

EVOLUCIÓN 2022

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL
DE LOS MEDIOS

ORGANIZADO
POR

ADEPA

CON EL APOYO
DE

 **Meta**

 **International Center
for Journalists**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

P. 3

PERIODISMO VIRAL: LOS NUEVOS FORMATOS AUDIOVISUALES PARA REDES SOCIALES

P. 4

MONETIZACIÓN Y CONTENIDO PAGO: PUBLICIDAD DIGITAL Y SUSCRIPCIONES

P. 14

WEB3: OPORTUNIDADES DE INNOVACIÓN PARA MEDIOS Y PERIODISTAS

P. 22

AUDIENCIAS DEL FUTURO: CONTENIDOS ATRACTIVOS PARA NUEVAS GENERACIONES

P. 30

VISIÓN ESTRATÉGICA DEL ÁREA DE PRODUCTO DIGITAL

P. 36

GESTIÓN DE SALAS DE REDACCIÓN MULTIPLATAFORMA

P. 44

INTRODUCCIÓN

La primera edición de Evolución –el programa de formación que organiza Adepa con el aporte y el respaldo de Meta y el Centro Internacional para Periodistas (ICFJ, por sus siglas en inglés)– se realizó en 2020, en plena pandemia. Y no sólo fue un modo de afrontar el difícil momento con espíritu de superación, sino que muy pronto se consolidó como una referencia ineludible en América y España como instancia de formación para personal directivo, responsables de edición y periodistas de medios de habla hispana.

En tres ediciones sucesivas, más de 4.000 integrantes de empresas periodísticas abordaron una variada agenda de innovación y nuevas tendencias para el consumo de noticias, con foco en la transformación digital y el intercambio de experiencias.

No dudamos que Evolución 2023 reiterará el éxito de años anteriores y nos permitirá seguir asomándonos al futuro para garantizar la sostenibilidad e independencia de la prensa en el nuevo entorno comunicacional.

Carlos Jorner,

Presidente de la Comisión de Capacitación
Multiplataforma de Adepa.

1. PERIODISMO VIRAL: LOS NUEVOS FORMATOS AUDIOVISUALES PARA REDES SOCIALES

ALBA MORA ROCA

Productora ejecutiva de AJ+ Español.



Alba Mora Roca fue la disertante que inauguró el ciclo y dedicó su primera clase al uso de formatos audiovisuales innovadores y nuevas narrativas para las redes sociales que ya incorporaron en AJ+ Español, el canal digital de Al Jazeera. Se trata, por un lado, de las *Stories* y los *Reels* – ambos multiplataforma– y de *Spaces*.

Pero, ¿cómo debe trabajar una redacción para asimilar todos esos formatos y conseguir conectar con su público? A

partir de su experiencia como productora ejecutiva, Mora Roca explicó cómo trabaja un equipo de video para crear y gestionar contenido.

Además, compartió un kit de herramientas útiles para encontrar recursos visuales cuando las agencias fallan.

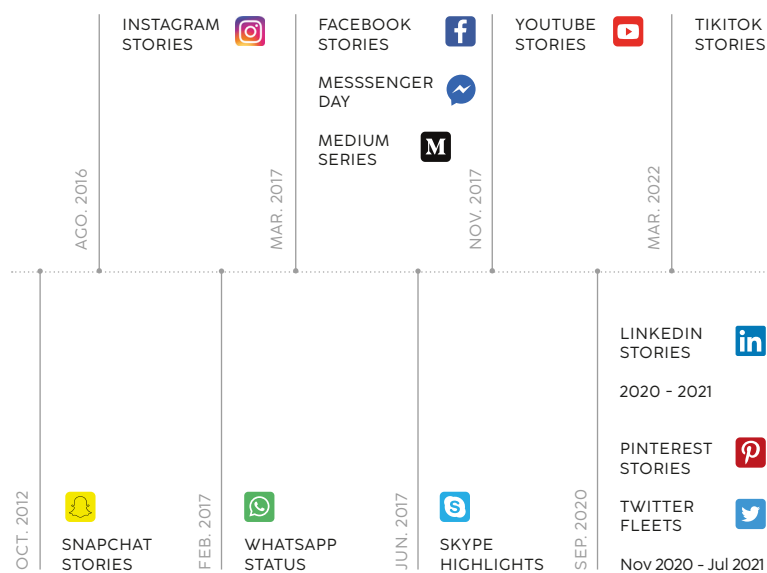
En su segunda sesión virtual, Mora Roca reveló los tips para generar contenido viral en redes sociales y medios digitales. E hizo hincapié en cuatro aspectos que también forman parte del *workflow*: analizar métricas –con una mención especial al *engagement*–, identificar tendencias, dar lugar a las conversaciones y monetizar los contenidos.

Para cerrar el encuentro con un ejemplo práctico sobre cómo los videos impactan a las audiencias e incluso pueden servir para conectar con los usuarios más jóvenes, desde el diario [El Litoral](#), de la provincia de Santa Fe, compartieron su proyecto audiovisual.

1.1 PRODUCCIÓN DE VIDEO DISEÑADA PARA LAS REDES SOCIALES

LAS STORIES, UN FORMATO EN SÍ MISMO

Mora Roca explicó que las stories ya no pertenecen a una única red social, sino que constituyen un formato utilizado por varias de ellas. De modo que este formato puede entrar en la denominación *platform agnostic*.



GRANDES VENTAJAS DE LAS STORIES

Las *stories* tienen una serie de características que las convierten en uno de los formatos más interactivos y eficientes para captar la atención del público:

- Son *full screen*, lo que ayuda a captar más la atención y generar altos índices de *engagement*.
- Requieren de un diseño vertical para móvil.
- Ofrecen *in app production*, lo que es importante sobre todo para producir historias en campo o en desarrollo.
- Sirven tanto para promocionar el contenido del timeline o *feed* como para contar historias por sí mismas.
- Se adaptan para contar historias efímeras, que desaparecen luego de 24 horas, y también *evergreen*, que se pueden reutilizar con motivo de alguna fecha o aniversario en particular.

STORIES EN INSTAGRAM Y EN YOUTUBE

Al momento de crear contenido original o de optimizar el contenido generado para que trabaje en varias plataformas a la vez, es importante tener en cuenta las diferencias que existen entre las *stories* de Instagram y las de Youtube. Mora Roca las resumió así:

Instagram Stories

- Duran 15 segundos
- Visibles durante 24 horas
- Mobile y desktop
- Reciben respuestas directas
- Incluyen cajitas interactivas

Youtube Stories

- Duran 15 segundos
- Visibles durante 7 días
- Reciben respuestas directas
- No tienen cajitas interactivas
- Disponible para todos los canales aptos que tengan más de 10.000 suscriptores

#DatoExtra

Mora Roca hizo dos observaciones sobre las historias de Youtube:

1. “Usar historias de Youtube aumenta muchísimo la visibilidad de tu canal.”
2. “Las *stories* tienen el potencial de conseguir muchos suscriptores que no necesariamente hayan llegado a través de tus videos.”

BUENAS PRÁCTICAS PARA STORIES

Mora Roca compartió dos consejos que cree fundamentales al momento de crear contenido:

1. Pensar transversalmente. “Producir contenido único, propio y que se sienta nativo de cada plataforma es un ideal. Aunque en la práctica, no todos los contenidos van a todas las plataformas, pero se los optimiza para que trabajen en varias a la vez”, señaló la expositora. Un ejemplo: un guion pensado para *stories* de Instagram puede ser levemente modificado para ser publicado como story de Youtube.

2. Incentivar la interacción. Para la productora ejecutiva de *AJ+* es clave crear contenido que incentive a la interacción. «¿Qué estás leyendo?» o «¿Cuál es tu X preferido?» son el tipo de preguntas que funcionan para invitar al público a participar, comentar, responder y sentirse más que lectores pasivos.

#DatoExtra

Taggear entrevistados, sumar *geotags* y utilizar hashtags relevantes son otros tres recursos que recomendó usar Mora Roca para potenciar las *stories*.

REELS, EL NUEVO DESAFÍO

Para la productora, esta clase de videos presenta dos grandes retos para una redacción.

Uno tiene que ver con la duración de un *reels*. Poder contar una parte o un aspecto de una historia, o un *microexplaining*, en un minuto sí es posible.

“Las limitaciones de formato también pueden actuar como catalizador creativo”, valoró Mora Roca.

El tono es el otro desafío que identificó la experta. “La pregunta de fondo es si tu medio habla en digital o no”, expresó.

Es que el video digital tiene su propio lenguaje audiovisual, totalmente distinto al de la televisión. Y lo ideal es hablar como la audiencia, usando un lenguaje coloquial.

BUENAS PRÁCTICAS DE LOS REELS

Mora Roca enumeró cinco sugerencias para incorporar este formato de video en las redacciones:

1. **Ser usuario.** Para usar la plataforma, primero hay que conocerla.
2. **Intervenir el video con transiciones y filtros.**
3. **Usar poco texto y en tamaño grande.** Hay que tener en cuenta que será visto desde la pantalla del celular.

4. **Grabar con el celular.** Así el video se sentirá mucho más nativo.
5. Lograr **encuadres muy cercanos, planos muy cortos y un tono de proximidad.**

CLAVES DE SOCIAL MEDIA STORYTELLING

Para hacer un efectivo y atractivo *storytelling* en redes sociales, Mora Roca aconsejó:

1. **Atraer a la audiencia.** ¿Cómo lograrlo? La información más importante y los mejores visuales –es decir, lo más atractivo– deben ir primero en los *reels* para cautivar al público en los primeros segundos.
2. **Conectar con tu público.** Para eso, es necesario buscar el lado humano de la historia que se desea contar, y ubicar a la audiencia en el centro de la misma.
3. **Inspira a pasar a la acción.** Además de atraer y conectar con tu audiencia, es importante interactuar con ella. Hay varias formas de lograrlo: haciéndole preguntas, habilitando encuestas o respondiendo sus comentarios.

SPACES: EL VALOR DE GENERAR CONVERSACIONES EN AUDIO EN TWITTER

Spaces fue el tercer formato analizado por Mora Roca. Contó que en AJ+ Español realizan un *space* semanal. Y

con base en su experiencia, mencionó alguno de los atributos de esta herramienta de Twitter que permite tener conversaciones de audio en directo:

- Tienen la capacidad de generar un *engagement* más profundo y respetuoso que el que se suele encontrar en otras redes sociales.
- No hay tanto odio ni negativismo.
- Su tono es de gran proximidad y confesional.

NUEVAS NARRATIVAS: HUMOR, MEMES Y PERIODISMO

Mora Roca dijo que una de las nuevas narrativas es explorar el humor. Por ello, afirmó que el humor y el periodismo son compatibles, así como también los memes y el periodismo.

De ese modo, consideró al humor como “una herramienta masiva y super efectiva de comunicación”.

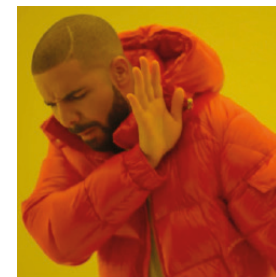
Y los memes, justamente, sirven para contar historias con humor (siempre y cuando la situación lo amerite).

La clave para incorporar esta narrativa es pensar visual.

“Ser capaz de contar tu historia con humor es muy poderoso.”

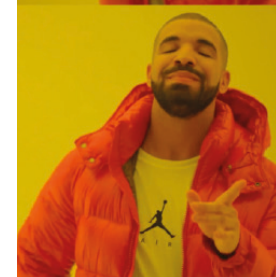
MEDIOS TRADICIONALES

TE CONTAMOS LO QUE DEBERÍAS SABER



MEDIOS DIGITALES

LO QUE DEBERÍAS SABER PERO TAMBIÉN LO QUE ES ÚTIL SABER, LO QUE ES INTERESANTE SABER Y LO QUE ES DIVERTIDO SABER :)

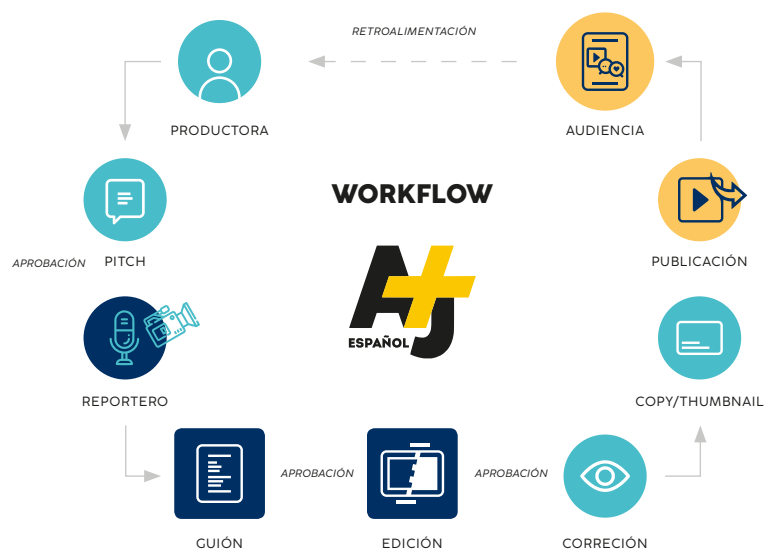


Meme creado por Mora Roca que ejemplifica el uso del humor en el periodismo.
(PPT PeriodismoViral_Sesion1.pdf | Slide 31)

ROLES Y FLUJOS DE TRABAJO DE UN EQUIPO DE VIDEO

Mora Roca habló sobre los perfiles que integran el equipo de video de AJ+ Español y del *workflow*, o el flujo de trabajo, que aplican para generar contenido.

Productor o productora. Su figura es como la del reportero. Busca la historia, hace el *pitch*, el trabajo de reportería, escribe el guion y busca las imágenes –originales, cedidas por usuarios o de agencia– que se verán en el video.



El workflow de creación de contenido en AJ+.
(PPT PeriodismoViral_Sesion1.pdf | Slide 45)

Mientras su guion pasa por el proceso de edición, en paralelo trabaja en el *thumbnail* –la portada del video– y el *copy* –los textos que acompañan a la pieza en redes sociales–.

Editor/a de contenido. Edita el guion. Se genera un ping pong con el productor o productora hasta que el guion se aprueba. Entre medio, todo el material pasa por un proceso de *fact-checking*.

Durante el proceso, se editan varios cortes hasta dar con la versión final del video.

Corrector de estilo y ortografía. Es quien revisa todos los subtítulos de cada video. Previamente, hizo una corrección del guion aprobado.

Departamentos de Engagement y de Editorial. Sus integrantes aprueban los *copies*. Luego, el área de Engagement publica la pieza, hace un trabajo de monitoreo y una escucha activa de la reacción de la audiencia. Estas tareas son claves para retroalimentar a la redacción y cerrar el círculo del proceso de producción.

