

# news product Alliance

Visión estratégica del área de  
producto digital en los medios

# PRESENTACIÓN

---



## Feli Carrique

Executive Director | News Product Alliance  
[feli@newsproduct.org](mailto:feli@newsproduct.org), @felicarrique

Periodista y Product thinker, enfocada en la relación entre sustentabilidad y tecnología en los medios. Anteriormente, Directora de Innovación en SembraMedia, ICFJ Professional Fellow y parte del comité asesor del ICFJ Tech in the Newsroom report. Creadora de Propulsorio, una guía de producto enfocada en el panorama de medios de América Latina. Actualmente, forma parte del J+ CUNY's Executive Leadership program.

News Product Alliance es una comunidad global de apoyo y práctica para pensadores de producto en medios.

¿A qué llamamos **Producto**?

## QUÉ ES PRODUCTO



- 👉 **Producto como tangible o lo que hacemos**
- 👉 Producto como área o rol dentro del medio
- 👉 Producto como filosofía o forma de pensar

Un producto es un bien o servicio que crea un intercambio de valor.

# Para compartir:

**¿Cuáles son sus productos digitales favoritos?**

- No tienen que ser periodísticos.
- Pueden levantar la mano y compartir.

## QUÉ ES PRODUCTO



- 👉 Producto como tangible o lo que hacemos
- 👉 **Producto como área o rol dentro del medio**
- 👉 Producto como filosofía o forma de pensar



## QUÉ ES PRODUCTO



El surgimiento de roles y equipos de Producto en las organizaciones periodísticas es un **cambio hacia la operacionalización de la mentalidad y la práctica de Producto dentro de la industria de medios.**

# Negocio

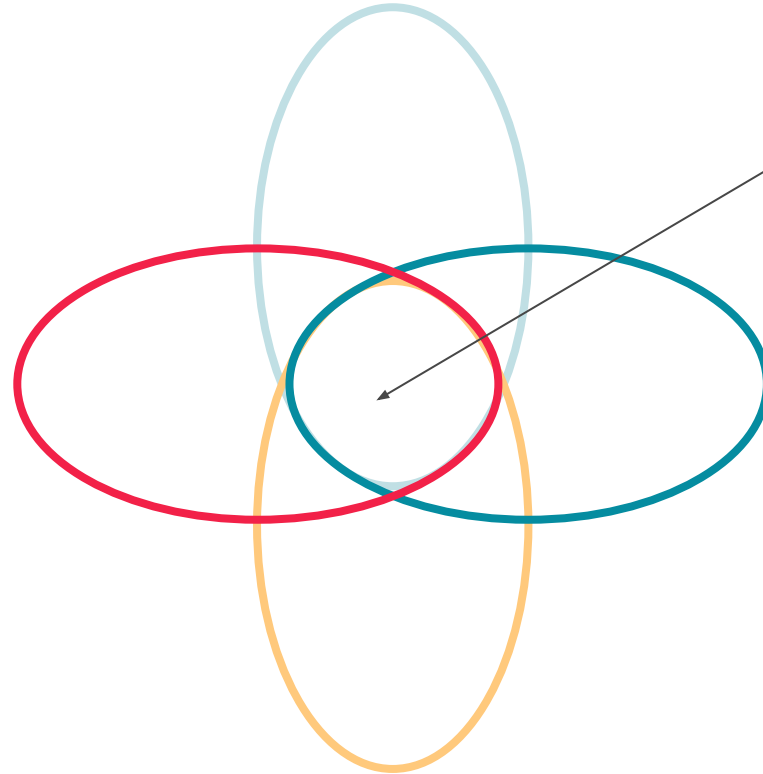
*Modelo de negocios, publicidad y marketing*

# Product manager

**Tecnología**  
*Software, Data y Infraestructura*

**Diseño**  
*UI - UX*

**Contenido**  
*Producción y publicación*



Los equipos de producto son relativamente nuevos.

Según el reporte realizado por INMA en 2021, casi el 40% de los encuestados habían formado su equipo de producto en los últimos cuatro años y el 23% en el último año.

## QUÉ ES PRODUCTO

### Producto como área o rol dentro del medio:



Es una disciplina y un rol para los pensadores de producto.



En una redacción pequeña, puede haber una sola "persona de producto" que se encargue de todo el trabajo relacionado con el producto.



