



World Association
of News Publishers



Tecnológico
de Monterrey



FACEBOOK
JOURNALISM
PROJECT

JULIO 2021

¿EL DESPERTAR DE UN GIGANTE ADORMECIDO?

Los cambios profundos que se
avecinan en el ecosistema de medios
locales y regionales en México

Sobre WAN-IFRA



La Asociación Mundial de Editores de Noticias (WAN-IFRA) es la organización global de la prensa mundial. Su misión es proteger los derechos de los periodistas y de los editores en todo el mundo para que puedan operar medios independientes. Brinda a sus miembros experiencia y servicios para que puedan innovar y prosperar en el mundo digital y desarrollar su crucial rol en la sociedad.

wan-ifra.org

Sobre el Tecnológico de Monterrey



El Tecnológico de Monterrey es una universidad de carácter privado. Cuenta con 26 campus en México, y 18 sedes y oficinas internacionales de enlace en todo el mundo. Su oferta educativa incluye una amplia gama de carreras profesionales, especialidades, maestrías, especialidades médicas y doctorados en diversas áreas del conocimiento.

tec.mx

Sobre el Facebook Journalism Project



El Facebook Journalism Project colabora con medios de todo el mundo para fortalecer la conexión entre los periodistas y las comunidades para las que trabajan. También ayuda a abordar los principales desafíos que enfrenta el sector de las noticias. El proyecto desarrolla programas, capacitaciones y asociaciones.

www.facebook.com/journalismproject

CRÉDITOS

> WAN-IFRA

Presidente de WAN-IFRA

Fernando de Yarza López-Madrado

Director Ejecutivo

Vincent Peyrègne

Director de Operaciones

Thomas Jacob

Director de Publicaciones

Dean Roper

Jefe de Proyecto

Rodrigo Bonilla, Director Américas

> TECNOLÓGICO DE MONTERREY

Director del Programa Nacional de Periodismo

Alejandro Martín del Campo Huerta

Directora del Departamento de Medios y Cultura Digital (Monterrey)

Leticia Flores Palacios

Director de la División de Humanidades y Educación (Estado de México)

Fernando I. Gutiérrez Cortés

> FACEBOOK JOURNALISM PROJECT

Líder de Alianzas con Medios de Noticias de Facebook para América Latina en español

Julieta Shama

Gerente de Alianzas con Medios de Noticias de Facebook para México

Alejandra César

Coordinación editorial

Rodrigo Bonilla y Alejandro Martín
del Campo Huerta

Autora

Andrea Schulte

Diseño

Parrastudio.co

Fecha de publicación

Julio 2021

05 INTRODUCCIÓN

1 CAPITULO

08 EL INICIO DE UN CAMBIO PROFUNDO EN EL MODELO DE NEGOCIOS

- 09 1.1 El modelo de negocios actual genera incertidumbre
 - 12 1.2 Una apuesta dispar por la publicidad programática
 - 13 1.3 Las suscripciones digitales: modelo incipiente, apuesta generalizada
 - 17 1.4 La diversificación de ingresos: una necesidad urgente
-

2 CAPITULO

21 REDACCIONES JÓVENES, PARIDAD DE GÉNERO LIMITADA Y DESAFÍOS PARA ENTENDER A LAS AUDIENCIAS

- 22 2.1 Redacciones jóvenes, paridad de género limitada a nivel directivo
 - 25 2.2 Percepción de representatividad y conocimiento de audiencias en las redacciones
 - 27 2.3 Equipos insuficientes y desconocimiento de herramientas de análisis de audiencias digitales
-

3 CAPITULO

29 RECURSOS HUMANOS: TALENTO Y CAPACITACIÓN, ELEMENTOS CLAVES PARA LA TRANSFORMACIÓN

- 32 3.1 La figura de responsable de redes sociales está muy difundida, aunque en equipos pequeños
 - 33 3.2 Pocas personas dedicadas a producir narrativas audiovisuales digitales
 - 35 3.3 El equipo editorial es el que más capacitaciones recibe
 - 37 3.4 Los medios priorizan la capacitación en análisis de datos
 - 38 3.5 La necesidad de nuevas posiciones para impulsar la transformación digital
 - 39 3.6 Esfuerzos para mejorar el ambiente laboral y dificultades para retener talento
-

41 CONCLUSIONES

RESUMEN EJECUTIVO

La Asociación Mundial de Editores de Noticias (WAN-IFRA) y el Tecnológico de Monterrey, con el apoyo del Facebook Journalism Project, realizaron una investigación para identificar los principales retos que enfrentan los medios de influencia regional y local en México para adaptar el modelo de negocio, la producción informativa y la organización empresarial a la era digital.

En marzo de 2021, figuras claves de 19 medios locales digitales y 32 medios regionales respondieron una encuesta online sobre el modelo de negocios, la composición de la redacción, la organización de la empresa y el conocimiento de herramientas digitales.

Los resultados de la encuesta demuestran, en primer lugar, que los medios mexicanos enfrentan el mismo panorama que sus pares internacionales. El desafío de encontrar fuentes de ingresos que permitan sostener la operación es transversal a todas las organizaciones periodísticas del mundo. El 85% de los medios mexicanos encuestados considera que su modelo de negocios actual debe cambiar en los próximos 3 años. Sin embargo, los avances se dificultan cuando a diario deben lidiar con el acelerado cambio tecnológico, la caída de ingresos y la dificultad para retener talento.

En lo que difieren los medios relevados respecto a sus pares internacionales, es en la implementación de esquemas de ingreso por lector (muro de pago, membresía, suscripción): avanzado en el mundo, casi sin desarrollo en México. El 91% de los medios digitales mexicanos y el 79% de los regionales no tenían ningún modelo de este tipo al momento de realizar la encuesta. Pero si bien no hay esquemas de ingresos por lector implementados, sí se prevén para el futuro inmediato. El 80% de los medios regionales y locales digitales están trabajando para incorporar ingresos por lector.

Otras de las fuentes de ingresos no explotada intensamente en los medios encuestados es la publicidad programática. Para el 37% de los medios regionales y el 33% de los medios digitales, la publicidad programática representa el 10% o menos del total de la publicidad digital. Este escaso desarrollo se correlaciona con el poco conocimiento de algunas de las herramientas gratuitas disponibles en este rubro y que son claves para la monetización a través de esta vía.

En los medios mexicanos encuestados, faltan los equipos que ya existen en medios líderes en transformación digital (equipos de análisis de métricas/audiencias, equipos de nuevas narrativas audiovisuales, por ejemplo). Entre las razones, se señalan la falta de capacitación y la dificultad para retener talento (con la falta de salarios competitivos, en primer lugar, para construir y sostener equipos especializados).

Las redacciones tienen equipos jóvenes y con paridad de género, aunque el balance entre hombres y mujeres claramente decrece en los niveles gerenciales.

A continuación, profundizamos en los hallazgos principales del relevamiento.

INTRODUCCIÓN

Durante las últimas dos décadas, la industria periodística ha vivido cambios profundos. La llegada del internet ha significado una transformación en la forma de consumir noticias. El modelo de negocio tradicional de los medios impresos, basado en ingresos publicitarios y circulación, ha perdido solidez. Este cambio se ha notado de forma profunda primero en Norteamérica y Europa. Desde 2010, se ha extendido al resto de las regiones.

Muchos medios han tomado medidas drásticas para revertir la caída de sus ingresos tradicionales: recortes en sus plantillas, giros de 180° en sus modelos de negocios, estrategias de diversificación de ingresos, extendiendo su *expertise* a otras actividades económicas.

México también ha sentido los efectos de esos cambios, y falta información acerca de su industria periodística, y en particular, a nivel de sus medios regionales y locales. Igualmente, es de destacar que a pesar de su tamaño, y de su cercanía con Estados Unidos (el país con los máximos referentes en la industria en cuanto a innovación y modelos de suscripciones digitales), los medios de comunicación en México son de los más atrasados en la transición hacia los modelos de ingresos por lector, un cambio que lleva más de una década fortaleciéndose, no solo en Europa y Norteamérica, sino también en países sudamericanos.

Durante el mes de marzo de 2021, WAN-IFRA y el Tecnológico de Monterrey, con el apoyo del Facebook Journalism Project, encuestaron a ejecutivos claves de 51 medios de información general regionales y locales digitales mexicanos.

La muestra de la investigación consistió en 19 medios locales digitales y 32 medios regionales, distribuidos en 27 de los 32 estados de México. Se buscó tener una muestra lo más geográficamente extensa posible. Para los medios regionales, se encuestó a los medios con mayor influencia en sus distintos estados. En cuanto a los locales digitales, por un lado, se hizo una selección de aquellos especializados en determinados sectores: turístico, ambiental, deportivo, entre otros; y por otro lado, también se convocó a diversos medios que cuentan con presencia relevante en diversas plataformas digitales.

SOBRE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO: Identificar y entender los principales retos que enfrentan los medios de influencia regional y local en México, en cuanto a la adaptación a la era digital de su modelo de negocio, la producción informativa y la organización. Para así poder ayudar, de forma más efectiva, a acelerar su transformación.



32

MEDIOS REGIONALES MEXICANOS

Medios líderes o de influencia en su ciudad y/o estado. Cuentan todos con un formato papel.



19

MEDIOS LOCALES DIGITALES MEXICANOS

Medios locales o especializados.

HERRAMIENTAS



ENCUESTA DIGITAL

Representantes claves de cada medio respondieron una encuesta online de 100 preguntas en marzo de 2021.



ENTREVISTAS

La encuesta se complementó con entrevistas a ejecutivos de los medios encuestados.

LA INVESTIGACIÓN SE ENFOCÓ EN CUATRO ÁREAS:



El modelo de negocios



La composición de la redacción



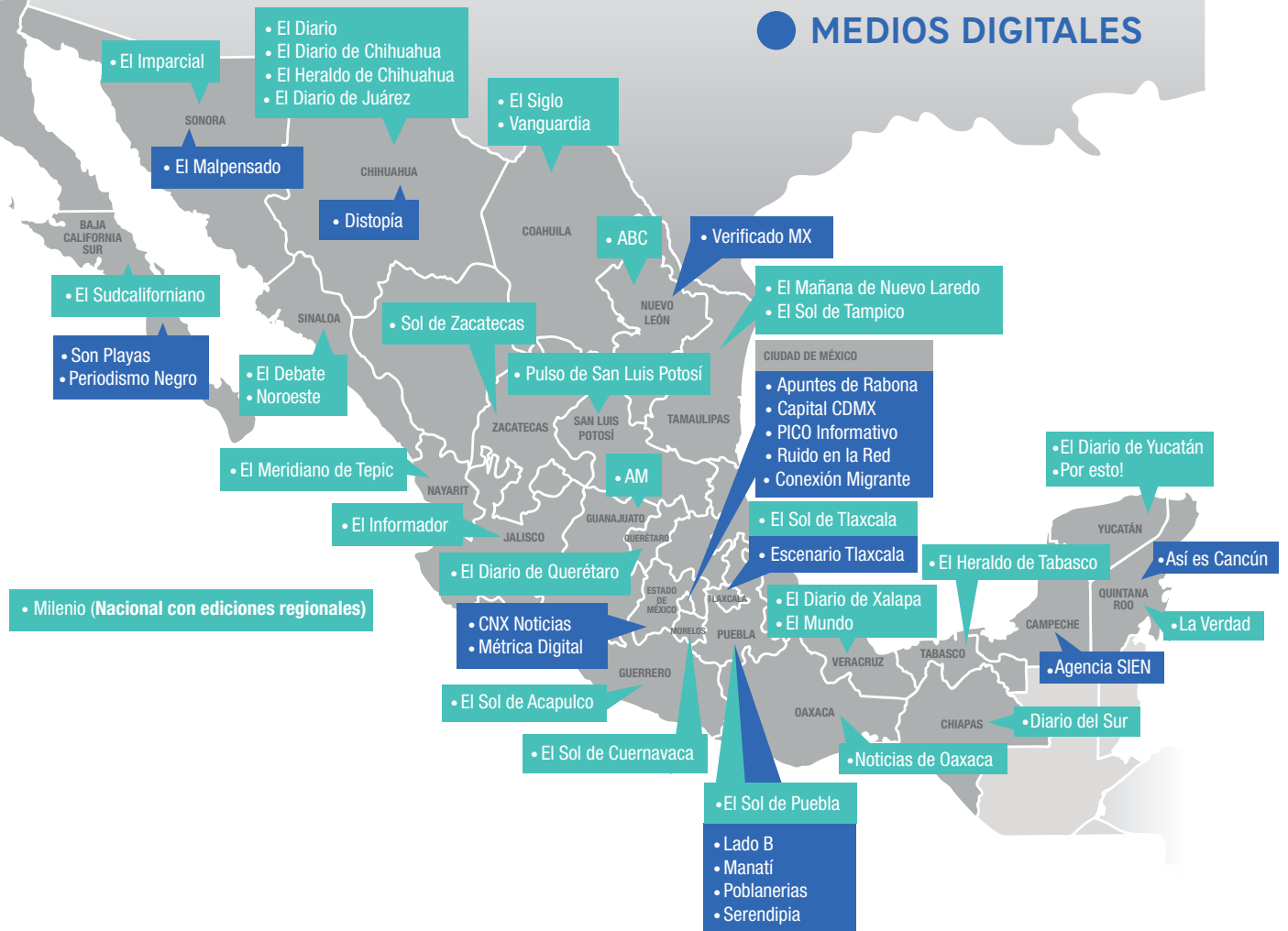
La organización de la empresa



El conocimiento de las herramientas digitales

MEDIOS ENCUESTADOS

- MEDIOS REGIONALES
- MEDIOS DIGITALES



El cuestionario es una fotografía de los medios regionales y locales digitales de México. El presente informe ordena los resultados de la encuesta a partir de los hallazgos principales de la encuesta:

- El inicio de un cambio profundo en el modelo de negocios
- Redacciones jóvenes, paridad de género limitada y desafíos para entender a las audiencias
- Recursos humanos: talento y capacitación, elementos claves para la transformación



EL INICIO DE UN CAMBIO PROFUNDO EN EL MODELO DE NEGOCIOS

Los medios regionales y locales digitales mexicanos deben encontrar las fuentes de ingresos que les permitirán sostener la operación empresarial. La encuesta relevó cuáles son las vías de monetización actuales y cuáles planean implementar en el futuro cercano.

Los medios mexicanos están en la misma encrucijada que sus pares del resto del mundo: encontrar fuentes de ingresos que sostengan la operación de la empresa periodística. La caída de ventas de ejemplares impresos (en los *legacy media*), la disminución de la publicidad tradicional, la dificultad para obtener ingresos de publicidad digital y la competencia permanente por la atención de las audiencias, conforman un escenario complejo para los medios de comunicación al momento de querer garantizar su sostenibilidad económica. Para los medios impresos, enfrentar los altos costos fijos que implica mantener el formato papel complica aún más el escenario.

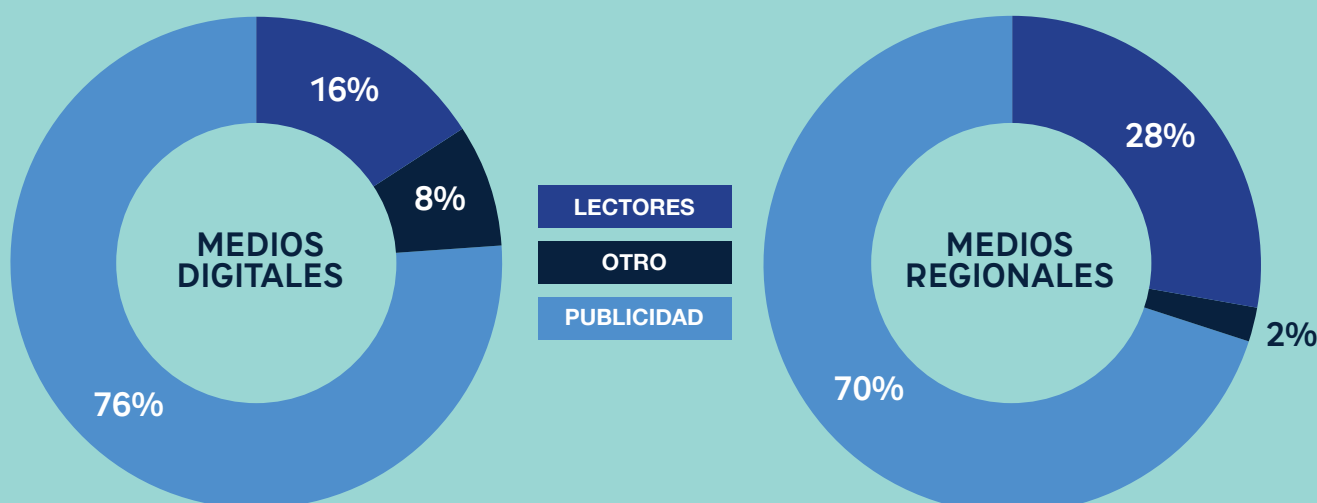
La investigación reveló que los medios regionales y digitales locales de México están buscando activamente cómo ajustar el modelo de negocios. Si bien no han implementado, prácticamente, esquemas de ingresos por lector, y la publicidad sigue siendo el principal y mayoritario ingreso, las organizaciones encuestadas están analizando —y algunas ya trabajando— en distintas soluciones, en particular: la publicidad programática, los modelos de ingresos por lectores y la diversificación de ingresos más allá de la publicidad y la lectoría.

1.1 UN MODELO DE INGRESOS TRADICIONAL QUE GENERA INCERTIDUMBRE

La investigación revela que en México la composición de ingresos de las empresas periodísticas es muy similar a la de sus pares en otros países: una fuerte dependencia en la publicidad (representa 76% de los ingresos de los medios digitales y un 70% en el caso de los regionales) y casi todo el resto viene de los lectores.

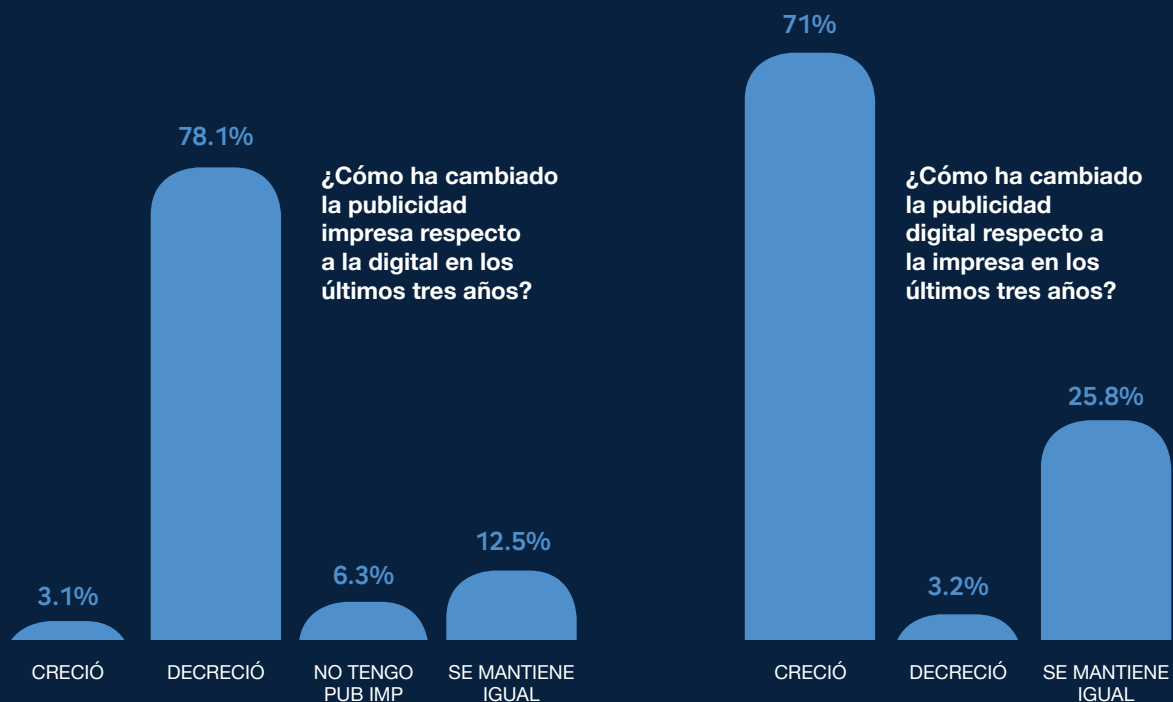
MODELO DE NEGOCIOS

Composición actual de ingresos



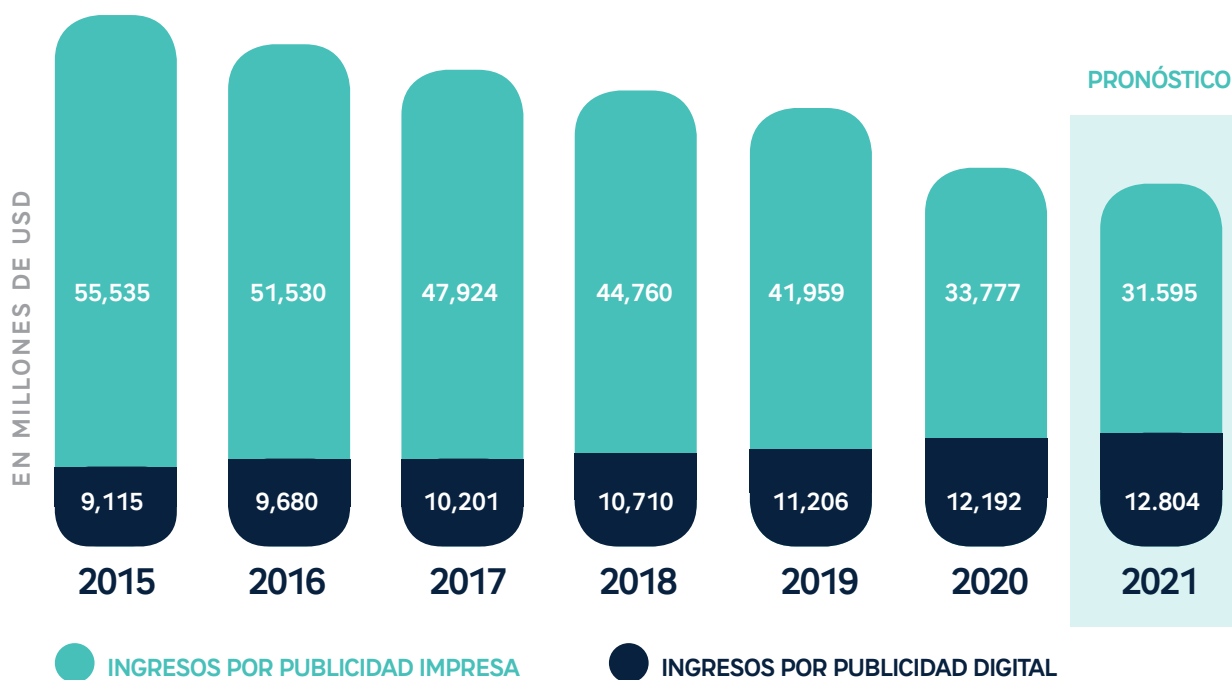
Al mismo tiempo, las tendencias son similares a las observadas a nivel de otros países en cuanto a los medios impresos: los ingresos tradicionales están sufriendo una disminución importante, sin que los ingresos digitales compensen dicha caída.