RECURSOS VISUALES QUE AYUDAN AL FUNCIONAMIENTO DEL FLUJO DE TRABAJO

Mora Roca compartió varias herramientas útiles para conseguir recursos visuales:

- [CCSearch](#). Es un portal para encontrar contenido sujeto a una licencia internacional Creative Commons.
- [Openverse](#) (La nueva versión de CCSearch). Es una biblioteca de fotos, imágenes y audio disponibles para uso gratuito.
- [Pixabay](#). Contiene un banco de imágenes, videos y música de alta calidad y gratuito.
- [Internet Archive](#). Es una biblioteca sin fines de lucro con libros, películas, software, música y sitios web gratuitos.
- [Netflix Media Center](#). En el sitio ofrecen imágenes e información acerca de la empresa.
- [HBO Press](#). Su sitio provee material para la prensa.
- [Remove BG](#). Elimina el fondo de la imagen y permite añadir un fondo transparente o blanco.

1.2 DISTRIBUCIÓN, ENGAGEMENT Y SOCIAL CARE

Engagement. Es la métrica más relevante para video nativo en redes sociales. Y se calcula así: interacciones (*likes*, comentarios y compartidos) divididas por el alcance de la pieza. Según Mora Roca, esta tasa también permite compararse con organizaciones más grandes, para comprender cuánto está conectando la audiencia propia con el contenido. “A más *engagement*, más visibilidad de tu contenido”, subrayó la expositora y aclaró que esta afirmación vale para todas las redes.

Conocer las tendencias. Para poder generar contenido de calidad y relevante es fundamental estar al tanto de las conversaciones en redes sociales de las que participa nuestra audiencia o la audiencia que queremos alcanzar. Al estar actualizado sobre las tendencias, es más probable que el contenido se vuelva viral.

“Es muy importante pensar cómo conecta tu historia con la conversación social que ya existe en redes”, sostuvo Mora Roca. Y mencionó algunas preguntas para hacerse al respecto: “La réplica, ¿hace avanzar la conversación, la contraargumenta, le agrega contexto o análisis? ¿Ayuda a que la conversación sea más informada? ¿O es una conversación que no existe en redes y como medio la están poniendo en agenda?”.

Una forma de conocer qué piensan los usuarios sobre el contenido es generando un espacio para que puedan dejar sus comentarios e interactuar con el material.

¿Qué le podemos preguntar a la audiencia? Qué le pareció lo compartido, si cree que se olvidaron de algo, cómo piensa que el tema evolucionará y si está en acuerdo o desacuerdo con él.

Tipos de tendencias. Mora Roca marcó la diferencia entre *trending* y *trendy*.

Los *trending topics* son temas que se vuelven tendencia cuando hay mucha gente hablando de lo mismo. Pueden durar una hora, dos horas, un día o una tarde.

Los temas *trendy*, en cambio, son tendencias que duran mucho más de un día. Por ejemplo: el movimiento “body positive”, el de la sustentabilidad y la ecología, o el de la salud mental.

Monitorear las tendencias y perfilar los temas. “Nuestros *timelines* o *feeds* son burbujas y para romperlas, existen herramientas de inteligencia artificial que permiten escuchar qué se está hablando fuera de ellas”, explicó Roca.

En AJ+ Español utilizan dos programas: [NewsWhip Spike](#) y [Dataminer Whitepaper](#).

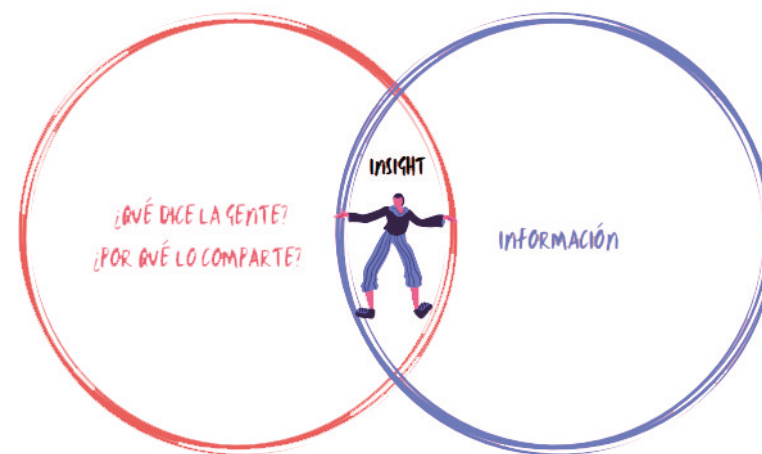
La productora ejecutiva recomendó implementarlos con precaución y preguntarse si las tendencias o conversaciones identificadas son relevantes en un contexto regional.

Una vez hecho el monitoreo, se da lugar al *social listening*, un proceso que ocurre “en la cabeza de quien mira, no en ninguna herramienta” y es útil para perfilar los temas.

Esta escucha se hace a través de los buscadores nativos de la plataforma, y los comentarios y las inquietudes de la audiencia permiten identificar temas periféricos que pueden ser historias de largo y mediano aliento.

Insight y viralización. Estar actualizado de las tendencias en redes sociales no es suficiente para que un contenido periodístico se vuelva viral. Hay un componente de peso para contemplar: el *insight*.

“No hay un solo *insight*, hay muchísimos. Pero si logras tomar uno que toque ese nervio y lo desarrollas con gracia y buen gusto, la historia se vuelve viral”, reveló y precisó que el *insight* reside donde se superponen la esfera de la información objetiva y la de qué dice la gente sobre esa información.



La ilustración grafica la explicación que dio Mora Roca sobre dar con el insight preciso. (PPT PeriodismoViral_Sesion1.pdf | Slide 31)

Cómo monetizar videos de Facebook. Mora Roca compartió las máximas a tener en cuenta para conseguir que los videos se vuelvan monetizables:

- Tener una duración mínima de un minuto para poder incluir anuncios.
- Priorizar contenido original y de calidad.
- Generar expectativa sobre lo que se revelará al final del video para mantener la permanencia de los espectadores.

Para lograr el último punto, es importante mantener el guion ágil, evitar caídas de ritmo y usar el contenido más atractivo al principio del video para captar la atención del usuario.

Ventajas del *hashtag*. ¿Cómo destacarse entre tanta cantidad de contenido que circula por las redes sociales? Los *hashtags* funcionan bien para ampliar el alcance y conectar con las audiencias que los siguen. Asimismo, son una forma de etiquetar y categorizar contenido. Además de seguir a personas o compañías en la plataforma, los usuarios pueden seguir *hashtags* para que en su *feed* les aparezcan los posteos que los incluyan. Así, los *hashtags* se convierten en generadores de comunidades temáticas dentro de Instagram.

Mora Roca contó que los *hashtags* se pueden medir según su frecuencia de uso: frecuencia baja (menos de 10.000 usos), media (entre 10.000 y 100.000 usos) y alta (más de 100.000 usos).

Recomendó usar *hashtags* con frecuencia baja y media. Eso permitirá que sea más fácil poder ubicar el contenido propio en el *top posts* semanal por *hashtag* que selecciona Instagram.

Además, los *hashtags* con menor frecuencia de uso tienen otra gran ventaja: al tener menor circulación, cuentan con comunidades mucho más fieles.

¿Cuántos *hashtags* incluir en un *post*? La recomendación de [Instagram Creators](#) es usar entre 3 y 5 *hashtags* relevantes.

La disertante también sugirió evitar *hashtags* como #Suicidio, #Anorexia, #Depresión y #Ansiedad, porque aunque no están prohibidos, Instagram los esconde.

A diferencia de la red social de Meta, Twitter maneja otra lógica de *hashtags*: se definen según los trending topics, por lo que no es necesario usar el numeral delante de la palabra: si Twitter detecta un tuit con una palabra que está *trending*, la indexa como tal por sí solo.

#DatoExtra

DERECHOS DE AUTOR

En las redes sociales de los medios, es común ver que se compartan fotos y videos de usuarios que resulten noticiosos.

En su charla, Mora Roca indicó que ese tipo de contenidos, conocidos como UGC (user generated content, contenidos generados por los usuarios), no tienen licencias y, por ende, tampoco derechos de autor.

Sin embargo, recomendó pedir permiso por escrito al autor antes de publicar sus fotos o videos, y siempre dar crédito.

El hecho de etiquetar al autor original del contenido aumenta las chances de que lo replique, lo que impulsa el alcance.

[CCSearch](#), [Internet Archive](#) y [Pixabay](#) son algunos de los sitios donde se pueden encontrar recursos visuales de dominio público.

1.3 CASO DE ÉXITO DE PRODUCCIÓN DE VIDEO

LA ESTRATEGIA DE EL LITORAL PARA ATRAER AUDIENCIAS JÓVENES CON CONTENIDO AUDIOVISUAL

MAGALÍ SUÁREZ

Directora de contenidos de *El Litoral* de Santa Fe, Argentina.



- 1. Desactivar un prejuicio.** Por ser un diario centenario, entre la gente existía la idea de que El Litoral de Santa Fe solo hacía contenido para su edición de papel y que publicaba material digital de vez en cuando. De esa forma, era difícil acercarse a la audiencia sub 35 a sus sitios de noticias.
- 2. Idear una propuesta.** El medio comenzó a desarrollar en 2020 una estrategia para atraer a las audiencias más jóvenes, centrada en un formato clave: el audiovisual. Así nació **OSEA**, el espacio joven de El Litoral que cuenta historias y contiene adaptaciones de producciones y temáticas de El Litoral. Su narrativa es amigable y moderna, para generar la interacción con el público.

- 3. Armar equipo.** Un equipo de profesionales sub 25 comenzó a trabajar en contenidos que conecten con los intereses de los más jóvenes. Combinan todo su conocimiento generacional con el de los camarógrafos del canal del medio para generar contenido audiovisual atractivo.
- 4. Medir el impacto.** En sus dos años de vida, el nuevo enfoque logró grandes resultados: en abril de 2022, OSEA contabilizaba 140.000 reproducciones en su canal de Youtube, de las cuales 95.000 provenían de suscriptores y 18.000 por buscador. Mientras que sus *reels* en Instagram contaban con 20.000 reproducciones cada uno.



El Litoral comparte desde su cuenta de Instagram los contenidos de OSEA.
(Imagen tomada de www.instagram.com/ellitoral/guide/osea-2021/18136524466131117)

2. MONETIZACIÓN Y CONTENIDO PAGO: PUBLICIDAD DIGITAL Y SUSCRIPCIONES

GUILHERME RAVACHE

Consultor digital,
columnista y
conferencista.



¿Cómo lograr una monetización estable y conseguir ser sustentable? ¿Existe una única fórmula? ¿O la clave está en generar modelos a medida de cada organización periodística? El consultor digital Guilherme Ravache dio respuesta a todos estos interrogantes en el segundo seminario *online* que tuvo como eje los contenidos pagos, la publicidad digital y las suscripciones para el negocio editorial.

A partir de su experiencia como desarrollador de proyectos de transición de negocios tradicionales a digitales para empresas de medios y consumo en América Latina y Europa, Ravache compartió una serie de consejos y distintas estrategias para diseñar una estructura de múltiples fuentes de ingresos, que ayude a alcanzar modelos de financiación sustentables.

Para tener una idea más concreta sobre cómo llevar adelante una estrategia de monetización acorde a la realidad de cada medio, durante la sesión se mostraron además dos casos de éxito: La [Voz del Interior](#), de Argentina, y [El País](#), de Uruguay.

2.1 MONETIZAR TU NEGOCIO: CÓMO SER REALISTA Y DIVERSIFICAR LA OFERTA

Contexto. Con el diario impreso en declive, la publicidad digital concentrada en las grandes plataformas tecnológicas y ante las nuevas formas de consumo de información por parte de los usuarios, en los últimos años los medios de comunicación debieron diseñar nuevos métodos para generar ingresos en pos de la sostenibilidad de sus negocios.

Hoy existen distintas formas de generar ingresos en la industria de los medios: suscripciones; monetización de contenidos; *commerce*, *content commerce*, modelos afiliados y marketing de atribución; eventos *online*; comunidad; programas de donación y apoyo, y publicidad.



COMPETIMOS
POR ATENCIÓN



QUÉ SON LAS
NOTICIAS Y CÓMO
LAS CONSUMIMOS
HA CAMBIADO



LAS NOTICIAS
ENCUENTRAN A
LAS PERSONAS;
PRODUCIMOS PARA
ROBOTS



INFOENTRE-
NIMIENTO X PURO
PERIODISMO

El nuevo escenario de los medios.

Suscripciones: un camino posible (pero no el único).

Las suscripciones a medios digitales son la fuente que se está posicionando en el centro de atención: el 76 % de los ejecutivos de medios en 43 países dijeron que “las suscripciones serán una importante fuente de ingresos”, según el informe “Tendencias y predicciones de periodismo, medios y tecnología para 2021”, del Instituto Reuters.

Ravache afirmó que sí es posible monetizar con las suscripciones. Pero no necesariamente esta modalidad es rentable y sostenible para todos los medios.

“Lo primero es ser realista y ver si tu marca tiene la fuerza de sostener suscripciones”, aconsejó el consultor. En este punto, juega un papel fundamental la influencia y la credibilidad del medio.

Paywalls, dos caras de una misma moneda. Otra estrategia que han comenzado a aplicar los medios es colocar *paywalls* en su contenido, pero es necesario tener en cuenta que a medida que los *paywalls* suben, el tráfico baja. Por lo que el éxito de un *paywall*, medido según su capacidad de ser una fuente de ingreso rentable para el medio, dependerá en primera medida del público del mismo.

Los 5 tipos de paywall para lograr suscripciones

1. Premium: el servicio básico es gratuito, pero se ofrecen funciones adicionales y contenido especial mediante el pago de una tarifa.

2. Membresía: Requiere un registro para ver el contenido.

3. Metered: Ofrece una suscripción de pago cuando se supera el número de contenidos que se pueden ver de forma gratuita.

4. Tipo de temporizador: se requiere una suscripción paga para ver un artículo después de que haya pasado una cierta cantidad de tiempo desde que se publicó.

5. Tipo híbrido: una combinación de lo anterior para atraer suscripciones pagas.

Pensar en un ecosistema de fuentes. “Cuando pensamos en monetizar, es importante tener en cuenta que ni las suscripciones ni los *paywalls* son la única manera de hacerlo. Hay que pensar en un ecosistema”, indicó Ravache, y añadió: “Las opciones son casi infinitas: se pueden vender artículos, libros electrónicos, contenido de video o audio, *newsletters*, contenido de aprendizaje electrónico y contenido educativo, informes de investigación, Twitch, publicaciones en redes sociales, etcétera”.