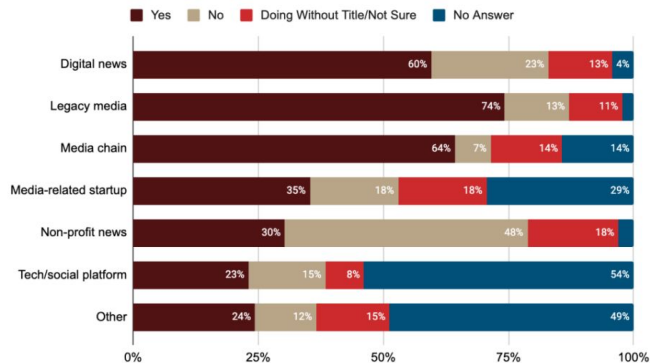
Los equipos más grandes pueden tener PM para supervisar y guiar el trabajo, pero también roles separados para la investigación de usuarios, el diseño, el desarrollo, etc.

## PRODUCTO COMO ÁREA O ROL

Aunque empiezan a aparecer roles de Producto, todavía hay un enorme camino a recorrer en cuanto a la conformación de equipos dedicados.

Dr. Royal's research also revealed that while product thinking exists in many newsrooms, not all news organizations are lucky enough to have a full blown product team.

Dedicated Product Team



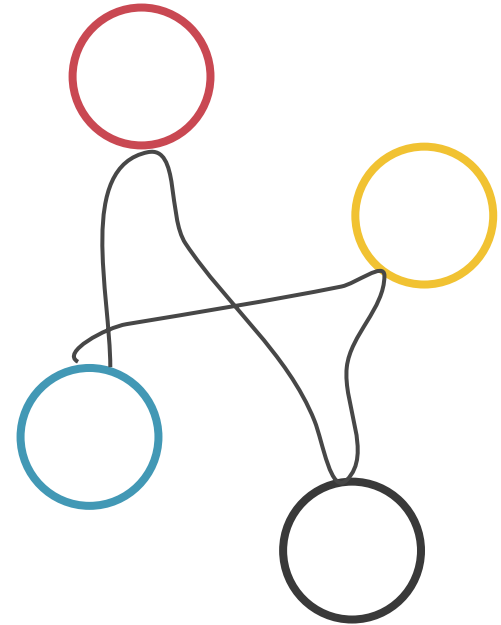
## QUÉ ES PRODUCTO



- 👉 Producto como tangible o lo que hacemos
- 👉 Producto como área o rol dentro del medio
- 👉 **Producto como filosofía o forma de pensar**

## PRODUCTO COMO FILOSOFÍA

Los pensadores de Producto utilizan marcos y herramientas para **conectar los puntos** entre las áreas editorial, de desarrollo de audiencias, tecnología y negocio.



## PRODUCTO COMO FILOSOFÍA



En nuestra encuesta inicial a la comunidad, más del 70% dijo que no tiene *Producto* en su título. Y solo el 22% de los asistentes al NPA Summit tenían títulos de *Producto*, aunque el 60% se identificó con funciones puente o de *Producto*.

Nuestra comunidad también está formada por científicos de datos, ejecutivos de noticias, periodistas y tecnólogos que se identifican como pensadores de *Producto*.

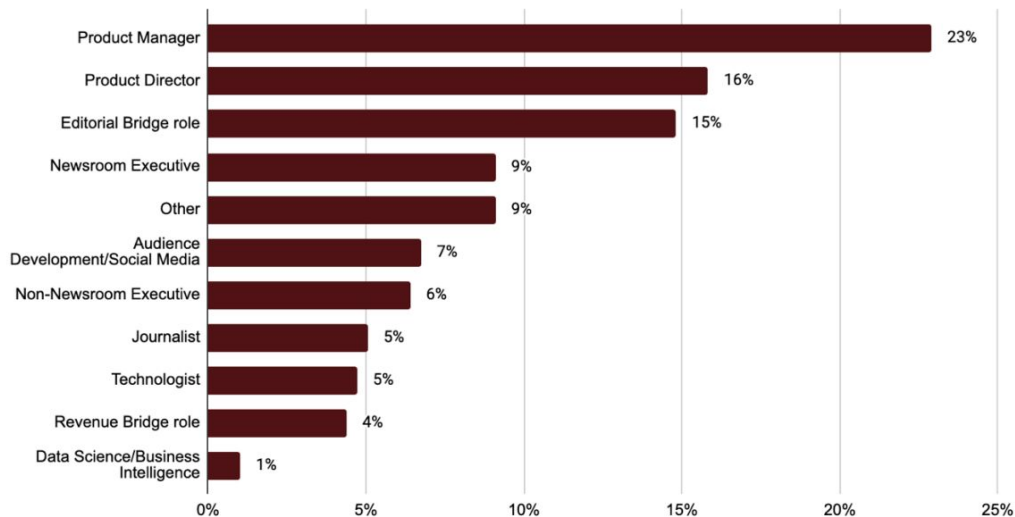


# PRODUCTO COMO FILOSOFÍA



Los pensadores de Producto pueden ocupar muchos roles dentro de una organización.