EVOLUCIÓN DE LA PUBLICIDAD IMPRESA* Y DIGITAL



*Únicamente medios regionales con versión papel.

EVOLUCIÓN DE INGRESOS PUBLICITARIOS A NIVEL GLOBAL

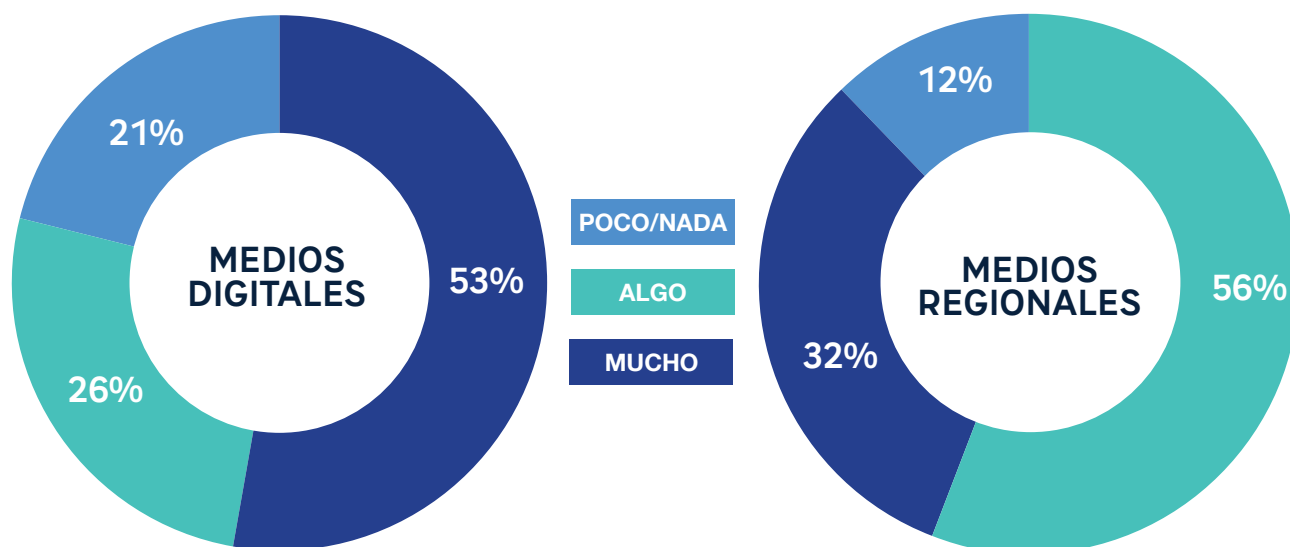


Fuente: WAN-IFRA World Press Trends 2020-2021 Outlook

Los medios encuestados son conscientes de que su modelo de negocios actual debe cambiar. Si bien el 32% de los medios regionales consideran que el modelo es muy o totalmente sustentable, el resto expresa poca confianza en el modelo actual: 12% lo considera poco y nada sustentable, y 56%, algo sustentable. En el caso de los medios digitales, 53% considera que su modelo de negocios es muy o totalmente sustentable y un porcentaje de 21% cree que su modelo de negocio es poco o nada sustentable.

MODELO DE NEGOCIOS

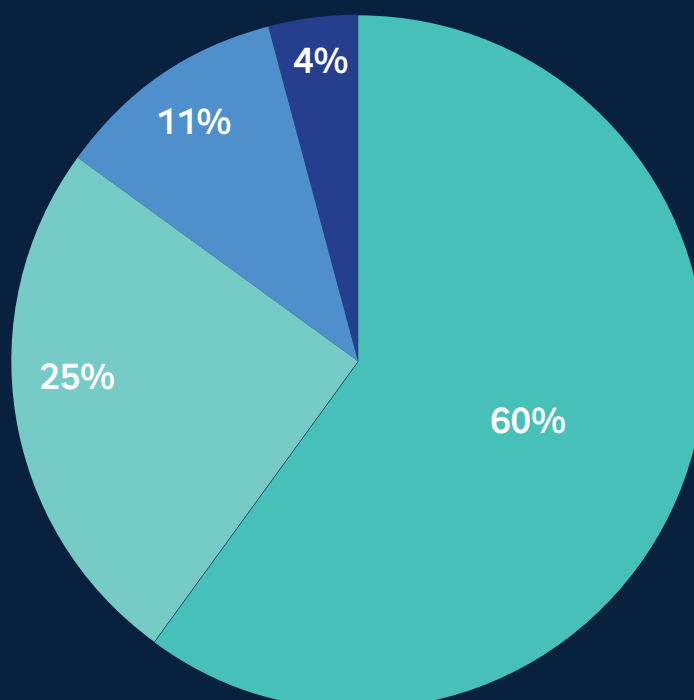
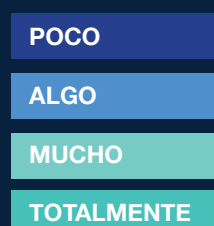
¿Qué tan sustentable es su modelo de negocios en los próximos tres años?



Esta tendencia se ve reforzada en cuanto a la visión por parte de los encuestados cuando se les pregunta acerca de la necesidad de un cambio en el modelo de negocios de sus empresas en los próximos tres años: 85% por ciento respondieron que era totalmente o muy necesario (93% de los regionales, 74% de los digitales).

MODELO DE NEGOCIOS

¿Considera que su empresa necesitará cambiar su modelo de negocios en los próximos tres años?



“La gran mayoría de nuestros ingresos proviene de la circulación del impreso y de la publicidad”, explica Enrique A. Gómez, Director de Operaciones del periódico **AM de León**, en el estado de Guanajuato, y advierte: **“Nuestro modelo de operación así como está no va a dar. Estamos perdiendo mercado, y no vemos que vayamos a recuperarlo en el formato papel.** Nuestras líneas de ingresos están cayendo, todas. Así como estamos, no podemos revertir las curvas”. El modelo actual y sus tendencias están detrás de un profundo sentimiento de incertidumbre.

12

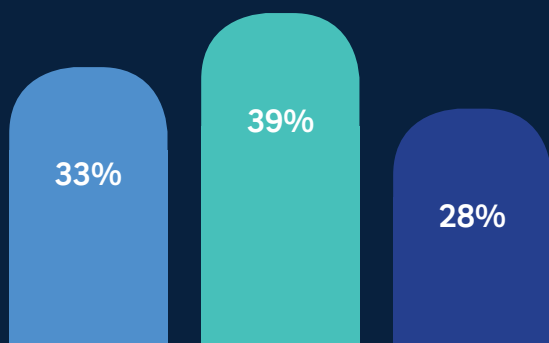
UNA APUESTA DISPAR POR LA PUBLICIDAD PROGRAMÁTICA

Podría suponerse que los medios digitales son los que más han desarrollado la publicidad programática, pero no es el caso en México. Son los medios regionales los que lideran en este segmento: el 37% de los medios regionales reciben 50% o más de sus ingresos de publicidad programática, frente al 28% de los medios digitales que reciben ese mismo porcentaje de publicidad programática.

DESARROLLO DE LA PUBLICIDAD PROGRAMÁTICA

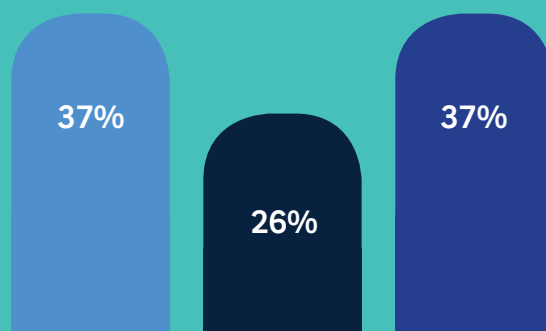
Del total de ingresos de publicidad digital, ¿qué porcentaje representa la publicidad programática?

MEDIOS DIGITALES



% de publicidad programática sobre total de publicidad digital
0% 20% - 30% 50% - 100%

MEDIOS REGIONALES



% de publicidad programática sobre total de publicidad digital
0%-10% 20% - 40% 50% - 90%

En un extremo, un grupo de medios avanzados en el desarrollo de publicidad programática como ingreso digital (37% de los medios regionales y 28% de los medios digitales locales), para los cuales la publicidad programática representa 50% o más del total de los ingresos por publicidad digital. En el otro extremo, un grupo de medios (37% de los medios regionales y 33% de los medios digitales) para quienes la publicidad programática sigue siendo una parte anecdótica de la publicidad digital: 10% o menos del total de la publicidad digital.

La publicidad programática aparece como una fuente de ingresos atractiva, pero que tiene límites. En entrevista, algunos representantes de medios indicaron que la programática requiere de recursos y co-

nocimientos que no tienen. Como veremos más adelante en el capítulo 2, el 58% de los medios digitales y el 54% de los medios regionales conocen poco y nada de una herramienta como Google Ad Manager. “**Llegamos a tener ingresos importantes vía publicidad programática**”, explica Kowanin Silva, Directora Editorial del periódico *Vanguardia de Saltillo*, en el estado de Coahuila. “**Pero con los cambios de algoritmo, tuvimos un descenso fuerte en ingresos y hemos querido bajar esa dependencia**”.

Enrique A. Gómez, de *AM de León* añade: “**Frente a un modelo tradicional que no funciona, y un modelo digital basado en el volumen y en una dependencia en las reglas de las plataformas de distribución de contenido que no controlamos, apostamos por la relación con el lector**”.

1.3 LAS SUSCRIPCIONES DIGITALES: MODELO INCIPIENTE, APUESTA GENERALIZADA

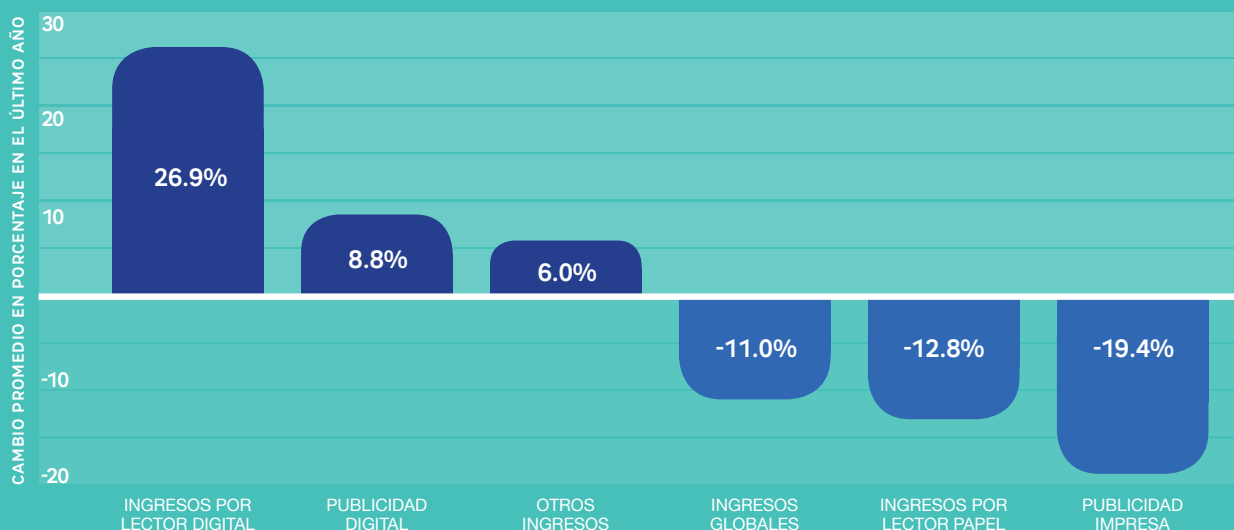
Las suscripciones digitales aparecen como una de las principales vías de ingresos digitales a explorar. Aunque existen ejemplos icónicos a nivel mundial de medios que cuentan con una suscripción digital, son muy pocos los medios regionales y digitales en México con ese modelo de ingreso por lector.