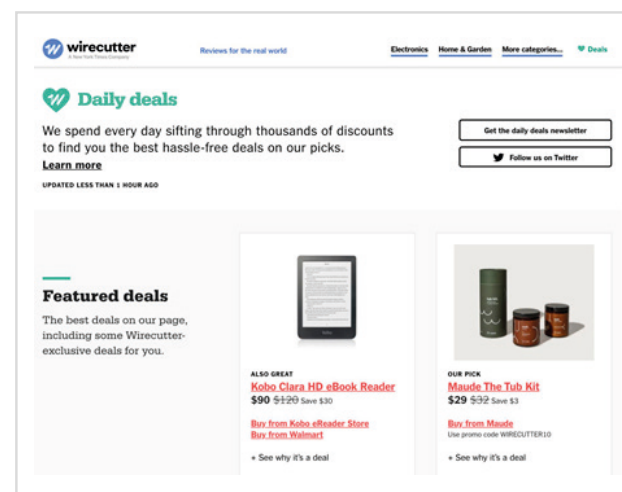
Expandir el horizonte: afiliados, atribución y e-commerce. “Los medios deben expandir el horizonte de lo que es posible o no como periodismo”, señaló Ravache al hablar sobre cómo se puede innovar al momento de idear una estrategia de negocio.

Uno de los caminos posibles es aprovechar la influencia y la credibilidad de los medios para monetizar a través de

listados de productos y obtener **ingresos de afiliados**.

Según Ravache, los modelos afiliados envían a los clientes a un *link* externo, lo que le otorga a la empresa de medios un porcentaje de los ingresos por la conversión de la venta.

Esto lo hace *WireCutter*, empresa adquirida por The New York Times para tener una segunda plataforma en la que practicar este formato y para evitar incluir técnicas de comercio electrónico en noticias importantes. Los periodistas del sitio hablan con expertos, investigan, prueban y encuentran la mejor opción de cada producto, brindando recomendaciones imparciales. Las claves de este negocio: la confianza y el servicio.



“Todo este negocio, como era de esperar, se basa en la confianza”, dice Linda Li, gerente general de WireCutter, propiedad de The New York Times.

El **marketing de atribución** rastrea los puntos de contacto del consumidor para comprar, valorando llevar al consumidor del punto A al punto B.

El **comercio electrónico** directo permite a la organización mantener elementos en su propio sitio web y aumentar las colaboraciones directas, porque la empresa de medios es propietaria del producto. Suele generar mayores flujos de ingresos y conversiones.

Otra manera de generar ingresos, apuntalados también por el valor de marca y la credibilidad, es la **licencia de productos** para, por ejemplo, convertir historias en documentales, películas y shows de televisión, iniciativas que ya pueden verse en plataformas como Netflix.

El **crowdfunding** y los **programas de donación y apoyo** también entran en el abanico de métodos para generar ingresos.

Eventos online, comunidades y publicidad, otras opciones de monetización. Después de la pandemia de coronavirus, los eventos *online* –como pueden ser las conversaciones privadas– ya son parte de los medios y funcionan como fuente de ingresos. “En este caso, lo que importará es si la marca es fuerte o no en una categoría o nicho”, analizó Ravache.

Otra vía puede ser la monetización de la **comunidad online** del medio, a partir de las conversaciones que pueda hacer la organización en torno de su marca.

“Los medios pueden utilizar sus redes de contactos y la capacidad de atraer lectores para ofrecer **servicios de reclutamiento o envíos de clientes a los servicios de otras empresas**”, sumó el consultor digital.

Tampoco hay que olvidarse de los ingresos por **publicidad**. “Frente a las restricciones de uso de las *cookies* de terceros, los editores que hayan adquirido datos propios podrían aprovecharlos al máximo. Sabemos lo que las personas consumen en nuestros *websites* y eso es una oportunidad”, destacó Ravache.

En la misma línea, los *zero-party data* (datos de parte cero son aquellas cosas que los consumidores han dicho expresamente que les interesan), pueden ser de suma utilidad.

Hay otras modalidades de publicidad. Una es la programática, para lo cual es necesario tener “mucho volumen de visitas al sitio”. “Aquí la tecnología es clave”, marcó el expositor.

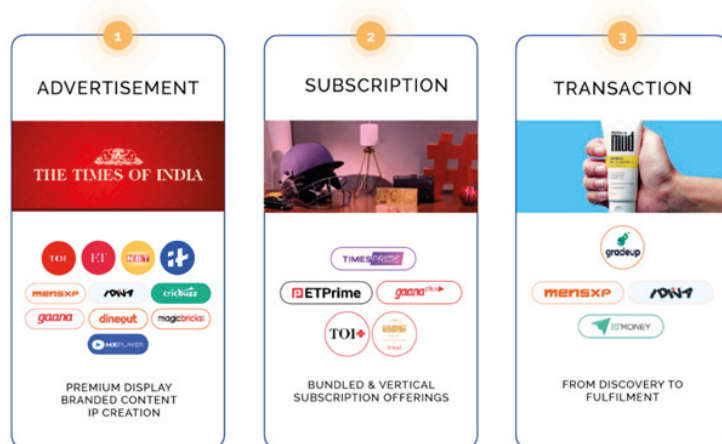
Los contenidos patrocinados también son una opción. “En este caso, los medios deben preguntarse qué tipo de patrocinio buscan y si intentan hablarle a audiencias grandes o a un público específico”, aclaró Ravache.

Insights y Data. Hoy gran parte de la diferencia la hace el uso de los datos. “Si tienes suscripción, monetización de contenido, comercio electrónico, eventos,

comunidad, donación o publicidad, posees muchos datos. Hay que trabajar los datos, es fundamental”, aconsejó Ravache.

Los medios deben contar con métricas propias y con las que se obtienen de las distintas plataformas donde tienen presencia.

Además de ayudar a optimizar la producción de contenidos –cuáles son los formatos y las temáticas que más le interesan a la audiencia–, el análisis de los datos también puede beneficiar al negocio. Por ejemplo, se pueden armar grupos de audiencia diferentes, identificar cohortes y seleccionar embudos para la monetización.



La audiencia, en el centro. Para cualquier decisión, los medios nunca deben perder de vista a su público. “La mayoría de las editoriales todavía intenta crear nuevas fuentes de ingresos sin priorizar al consumidor y sin tener en cuenta el contexto en el que se insertan sus marcas”, sostuvo Ravache.

“La prioridad es la comunidad, estar próximo para tener relevancia”, subrayó, y recomendó conocerla y estudiar sus comportamientos.

La segunda prioridad, en tanto, es el servicio que se le ofrece. “Periodismo no es solamente noticias, es servicio también. El New York Times tiene tres millones de suscriptores en productos que no son periodismo: juegos, cocina y recomendaciones de productos”, precisó Ravache.

Crear soluciones para cada medio. Una de las principales conclusiones del disertante fue que si bien no es fácil ganar dinero con el periodismo digital, es posible, y que no existe una única fórmula para generar ingresos.

Ravache sugirió escuchar a los consultores y observar el mercado; analizar bien las opciones; tener en cuenta el contexto y la estructura editorial; repensar los diferenciales de la marca; tomar decisiones basadas en datos y, primordialmente, conectar con la audiencia.

2.2 CASOS DE ÉXITO DE MONETIZACIÓN EN ARGENTINA Y URUGUAY

LA VOZ Y SU ESTRATEGIA DE SUSCRIPCIONES DIGITALES

ANDRÉS BLANCO

Jefe de Monetización de Audiencias en La Voz del Interior de Córdoba, Argentina.



Triple ecuación. La Voz, medio regional oriundo de la provincia de Córdoba, comenzó a apostar en 2021 por el registro de los lectores y las suscripciones corporativas, y no solo la adquisición pura.

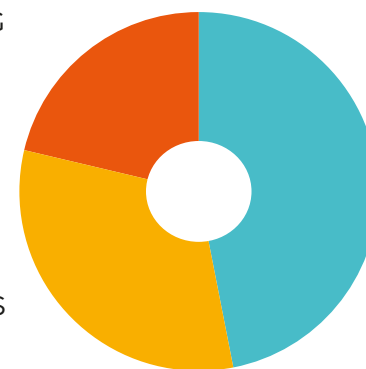
Así, Blanco reveló todas las partes que componen las suscripciones del medio:

- El 45,8 % de las suscripciones de La Voz se obtienen gracias a Metered.
- El 32,9 % se debe a personas que se registran para leer contenidos exclusivos.
- El 21,3 % de las suscripciones restantes las consiguen por acciones de marketing.

MARKETING
21,3

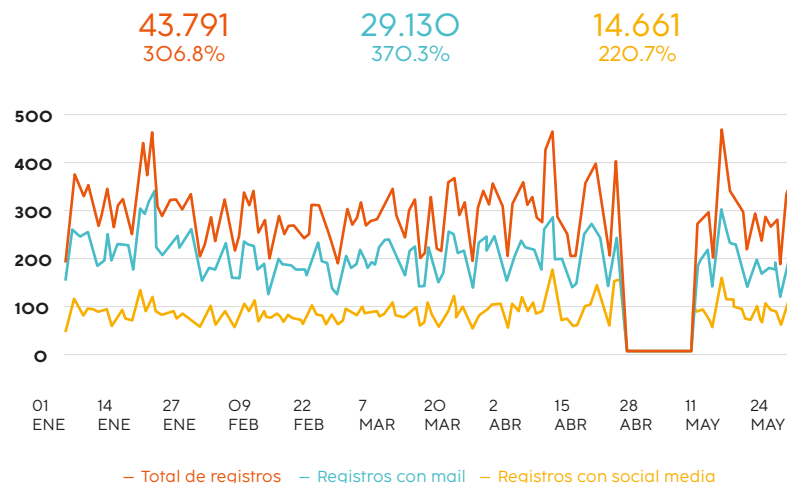
METERED
45,8

EXCLUSIVAS
32,9



Las tres orígenes de las suscripciones de La Voz del Interior, que tiene un modelo de suscripción híbrido.

Fuente: La Voz del Interior.



Evolución de registros entre el enero y mayo de 2022.

Fuente: La Voz del Interior.

MONETIZACIÓN Y CONTENIDO PAGO: PUBLICIDAD DIGITAL Y SUSCRIPCIONES

Próximos pasos. Para seguir perfeccionando y potenciando el servicio de suscripciones digitales, Blanco anticipó que desde La Voz tienen previsto desarrollar tres acciones:

- Generar un aviso que informe a los lectores cuántas notas les quedan disponibles antes de tener que suscribirse.
- Realizar acciones de captación de marketing no tradicional (como mensajes por teléfono).
- Lanzar un sitio que contenga las notas exclusivas más leídas.

LOS DATOS, UN GRAN ALIADO PARA EL PAÍS

JUAN MARTÍN VAZ

Manager de Audiencias y de Marketing Digital en el diario El País, de Uruguay.



Métrica propia. El País, diario uruguayo de alcance nacional, creó el “Score”, una métrica que le permite armar un ranking de las notas más valoradas por los suscriptores.

Vaz explicó que la ecuación consistía en dividir las lecturas *heavies* por los usuarios *heavies*, y luego multiplicarlas por el tiempo de lectura promedio y la recirculación. De la suma de estos tres factores conseguían una cifra que representaba el valor de una nota para un *heavy user*. A mayor valor, mayor *score*.



En el Score se conjugan el interés, engagement y la recurrencia de los usuarios heavy.

Fuente: El País de Uruguay.

El valor del contenido. La principal conclusión que arrojaron los datos de la nueva métrica del medio uruguayo fue que el contenido propio, exclusivo y al que se le habían dedicado recursos era el que mejor *performance* tenía.

También pudieron saber qué notas fueron muy leídas y cuáles no se leían por completo. E identificaron los estilos periodísticos que tenían mejor *performance* y llegaron a comprender qué clase de contenido funcionaba para cada segmento.

Una métrica que analiza la rentabilidad del contenido y la publicidad. Como el Score medía únicamente qué valoraba el suscriptor, desarrollaron un “Score 2” para medir los contenidos o la publicidad que le resultaban rentables al medio.

P. 21

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LOS MEDIOS

Este desarrollo mide el ingreso que El País obtiene por cada nota a través de la suma del tráfico de una nota (los ingresos por publicidad), los ingresos por nuevos suscriptores y los ingresos por amortización del padrón.



El nuevo score equilibra lo que valora el usuario y lo que es de valor para el negocio del diario.

Fuente: El País de Uruguay.

Ambas métricas permiten al medio generar notas interesantes para los lectores pero también útiles para su negocio.

De este modo, Vaz destacó la importancia de los datos para generar una monetización efectiva y convertir el negocio en el mejor posible.

3. WEB3: OPORTUNIDADES DE INNOVACIÓN PARA MEDIOS Y PERIODISTAS

MAURICIO CABRERA

Analista de medios,
creador de [Story Baker](#)
y autor de [The Muffin](#).



En una clase magistral, **Mauricio Cabrera**, creador de [Story Baker](#) y analista de medios, hizo una aproximación al futuro que le depara al periodismo en el ecosistema de la Web3. En ese contexto, explicó de qué manera se le puede hacer frente a cada uno de los dolores que hoy tiene la industria para poder transformar la existencia de los medios de comunicación valiéndose de las herramientas que puede proporcionar esta tecnología.

Frente a la nueva era que se avecina, el tercer orador del ciclo Evolución 2020 aventuró de qué forma pueden prepararse los medios de comunicación para adaptarse a la plataforma del futuro. Una pista: generar y gestionar conversaciones con las audiencias y construir comunidad.

Es que en el entorno de la Web3 la información estará descentralizada y se le dará reconocimiento a los creadores de contenido y a las fuentes de inspiración. Ante estas nuevas dinámicas, Cabrera aconsejó anticiparse y comenzar a imaginar hoy cómo será el negocio del mañana.

De hecho, ya hay organizaciones de noticias de América Latina que comenzaron a experimentar con la tecnología blockchain, lo que les permitió dimensionar el mecanismo de producción, distribución, comercialización y monetización de una pieza sobre la Web3. Dos de ellas, [La Nación](#), de Argentina, y [Spoiler Time](#), de México, compartieron sus experiencias en la misma presentación.

3.1 ¿QUÉ MEDIOS QUEREMOS Y QUÉ MEDIOS ANTICIPAMOS PARA EL FUTURO?

Ejercicios de anticipación. “La Web3 no transformará a los medios si estos no deciden que quieren transformarse”, planteó Cabrera en el inicio de su clase.

Más allá de la tecnología que los medios tengan a disposición, hay que aprender a hacer ejercicios de anticipación y formular hipótesis. “Debemos tomarnos un tiempo de reflexión y de análisis para definir qué queremos hacer y desde ahí construir”, señaló Cabrera.

En esa línea, enfatizó: “Atrevámonos a ser profetas y a fallar. La falla es un aprendizaje en sí mismo. Y si acertamos, vamos a estar generando un bien para la industria”.

Previamente al ejercicio de anticipación, es importante analizar los problemas que atraviesa la industria de medios de comunicación.

