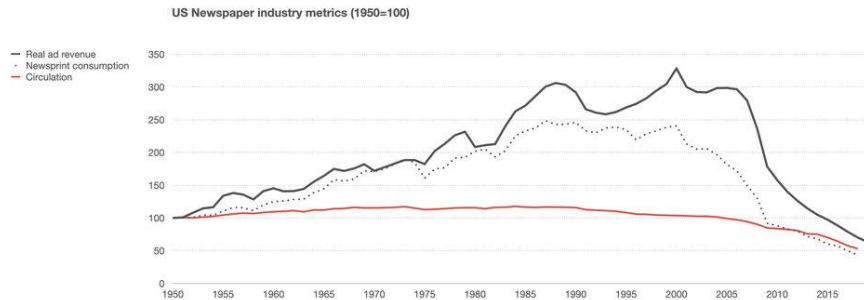
La disminución de las noticias locales en los Estados Unidos

- Ingresos publicitarios de periódicos se redujeron \$35 mil millones en 13 años; de \$49.4 mil millones en 2005 a \$14.3 mil millones en 2018
- El fracaso de los periódicos locales en los últimos 15 años ha resultado en más de 2,100 comunidades que han perdido su periódico local
- En 15 años, el empleo en el periodismo se ha reducido por 60%
- Hoy en día, hay menos de la mitad de los periodistas locales que había hace 10 años
- Solo el 17% de las noticias en los periódicos locales son de esa comunidad, estado o región
- El 43% del contenido en los periódicos locales es contenido original creado por ese medio

Fuentes: University of North Carolina, Duke University, Bureau of Labor Statistics & Pew Research Center

70 years of US newspapers

Near-flat circulation, declining per-capita circulation, double the page count and triple the revenue - until...



Source: McCann, Zenith, US Census, FAO, @BenedictEvans

Benedict Evans — June 2020 47

The rise and fall of American newspapers

US newspaper employees went up 75% from 1950 to 1990 - and then fell 75%



Source: BLS

Benedict Evans — June 2020 44

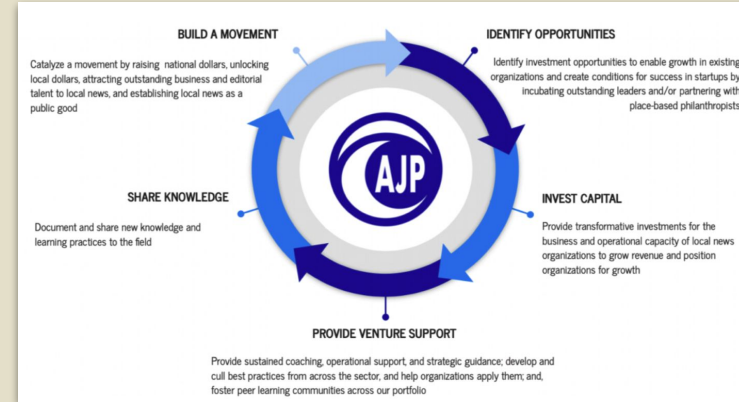
AJP existe porque pensamos que los modelos sin fines de lucro formarán una gran y prometedora parte de la **reconstrucción de las noticias locales** en los Estados Unidos.