A nivel nacional, el periódico *Reforma* tiene un muro de pago rígido desde el 2003-2004, que nació principalmente como una medida para proteger el papel. En los últimos años, este medio se ha modernizado, empieza a flexibilizarse y a dar indicios de que está volcándose hacia una apuesta más consolidada de ingresos por lectores digitales. Otro ejemplo, es *El Universal*, que lanzó su muro de pago recién en diciembre de 2020, sin que se hayan hecho públicos aún sus primeros resultados.

Los medios relevados parecen no seguir la tendencia global de la industria de la información. Mientras cada vez más medios en el mundo adoptan algún esquema de ingreso por lector (muro de pago, membresía, suscripción), la investigación reveló que el 91% de los medios regionales y el 79% de los digitales no tienen ningún modelo de este tipo.

EVOLUCIÓN DE FUENTES DE INGRESOS A NIVEL GLOBAL

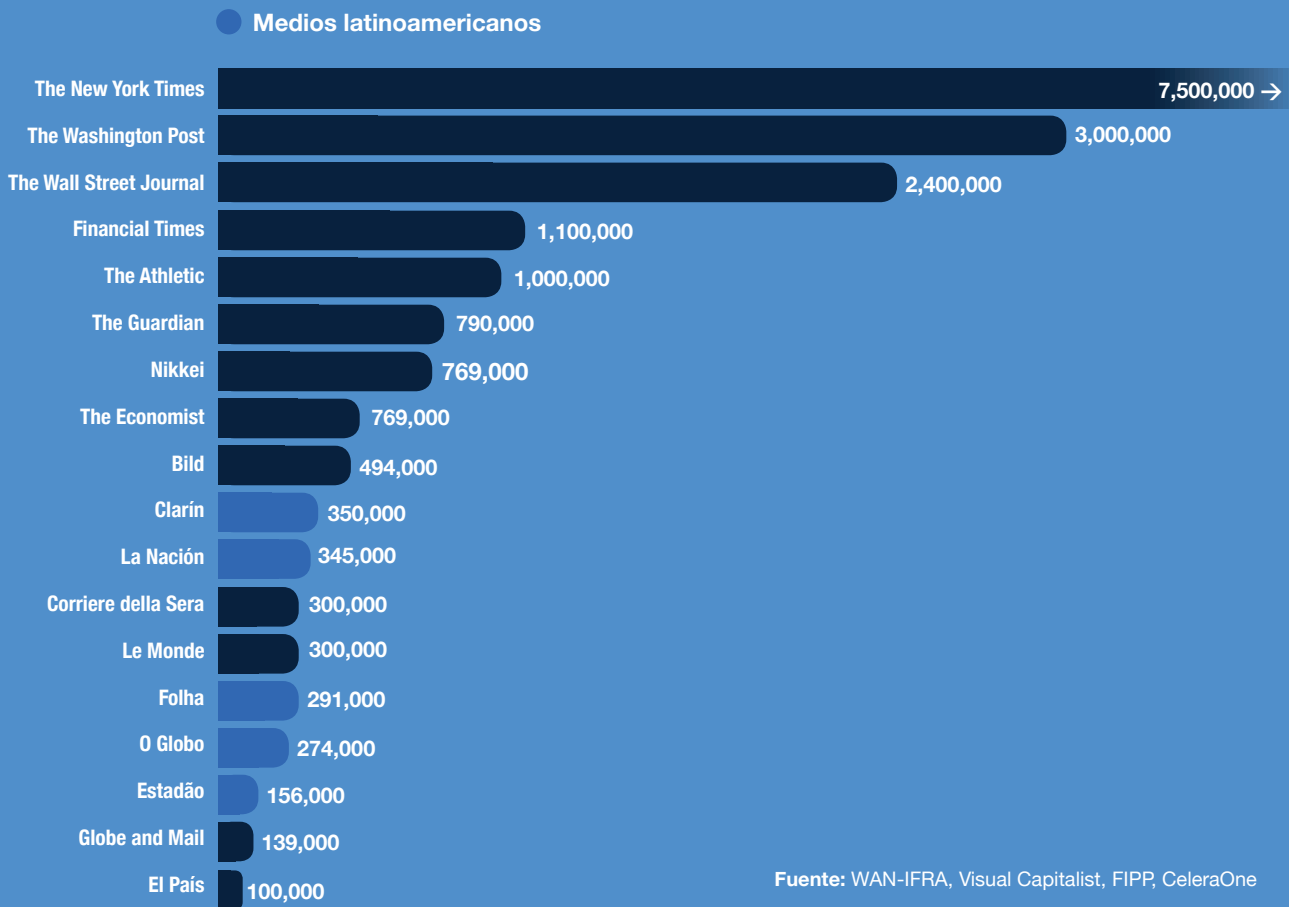
¿Cómo han evolucionado sus fuentes de ingresos en los últimos 12 meses?



Fuente: WAN-IFRA World Press Trends 2020-2021 Outlook

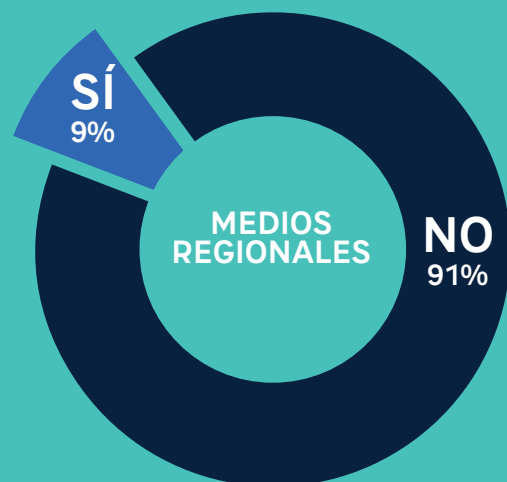
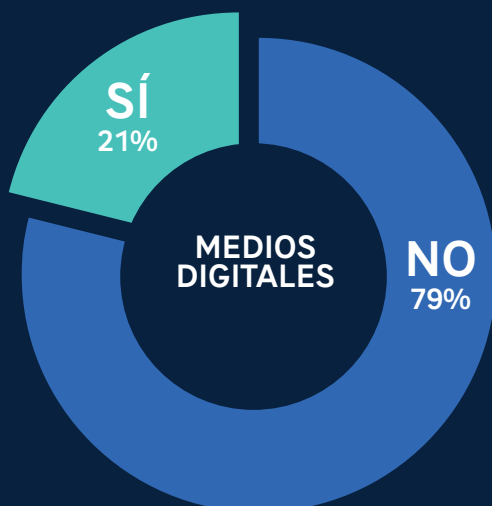
MODELOS DE INGRESOS POR LECTOR A NIVEL GLOBAL

Suscripciones pagas totales



MODELOS DE INGRESOS POR LECTOR

¿Su organización tiene algún tipo de muro de pago en su sitio o esquema de membresía/contribución (sin tomar en cuenta “impreso electrónico”)?

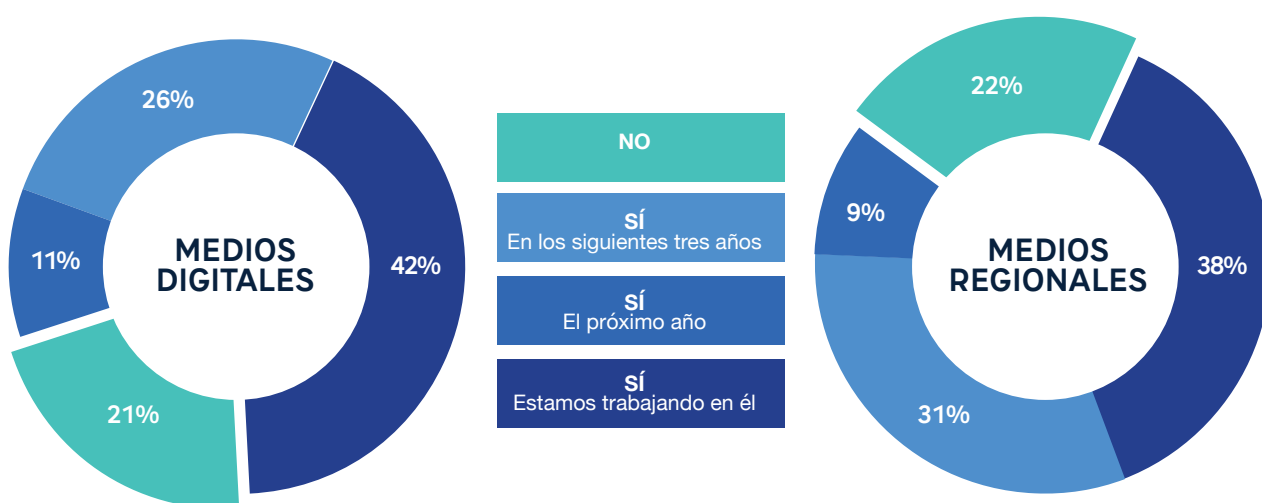


La implementación de esquemas de ingreso por lector es inminente. **“Cuando se desplomó nuestro tráfico (y con él, nuestros ingresos programáticos), nos dimos cuenta de que no podíamos apostar todo ahí”**, comenta Kowanin Silva, de *Vanguardia*. Silva explica la estrategia que adoptaron: **“Creemos en una combinación: mantener un esquema de viralidad y escala, y a la vez, intentar monetizar a nuestros usuarios más leales**. Para ello, nos hemos concentrado en nuestro contenido local, nuestra audiencia local. Es la que quizás pueda llegar a pagar por nuestro contenido. **Los medios nacionales no proveen el contenido local como nosotros**. Creemos que la prioridad del cambio es hacia un modelo de suscripción digital que nos permita seguir siendo independientes y no quedar expuestos a parámetros sobre los cuales no tenemos control alguno”. *Vanguardia* ya está trabajando con un proveedor de muro de pago y ha puesto en funcionamiento un muro de registro.

“Mi visión para salir adelante es que tenemos que concentrarnos en un *stakeholder* que ya existía, pero que sea el que nos haga menos dependientes de intermediarios: los suscriptores digitales”, explica Enrique A. Gómez, del *AM de León*. “Nos gustaría apostar al lector brindándole algo que aprecie y valore: noticias locales, acceso exclusivo a personalidades locales y nacionales relevantes, eventos, beneficios. **Nuestra apuesta es el *paywall*, donde lo que importa es cuidar la relación con el lector”**.”.

MODELOS DE INGRESOS POR LECTOR

Si no tiene un muro de pago o modelo de contribución actualmente, ¿planea tenerlo en el futuro?



Algunos medios resaltaron los obstáculos al momento de querer explorar los ingresos por lector. Temen perder escala y los ingresos publicitarios que eso conlleva. **“Hemos analizado seriamente el poner un muro** para poder generar ingresos por esas vías. Sin embargo, la **evaluación es compleja pues tenemos un buen posicionamiento como un referente turístico”**, explica Juan Carlos Sánchez, Director General del sitio digital *Poblanerías*. “Quizá, el primer paso sea desarrollar una estrategia de membresía que tenga contenido único, pues también tenemos un mercado local que demanda cobertura para fiestas patronales, migración de determinadas zonas, contenido en inglés, etc. Por lo que podemos experimentar con ese primer modelo para posteriormente transitar a otro”, agrega Sánchez.

Diego Andrade, Director Editorial de **Apuntes de Rabona**, un sitio digital enfocado en el fútbol, menciona la dificultad de que el lector pague por el contenido: “**Desarrollamos una estrategia de membresía por contenidos, pero solo algunos de los lectores entienden que desarrollar contenido tiene costos**. Muchos otros siguen pensando en que la información en internet es gratis. Eso le ha hecho mucho daño a la industria informativa”.