Los cinco “dolores” de la industria. Actualmente, el periodismo enfrenta una serie de problemas que jaquean la sostenibilidad y sustentabilidad de las organizaciones de noticias.

1. Falta de credibilidad.
2. Obsolescencia.
3. Escasa monetización.

4. Distribución desequilibrada.
5. Exceso de competencia.

Cómo la Web3 puede ayudar a transformar dolores en oportunidades. Cabrera reveló de qué forma los medios pueden combatir cada una de las problemáticas que identificó anteriormente con ayuda de la Web3. “La Web3 ofrece recursos para trabajar en cada uno de los dolores y soluciones que podemos impulsar, pero sólo servirá si nos decidimos a transformar nuestra industria”, reiteró el analista.

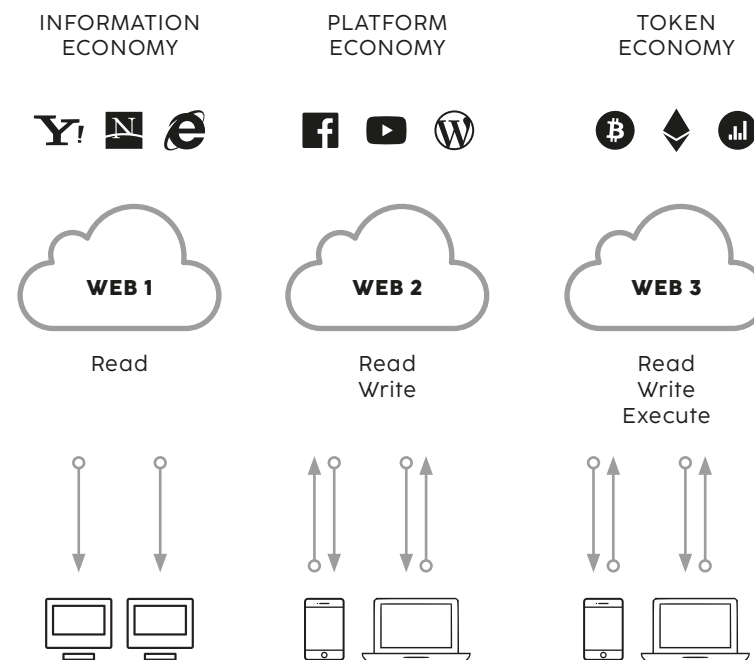
1. **Transparencia.** Ante la falta de credibilidad, Cabrera propone transparentar las acciones que hace el medio, tanto financieras como editoriales. “Debemos contar cuál es el origen de nuestros ingresos y cuáles fueron las distintas modificaciones que le hicimos a un contenido después de haber sido publicado”, ejemplificó.
2. **Modernidad.** La obsolescencia se combate con vanguardia, actualizando formatos y narrativas.
3. **Diversificación de ingresos.** Es la respuesta a la escasa monetización.
4. **Construir comunidad.** Frente a la distribución desequilibrada tanto de ingresos como de apuestas estratégicas, Cabrera propone enfocarse en brindar servicio a la comunidad. “Debemos estar dispuestos a hablar con la comunidad. No debe haber la dinámica del medio que informa sin escuchar o que rechaza a la gestión

de una comunidad, porque sin sus comentarios no hay conversación”, subrayó.

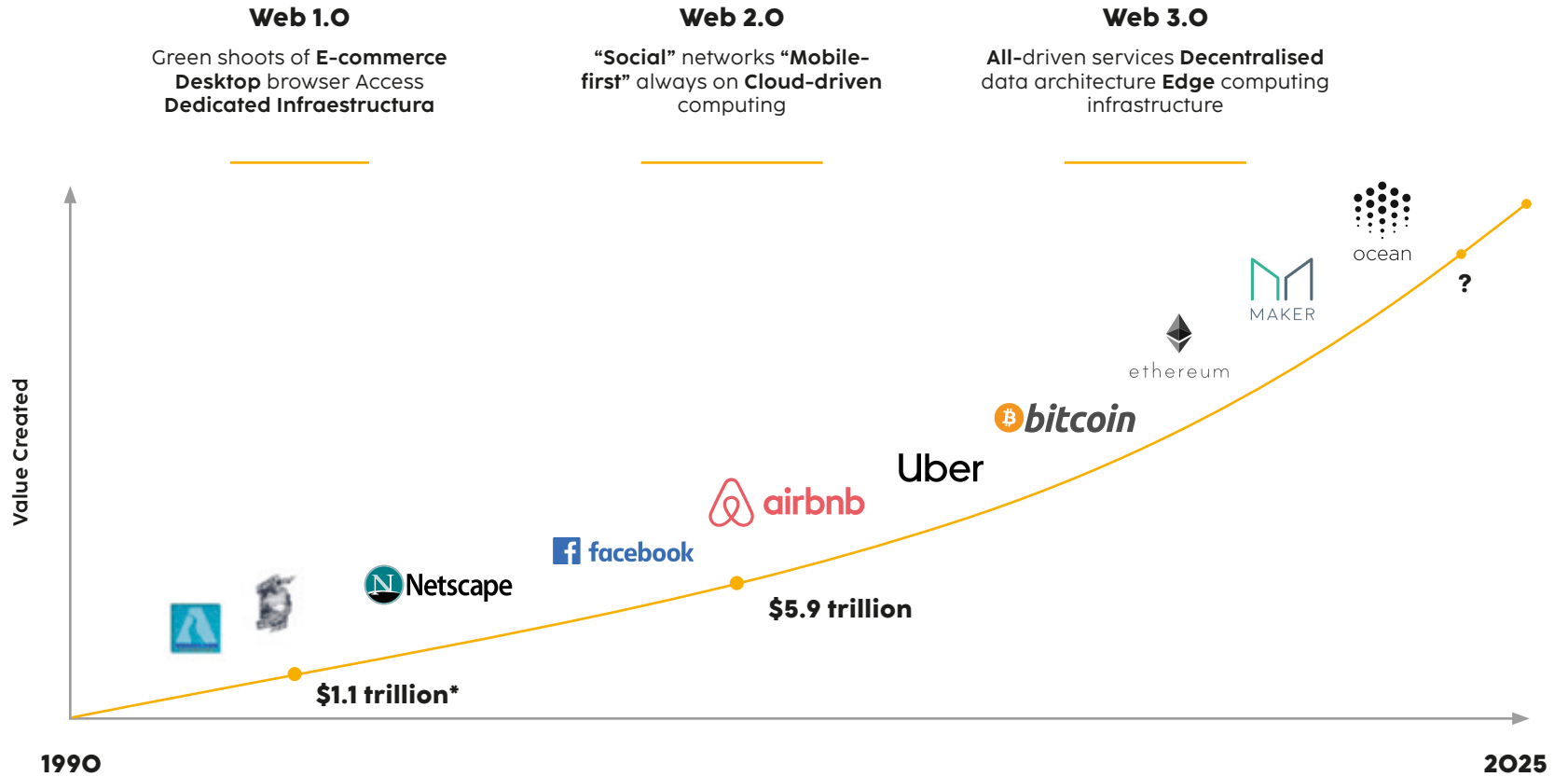
5. Diferenciación. El entorno periodístico actual está caracterizado por un exceso de competencia, pero Cabrera señaló que esta ya no se compone exclusivamente por medios de comunicación, sino por todos los seres humanos con capacidad de acceder a un celular y crear contenido. En este contexto, si los medios no se diferencian, no tendrán un lugar.

6. Pertenencia. En la nueva era será clave fomentar el sentido de pertenencia, tanto del lado de la comunidad como de los periodistas.

7. Reconocimiento. Uno de los principales cambios que traerá el escenario de la Web3 será el reconocimiento al creador y a la fuente de inspiración de una pieza. Cabrera explicó que con las tecnologías de blockchain se podrá realizar un seguimiento y un registro del creador de un contenido y de todo el recorrido que haya atravesado una pieza al viajar a través de Internet, donde se puede reconocer no solo al creador original sino a todos los que fueron parte de ese proceso de distribución y amplificación de la pieza. “Esto servirá para dividir los ingresos de la misma entre diversas personas, por más que no la hayan creado sino ayudado a influenciarla. Así, serán cada vez más los beneficiados por la *creator economy*. Sería un trabajo colectivo”, puntualizó Cabrera.



En la Economía de los Token o la llamada Web3, el usuario ya no solo lee y crea contenido sino que también se asocia con el creador de contenido y termina generando ingresos.



* Internet companies market cap as of 2000

3.2 METAVERSO Y NFT: ENTORNOS CON INTERACCIÓN SOCIAL Y ECONÓMICA

La Web3 abre una ventana de posibilidades para que los medios de comunicación puedan ofrecer contenido original y diferencial, encontrar nuevas audiencias y generar vías de monetización innovadoras.

Tres marcas emblemáticas que están a la vanguardia son Time, CNN y Playboy. Los tres medios registraron piezas únicas en el mundo blockchain a través de NFT, mientras que uno de ellos anunció sus planes de incursionar en el metaverso.

Recuperar el valor de una portada impresa. Como los diarios impresos, las revistas también atraviesan momentos de crisis. Pero la Web3 permitió recobrar el valor unitario de este tipo de pieza periodística. La revista neoyorquina Time subastó tres de sus portadas como NFT: aquella de [“Is God Dead?”](#) (1996) se vendió a 70 ETH (112.000 dólares); la de [“Is Truth Dead?”](#) (2017), por 88 ETH (141.000 dólares); y [“Is Fiat Dead?”](#) (2021) protagonizó una transacción de 83 ETH (130.000 dólares).

A través de su marketplace de NFT, Time generó 10 millones de dólares, según reveló Cabrera.

Las claves: el valor del periodismo, de la marca, la colaboración, el abrazo de la comunidad y los beneficios por ser

parte de ello, ya que quien adquiere una pieza accede a una serie de beneficios extra, como suscripciones y el derecho a participar de eventos exclusivos.

Sumarse a una causa de alcance mundial. CNN se subió al tren de los NFT y comenzó a vender su archivo histórico en este formato. [War Notes](#) es una colección co-creada por Cheney Orr, fotógrafo del medio, junto a los ciudadanos de Ucrania. Está compuesta por fotografías y cartas escritas a mano sobre lo que los ciudadanos vivieron y continúan viviendo durante la guerra. En este caso, todo lo recaudado sería donado para financiar los esfuerzos humanitarios en Ucrania.

Exclusividad y sentido de pertenencia. Para intentar mantenerse vigente, Playboy se transformó en una empresa de estilo de vida para adultos mucho menos sexualizada y manteniendo su tendencia. Así lanzó una colección de 11.953 Playboy Rabbits, NFT de conejos como homenaje a su año de fundación.

Además, en su apuesta en la Web3, comenzó a participar del metaverso a través de su [MetaMansión](#). Cabrera opinó que esta podría convertirse en un destino turístico para avatares, servir para hacer sesiones fotográficas en el universo metaversal e incluso valorizar los terrenos aledaños a su construcción.

El orador elogió la iniciativa de esta empresa que, en su opinión, engloba lo que los medios deberían ser: “Playboy crea en términos de exclusividad, de fomentar un sentido de pertenencia y reconocer que su propuesta no es para todos”.

Cabrera señaló que para generar grandes proyectos o tener la oportunidad de hacer este tipo de cosas, los requisitos son una audiencia mínima viable y un estilo muy marcado.

3.3 MEDIOS DE AMÉRICA LATINA QUE SE ANIMARON A EXPERIMENTAR CON NFT

La cultura de la innovación se vive tanto en redacciones grandes como pequeñas, en medios generalistas como de nicho. La Nación, medio argentino de alcance nacional, y [Spoiler Time](#), medio nativo digital de México dedicado a series y cine, son dos de los primeros medios en español en producir y comercializar NFT y, de ese modo, trabajar en un entorno de Web3.

SPOILER TIME: UNA HISTORIA DE FRACASO, APRENDIZAJE Y VOLVER A PROBAR



ALEJANDRO SENA

Director de Spoiler Time (México)

Iniciativa. Spoiler Time, fundado en 2015, lanzó a la venta en 2021 una colección de NFT originales de villanos de

series y películas en su versión de bebés. Antes de hacer pública la colección, ya habían vendido una de las piezas, con lo que pagaron el 30% del costo de producción.

La estrategia que habían ideado consistía en publicar un artículo sobre cada uno de los personajes, compartirlos en redes y colocar el *link* a OpenSea en las biografías de los perfiles sociales de todos los integrantes del equipo.

Prueba y error. Pero el proyecto no funcionó. “Llegamos demasiado temprano”, aseguró Sena. Y explicó que no llegaron a explicarle con intensidad a su comunidad qué eran los NFT y cómo comprarlos. Otro motivo del fracaso fue haberse concentrado solo en la gente que ya los seguía y no haber buscado compradores de NFT. Tampoco ofrecieron algún beneficio adicional al obtener un objeto digital de colección.

Aprendizajes. Aunque su primera experiencia con NFT no fue exitosa, sí le dejó múltiples aprendizajes. Sena compartió tres consejos para los medios que estén pensando incursionar en los NFT:

- Integrar los NFT a la comunicación periódica de su marca para educar a la audiencia orgánicamente.
- Venderle al que quiera comprar y darle valor dentro de su comunidad.
- Armar una estrategia de captación desde el inicio que contemple nuevas audiencias, que estén interesadas en oportunidades con NFT.

Volver a intentarlo. Desde Spoiler Time quieren convertir su historia en un éxito. Por eso, ya están trabajando en una nueva estrategia que contempla el lanzamiento de 20 personajes inéditos, además del relanzamiento de la colección anterior. Esta vez, a quienes compren sus piezas les regalarán tarjetas VIP para obtener beneficios dentro de la comunidad; generarán contenido relacionado a esta temática, co-creando junto a cuentas que ya lo están haciendo y harán mucha comunicación en inglés.

LA NACIÓN: EXPERIMENTAR CON LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

ERNESTO MARTELLI

Director de Innovación en
La Nación (Argentina)



Doble propósito. A raíz de la publicación de su anuario 2021, La Nación también lanzó [una colección de NFT](#) con piezas solidarias basadas en seis personajes argentinos del año. Martelli contó que se trató, por un lado, de un proyecto de vocación experimental, que les permitió entrar en el territorio de los NFT.

Con esa práctica, pudieron entender el funcionamiento de esta tecnología: la creación de una pieza, su mecanismo de

producción, la distribución y la comercialización, y su monetización sobre Web3.

Por otro lado, la iniciativa no estaba buscando rentabilizar, ya que dispusieron que todo lo recaudado por la subasta de los NFT se donase a la Esteban Bullrich Foundation y a la ONG Haciendo Camino.