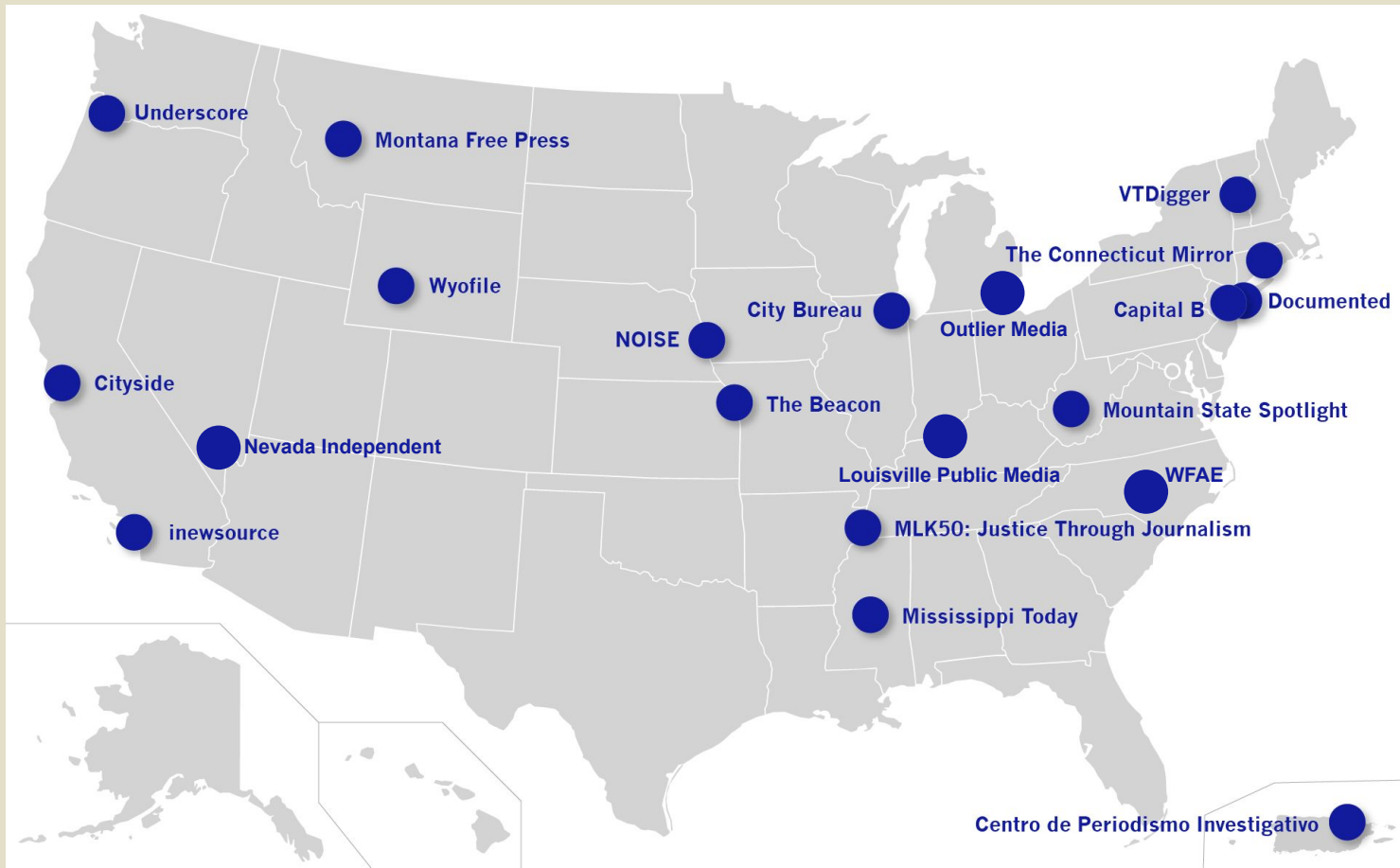
Aunque los medios sin fines de lucro han tenido un alto crecimiento en los últimos 10 años, esta parte de la industria no ha crecido lo suficiente como para satisfacer **la necesidad extrema y creciente en comunidades locales** a través del país.

Nuestra misión es **financiar, guiar y crear un movimiento** para estimular este crecimiento de manera sostenible.

Nuestras inversiones

- Nuestras donaciones son **inversiones transformativas**; invertimos por promedio como \$1M por organización por un periodo de 3 años
- Nuestras inversiones son exclusivamente para **capacidad operativa y capacidad de generación de ingresos**; la mayor parte va hacia empleados de negocios enfocados en aumentar y diversificar los ingresos y desarrollar la capacidad operativa de cada medio
- Nuestra teoría es que **cada dólar que invertimos generará \$2-3 dólares de ingresos incrementales anuales después de 3 años**, y esos ingresos incrementales financiarán **la expansión editorial y el crecimiento general** de la organización
 - Por ejemplo, si nuestra inversión es de \$1M, trabajamos con la organización en implementar un plan de negocios que deja a la organización ganando \$2-3M adicionales de ingresos anuales (y sostenibles) para crecer la capacidad editorial
 - La **sostenibilidad financiera de esos ingresos incrementales** es el enfoque central de nuestro trabajo estratégico con cada organización; ayudamos a crear un equipo sostenible de negocios y operaciones en cada organización
- Ofrecemos apoyo intensivo a nuestras organizaciones; nuestras áreas de enfoque incluyen planificación empresarial y estratégica; reclutamiento de talento; gestión financiera; desarrollo de la gobernanza y de la junta directiva; y estrategias de diversidad y cambio cultural