“**Para poder cobrar, hay que producir contenido diferenciado y de calidad, y eso cuesta mucho**”, destaca Kowanin Silva, de **Vanguardia**. “Tuvimos que enfrentar un recorte del personal, lo cual hace muy complejo lograrlo. Nos queda aún mucho por afianzar. Necesitamos más autores exclusivos, de calidad, y eso tiene un costo”, apunta Kowanin Silva.

Adrián López, Director General de **Noroeste de Sinaloa** indica que **en México, particularmente, “la lectoría es baja y no hay una gran cultura de pago por periodismo”**.

MEDIOS REGIONALES PIONEROS EN MUROS DE PAGO

Existen medios que ya lanzaron su muro, y cuyos resultados iniciales son positivos. Ambos medios son referentes en sus respectivos estados: **El Diario de Yucatán** y **Noroeste de Sinaloa**.

Habiendo lanzado su muro de pago en enero 2021, **El Diario de Yucatán** se dio como meta terminar con 2,000 suscriptores puros digitales al terminar el año. En junio, ya había alcanzado el 50% de su objetivo.

Noroeste implementó el muro de pago hace tres años, y en junio contabilizaba 5,800 suscriptores puros digitales. Inicialmente lanzó un muro de registro y al llegar a los 20,000 usuarios registrados, instaló un *paywall metered* que se activaba después del séptimo artículo. “Actualmente estamos trabajando en dos sentidos: metiendo más usuarios únicos al embudo de ventas para incrementar nuestras posibilidades de conversión, así como automatizando el embudo a través de mejoras en tecnología”, comenta Adrián López.

1.4

LA DIVERSIFICACIÓN DE INGRESOS: UNA NECESIDAD URGENTE

El cambio en el modelo de negocio no implica solo buscar nuevos formatos publicitarios digitales o una apuesta hacia las suscripciones digitales. El cuestionario reveló que los medios están activamente buscando nuevas fuentes de ingresos en negocios adyacentes o anexos al negocio periodístico. Como se indica en el gráfico de composición de ingresos en la página 9, solo 2% de los ingresos en medios regionales viene de otras fuentes que no sean la publicidad o los lectores. En el caso de los medios digitales, ese porcentaje llega al 8%. Pero son muchos los que consideran que en el próximo año ese porcentaje tiene que crecer considerablemente:



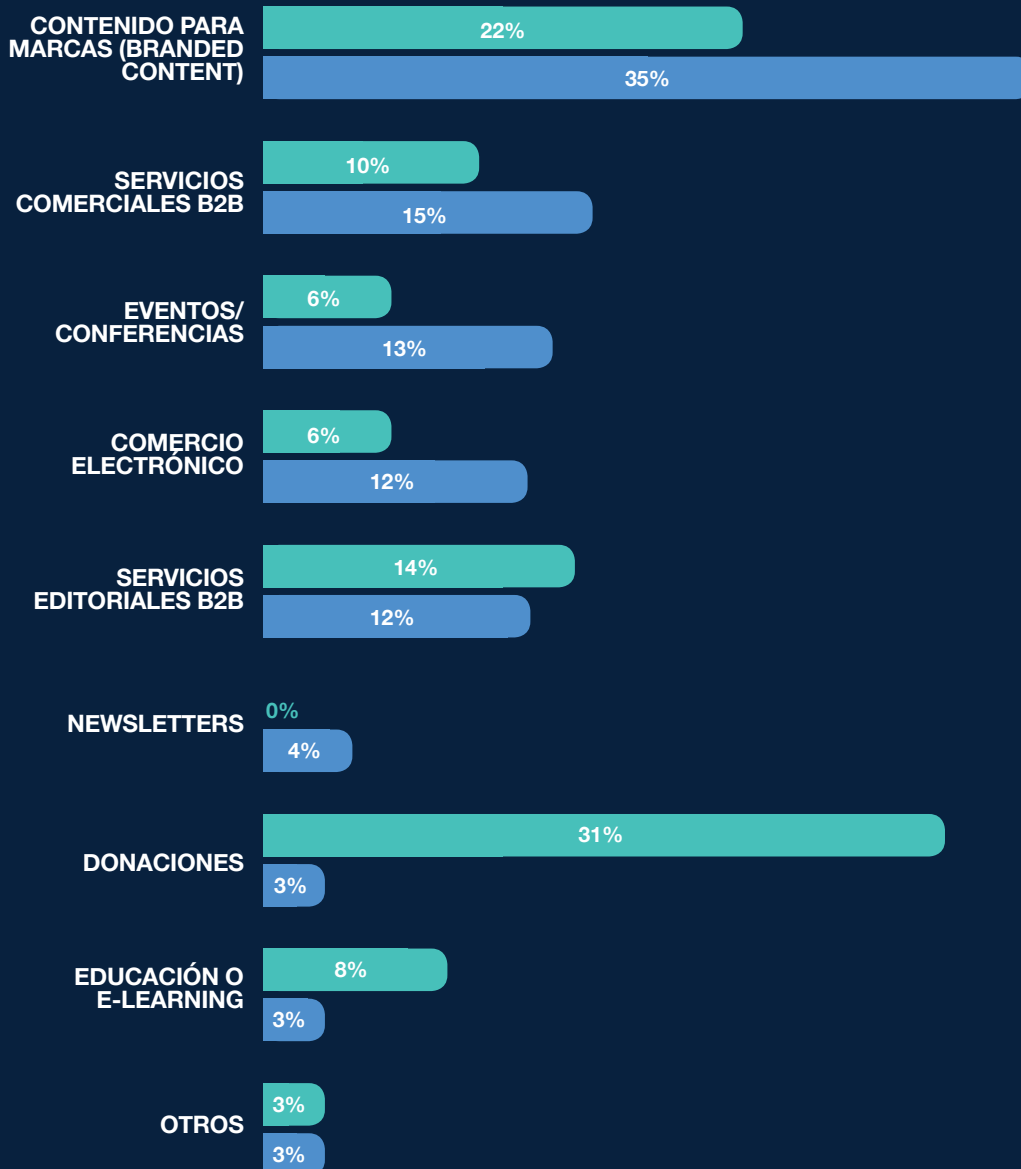
Los medios encuestados indicaron ya contar con negocios que no dependen del lector o de los formatos de publicidad digital tradicionales, en particular, *branded content*, servicios comerciales B2B, las donaciones y la organización de eventos.

DIVERSIFICACIÓN DE INGRESOS

Su organización cuenta actualmente con ingresos por alguna de las siguientes vías:

MEDIOS DIGITALES

MEDIOS REGIONALES

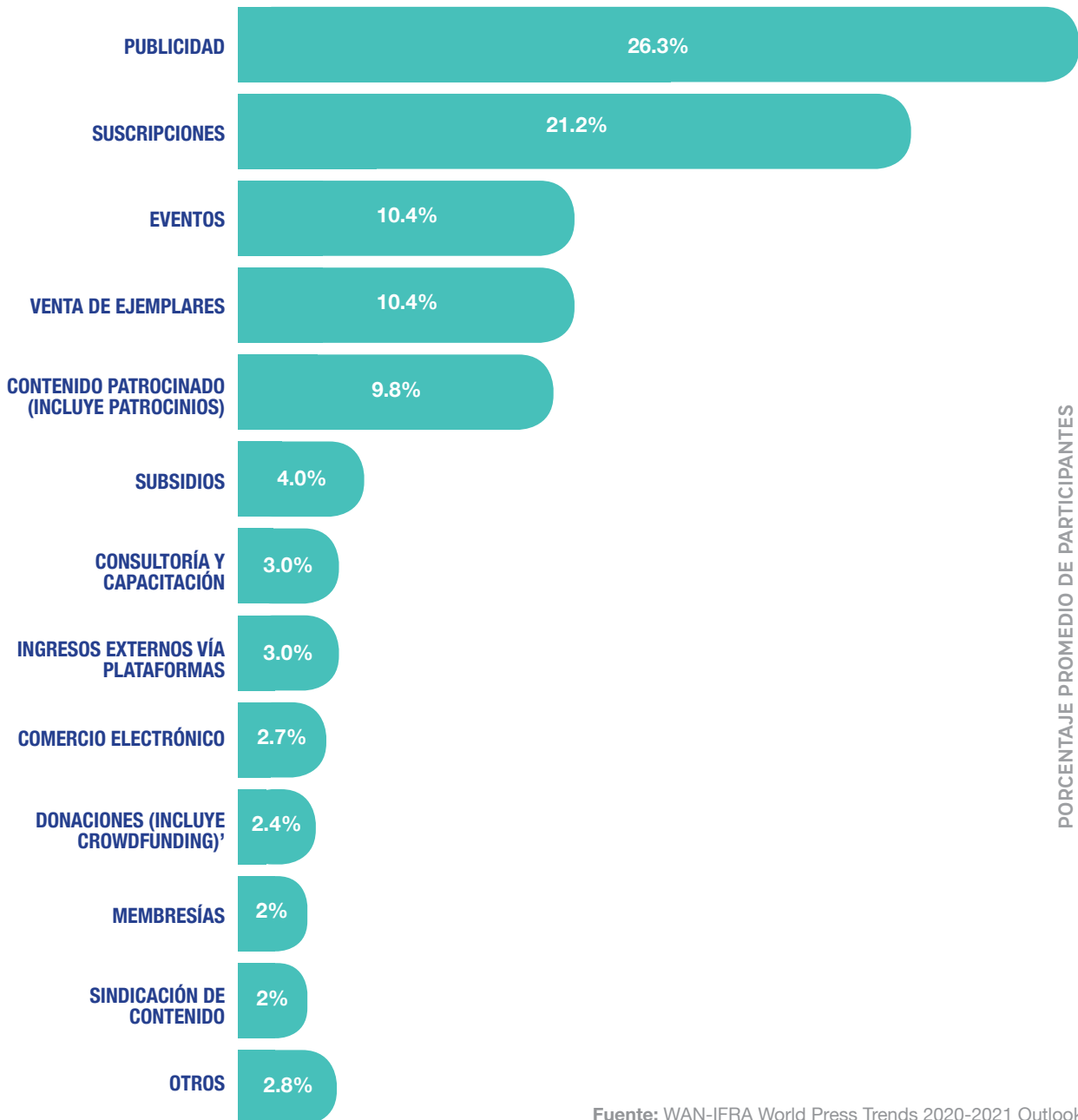


Para los regionales, el *branded content* constituye la principal forma de ingresos alternativos para 35% de los encuestados, junto a servicios comerciales y editoriales B2B, que juntos conforman 27%. La organización de eventos y el comercio electrónico fueron indicados, respectivamente, por un 13% y un 12% de los participantes. En cuanto a los medios digitales, se observa que las donaciones siguen siendo una fuerte alternativa muy importante para un 31% de ellos, seguidas de *branded content* (22%) y servicios editoriales B2B (10%).

Al comparar estos números con tendencias a nivel global, observamos que los medios mexicanos están explorando vías alternativas de ingresos similares a las de sus pares internacionales.