Aprendizajes. Si bien no tuvo una mirada de negocio, la primera colección de piezas digitales le permitió al equipo de La Nación entender una serie de cuestiones relacionadas al mismo, como entender cuáles iban a ser las audiencias que se pudieran poner en contacto con el producto, de qué manera las piezas iban a ser puestas en el mercado y cómo resolverían el tema del *copyright*. “Pudimos lanzar, subastar y vender. Nos fue muy bien”, aseguró Martelli.

“La plataforma de futuro Web3 está protagonizada mucho más por las finanzas y los desarrolladores”, analizó Martelli, y agregó que, por el momento, son más los interrogantes que las certezas.

Tres desafíos a enfrentar. El escenario que se avecina traerá nuevos retos para la industria de los medios. El director de Innovación de La Nación dijo que la Web3 volverá a traer a la mesa de trabajo los temas relacionados a los derechos de autor.

La cuestión de la comunidad también va a ser un desafío enorme. “Hoy la construcción de Web 3 está basada en trabajos de comunidad que cree en desafíos e intereses co-

munes y a partir de ahí se ponen en marcha procesos. Esto va a implicar un desafío grande para los medios respecto de su modo de funcionamiento”, planteó el invitado.

El tercer reto tendrá que ver con la confiabilidad y la trazabilidad que implicará la nueva plataforma. “Esto dejará al descubierto el valor del aporte de los medios informativos, ya que la información confiable sigue siendo un valor”, destacó Martelli.

3.4 GLOSARIO SOBRE LA WEB3 PARA LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Web3. Es el término que se utiliza para describir una red informática en la que todos los datos están conectados y en la que todas las máquinas procesan el contenido de igual forma que los humanos. “No existe una empresa hegemónica dueña de toda la gestión, sino que la información está descentralizada a través de la tecnología blockchain y los usuarios son los dueños”, amplió Mauricio Cabrera.

Blockchain. Es una especie de biblioteca de datos digitales registrados no intercambiables organizados en bloques. Cada bloque es encadenado al siguiente por medio de una firma criptográfica. Es incorruptible y es la tecnología sobre la que están contruidos Bitcoin y Ethereum. “Es ideal para transparentar gestión, moderación y registro de contenido en las redes sociales. Cualquier cambio u omisión queda registrado”, explicó Cabrera.

Smart Contract. Son programas informáticos diseñados para ejecutarse automáticamente a medida que las personas o empresas involucradas en un acuerdo van cumpliendo con las cláusulas del mismo. Están basados en la tecnología blockchain y prometen transformar en un futuro la forma tradicional de hacer negocios.

NFT. Certificado digital de autenticidad que, mediante la tecnología blockchain –la misma que se emplea en las criptomonedas, los *tokens*– se asocia a un único archivo digital. “El NFT tiene valor per se, por ser coleccionable, y como sello de pertenencia. En el metaverso adquirirán importancia y un valor más tangible que el actual”, aventuró Cabrera.

DAO. Una Organización Autónoma Descentralizada –por su traducción al español– está dirigida a través de reglas codificadas en programas de ordenador llamados contratos inteligentes. “Todo está automatizado, codificado y almacenado. No hay modo de manipular acuerdos”, destacó Cabrera.

4. AUDIENCIAS DEL FUTURO: CONTENIDOS ATRACTIVOS PARA NUEVAS GENERACIONES

NATALIA VIANA

Directora y cofundadora de Agência Pública (Brasil).



A los medios les preocupa cada vez más captar audiencias jóvenes: serán los adultos del mañana y los futuros consumidores fieles. Por eso, conectar con este *target* pasó a ser un punto importante en la agenda de transformación de las organizaciones de noticias.

¿Cómo hacer contenido que responda a la forma en la que esta generación de jóvenes consume las noticias? ¿Qué temas deberían incluir en sus coberturas? ¿De qué manera se le podría presentar la información? ¿Es posible monetizar los contenidos?

A partir de una investigación, 10 *startups* de periodismo de Brasil concluyeron que para interactuar con las audiencias jóvenes debían generar contenido que cumpliera cuatro características: que sea simple, rápido, próximo y diverso. Y que, fundamentalmente, debía ofrecerse en formatos innovadores.

Así surgió [Canal Reload](#), un medio exclusivo para jóvenes brasileños con foco en las redes sociales y el formato video.

[Agência Pública](#) integra y lidera el consorcio de 10 medios que crearon este proyecto. [Natalia Viana](#), directora y cofundadora del sitio dedicado a hacer periodismo de investigación, especializado en temas de derechos humanos, dedicó la quinta sesión del ciclo a analizar por qué buscar a la audiencia joven es parte de la misión de los medios.

Y con base en la experiencia con Reload, la oradora explicó en detalle cómo crear contenidos para los jóvenes, qué temas abordar, cuáles son los formatos y narrativas que más *engagement* tienen, para qué sirve medir el rendimiento de los contenidos y cuál sería el equipo ideal para desarrollarlos.

4.1 PUNTO DE PARTIDA: ¿CÓMO CONSUMEN NOTICIAS LOS JÓVENES?

La Agência Pública –fundada hace 11 años– se dedica a hacer periodismo de investigación, especialmente sobre temas relacionados con derechos humanos, administración pública, el impacto social y ambiental de empresas, sistema de justicia, y violencia contra poblaciones vulnerables. Un tipo de periodismo complejo y bastante difícil de comunicar a audiencias más jóvenes, como describió Viana.

“Sabíamos que nuestra audiencia tenía más de 30 años en su mayoría y que era necesario para nosotros alcanzar a los más jóvenes”, señaló la tallerista.

A partir de ese dato, en 2019 buscaron aliarse con otros nueve medios de Brasil –también *startups*–, que tampoco tenían una estrategia editorial específica para jóvenes. Para conocer mejor cómo consumía noticias esta generación, en 2020 –durante la pandemia de coronavirus– llevaron a cabo una investigación.

El estudio incluyó, por un lado, un análisis cuantitativo de los jóvenes que ya formaban parte de la audiencia de todos los medios agrupados; y por otro, uno cualitativo de grupos de jóvenes de San Pablo. “Buscábamos conocer a las audiencias del futuro y sus demandas”, precisó Viana.

También buscaron inspiración en otros medios.



El consorcio de medios independientes brasileños que fundó Canal Reload.

Fuente: Buscando las Audiencias.

Diagnóstico. Algunos de los datos que surgieron de la investigación fueron que, en ese momento, los jóvenes tenían entre dos o tres redes sociales, que las más utilizadas eran Instagram y WhatsApp –hoy se les sumó TikTok– y que consumían Youtube principalmente para aprender y entender un tema. También utilizaban Internet para jugar, escuchar música, estudiar y trabajar, y Google era su principal plataforma de búsqueda.

Los encuestados reconocieron que sí buscaban noticias. Pero marcaron varias dificultades: la mayoría conside-

ró que no solían encontrar la información en un formato agradable y que la información que los medios les brindaban era “incompleta” e “indescifrable”.

Ante eso, expresaron que cada tema debe estar claro desde el principio, que el formato que se utilice para contar las noticias sí importa, y que para ellos es importante que los periodistas sean imparciales o, de lo contrario, expliquen su punto de vista.

Por último, mostraron interés en querer ser invitados a participar de conversaciones en torno de temáticas de su interés.

4.2 DEFINIR EL PRODUCTO: FOCO EN REDES SOCIALES Y FORMATO VIDEO

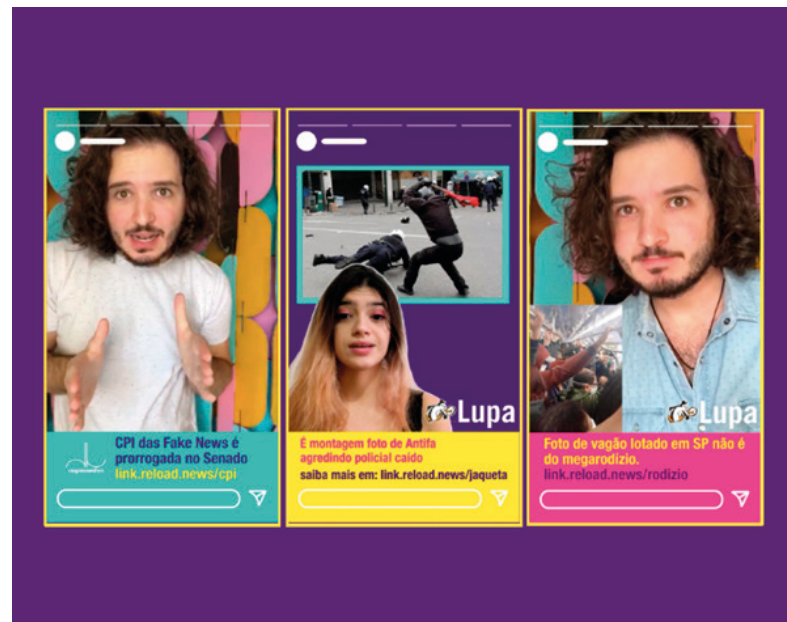
Fue así como en 2020 crearon [Canal Reload](#). Se trata de un medio digital exclusivo para jóvenes urbanos, de 18 a 24 años, que tiene como objetivo democratizar la información.



El logo de Canal Reload es colorido y se inspiró en TikTok.

Fuente: Buscando las Audiencias.

Canales de difusión. Reload no tiene sitio web sino que sólo tiene presencia en Youtube, Instagram, TikTok, Twitter y WhatsApp.

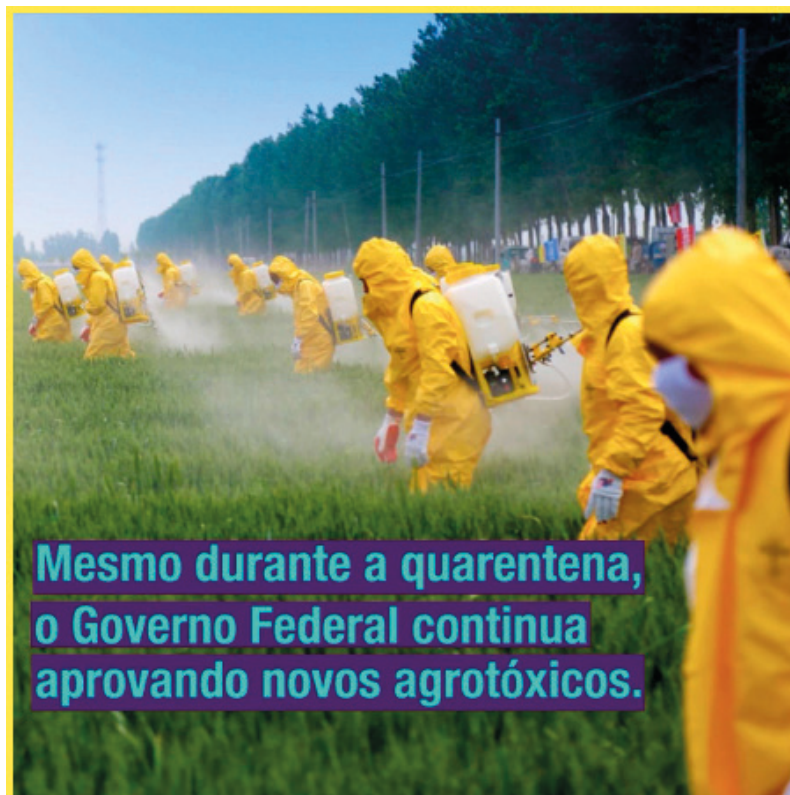


Reload publica dos stories por semana en Instagram.

Fuente: Buscando las Audiencias.

Lenguaje. Es simple, sencillo, jovial y distendido, pero sin perder credibilidad.

Temas. Las historias que producen hablan de racismo, género, ambiente, celebridades, temas conectados con su vida (como educación) y política.



Ambiente es uno de los temas que más interés despierta en la audiencia de Canal Reload.

Fuente: Buscando las Audiencias.

Formato audiovisual. Hacen *explainers*, *stories*, carruseles con imagen y texto, documentales, *comics*, gifs, memes y videos musicales, entre otros formatos innovadores.



Los videoclips con dibujos que narran una historia de investigación periodística son uno de los formatos que mejor conecta con el público.

Fuente: Buscando las Audiencias.

Diverso. “La juventud quiere ver gente que sea como ellos”, aseguró Viana. Por eso, quienes presentan las noticias son jóvenes que representan la diversidad que convive en las distintas regiones de Brasil.

4.3 ARMAR EQUIPO: APROVECHAR EL CONOCIMIENTO DE LOS NATIVOS DIGITALES

Para todos los medios que conforman Reload, fue importantísimo que el equipo del canal fuera diverso y estuviera liderado por jóvenes, que pudieran tomar decisiones sobre el contenido. “Para nosotros era importante tener nativos digitales e *influencers* porque conocen el lenguaje de las redes sociales”, señaló Viana.

Reload cuenta con 12 *microinfluencers* que presentan las producciones. Una de las presentadoras es *tiktoker*, el resto son *youtubers*. Viana destacó que tienen conocimientos de las diversas temáticas que cubre el medio.

¿Qué otros roles y áreas son imprescindibles? Un analista de datos, para medir las métricas que ofrecen las distintas plataformas, cómo performan los contenidos y cómo

se comporta la audiencia con ellos; un coordinador de redes sociales, que se encarga de mirar los datos y tomar decisiones editoriales; un equipo de marketing y, fundamentalmente, profesionales (directores y editores) con criterios y valores periodísticos que estén abiertos a escuchar las voces de los más jóvenes.



Youtubers y tiktokers son los presentadores de las historias en video de Reload.

Fuente: Buscando las Audiencias.

4.4 APRENDIZAJES: ESCUCCHAR, EXPERIMENTAR Y MEDIR

Luego de dos años, Reload produjo más de 1.000 contenidos originales en distintas plataformas y en formatos diversos. En promedio, el canal tiene 250 visualizaciones mensuales. Además, crearon un podcast en Amazon y un programa de TV.

“Reload ha hecho un cambio. Hubo un impacto en todos los medios, que se convencieron de que vale la pena buscar otros formatos. El cambio es lento, pero el resultado es super benéfico”, concluyó Viana.

Tras conseguir esos logros, Viana identificó los aprendizajes –y también las dificultades– del camino recorrido hasta ahora:

- **Escuchar y fomentar la participación del público.** “Es importante escuchar a los jóvenes y ver la manera de que el público participe en lo que se está produciendo”, señaló Viana.
- **Generar alianzas.** Viana señaló que unir fuerzas con otros medios “vale la pena”.