Nuestro portafolio de inversiones

- 20 organizaciones
- Nuestro enfoque es en financiar el **emprendimiento o el crecimiento** de organizaciones que tienen la ambición de crecer para convertirse en **la fuente principal de noticias locales para sus comunidades**
- También financiamos el crecimiento de medios pioneros en **nuevos modelos**; nos preocupamos profundamente por la **innovación** y por cambiar la forma en que funcionan las noticias locales para ser **más receptivas a su comunidad**



Medios por estado



Medios hiperlocales



Innovando las relaciones con las audiencias



Lanzando emprendimientos



Crerios de inversión

Be Mission-Driven

Our goal is to catalyze the next generation of local public-service media. Our grantees' top priority must be their public-service mission.

Offer A Core Product Free to All

We believe the core product of public service journalism must be free to the public and abide by the highest standards of editorial independence.

Do High-Quality Local News

Local to us means CNOs at the state, city, or regional level that both operate in and serve the information needs of those markets or communities.

Have Local Financial Backing

We expect organizations to have local philanthropic support and work with us to further grow that support. Startup CNOs should have at least two years of funding in place or committed. The American Journalism Project will not be the sole or majority funder.

Look Like The Public We Serve

Diversity, equity and inclusion are core American Journalism Project values and our grantees must have or be building a culture in which these values are reflected throughout their operations.

Aspire To Grow

Grantees must want to and be ready to significantly grow their revenue and programming in service to their mission.

Criteria	Growth <i>Positioning your organization for scale</i>
Constituency <i>Clear community need with defined target audiences</i>	Your organization has a demonstrated track record of identifying and meeting critical information needs for your community and intends to expand toward becoming a primary source of original reporting for a defined region. We're currently prioritizing regions that are either an entire state or large population area.
Ecosystem Awareness <i>Collaborative approach to local news</i>	Your organization has demonstrated leadership within the ecosystem you serve today, effectively collaborates with partners, and will elevate in a tangible manner the broader movement for local nonprofit news as you grow.
Diversity, Equity & Inclusion <i>Looks like, led by, and supported by communities served</i>	Your organization is consistently working to become more just, equitable, and inclusive. You are actively committed to DEI, with a track record that is reflected in the experience of your employees and communities served. Your employees would speak highly of your commitment to building a healthy culture. Your commitment to DEI is reflected in the composition of your staff, audiences served, and in the systems and structures you've put in place.
Philanthropic Support <i>Philanthropic leadership; reputational buy-in</i>	You have a demonstrated track record of attracting a community of champions and a financial base of support from which you can expand your organization. You have a credible path to funding sources in your growth plan.
Organization Leadership <i>Range of editorial, business management and fundraising experience; ability to be a good partner</i>	Your team includes (or will include): <ol style="list-style-type: none"> 1. An experienced editorial leader who inherently understands and believes in the intersection of community, product and revenue 2. A business or nonprofit professional in senior leadership who is committed to the mission of local, equitable, community-driven news and First Amendment values. 3. A highly engaged board that has demonstrated value to date and has the skills and expertise to support you in your next phase of growth.
Financial Controls, Systems, Strategies <i>Good stewardship and understanding of nonprofit finance</i>	You are working toward strong financial systems and controls, a staff and board with financial-management experience, and a healthy governance culture.
Business Plan & Ambition <i>Strategic, comprehensive, process-oriented</i>	You are ready to build a full strategic plan based on a comprehensive market assessment with a credible path to scaling your organization's original local reporting to meet the needs of your region. You have a bottoms-up financial model that projects revenues and costs for an enterprise that is sustainable within 3-5 years following an injection of growth capital. We are particularly interested in plans that support organizations to grow into new communities.