Position Categories



## AUTOEVALUACIÓN



Siendo 1 completamente en desacuerdo y 10 completamente de acuerdo, responde a las siguientes afirmaciones en [este link](#).



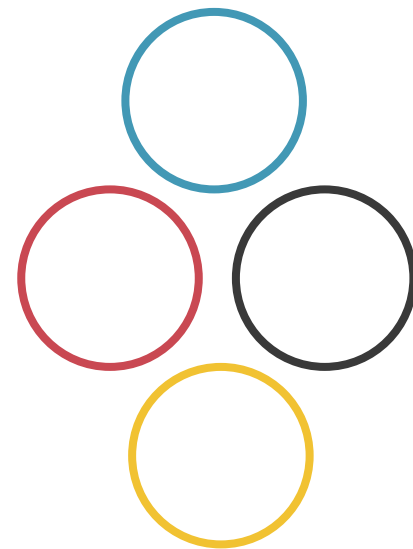
Veamos [nuestros resultados](#)



**Hacia una *cultura de*  
*Producto* en la redacción**

El rol de Producto es necesario,  
pero no es suficiente.

El trabajo es **establecer una cultura de pensamiento enfocado en el usuario** en las distintas áreas y alinear los objetivos.



¿Cómo se ve la **cultura de producto** en las organizaciones de noticias?

# Colaboración entre distintos equipos

---

- Existe una comunicación clara entre los departamentos Editorial, Tecnología, Negocio y Producto. Existen puntos de contacto claros para trabajar entre departamentos. Todos saben cómo colaborar con éxito y tomar decisiones en equipo, a diferencia del modelo de arriba hacia abajo, o responsabilidad de una sola área.
- El proceso de ideación es inclusivo, una gran idea puede venir de cualquier persona, de cualquier equipo o departamento. Esa persona necesita construir un caso para su idea, pero existe un camino claro desde la idea hasta el lanzamiento para encontrar potencialmente un lugar en la hoja de ruta.
- Distribuir la responsabilidad de la toma de decisiones y el flujo de trabajo entre disciplinas.

# Objetivos establecidos centrados en la audiencia

---

- Crear productos que brinden valor a las audiencias y sirvan a los objetivos de la organización.
- Sus equipos y periodistas hacen preguntas como: “¿Cómo estamos sirviendo a nuestra audiencia?” “¿Cómo creemos que el lector/oyente experimentaría esto?”
- Los actores tienen tiempo para realizar investigación de audiencias y comprender a los usuarios en profundidad.
- Los KPI's están alineados a los objetivos de la organización. Las métricas son claras y consistentes.
- La gente de todos los niveles de cada departamento sabe cuáles son la visión y los objetivos generales. Y todos entienden el papel de su equipo en el logro de esos objetivos y visión.

# Comunicación clara y consistente

---

- Existe una hoja de ruta o roadmap que guía la planificación, la priorización diaria y semanal.
- La propiedad de cada producto (sala de redacción, ingresos u otros) está claramente identificada y comunicada. Por ejemplo, ¿sabes quién es el “dueño” de la toma de decisiones para los titulares matutinos de Alexa? ¿Es la misma persona que posee la toma de decisiones para los boletines?
- La responsabilidad de construir y mantener la cultura del producto no recae en una sola persona. La cultura del producto a menudo puede ser evangelizada por una sola persona como chispa. Pero, ¿qué pasa si esa persona se va o da un paso atrás?



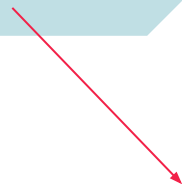
# Proceso iterativo y guiado por datos

---

- Dependiendo la organización y el estilo de desarrollo, el ciclo de producto incluye distintas etapas, iteraciones, espirales y cada una de estas cumple un rol importante.
- Enfoque de Producto mínimo viable, testeo e incorporación de mejoras.
- Conocimiento basado en datos y toma de decisiones informada.