- **Forma y contenido.** La oradora dijo que ambas cosas son importantes. “Es fundamental no apegarse a los formatos y estar abiertos al cambio”, sugirió.
- **Experimento y adaptación.** “Los medios deben animarse a experimentar y adaptarse a lo que ya está funcionando en Internet”, aconsejó.
- **Intentar y cometer errores rápido.** “Esto permitirá cambiar la estrategia todo el tiempo”, explicó la tallerista, y añadió: “Debemos ser dinámicos en los procesos”.
- **Medir los resultados con datos.** Viana dijo que los contenidos publicados en las plataformas deben medirse constantemente para analizar cómo funcionan. “Todo el tiempo, todas las semanas hay que cambiar. Si no hacemos eso, no vamos a poder competir en las redes sociales”.
- **El público del futuro.** Para Viana, la creación de Reload les permite formar un público para el futuro y volverse lectores de los medios participantes en la alianza.
- **Sostenibilidad.** Reload es también un producto atractivo para empresas y financiadores. “Las marcas comerciales están interesadas en dirigirse a públicos jóvenes y Reload permite que la aproximación sea natural”, cerró Viana.

5. VISION ESTRATÉGICA DEL ÁREA DE PRODUCTO DIGITAL

FELICITAS CARRIQUE

Directora ejecutiva
de News Product
Alliance (NPA).



En los últimos cuatro años, las organizaciones de noticias comenzaron a incorporar en sus equipos un perfil híbrido e interdisciplinario que los ayudó a crear experiencias informativas enfocadas en las audiencias, como también a encontrar otras formas de monetizar el trabajo periodístico.

El rol en cuestión es product manager, y se caracteriza por conectar los puntos entre las áreas editorial, de desarrollo de audiencias, tecnología y negocio de un medio de comunicación. Su función central es llevar a cabo la estrategia de un producto y asegurarse de que responda a las necesidades de la audiencia.

La de producto es una disciplina en desarrollo: los equipos de producto son relativamente nuevos e incluso en algunos casos están conformados por una única persona. Lograr que la mentalidad y la práctica de producto abrace a las organizaciones de noticias es un reto que la industria tiene por delante en pos de la sostenibilidad económica.

De cara a cumplir ese objetivo, la directora ejecutiva de la News Product Alliance (NPA), Felicitas Carrique, dedicó dos clases magistrales a clarificar qué implica este rol y por qué es importante que una empresa periodística lo tenga en cuenta y conforme un área de Producto.

Cómo desarrollar y sintetizar una estrategia de producto, para qué sirve conocer a fondo a las audiencias, cuáles son las habilidades de los gestores de productos y qué clase de productos pueden crear las organizaciones periodísticas fueron algunos de los temas que abordó la especialista.

5.1 QUÉ ES “PRODUCTO”

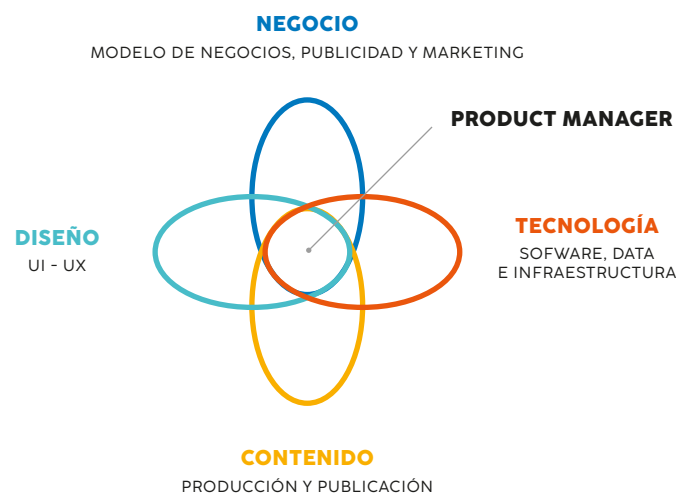
Producto como tangible o lo que hacemos. Es un bien o servicio que crea un intercambio de valor. Ese intercambio puede ser dinero a cambio de una suscripción, tiempo o atención dedicado a un artículo, información brindada al responder una encuesta, o participación de un evento. Para un medio, puede tratarse de una *newsletter* informativa, un podcast de noticias o una serie de artículos, entre muchos otros. Es decir, son productos que aportan un valor a una audiencia específica.

Producto como área o rol dentro del medio. Es una disciplina y un rol para los pensadores de producto –o *product thinkers*– dentro de una organización periodística. Los product managers son quienes se encargan de llevar a cabo la estrategia del producto y de asegurarse que responda a las necesidades de la audiencia.

Producto como filosofía o forma de pensar. Los pensadores de producto están comprometidos con entender las necesidades de la audiencia; establecer y aclarar los resultados comerciales deseados; crear productos que brinden valor a las audiencias y sirvan a los objetivos de la organización, y colaborar y comunicarse claramente entre equipos y funciones. Científicos de datos, ejecutivos de noticias, periodistas y tecnólogos, entre otros profesionales, se identifican como pensadores de producto.

Habilidades periodísticas compatibles con las de Producto. Carrique resaltó que “las habilidades periodísticas guardan muchas similitudes con las que se requieren en un área de producto”. Las comparaciones son:

- Entrevistas y reportajes con investigaciones de audiencia.
- Escribir un sumario con establecer objetivos y aclarar la propuesta de valor.
- Proponer una nota con presentar un producto (boletín informativo, podcast, etc.).
- Administrar un calendario editorial con administrar una hoja de ruta.
- Especializarse en un solo tema con mantener e iterar un producto en particular.



El product manager viene a funcionar como nexo entre las áreas de Negocio, Diseño, Tecnología y Contenido de un medio digital.

Fuente: Meta Webinario.

5.2 LAS BASES DE UNA ESTRATEGIA: MISIÓN, VISIÓN Y VALOR

El punto de partida para idear y planificar una estrategia de producto implica tener en claro tres conceptos que hacen a la integridad de un medio de comunicación: la misión de la organización, la visión del producto en particular y la propuesta de valor que el público recibirá de la organización.

Misión. Es la razón de ser de un emprendimiento, y está orientada a la acción. Al momento de armar una declaración de misión, la organización de noticias debería incluir:

- Qué hace la organización, cómo lo hace y por qué
- Qué problema quiere resolver
- Qué resultados quiere alcanzar
- Los valores de la organización
- A qué público se dirige

Carrique referenció dos misiones que consideró poderosas:

- “Eleva el costo de la mentira”, de Chequeado (Argentina).
- “Buscar la verdad y ayudar a las personas a entender el mundo”, de The New York Times (Estados Unidos).

Visión. Describe cómo se vería el mundo si la organización cumpliera su misión. Es más inspiracional y aspiracional, y está orientada a los resultados. Una declaración de visión debería cumplir cinco características:

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

Valor. Los valores son los principios y la cultura que guían la toma de decisiones en una organización. La propuesta de valor es una declaración que describe el valor o beneficio que el público recibirá de la organización. Debe estar pensada desde la perspectiva de la audiencia.

Desde una perspectiva comercial, las organizaciones que brindan una propuesta de valor única o satisfacen las necesidades de sus audiencias de una manera mejor o más eficiente tienen más probabilidades de tener éxito.

El primer paso para declarar el valor de una organización es definir qué la hace única.

5.3 LA AUDIENCIA, EL CENTRO DE LA ESTRATEGIA DE PRODUCTO

El valor de la audiencia. La audiencia es el centro de la estrategia de producto, y entenderla es de lo más importante. “Si queremos que nuestra estrategia de producto esté bien pulida y responda correctamente a nuestra audiencia, es necesario tomarse el tiempo para entender cuáles son sus necesidades”, subrayó Carrique al respecto.

Por lo tanto, es primordial tener claro qué quieren y qué necesitan las audiencias, ya que esa información incidirá luego en la estrategia.

Investigar a la audiencia. Justamente, a través de las investigaciones de audiencia es posible conocer, entender y empatizar con las personas a las que apunta una organización periodística.

En ese sentido, Carrique señaló que entender a qué público se dirige una organización permitirá comprender qué desean, qué necesitan, cómo se comportan y qué motiva a las personas que los leen o escuchan. Así, podrá saber si los productos o las soluciones que diseña están alineadas a su realidad.

Los tres pasos de una investigación de audiencia. Carrique recomendó estructurar el trabajo en tres pasos:

- 1. Establecer los objetivos y afinar las preguntas.** El equipo a cargo de la investigación debe preguntarse cuál es el objetivo por el cual encarará el proceso de investigación. Ejemplos: lanzar un nuevo podcast o ampliar el alcance del programa de membresía. Asimismo, es importante determinar qué decisiones se van a basar en los resultados que se encuentren en la investigación. Tener claro para qué se usarán los datos permite hacer preguntas más pertinentes.
- 2. Mapear brechas de conocimiento.** Esto ayudará a tener en claro qué datos se deberían recopilar para luego tomar una decisión informada.
- 3. Elegir método.** Existen tres herramientas para conocer a las audiencias. Cada una de ellas, a su vez, representa un método distinto de investigación:
 - **Analíticas o métricas.** Son mejores para comprender el comportamiento de la audiencia del medio en cuestión.
 - **Cuestionarios o encuestas.** Son mejores para identificar patrones y medir su escala.
 - **Entrevistas en profundidad.** Son mejores para entender las motivaciones de la audiencia objetivo.

5.4 CÓMO SINTETIZAR LA ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Una estrategia de producto es la articulación entre el problema que se quiere resolver y la manera en que se propone resolverlo –el cómo–.

Carrique explicó que debe incluir tres componentes:

1. Una visión de cómo se ve el éxito.
2. Una comprensión de las necesidades y comportamientos de la audiencia.
3. Conocimiento de cómo se posicionará su producto en las condiciones actuales del mercado.

MODELO CANVAS: ORDENAR PARA CREAR

Los equipos de producto suelen usar una adaptación del *Business Model Canvas* para estructurar la estrategia que llevarán adelante. Según Carrique, este modelo es “muy útil” porque en todo momento se tiene presente que lo que se trata de hacer es “solucionarle un problema a un grupo de personas”.

NOMBRE DEL PRODUCTO		CREADO POR	FECHA	VERSIÓN
Problema ¿Qué problemas quiere abordar?	Solución Propuesta ¿Cómo abordará el problema?	¿Por qué nosotros? ¿Cuál es el valor fundamental que le está brindando a ese público objetivo?	¿Cómo lo van a encontrar? ¿Cómo llegarías a ese público objetivo? ¿Qué canales va a usar?	Audiencia ¿Para quién quieres crear este producto?
Soluciones existentes	Métricas ¿Cómo medirías si has resuelto el problema?	Presunciones	Riesgos	Colaboradores potenciales
Costo / Requerimientos / Equipo			Conexión con ingresos o misión	
BUSINESS MODEL				

En el Canvas de estrategia de producto, Carrique sugirió completar primero el recuadro rojo, luego el verde y por último el azul.

Fuente: Meta Webinario.

Carrique identificó cada uno de los pasos que hay que seguir para sintetizar la estrategia de producto en un Canvas:

PASO 1

Especificar cuál es el **problema** que se desea abordar. “Cuál es la fricción, incomodidad, necesidad, oportunidad o desafío que estamos solucionando para una persona”, explicó Carrique.

PASO 2

Plantear la **solución** para abordar el problema.

PASO 3

Reconocer cuáles serían los **indicadores** que permitirían medir si el problema fue resuelto.

PASO 4

Los tres pasos anteriores sirven de base para pensar cuál es el **valor** que la organización en cuestión le puede brindar a la audiencia objetivo, cuáles son sus virtudes y qué la diferencia de la competencia.

PASO 5

Aquí se debe esclarecer la sección “¿Cómo lo van a encontrar?”, en alusión a qué **canales** se usarán para llegar al público objetivo y cuáles serán las perspectivas de distribución.

PASO 6

En el apartado de “Audiencia”, se debe establecer para **quién** se desea crear el producto.

PASO 7

Pensar en los **costos** y los **requerimientos** para el producto y definir el equipo. “Debemos indicar a quiénes necesitamos y con qué expertise”, clarificó Carrique.

PASO 8

El último paso es identificar la **conexión** que existe entre el producto que se desea crear y los **ingresos** o la **misión** de la organización. “Si es difícil encontrar esa conexión, probablemente sea porque nos estamos alejando del propósito o la misión de nuestra organización”, aclaró la experta.

5.5 ALINEAR PRODUCTOS CON NECESIDADES DE USUARIOS

Carrique recomendó dos herramientas que permiten comprender mejor las motivaciones que tiene la audiencia al momento de decidirse por determinado producto o servicio.

‘Tareas por hacer’. Es el enfoque conocido en inglés como *Jobs to be done* y ayuda a la organización a mirar desde la perspectiva del usuario. Plantea que las personas no compran productos o servicios, sino que contratan soluciones para realizar una amplia gama de trabajos.

Como herramienta, ayuda a descubrir qué impulsa a una persona a realizar una acción deseada y cuáles son las motivaciones subyacentes de los usuarios ante a una necesidad.

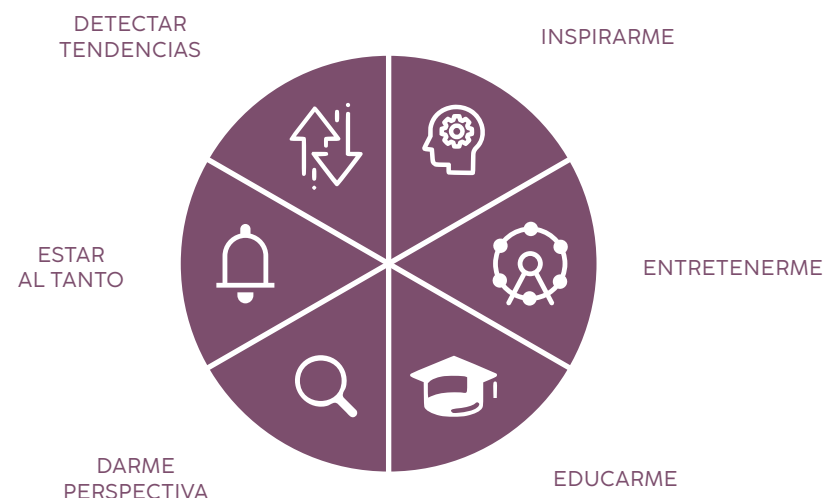
Carrique compartió la fórmula para identificar trabajos por hacer para cada persona:

- Cuando... [situación]
- Quiero... [motivación]
- Para... [resultado/beneficio esperado]

Modelo de la BBC. BBC World Services creó su propio modelo para identificar las necesidades de su audiencia a la hora de consumir información. Puede aplicarse a nivel global para diagramar una estrategia de contenidos.

Este modelo propone seis perspectivas desde las cuales se podría cubrir un evento noticioso para que esté alineado con los deseos de los usuarios.

“Nos podemos basar en este marco y preguntarnos cómo hacer para que todo lo que cubrimos esté alineado con cubrir al menos una de estas perspectivas”, propuso Carrique.



Modelo de User needs de la BBC.

Fuente: BBC Worlds Services.

5.6 TÉRMINOS ÚTILES PARA MEDIOS

User personas. Representación ficticia de un miembro de una audiencia objetiva. Es decir, son representaciones de las cualidades, las necesidades y los objetivos de un segmento del público, basadas en datos obtenidos de la investigación de audiencias.