2

Entorno

Emprendimientos de noticias locales en América del Norte

Explosión de emprendimientos de noticias locales

- **2010: 120** emprendimientos de noticias locales
- **2020: 700+** emprendimientos de noticias locales
- La mayor parte **han lanzado recientemente**; 300 lanzaron de 2015-2020
- Esta parte de la industria es **extremadamente joven**
- Muchos de estos emprendimientos han sido **lanzado por periodistas** que han sido despedidos de medios tradicionales



Un ecosistema pequeño y frágil

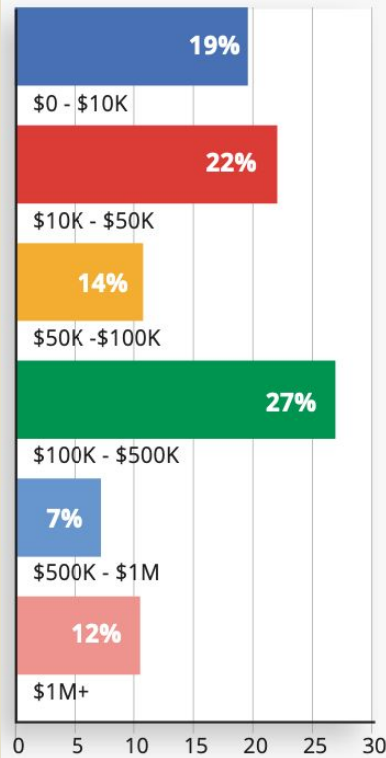
A pesar del increíble crecimiento, este ecosistema de emprendimientos es **pequeño y frágil**, y en gran parte **no está en camino de reemplazar lo que se ha perdido**

Ingresos:

- La mediana de los **ingresos anuales es \$79,000**
- 40% opera con **menos de \$50,000** en ingresos anuales
- **10% opera con más de \$1M** (y la mayor parte de estos medios son sin fines de lucro)
- Correlación clara entre **más ingresos y ubicación en mercados de alta población** (ninguna organización con más de \$1M en ingresos está ubicada en un mercado con menos de 100,000 personas)

Fuente: estudio Project Oasis de LION Publishers y Google News Initiative

% OF ORGANIZATIONS THAT GENERATED ____ REVENUE



Un ecosistema pequeño y frágil

A pesar del increíble crecimiento, este ecosistema de emprendimientos es **pequeño y frágil**, y en gran parte **no está en camino de reemplazar lo que se ha perdido**

Personal:

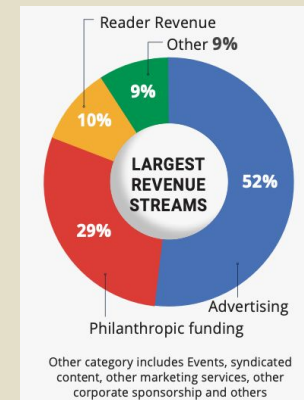
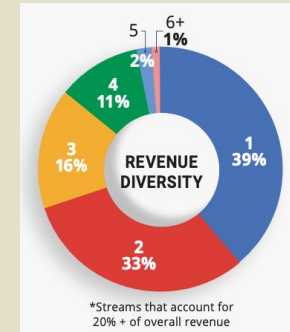
- 90% tienen **menos de 10 empleados**
- **50% dependen de voluntarios** en alguna capacidad; el 25% no tienen empleados de tiempo completo
- Es común que un medio **dependa de un fundador o fundadora** que crea la mayoría del contenido, edita todo y es la única persona pensando en ingresos y operaciones
- **Mejora con el tiempo:** medios con 10+ años tienen una tasa media de empleados de tiempo completo de 43%; para medios con menos de 10 años es 19%