PRINCIPALES FUENTES DE INGRESOS DE MEDIOS A NIVEL GLOBAL

¿Cuáles son las principales fuentes de ingresos de su medio?
(que representen más del 10% de sus ingresos)



Fuente: WAN-IFRA World Press Trends 2020-2021 Outlook

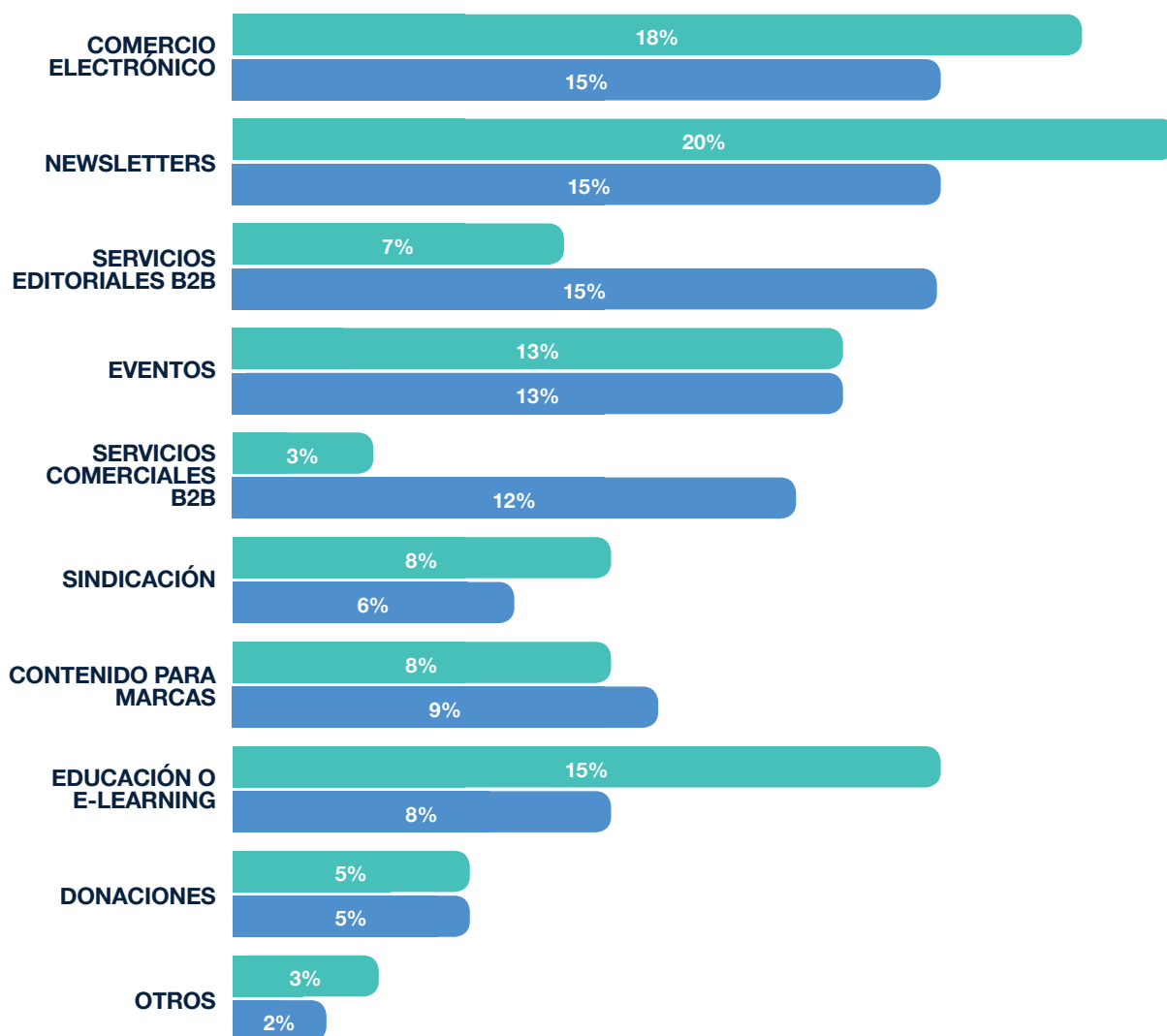
El cuestionario también buscó entender qué nuevas fuentes de ingreso los medios estarían interesados en perseguir. Se destacaron principalmente las *newsletters* de pago, el comercio electrónico y la organización de eventos.

DIVERSIFICACIÓN DE INGRESOS

Seleccione tres fuentes de ingresos alternativas que su medio aún no tiene y que estaría dispuesto a considerar:

MEDIOS DIGITALES

MEDIOS REGIONALES



Algunos medios compartieron las iniciativas que ya están llevando adelante o que quisieran explorar. Para **Vanguardia**, la crisis económica, consecuencia de la pandemia del Covid-19, significó buscar oportunidades para mantener a sus principales anunciantes. “Hicimos ‘mesas de inteligencia’, donde los ejecutivos y creativos nos juntábamos con la marca para ayudarlos a pasar su crisis con nuevos formatos de venta”, explica Kowanin Silva de **Vanguardia**. “Era un servicio de *coacheo* empresarial, publicitario. Brindamos una propuesta y el cliente se decidía. Brindarle ese espacio a clientes premium. Era gratis para que la marca se sintiera ‘cuidada’. También [hicimos] *webinars* para capacitar marcas”, detalla Kowanin Silva.

El **Diario de Yucatán**, por su parte, está explorando activamente el comercio electrónico. “**Lanzamos el año pasado el Marketplace Megashop**, donde los clientes ponen sus productos a la venta y generamos negocio de la renta en el sitio, las comisiones de venta y el envío de los productos”, indica Roberto Curiel, Gerente de Medios Digitales de Megamedia (**Diario de Yucatán**). “Además, mediante nuestra comercializadora Liber, se venden productos de electrónica y juguetes en Walmart, MercadoLibre y ClaroShop”, agrega Curiel.



REDACCIONES JÓVENES, PARIDAD DE GÉNERO LIMITADA Y DESAFÍOS PARA ENTENDER A LAS AUDIENCIAS

La encuesta revela que las redacciones mexicanas cuentan con periodistas jóvenes y están casi equilibradas en cuanto a paridad de género. Sin embargo, ese balance se rompe en los niveles gerenciales. Por otra parte, el conocimiento de las audiencias está limitado por la falta de conocimiento de herramientas digitales y porque los equipos especializados son pequeños.

Uno de los objetivos fundamentales de esta investigación fue entender la conformación de los equipos periodísticos y directivos, al igual que su relación con las audiencias. Cuando en muchos medios del mundo la diversidad en la redacción sigue en la lista de pendientes, los medios encuestados revelaron que tienen equipos casi paritarios en cuanto a género a nivel de redacción. Sin embargo, en cuanto se sube en la jerarquía, esta paridad se debilita.

Al analizar la edad de los equipos, las redacciones son jóvenes (entre 30 y 39 años) y los equipos directivos, apenas mayores (entre 40 y 49 años).

El hecho de que los equipos de redacción sean jóvenes y diversos en cuanto a género, podría llevar a considerar que los equipos tienen un mayor dominio de herramientas y plataformas digitales, y mayor entendimiento de sus audiencias. Sin embargo, el relevamiento demuestra que esa conclusión es apresurada y que existen inmensos desafíos en cuanto al conocimiento de las audiencias digitales.

21

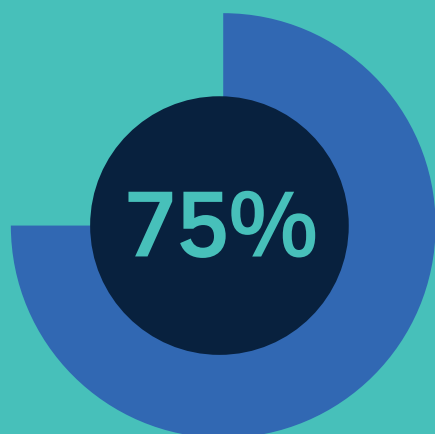
REDACCIONES JÓVENES, PARIDAD DE GÉNERO LIMITADA A NIVEL DIRECTIVO

La encuesta retrató una realidad interesante, tanto en la distribución de edades, como en la distribución de género. La mayoría de los integrantes de las redacciones de los medios relevados están en el rango de los 30 a los 39 años, tanto en los medios digitales como en los regionales. Entre los medios regionales, la edad asciende a medida que se asciende en la posición jerárquica: la mayoría de los equipos directivos editoriales tienen entre 40 y 49 años. Respecto al género, en los medios digitales la mayoría de la redacción es femenina. Mientras que en los medios regionales es a la inversa, aunque casi cerca del punto medio (48%).

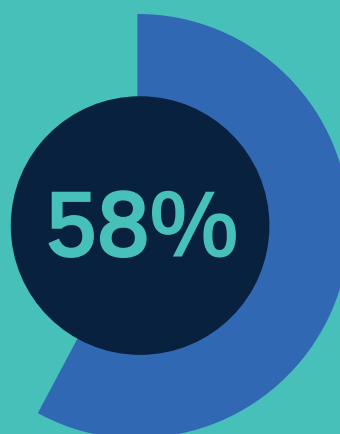
EDAD Y GÉNERO EN LAS REDACCIONES MEXICANAS



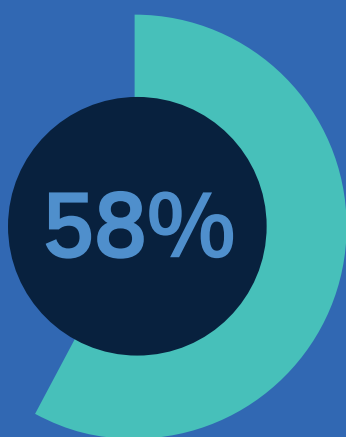
Las redacciones de los medios encuestados son jóvenes y paritarias en cuanto a género.



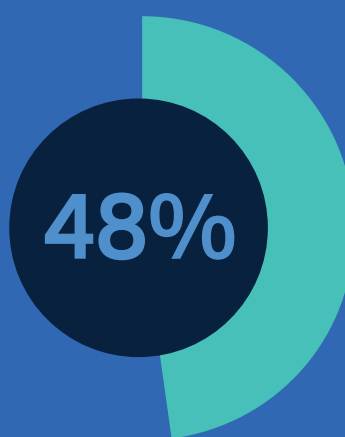
75% de las redacciones digitales son menores de 40 años



58% de las redacciones regionales son menores de 40 años



58% de las redacciones digitales son mujeres



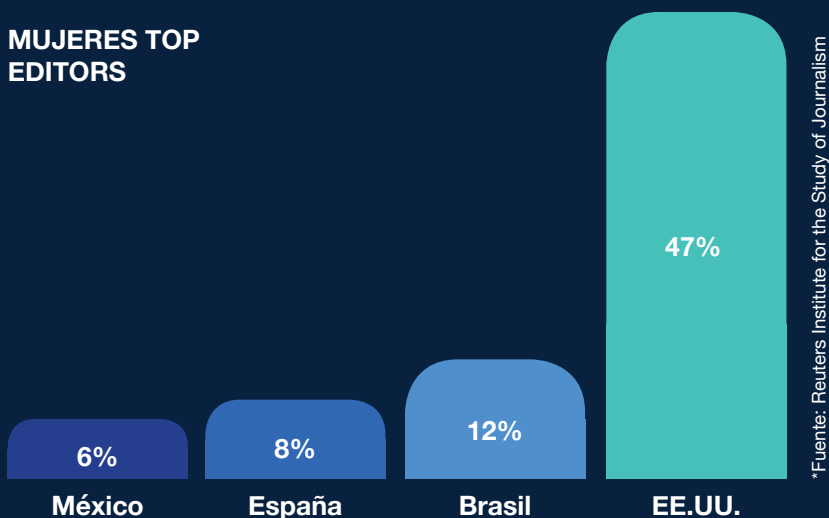
48% de las redacciones regionales son mujeres

El techo de cristal que limita el crecimiento profesional de las mujeres también se comprueba en la industria de la información en México. Así, mientras las mujeres son mayoría en las redacciones de medios digitales (58%), su porcentaje baja al 49% en la dirección editorial de esas empresas.