**Entonces, ¿cómo creamos una  
*cultura de Producto* en la  
redacción?**

# DEL ROL AL CAMBIO CULTURAL



*Esta es la parte complicada...*

# Distintos “lenguajes” dentro de la organización



Aakash 🚀 Product Growth Guy  
@aakashg0

Speak your stakeholder's language:

Analytics:

Do we have stat sig?

Have we set up guardrail metrics?

Marketing:

Do we have any brand concerns?

Is this an acceptable ROI?

Design:

Do we properly understand the problem?

Can you explore the solution space?

2:20 AM · Mar 2, 2022 · Twitter Web App

4 Retweets 2 Quote Tweets 21 Likes

# Distintas escalas temporales

- Las salas de redacción trabajan con plazos diarios o incluso más breves para las versiones digitales
- El área de marketing es responsable de las metas de ventas trimestrales.
- Tecnología/Ingeniería podría funcionar en sprints de dos semanas.

# Diferentes incentivos u objetivos

- Ventas tiene objetivos comerciales específicos
- Existe una tensión entre la suscripción y los objetivos publicitarios.
- Existe una tensión entre la experiencia del lector, la narración y los objetivos de ingresos

## NOTICIAS

- Enfoque y planificación día a día
- Departamentos aislados
- El público ve el artículo por primera vez cuando se publica
- Una vez que se publica un artículo, a menudo se termina el proceso.

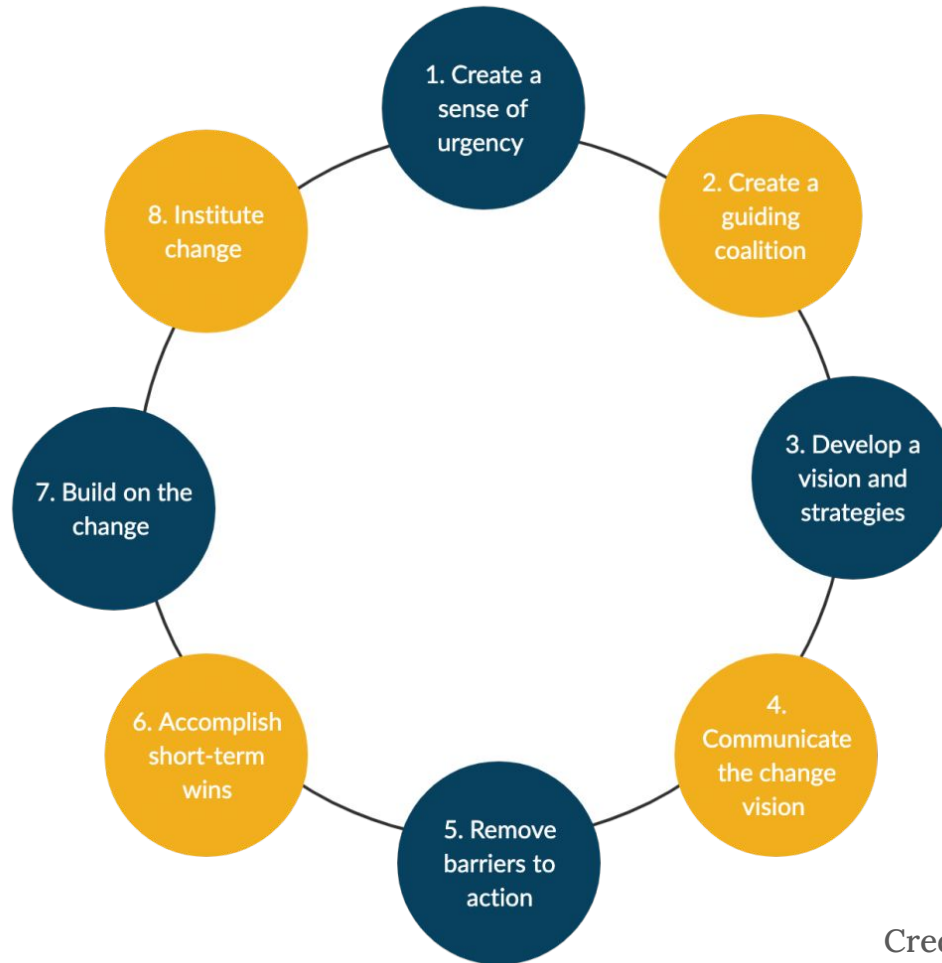
## HIBRIDO

- Uso de datos y métricas
- El arte de la entrevista
- Centrarse en el usuario
- Capacitación e implementación

## PRODUCTO

- Planificación y creación de roadmaps con meses de antelación
- Trabajar con varios equipos
- Pruebas de usuario y creación de circuitos de retroalimentación
- Trabajo iterativo

*De una cultura de noticias a una de Producto*



Credit: 8-steps from John P. Kotter, professor at Harvard Business School.