La sostenibilidad financiera es poco común

- Sostenibilidad financiera = **cubriendo gastos** de manera **recurrente**
 - 20% dice que es financieramente sostenible, y 40% dice que está en camino hacia la sostenibilidad pero actualmente están luchando por sostenerse
- 80% tienen por lo menos 3 meses de **fondos de reserva**
- La mayoría **reinvierten todos sus ingresos** (una mediana del 89% de las ganancias anuales) en su organización
- La mitad tienen por lo menos un **empleado dedicado a los ingresos** tiempo completo; 75% tienen a alguien dedicado a los ingresos por lo menos medio tiempo
- 66% en mayor parte **usaron fondos personales** para su **capital de inicio** , y 20% en mayor parte usaron financiación filantrópica
 - De los que usaron fondos personales, la cantidad media fue \$5,000

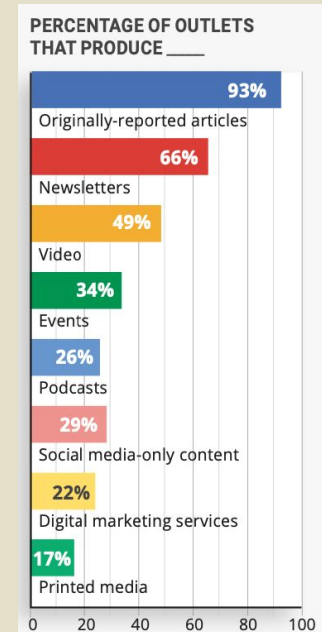
Fuentes de ingresos

- Es más probable que aquellos emprendimientos con múltiples fuentes de ingresos considerables digan que son sostenibles (fuente considerable = 20%+ de sus ingresos)
- El 40% **solo tienen una fuente de ingreso** considerable
- La **publicidad es la fuente más común**; el 60% la usan como fuente de ingreso considerable y la mitad dice que es su fuente de ingresos más grande
 - 84% usan anuncios de display, el 67% ofrecen oportunidades de patrocinio y el 41% ofrecen contenido de marca
- La segunda fuente de ingreso más común es la **financiación filantrópica** (fundaciones or individuos que son donantes principales)
 - 25% usan financiación filantrópica; es la fuente de ingresos mayor de solo el 10%
- **Ingresos de audiencia (suscripciones o membresías)** solo fue una fuente considerable para el 10% de medios
 - 10% utilizan un muro de pago

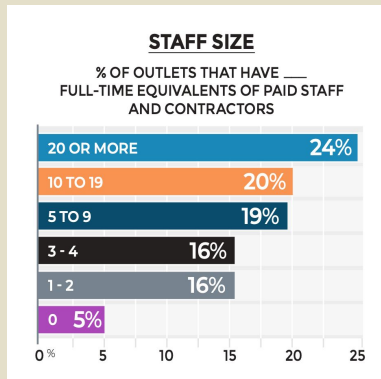
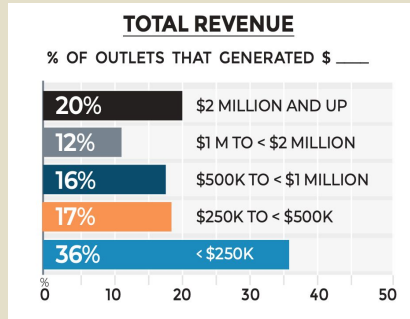


Su enfoque editorial distingue a los emprendimientos de los medios tradicionales

- La mitad de los emprendimientos locales **asignan la mayoría de su presupuesto a editorial**, a diferencia de los medios tradicionales
 - El 40% de los emprendimientos asigna menos del 10% de su presupuesto a la **generación de ingresos**
 - El 50% asigna menos del 10% de su presupuesto a la **tecnología y administración**
- Los emprendimientos tienden a enfocarse en **periodismo más profundo** que el periodismo del día a día o noticias de última hora
 - La mitad citó el **periodismo de investigación** como enfoque
- Distribución:
 - Su propio **sitio web y redes sociales** son los métodos de distribución más comunes
 - Más de $\frac{1}{3}$ **colaboran con otros medios para distribuir su contenido**, una práctica todavía más común en medios sin fines de lucro
 - Solo el **17% usan medios impresos**