Declaración de necesidad de usuario. Declaración de un problema procesable que resume quién es la persona, qué necesita y por qué esa necesidad es importante para ella. Se puede dividir en tres partes: usuario, necesidad e *insight*.

Usuario o persona. El público objetivo que se está investigando. Carrique sugirió siempre agregar contexto a la descripción de los usuarios. Por ejemplo: “Marta, madre ocupada con sus dos hijos”, o “Sergio, abogado que trabaja desde casa, nativo digital, muy emocional y comprador compulsivo”.

Necesidad. Debe tomarse directamente de la investigación de audiencias, aunque Carrique aclaró que “es posible que las audiencias no sepan lo que necesitan o no describan sus necesidad con precisión”. En ese caso, caerá en el equipo de Producto la tarea de evaluar la información disponible para desarrollar una comprensión de las necesidades reales. Por ejemplo, si el equipo sabe que su user persona trabaja muchas horas al día bajo gran estrés, puede concluir que al final del día necesita desconectar y relajarse.

Insight. El tercer factor de la declaración de necesidad captura el objetivo o la motivación del usuario y por qué esa necesidad es importante para él. Un *insight* podría ser, por ejemplo, que los sentimientos de nuestro user persona, que es muy emocional, influyen en su comportamiento y consumo de contenido.

6. GESTIÓN DE SALAS DE REDACCIÓN MULTIPLATAFORMA

ANDRÉS MOMPOTES

Director general de El Tiempo (Colombia) y vicepresidente para ese país de la Comisión de Libertad de Prensa de la SIP.



Uno de los interrogantes que deben encarar los medios de comunicación en la era del vértigo digital es cuál es el modelo de gestión ideal que deben adoptar las salas de redacción en momentos en los que es determinante vincularse con las audiencias y crear nuevas vías de monetización para garantizar la sostenibilidad de los medios y, de ese modo, hacer perdurable el periodismo de calidad.

En la última sesión del ciclo Evolución 2022, Andrés Mompotes, director general de El Tiempo, de Colombia, ayudó a

dilucidar qué decisiones estratégicas en torno del modelo de negocio digital y del manejo de datos son claves al momento de llevar adelante una reorganización de las salas de redacción multiplataforma.

El especialista en transformación digital propuso liderar una evolución dentro de las organizaciones de noticias que sea constante y contemple también capacitar a los equipos e incorporar nuevos roles y voces; poner en práctica formatos innovadores para conectar con audiencias jóvenes, y promover la cultura de producto.

“La evolución debe ser el ADN constante en las salas de redacción”, enfatizó Mompotes. Aunque señaló que la reorganización debe hacerse de forma inteligente: “Se piensa que estar en todo nos mantendrá sintonizados con la vanguardia, pero no necesariamente: si no se hace de manera adecuada, traerá resultados equivocados, porque implica un exceso de uso de recursos y dispersión de estrategia”, planteó el orador.

6.1 LAS VELOCIDADES QUE LE COMPETEN AL PERIODISMO

En la era del vértigo digital, una de las métricas clave para una redacción es la “velocidad”.

Mompotes identificó las tres velocidades que debería conocer una redacción multiplataforma:

1. La velocidad para verificar, subir y optimizar una noticia (SEO).
2. La velocidad para incluir piezas multimedia (videos, gráficos) relevantes y sincronizar con las audiencias que consumen ese tipo de contenido.
3. La velocidad de trabajo en equipo para innovar, generar productos nuevos y experiencias distintas para los suscriptores.

“Esas son las velocidades que nos competen. Sin embargo, si no hay un producto de calidad periodística que conecte con la audiencia, tenga profundidad y relevancia, no existe velocidad que valga la pena. Eso garantiza un periodismo sostenible”, resaltó el orador.

6.2 LA CULTURA IDEAL DE GESTIÓN PARA TU SALA DE REDACCIÓN

Mix cultural. ¿Cuál es la cultura ideal de gestión de una sala de redacción multiplataforma? “No es una única cultura, es la suma de varias”, reveló Mompotes.

Asimismo, dijo que “el buen periodismo, que procede del ejercicio de esas culturas, es la única cultura imprescindible”.

Así, enumeró las culturas que, para él, deberían combinarse:

- La cultura de la reorganización flexible y adaptada a la estrategia.
- La cultura de la data cogobernada por la redacción.
- La cultura del video vertical como motor de talento joven.
- La cultura de la capacitación para la evolución constante de roles.
- La cultura de la transversalidad para impulsar la filosofía de producto.

6.3 EL MODELO DE NEGOCIO QUE SE CONSOLIDA COMO TENDENCIA

Balance en focos de suscripción y alcance masivo. “Este es, hoy por hoy, el modelo de gestión más extendido y el que muchos medios intentan implementar para reorganizarse y mantenerse con un adecuado servicio de suscripción, pero además sin perder el ingreso de publicidad”, puntualizó Mompotes.

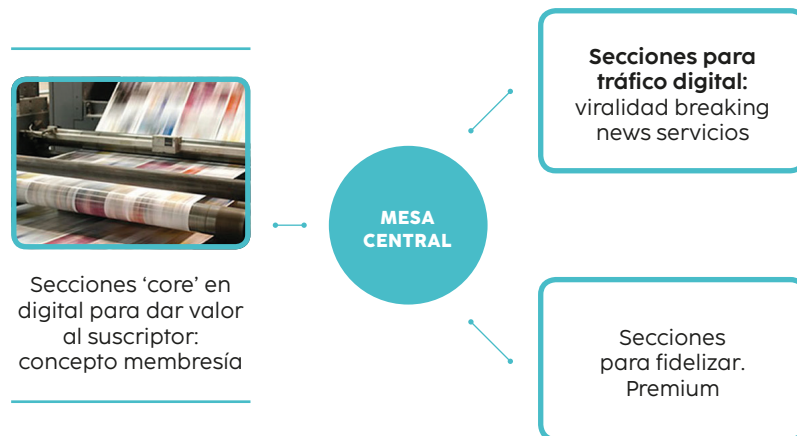
Características. Hay una mesa central en la redacción que tiene el foco en monetizar a través de suscripciones y, en simultáneo, por medio de publicidad. Así, se configura la sala con tres tipos de secciones, que confluyen en la mesa central:

- **Secciones ‘core’.** Su objetivo es generar contenido de valor para el suscriptor.
- **Secciones para tráfico digital.** Incluyen contenidos virales, *breaking news* y servicios.
- **Secciones para fidelizar.** Forman parte de la oferta premium del medio y sirven para fidelizar y retener a la audiencia que ya se suscribió.

Secciones ‘core’. Para definir este tipo de secciones –que generan relación con el suscriptor–, es importante que la redacción se plantee tres preguntas:

1. ¿Qué secciones de la redacción representan mejor la oferta de valor?
2. ¿Cómo hacer más visible la apuesta a este tipo de contenido, donde la audiencia encontrará algo distinto y adicional que la llevará a suscribirse?
3. ¿Qué secciones nuevas podrían formar parte de la oferta de valor con base en las necesidades de las audiencias?

Servicios transversales. Son los que atraviesan toda la operación de la redacción multiplataforma: data, SEO, video, diseño y fotografía.

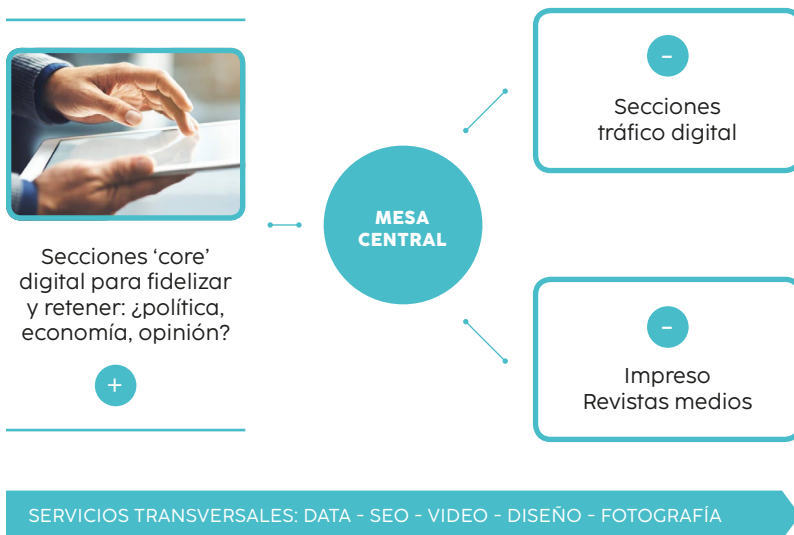


SERVICIOS TRANSVERSALES: DATA - SEO - VIDEO - DISEÑO - FOTOGRAFÍA

El modelo de negocio que hace un balance en focos de suscripción y alcance masivo.

Fuente: El Tiempo 2022.

OTROS MODELOS DE GESTIÓN POSIBLES



Modelo con mayor foco en la suscripción digital.

Fuente: El Tiempo 2022.

“La reorganización es un ejercicio permanente y debe hacerse de acuerdo a los focos y mix estratégicos”.



Modelo con mayor foco en audiencia masiva.

Fuente: El Tiempo 2022.

6.4 GOBERNAR LOS DATOS CON ENFOQUE PERIODÍSTICO

El director de El Tiempo hizo mucho hincapié en que las redacciones deben sembrar la cultura de gobernar los datos con enfoque periodístico.

También tiene que empezar a entender y adoptar las estrategias de datos de la organización.

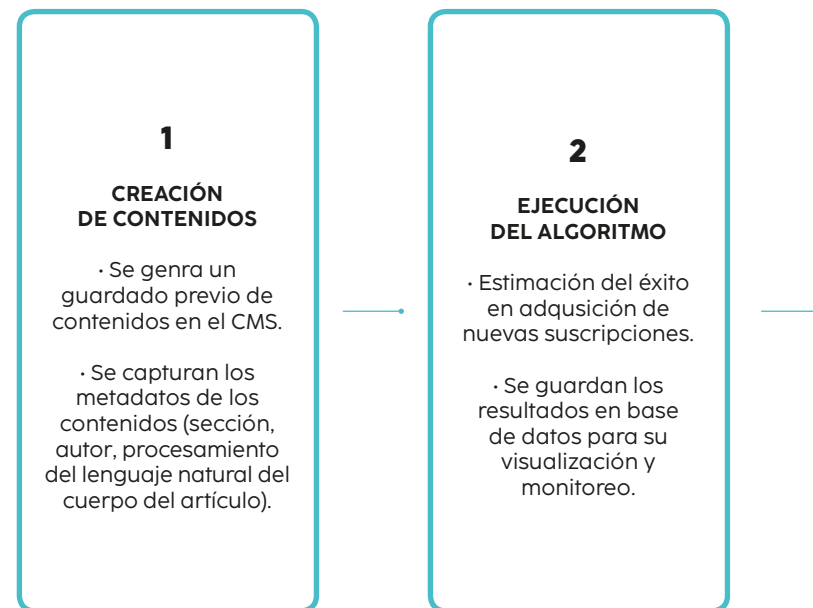
“Si hay más data de calidad gobernada por la redacción en conjunto con las áreas de Business Intelligence, de Métricas y/o de Tecnología, hay más periodismo de calidad”, estimó.

RECOMENDACIONES A LA HORA DE TRAZAR LA ESTRATEGIA DE DATA

1. La redacción debe participar en escoger las herramientas de datos y diseño de tableros de métricas de contenido.
2. No es un asunto de tecnología sino de gestión del periodismo en la redacción.
3. Identificar periodistas sensibles a la data para evangelizar el proceso con los demás miembros de la redacción.
4. Aplicar economía de indicadores.

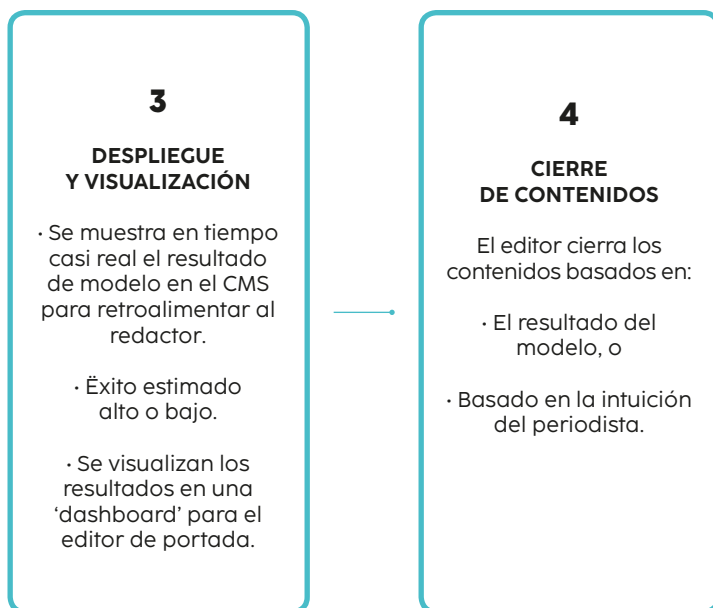
DEFINIR TABLEROS QUE INCENTIVEN EL BUEN PERIODISMO EN LA REDACCIÓN

Tablero que incentiva las suscripciones. El Tiempo desarrolló con INMA, Facebook y The Economist Times un tablero que predice mediante una calificación qué artículo periodístico tiene más opciones de ser cerrado para lograr suscriptores. También crearon el score de contenidos cerrados.



El recorrido que sugiere Mompotes para crear el score de contenidos cerrados.

Fuente: El Tiempo 2022.



Indicadores clave. Pero las predicciones se basan en una serie de indicadores que la redacción debió elegir y programar:

- **Temas, secciones, días y horas de conversión de suscriptores.** Estos indicadores contribuyen a organizar la planeación de editores y periodistas para dar esa información. Además, ayuda a analizar cambios de comportamiento de la audiencia y da una orientación de cuáles artículos en *home* convierten más suscriptores.
- **Géneros y formatos que logran más conversión de suscriptores.** Permiten hacer pruebas con formatos periodísticos premium de mayor potencial. A través de

estos indicadores se puede identificar en las secciones a los periodistas más efectivos en los formatos de mayor efectividad.

- **Títulos y preview con mayor opción de generar suscriptores.** Son útiles para identificar qué títulos generan más enganche y suscripciones, qué elementos de *frame* deben tener esas estructuras y qué valores noticiosos deben contener a partir de esos títulos. Se pueden generar algoritmos para automatizar el proceso.