Construir un  
sentido común  
acerca de la  
necesidad y la  
*urgencia* del  
cambio.

	AMENAZA	OPORTUNIDAD
A CORTO PLAZO	Si no cambiamos...	Si hacemos...
A LARGO PLAZO		

Involucrar a  
personas claves  
desde el  
nacimiento mismo  
del proyecto.

Brindar oportunidad para el intercambio de visiones acerca de oportunidades y riesgos de cambiar o no cambiar.

# Desarrollar una visión clara de hacia a dónde estamos yendo

Una buena declaración de visión es:

- Enfocada en el futuro
- Simple y clara
- Magnética
- Inspiracional
- Lógica

# DEL ROL AL CAMBIO CULTURAL



## DESDE

Ellos (negocio) y nosotros (noticias)

Prioridades contradictorias y poco claras.

Múltiples KPIs en todo el equipo o diferentes conjuntos de datos.

Duplicación de funciones por departamento y conocimiento compartimentado.

Equipos independientes.

Las voces más fuertes deciden.

Estilo de comando y control.

## HACIA

→ Estar al servicio de nuestras audiencias.

→ Adaptación de ideas a objetivos e indicadores de rendimiento (KPIs).

→ Objetivos y KPIs alineados.  
Métricas claras y consistentes.

→ Colaboración entre departamentos y conocimiento compartido.

→ Equipos multifuncionales e interdisciplinarios.

→ Conocimiento basado en datos y toma de decisiones informada.

→ Liderazgo empático.

Comunica muchas  
veces y de  
distintas maneras  
lo mismo

- Es mejor la sobre comunicación que la falta de comunicación.
- Mantén informado al equipo sobre el avance de sus propuestas.

# Crea espacio y empodera al equipo para proponer cambios

- ¿Quién tiene voz en cuanto a qué se construye y cuándo?
- ¿A quién sirven los productos y las features?
- En un equipo de producto o grupo de trabajo interdisciplinario, es importante reunir voces de toda la organización.
- Además, es fundamental fomentar el intercambio de ideas entre equipos, compartiendo reuniones de equipo y otras actividades.

# Crea un espacio seguro para no saberlo todo

---

- Debido a que el Producto vive en diferentes partes de la organización, dependiendo de la empresa, puede ser difícil encontrar una única respuesta para cada pregunta.
- Es clave fomentar una actitud de "aprendizaje constante" y ayudar a crear documentación sólida cuando sea posible.
- Generar espacio para la experimentación, prueba y error.
- ¿Qué es un KPI, por qué elegimos publicar esta información...? Son todas preguntas válidas.
- Brindar oportunidad para el intercambio de visiones acerca de oportunidades y riesgos de cambiar o no cambiar.

Asegurate de crear  
algunas victorias  
de corto plazo para  
motivar al equipo

- Asegúrate de que algunas propuestas se realicen para motivar al equipo a seguir proponiendo.



# No te des por ganador antes de tiempo y sigue construyendo sobre el cambio

- Estamos buscando un cambio cultural en organizaciones que llevan mucho tiempo trabajando de la misma forma.
- En la mayoría de las organizaciones, el juicio de un editor sobre lo que cuenta como noticia y cómo debe presentarse sigue siendo el factor principal en el proceso de publicación.
- Mientras tanto, las personas de Producto se preocupan por resolver los problemas de las personas y analizan los datos sobre los hábitos y las necesidades de la audiencia para informar sus decisiones.
- Ayude a sus editores a obtener lo mejor de ambos mundos para tomar decisiones sólidas.

Tener una cultura de producto significa que tienes al **producto en el corazón de tu estrategia** y es la razón de ser de todas las decisiones que tomas.

# news product Alliance

**¡Muchas gracias!**

feli@newsproduct.org

@felicarrique @newsproduct