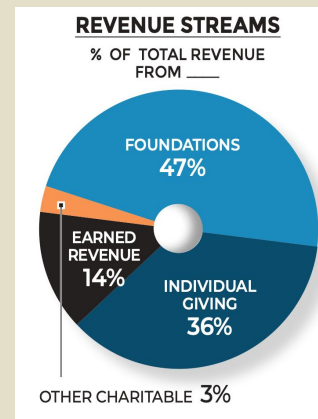
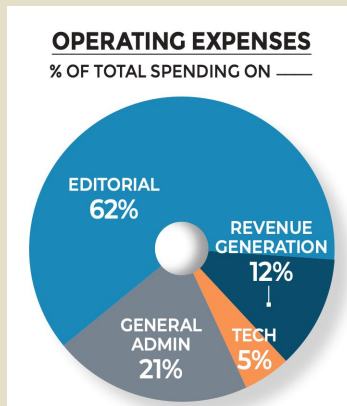
Crecimiento e ingresos de medios sin fines de lucro



- La mitad de los emprendimientos sin fines de lucro **generan más de \$500,000 en ingresos anuales**
- $\frac{1}{3}$ de los emprendimientos de medios sin fines de lucro tienen **menos de 5 años**
- En contraste con el sector de medios comerciales (tradicionales y otros emprendimientos) el sector de medios sin fines de lucro **siguió creciendo durante 2020** a pesar de las consecuencias de la pandemia
 - De hecho, **ingresos en total aumentaron drásticamente**, principalmente por **aumentos en ingresos filantrópicos**; $\frac{2}{3}$ de los medios aumentaron donaciones de individuos y 60% aumentaron donaciones de fundaciones
 - El número de personas que dieron donaciones pequeñas (es decir **membresías**) **creció por 50%** del 2019 al 2020; cada medio tiene un promedio de 1,200 miembros que dan \$90 cada uno

Crecimiento e ingresos de medios sin fines de lucro

- Un poco menos de la mitad de los ingresos totales de los medios sin fines de lucro vienen de **fundaciones**; $\frac{1}{3}$ de **donaciones de individuos** y el 14% de otros ingresos (principalmente publicidad, patrocinios y eventos)
- Más del 70% de los medios sin fines de lucro tienen **3 o más flujos de ingresos**; solo el 10% dependen de un flujo de ingresos
- Estos medios principalmente **gastan en operaciones editoriales** (62% de gastos totales del sector)



El potencial de los medios sin fines de lucro

Aunque solo representan aproximadamente **25% de los emprendimientos** de noticias locales, los medios locales sin fines de lucro representan la parte del ecosistema de medios locales con mayor **crecimiento**, el potencial de **reemplazar lo que se ha perdido**, y la oportunidad de recrear un ecosistema más **justo, diverso** y centrado en las **necesidades de las audiencias**.

Este ecosistema sin fines de lucro es debido en gran parte al **sistema filantrópico particular y único en los Estados Unidos**, pero sin embargo estos desarrollos tienen **lecciones para enseñar** a los medios en otros países y contextos.

- Posicionar el **periodismo como un servicio público** centrado en una **misión altruista**
- El periodismo como una **causa para apoyar** en vez de un producto para comprar
- **Centrando audiencias y comunidades** específicas y enfocándose en **satisfacer sus necesidades de información**



Fuente: Institute for Nonprofit News

3

Estudios de caso

Modelos organizacionales innovadores de
emprendimientos de noticias locales

VT Digger:

Alineación de producto, audiencia e ingresos

- VTDigger cubre el estado de Vermont y fue fundado en el 2009
- Con **capital de inicio de \$12,000** y sin contratar a su primer reportero de tiempo completo hasta el 2011, fue fundado para **enfocarse en periodismo investigativo de política** del estado
- Hoy en día:
 - Mas de **\$2.7M de ingresos anuales** (uno de los medios locales sin fines de lucro **mas grandes del pais**)
 - **11,000 miembros** (62% de sus ingresos)
 - Un equipo de casi **30 empleados** de tiempo completo
 - **Contenido diario** (investigativo y noticias de última hora) en **áreas de cobertura** que incluyen negocios, justicia penal, educacion, el medio ambiente, salud y política
- La clave de este crecimiento ha sido la **alineación** de su **contenido**, las necesidades de la **audiencia** y sus fuentes de **ingreso**