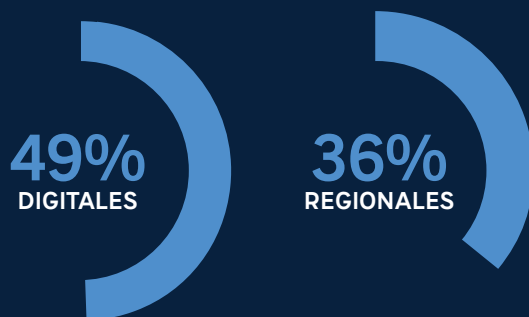
Entre los medios regionales, esta caída es aún más pronunciada. Del mismo modo, el casi punto de equilibrio que tienen las redacciones de los medios regionales (48% mujeres y 52% hombres), se transforma en minoría femenina (36%) en el equipo directivo editorial.

MUJERES EN LAS REDACCIONES Y EN EL EQUIPO DIRECTIVO EDITORIAL

MUJERES TOP EDITORS



MUJERES EN EL EQUIPO DIRECTIVO EDITORIAL



MUJERES EN LAS REDACCIONES

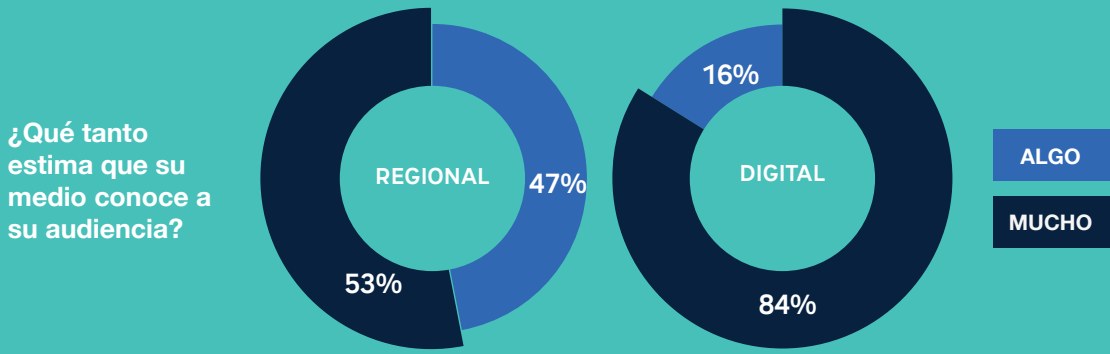


Esta realidad está en línea con uno de los grandes rezagos de la industria: la disparidad de género en los medios a favor de los hombres a nivel directivo. Según el informe de WAN-IFRA “**Amplificando las voces de las mujeres**” publicado en abril de 2020, “las mujeres siguen estando menos representadas que los hombres. A pesar de representar más del 50% de la población total del mundo, las mujeres son, en promedio, vistas, escuchadas y leídas en los medios solo el 25% del tiempo. Están significativamente subrepresentadas en los puestos de alta dirección en las redacciones y reciben menos menciones que los hombres”.

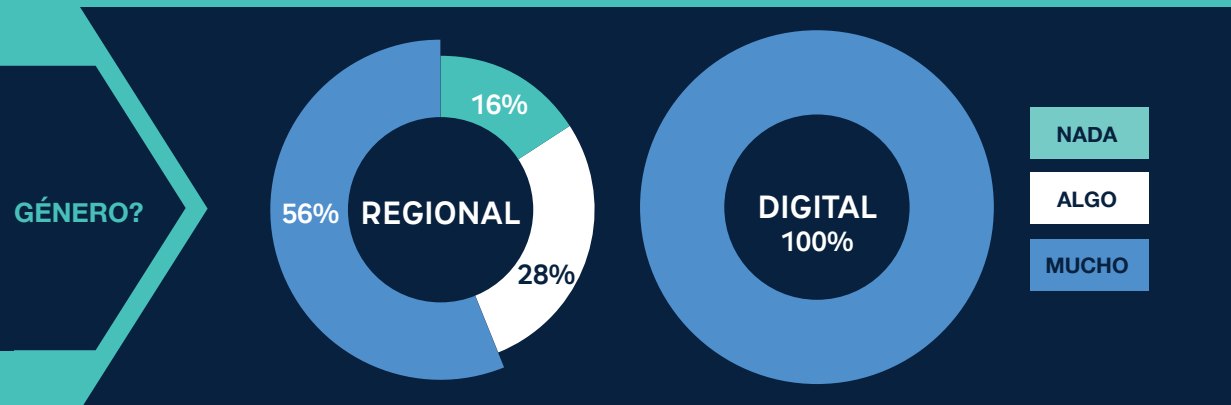
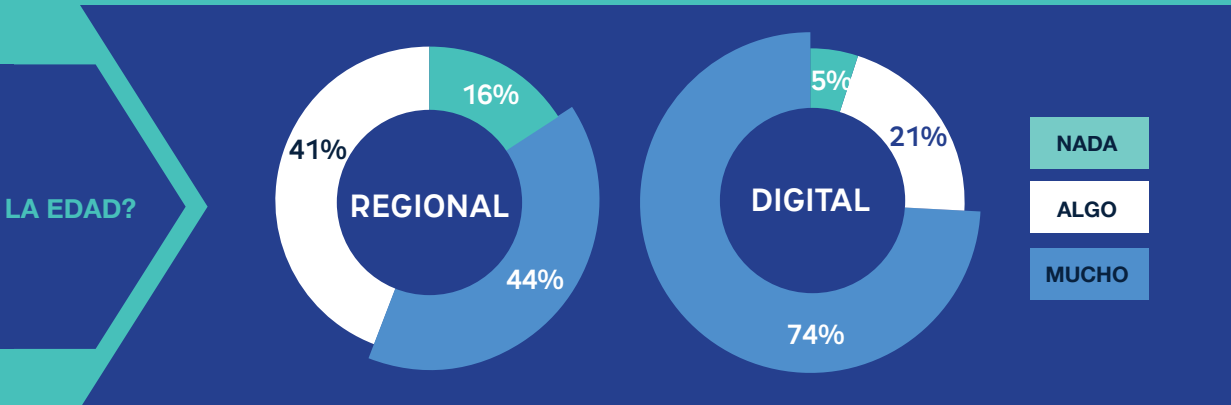
22 PERCEPCIÓN DE REPRESENTATIVIDAD Y CONOCIMIENTO DE AUDIENCIAS EN LAS REDACCIONES

Cuanto más joven y paritaria es la redacción, más consideran sus integrantes que la diversidad de género está representada en su cobertura editorial.

EDAD, GÉNERO Y PERCEPCIÓN DE LA AUDIENCIA

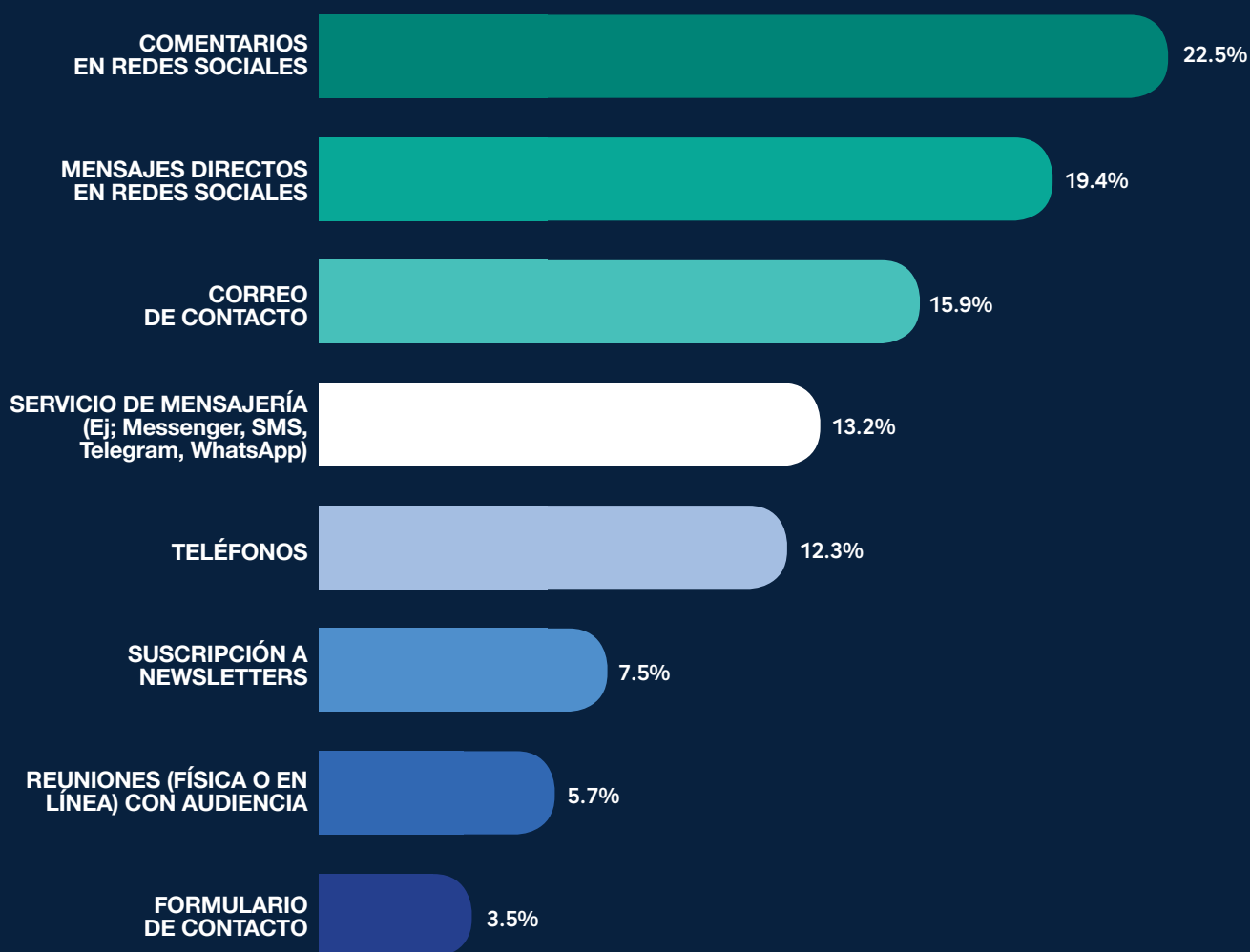


¿Considera que su cobertura editorial representa la diversidad/pluralidad de voces de su audiencia en cuanto a:



Al momento de indagar sobre cómo las redacciones se conectan con sus audiencias, un 42% de los medios señalan que conocen a sus lectores gracias a las redes sociales, ya sea con comentarios publicados o a través de mensajes directos. Otros canales de información son el correo electrónico (16%) y los servicios de mensajería (13%).

VÍNCULO CON LAS AUDIENCIAS (TOTAL MEDIOS) ¿A través de qué canales los lectores se comunican con su medio?



En los medios digitales, el principal contacto con la audiencia es a través de los mensajes directos en redes sociales. Mientras que en los medios regionales, es a través de comentarios en las redes.

Estos datos indican que la edad y la paridad de género de las redacciones, al igual que la capacidad de poder comunicar directamente con las audiencias, podrían conllevar a una percepción de representatividad, conexión y conocimiento de las audiencias. Sin embargo, al preguntar acerca de los equipos y las herramientas dedicadas al conocimiento más detallado de las audiencias, los resultados ponen en jaque esta percepción.

23

EQUIPOS INSUFICIENTES Y DESCONOCIMIENTO DE LAS HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE AUDIENCIAS

En líneas generales, se constata que no hay equipos dedicados al monitoreo de métricas en los medios, y cuando sí hay, son muy pequeños. También se comprueba un relativo desconocimiento de las herramientas digitales gratuitas y fundamentales para rastrear, comprender y predecir el comportamiento de las audiencias.