ID	Título	Clase de contenido	Éxito estimado	score
030710	¿Por qué Carlos Matus no quería que lo sacaran de la celda de E. Tapia?	Premium	Alto	100.00
032643	La escandilata y el 'zar' de las basuras sepultados en el caso Emilio Tapia	Estándar	Alto	100.00
033601	La escandilata y el 'zar' de las basuras sepultados en el caso Emilio Tapia	Premium	Alto	97.00
037620	Los poderosos bufidos detrás del pulso por Nutresa	Premium	Alto	92.00
032121	El teatro a los planes ocultos de Hedvía en Bogotá	Premium	Alto	92.00
032693	Tengo algo que Emilio Tapia tenía información de lo que pasó en México	Premium	Alto	91.00
035544	La historia no contada de la muerte de Mauricio Lora	Premium	Alto	90.00

El tablero que ven editores y periodistas con las calificaciones que marcan el potencial que tienen los contenidos para convertir suscriptores.

Fuente: El Tiempo 2022.

“La estrategia de datos es la única indispensable para cualquier modelo de gestión”.

Tablero que incentiva la recirculación. Mompotes presentó en la charla un tablero que sirve para procesar data con el fin de potenciar la estrategia de audiencia masiva.

En este caso, el objetivo es mantener al usuario dentro del sitio de noticias. Para eso, es necesario establecer dos patrones: uno de recirculación y otro de tiempo de lectura.



Los patrones clave en el tablero pensado para el modelo de audiencia masiva.

Fuente: El Tiempo 2022.

Elementos a definir. El expositor señaló que la clave es mantener alto el patrón de recirculación. Para subirlo, se deben definir cuatro elementos:

- El indicador de recirculación (se debe comunicar en las secciones).
- Los contenidos más afines a su audiencia masiva.
- El incremento de páginas vistas.
- Un mayor inventario para programática/venta directa.

“La data más monetizable es la que escucha a las voces frescas de la redacción que hablan sobre innovación”.

6.5 EL VIDEO VERTICAL, UN APUESTA DE DOBLE VÍA: AUDIENCIA NUEVA, TALENTO NUEVO

Para el director de El Tiempo, apostar al video –particularmente al formato vertical– dentro de las redacciones es una gran idea por dos motivos.

Primero, es el formato que más atrae y conecta con los jóvenes, potenciales suscriptores en el futuro.

Segundo, permite incorporar nuevos talentos en las redacciones, ya que las nuevas generaciones de periodistas, al ser nativos digitales, manejan naturalmente el lenguaje audiovisual. Por eso mismo, Mompotes sugirió dar lugar a las voces más frescas de la redacción.

Igualmente, eso no implica el desplazamiento de las voces más *senior* del medio, quienes por su experiencia y trayectoria son también referentes. Recomendó, entonces, que trabajen en equipo para crear los guiones para los videos de redes sociales.

Otros dos beneficios del video es que puede monetizarse y que es un complemento a cualquier estructura previa de video que haya en la redacción.

CINCO CLAVES AL MOMENTO DE GENERAR VIDEOS VERTICALES

1. Privilegiar el tono fresco y dinámico de informar de los jóvenes.
2. Utilizar habilidades o herramientas de las mismas redes sociales.
3. Explicar las noticias (tratar de hacerlo en menos de 90 segundos).
4. Priorizar las temáticas que más interesan a cada público en cada red.
5. Identificar iconografías vitales: subtítulos y sonidos.

SEIS PASOS PARA CREAR UN VIDEO

1. Revisar las métricas de lectura del portal y escoger las temáticas más leídas por la audiencia ese día.
2. Crear un guion sobre el tema seleccionado que busque explicar o esclarecer el hecho noticioso.
3. La editora o el editor de Redes Sociales debe revisar el guión.
4. Una vez aprobado el guion, los periodistas tienen que grabarse a sí mismos con un celular, presentando la información.
5. Los periodistas deben recurrir al realizador audiovisual para juntos seleccionar las imágenes de apoyo y editar el video.
6. La editora o el editor de Redes hace una revisión final del video. Si está aprobado, se publica en redes sociales.

DÓNDE PONER EL FOCO EN LA ESTRATEGIA DE VIDEO

1. Definir tipo de formatos (video vertical, de qué red o plataforma social, vivos, etcétera).
2. Establecer audiencias.
3. Identificar monetización (en qué plataforma conviene hacerlo o si es mejor con *branded content*).
4. Adaptar al tamaño de los recursos de la redacción.
5. Innovar (para mejorar procesos, explorar formatos y narrativas)

6.6 CAPACITAR A LA REDACCIÓN, IDENTIFICAR TALENTOS E INCORPORAR NUEVOS PERFILES

Para lograr mantener una redacción en constante evolución, resulta fundamental la capacitación permanente a sus integrantes. “Hay que poder instaurarlo como un factor fundamental en el modelo de gestión de las salas de redacción”, consideró Mompotes.

Para este objetivo, también es determinante planificar una estrategia; definir el espacio de capacitación (si se hará interna o externa, y de qué serán las capacitaciones (SEO, *preview*, titulación, datos, entre otras habilidades).

Escenarios de captación. Mompotes dijo que hay tres maneras de capacitar y captar talento. Puede ser creando un semillero de periodistas digitales y un espacio de capacitación a la redacción, como la Escuela de Periodismo Multimedia de El Tiempo. También puede ser un semillero de profesionales digitales que brinde apoyo a la redacción. Otra forma es identificando nuevos roles en las salas de redacción.

Identificar nuevos roles en la redacción. Pueden ser de dos tipos:

- **Operativos.** Deben elegirse de acuerdo al modelo de redacción en el corto y mediano plazo. Pueden ser: analistas de datos en la redacción, especialistas en SEO se-

mántico (contenido), desarrolladores en la redacción (que escriban código), expertos en UX en la redacción y/o productores (video, podcasts, streaming).

- **Gestión periodística.** El medio debe definir si formarlos o reclutarlos. Los nuevos roles de la industria son: editor de contenido para suscriptores/gestor de contenido premium/editor de calidad; editor de alcance/gestor de contenido para tráfico (o editor de off-platform); gestor de rendimiento de contenidos de fidelización/de alcance; editor de audiencias/analista de la competencia; editora de género/editor de diversidad e inclusión.

Formar profesionales digitales de apoyo. Primero deben definirse los roles: ingenieros, desarrolladores, data. Hay tres formas de atraerlos: con un programa de capacitaciones, por medio de alianzas con socios estratégicos, o contratando talento joven sin experiencia para formarlo y cubrir vacantes digitales.

¡QUEREMOS APOYAR LOS NUEVOS TALENTOS!

Los seleccionados serán vinculados directamente a la compañía, recibirán capacitación, mentoría de expertos y las herramientas necesarias para desarrollar su labor en áreas como:

- Digitales informativos
- Estrategia de datos
- Tecnología digital

Además, apoyarán diversos proyectos digitales como el diseño y creación de apps, desarrollo web, SEO, programática, análisis de datos y establecimiento de métricas.

El Tiempo, en alianza con Google News Initiative, abre una convocatoria laboral para talentos digitales sin experiencia.

Estamos buscando profesionales en ingeniería de sistemas, ingeniería electrónica, estadística, publicidad y mercadeo, entre otras carreras afines, quienes podrán iniciar su vida laboral en nuestra casa de medios, gracias al Semillero de Talentos Digitales.

Si estás interesado y cumples con los requisitos, envíanos tu hoja de vida al correo atraccionaltalentos@eltiempo.com o aplica directamente en eltiempo.com

*Válido hasta el 15 de julio de 2021.

El Tiempo hizo una alianza con Google News Initiative para atraer nuevos talentos.

Fuente: El Tiempo 2022.

6.7 PROMOVER LA CULTURA DE PRODUCTO

“Si se habla de que la cultura de producto es transversal a toda la organización, ¿qué papel le corresponde a la sala de redacción para que ese rol comience a funcionar?”, planteó Mompotes.

Para el especialista en transformación digital, una cultura centrada en el producto significa una cultura centrada en el lector y el suscriptor, los que son el objetivo final del buen periodismo. La redacción, entonces, tendrá un rol importantísimo para propagar la cultura de producto.

Para abordar ese reto, Mompotes aconsejó ensayar la integración de equipos transversales.

4 CONSEJOS PARA PROMOVER UNA CULTURA CENTRADA EN PRODUCTO

1. Empezar con equipos multidisciplinarios pequeños, para hacer proyectos claros y medibles.
2. Sumar áreas no habituales, como Mercadeo y Suscripciones.

3. Desarrollar un laboratorio de innovación para idear formatos, narrativas, productos, que permitan conectarse con los usuarios.
4. Hacer células de reportajes multimedia (largo plazo), cubrimientos especiales (plazo estratégico), o de oportunidad (diario).

3 VENTAJAS DE LA CULTURA DE PRODUCTO

1. Centra la estrategia en el usuario/lector/suscriptor.
2. Empodera a cada delegado de un área y le da una misión común.
3. Las ideas de todos importan y se eliminan prejuicios; unos aprenden de los otros.

CONSEJO EJECUTIVO 2022 – 2023

PRESIDENTE

Daniel Desein
(La Gaceta, Tucumán)

VICEPRESIDENTE 1°

Raúl Pedone
(Los Andes, Mendoza)

VICEPRESIDENTA 2°

Cecilia Gargatagli
(Mirador Provincial, Santa Fe)

SECRETARIO GENERAL

Pablo Deluca
(Infobae, Buenos Aires)

SECRETARIO DE ORGANIZACIÓN

Luis H. Tarsitano
(El Tribuno, Salta)

SECRETARIO DE RELACIONES INSTITUCIONALES

Agustino Fontevicchia
(Perfil, Buenos Aires)

SECRETARIA DE ACTAS

Sabrina Salvi
(Diario UNO, Mendoza)

TESORERO

Francisco Muñoz
(OPI Santa Cruz, Río Gallegos, Santa Cruz)

PROTESORERO

Juan Carlos Fernández Llano
(El Libertador, Corrientes)

VOCALES TITULARES

1° Miguel Gaíta
(La Palabra, Berazategui)

2° Ramona Maciel
(La Voz del Pueblo, Tres Arroyos)

3° Carlos Marino
(Letra P, Buenos Aires)

4° Julio César Bono
(Crónica, Buenos Aires)

5° Carlos Valentini
(El Diario de Pringles, Cnel. Pringles)

6° Juan Boglione
(Nueva Rioja, La Rioja)

VOCALES SUPLENTE

1° Diego Dillenberger
(Imagen, Buenos Aires)

2° Tomás Vio
(Olé, Buenos Aires)

3° Diego Garazzi
(Hola Argentina, Buenos Aires)

4° Néstor Balian
(Nueva Epoca, Wilde)

5° Angeles Barcia
(El Argentino, Gualeguaychú)

**COMISIÓN DE LIBERTAD DE PRENSA
E INFORMACIÓN**

PRESIDENTE

Martín Etchevers
(Clarín, Buenos Aires)

**COMISIÓN DE ASUNTOS ECONÓMICOS
Y RESOLUCIONES**

PRESIDENTE

Carlos Azzariti
(Página 12, Buenos Aires)

ASOCIACIÓN DE ENTIDADES PERIODÍSTICAS
ARGENTINAS

VICEPRESIDENTE

Leandro Peres Lerea
(Compromiso, Buenos Aires)

COMITÉ ESTRATÉGICO

PRESIDENTE

Guillermo Ignacio
(TSN Necochea, Necochea, Buenos Aires)

**COMISIÓN DE PREMIOS “FEDERICO C.
MASSOT”**

PRESIDENTE

José Claudio Escribano
(La Nación, Buenos Aires)

**COMISIÓN DE CAPACITACIÓN
MULTIPLATAFORMA**

PRESIDENTE

Carlos Jornet
(La Voz del Interior, Córdoba)

**COMISIÓN DE DESARROLLO DEL NEGOCIO
DIGITAL**

PRESIDENTE

Tomás Vio
(Olé, Buenos Aires)

VICE PRESIDENTE

Carlos Marino
(Letra P, Buenos Aires)

COMISIÓN DE INNOVACIÓN DIGITAL

PRESIDENTE

Chani Guyot
(Red/Acción, Buenos Aires)

VICEPRESIDENTE

Iván Schargrodsky
(Cenital, Buenos Aires)

COMISIÓN DE RELACIONES INTERNACIONALES

PRESIDENTE

Gustavo Ick
(El Liberal, Stgo. del Estero)

VICEPRESIDENTE

Ignacio Fianza
(La Política Online, Buenos Aires)

COMISIÓN DE MARCAS DE VERDAD

PRESIDENTE

Diego Dillenberger
(Imagen, Buenos Aires)

VICEPRESIDENTE

Diego Fuentes
(Diario Huarpe, San Juan)

COMISIÓN DE DIVERSIDAD

VICEPRESIDENTA

Bárbara Read
(La Mañana, Formosa)

VICEPRESIDENTA

Ana Tronfi
(ADN Sur, Comodoro Rivadavia)

COMISIÓN DE PROPIEDAD INTELECTUAL

PRESIDENTE

Diego Garazzi
(Hola Argentina, Buenos Aires)

VICEPRESIDENTE

Nahuel Caputto
(El Litoral, Santa Fe)

COMISIÓN DE SOCIOS

PRESIDENTE

Miguel Caíta
(La Palabra, Berazategui)

SECRETARIO

Emilio Magnaghi
(El Ciudadano, Mendoza)

COMISIÓN DE DIFUSIÓN

PRESIDENTE

Fernando Rajneri
(Río Negro, General Roca)

COMISIÓN REVISORA DE CUENTAS

TITULARES

Miguel Gaíta, Diego Garazzi y Sergio Ducca

SUPLENTE

Patricia Pérez

SERVICIOS PARA LOS SOCIOS

SERVICIO DE ORIENTACIÓN LEGAL

Libertad de Prensa: Carlos Laplacette
Propiedad Intelectual: Nicolás Novoa

SERVICIO DE ORIENTACIÓN TRIBUTARIA

Sergio Ducca

SERVICIO DE ORIENTACIÓN TECNOLÓGICA

Diego Handera

EQUIPO DE TRABAJO

GERENTE GENERAL

Gabriel Matijas

DIRECTOR EJECUTIVO

Andrés D'Alessandro

ADMINISTRACIÓN

Mercedes Grootjans

COORDINACIÓN Y PRODUCCIÓN DE CONTENIDOS

Julieta Long y Malena Figueroa

EVOLUCIÓN 2022. EQUIPO

DIRECCIÓN

Carlos Jornet

COORDINACIÓN EDITORIAL

Andrés D'Alessandro (Adepa)
Julieta Shama (Meta)
Johanna Carrillo (ICFJ)

PRODUCCIÓN GENERAL

Inés Marseillán

PRODUCCIÓN DE CONTENIDOS

Agustina Heb
Nina Michanie

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Facundo Segura

Agradecemos a las personas que colaboraron con la coordinación de las clases: Daniel Desein, Franco Piccato, Clara Grau, Julieta Long, Malena Figueroa.

ADEPA

www.adepa.org.ar