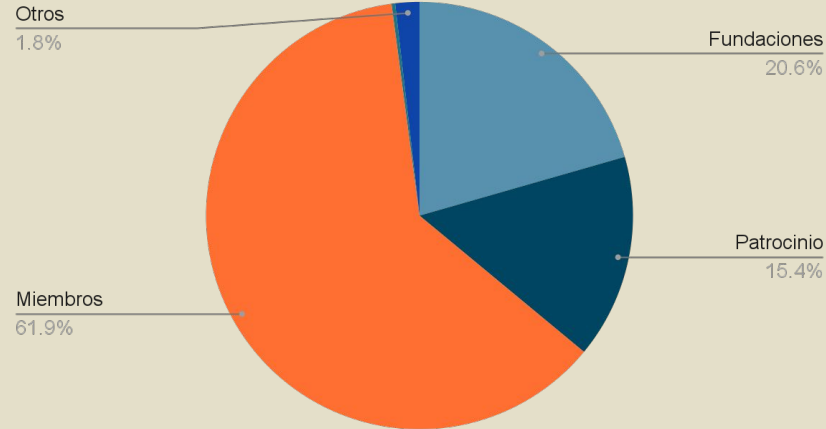


VTDigger:

La importancia de invertir en el lado de negocios

- Como muchos medios emprendedores, VTDigger al principio se enfocaba casi exclusivamente en **invertir sus recursos en el lado editorial**
 - Fundadora Anne Galloway estaba a cargo de la recaudación de fondos de individuos, fundaciones y empresas, además de ser la editora y liderar la estrategia
- Los primeros momentos de crecimiento sustancial vinieron cuando en el 2011 Galloway **contrato a sus primeros empleados del lado de negocios** – un empleado enfocado en operaciones y otro en el patrocinio
 - Del 2011 al 2013, la **organización se duplicó en tamaño**
- Hoy en día, VTDigger está pasando por su **siguiente gran etapa de crecimiento**, gracias a su primer **Director de Ingresos**, fundado por American Journalism Project
 - Su etapa de crecimiento actual está enfocada no solo en crecer como un medio para todo el estado, si no también en crecer su presencia y cobertura hiperlocal en ciudades y pueblos por todo Vermont
- Su **diversidad de ingresos** se considera el estándar de oro para los medios locales sin fines de lucro

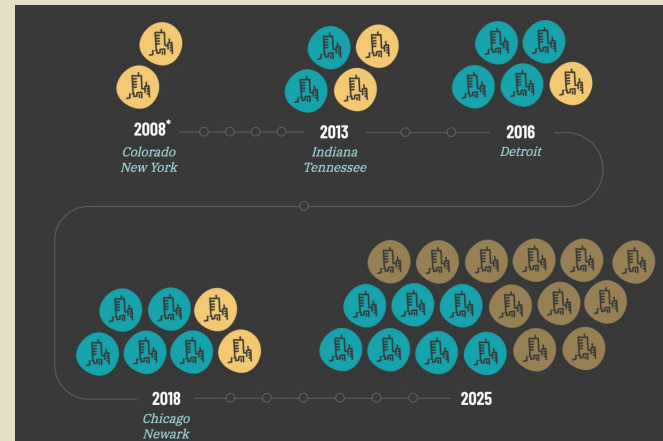
Ingresos



Chalkbeat:

Crecimiento basado en enfoque de tema y economías de escala

- Chalkbeat fue fundado en el 2013 a través de una fusión de un medio local de educación en **Nueva York** y otro en **Colorado**; ha crecido a tener seis otras oficinas locales (**Chicago, Detroit, Indiana, Newark, Philadelphia y Tennessee**)
- Están en el proceso de una **campana de crecimiento** con la meta de **agregar 10 ubicaciones más** a su red de oficinas locales en los próximos 4 años
- Con mas de **\$12M de ingresos anuales** y más de **70 empleados**, Chalkbeat es uno de los medios emprendedores sin fines de lucro más grandes del país
- Su innovación principales de su modelo:
 - La **inversa del modelo del periodico local**: en vez de cubrir varios temas para una ubicación, cubre **un tema para varias ubicaciones**
 - Utiliza **economías de escala** con la **centralización** de la administración, las funciones operativas y el lado de negocios a nivel nacional, y **el lado editorial es local a través de sus oficinas locales**



Cityside & The Beacon:

Crecimiento basado en comunidad y economías de escala

- Cityside
 - El emprendimiento Berkelyside fue fundado en el 2009 para cubrir Berkeley en California; en el 2019, los fundadores crearon una **nueva empresa matriz** sin fines de lucro, Cityside, con el objetivo de **expandir y crear varios medios locales** para otras comunidades en el área de San Francisco, **usando Berkelyside como un modelo**. Su primer medio nuevo fue **The Oaklandside** en Oakland
- The Beacon
 - The Beacon fue fundado en 2020 para cubrir Kansas City en Missouri; con una inversión de AJP, The Beacon **se transformó en una empresa matriz** sin fines de lucro que **lanzará medios hiperlocales por el medio oeste**, empezando con Kansas City Beacon y el nuevo medio Wichita Beacon, que lanzará este verano
- Experimentos en **crear una empresa matriz para medios hiperlocales**, mientras manteniendo **todo regional y basado en la comunidad**
 - Una manera innovadora de **resolver el problema de escala** que muchos emprendimientos locales enfrentan

Cityside

Berkeleyside



**KANSAS CITY
BEACON**

WICHITA BEACON

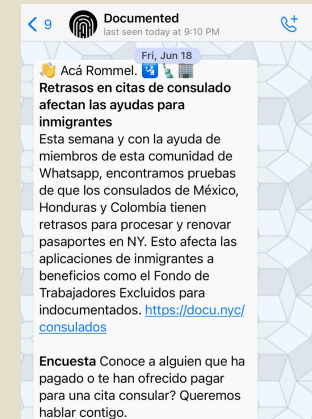
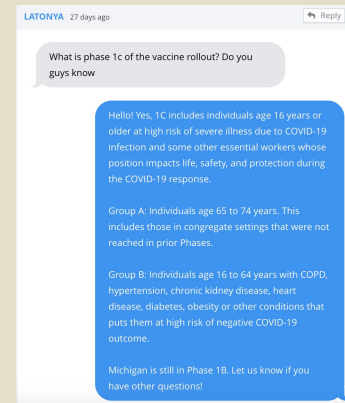
Outlier & Documented:

Centrando las necesidades de información de la comunidad

- Outlier:
 - Outlier fue fundado en el 2016 en reacción a la falta de atención de los medios de Detroit a las **comunidades de bajos ingresos**
 - Su producto principal es un **servicio de mensaje de texto** que distribuye información **sobre recursos para personas de bajos ingresos**, y permite a los **usuarios enviar preguntas a sus periodistas**
 - Outlier ha consultado para medios por todo el país que han **replicado su modelo**



- Documented:
 - Documented fue fundado en el 2018 y cubre **imigración e inmigrantes** en la ciudad de Nueva York
 - Tienen una **comunidad por WhatsApp** de inmigrantes en Nueva York basado en el modelo de Outlier, **centrado en satisfacer necesidades de información**



City Bureau:

Redefiniendo quien hace (y para quien es) el periodismo

- City Bureau fue fundado en el 2015 por 4 periodistas frustrados con la cobertura de medios en Chicago **sobre las poblaciones minoritarias de la ciudad**
- Su iniciativa **Documenters** recluta y paga a **gente diversa sin experiencia en periodismo** para ir a **sesiones públicas del gobierno de Chicago** y mantener un récord público de estas sesiones
- Esta iniciativa ha entrenado a mas de **1,000 Documenters** que han atendido mas de **1,300 sesiones**; City Bureau ha pagado más de \$140,000 a participantes
- En el último año, Documenters se ha expandido a **Cleveland y Detroit**
- La iniciativa Documenters es una manera de **llenar los huecos de cobertura** del gobierno local y de **democratizar el periodismo**



CITY
BUREAU



Conclusiones principales

01

Alineación de contenido,
audiencias e ingresos

02

Inversión en generación
de ingresos

03

Las economías de escala
como solución local

04

Satisfacer las necesidades
de información de tus
comunidades

05

Oportunidad de redefinir lo
que puede ser el
periodismo