EQUIPOS DE MÉTRICAS

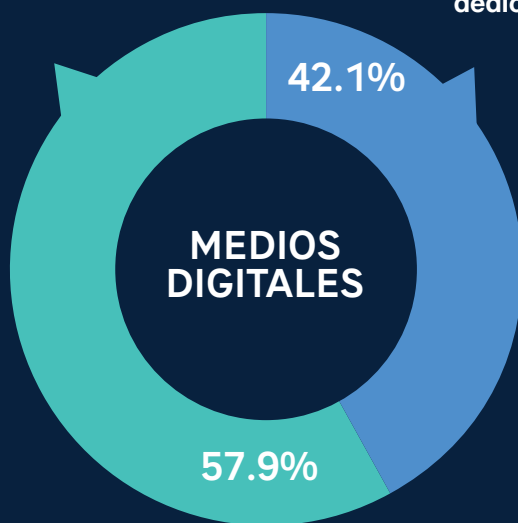
¿Su organización cuenta con un equipo dedicado al monitoreo y análisis de métricas y/o inteligencia de datos?

SÍ

Con menos de 5 personas

NO

No cuenta con un equipo dedicado



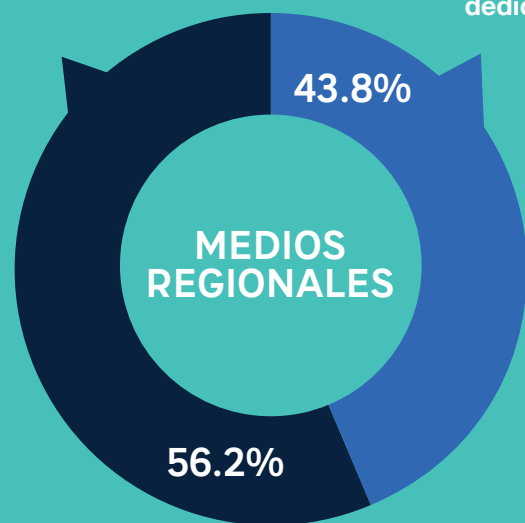
MEDIOS DIGITALES

SÍ

Con menos de 5 personas

NO

No cuenta con un equipo dedicado



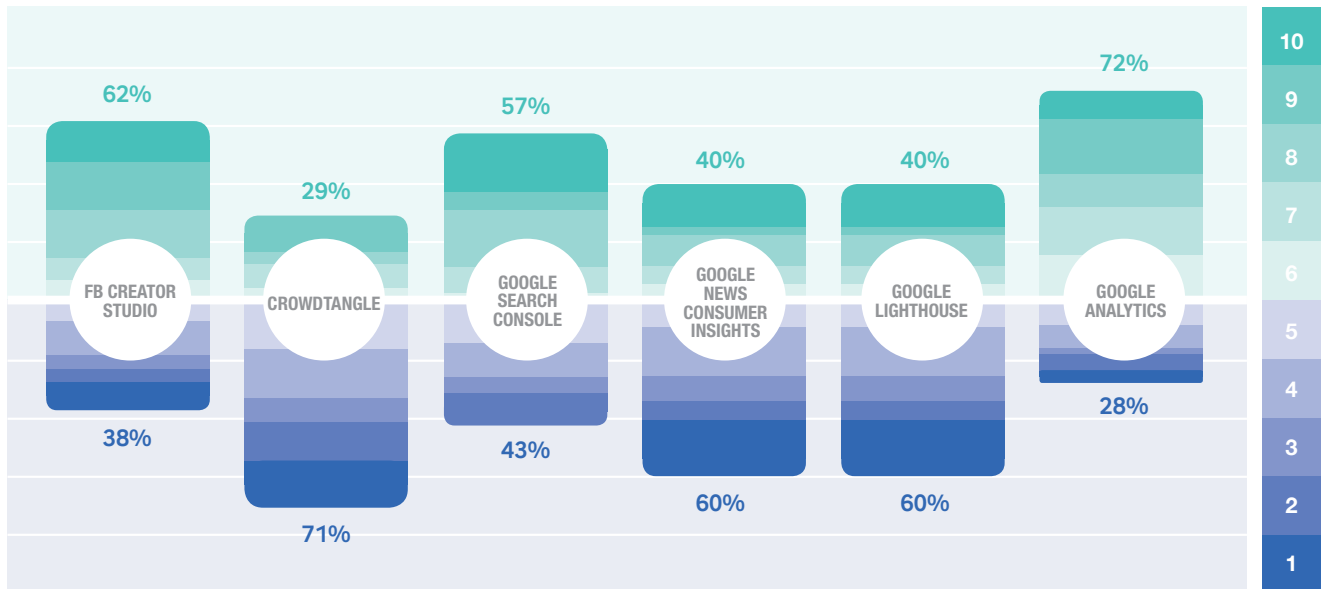
MEDIOS REGIONALES

Tanto como para regionales como para digitales locales, las herramientas de medición de audiencias de Google, como son Analytics y Trends, son las más conocidas. Les siguen FB Creator Studio y Live Producer. Las menos conocidas son CrowdTangle, Google Ad Manager, Google Lighthouse y NCI.

Que Google Ad Manager, una herramienta clave para la monetización de publicidad programática, esté entre las herramientas menos conocidas, es una señal de preocupación. En promedio, el 56% de los participantes encuestados respondieron que sus redacciones no estaban familiarizadas con esta herramienta, o la conocían muy poco.

REZAGOS EN EL CONOCIMIENTO DE HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE AUDIENCIAS

Evalúe del 1 al 10 el conocimiento de su redacción de las siguientes herramientas:



Al consultar a medios acerca de sus equipos de análisis de audiencia, algunos destacaron la dificultad que conlleva el armado de estos planteles. **“Encontrar equipos de análisis de audiencias es un desafío tanto por los recursos, como por la falta de talento a nivel local.** Y los esfuerzos para capacitar internamente en estos temas es complejo, es difícil lograr el nivel de especialización necesario”, explica Kowanin Silva, de **Vanguardia**.

Otros medios apuntaron que el análisis de métricas está a cargo de grupos integrados por profesionales de distintas especialidades de cierto nivel gerencial. **“Contamos con un equipo multidisciplinario que gestiona suscripciones, donde revisamos las métricas más relevantes,** más con una lógica de venta de suscripciones que con una lógica integrada a la redacción”, apunta Adrián López, de **Noroeste**. “El equipo integra una persona de cada área involucrada: redacción, comercial, UX, tecnología, operaciones... y trabaja con una metodología de *growth hacking* semanal. A raíz de la migración de nuestro CMS, estamos reorganizando el proceso editorial y ahí estamos considerando asignar talento al tema de audiencias, porque hasta ahora todo depende del liderazgo editorial”, dice López.

En la misma línea, Roberto Curiel, del **Diario de Yucatán**, comenta que **“el análisis lo hace el responsable de las suscripciones del grupo y un comité conformado por gente de redacción, técnica y el proveedor del paywall.** Se segmentan las comunicaciones mediante RDStation y MailChimp”. Del mismo modo, el grupo Megamedia cuenta con Dyred, una unidad de negocio digital interna que da soporte a las necesidades digitales de toda la organización, incluida la estrategia de suscripciones digitales.

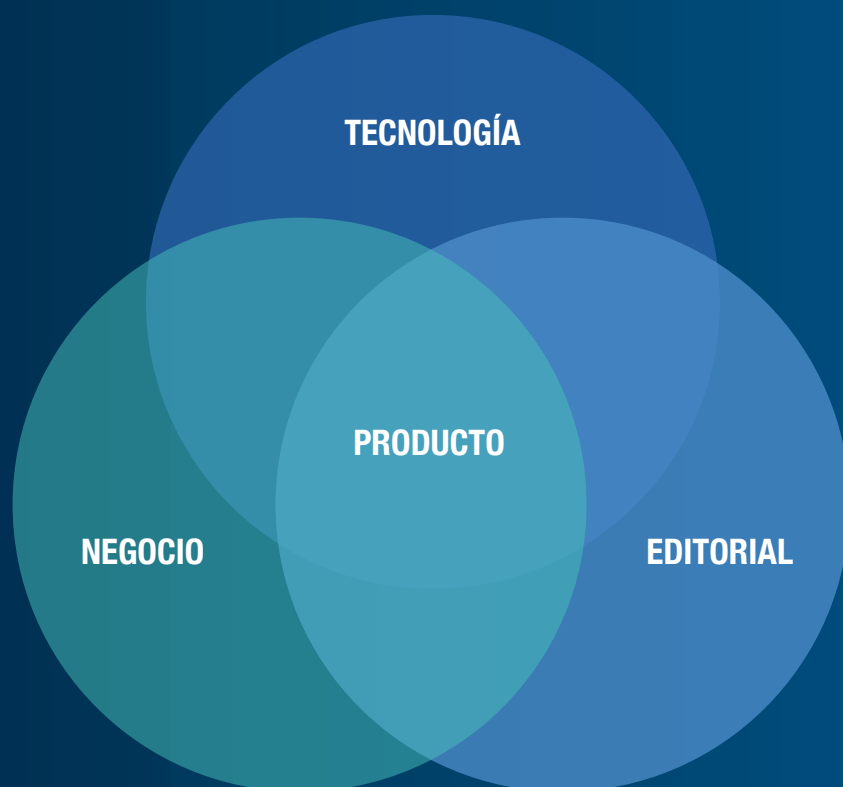


RECURSOS HUMANOS: TALENTO Y CAPACITACIÓN, ELEMENTOS CLAVES PARA LA TRANSFORMACIÓN

Las empresas periodísticas encuestadas tienen planes de formación para sus equipos y apuestan por la creación de nuevas posiciones para acelerar la transformación digital, pero enfrentan dificultades para atraer y retener talento.

La tendencia de la industria periodística ya claramente establecida en el 2021 es el trabajo en producto. Nos referimos a producto, entendido como lo define Anita Zielina, Directora de Innovación y Liderazgo en la Craig Newmark J-School/CUNY (EE.UU.):

“El producto es una función en la intersección del área editorial, del área tecnológica y del área de negocios, que activamente se asegura de que todos los productos y los servicios que crea una organización de medios satisfacen las necesidades de los usuarios, proveen una excelente experiencia de usuario y permiten el avance de la estrategia general de negocios”.



Muchas redacciones del mundo ya tienen equipos de producto, pero en los medios encuestados no existen. Tampoco hay gran desarrollo de equipos de análisis de métricas (como vimos en el capítulo 2) o de equipos de narrativas audiovisuales.

Para desarrollar productos, es esencial innovar en formatos de *storytelling* (a cargo del equipo de narrativas digitales) y medir el impacto de esa innovación (a cargo del equipo de datos).

Pero si aún no hay equipos consolidados dedicados al análisis de datos y a la producción de nuevas narrativas audiovisuales —como se detalla a continuación—, estos temas sí aparecen como los prioritarios cuando los medios piensan la capacitación que necesita su plantel.

La transformación digital de la redacción es un esfuerzo *top to bottom*, las posiciones clave para liderarla, según la investigación, son: dirección general (32%), la coordinación digital (18.7%) y la jefatura de redacción (17.9%). Sin dudas, una de las dificultades para crear y ampliar los equipos que pueden sostener la transformación digital es la retención de talento. Los medios encuestados apuntan a que el principal problema es ofrecer sueldos competitivos.

ESTADÃO: UN EJEMPLO INSPIRADOR PARA LOS MEDIOS MEXICANOS QUE QUIEREN TENER EQUIPOS DE PRODUCTO

Las compañías de medios en Estados Unidos o en Europa a menudo son presentadas como los casos de éxito a ser seguidos por el resto de la industria. Sin embargo, los medios latinoamericanos pueden proveer ejemplos más relevantes y cercanos para sus pares de la región. Tal es el caso de *Estadão*, diario brasileño del Estado de San Pablo, fundado en 1875. Este medio ha sido un precursor con su edición digital, lanzada en 1995, y también con la creación de un equipo de producto en 2017.

Luciana Cardoso es la responsable de los equipos de producto de *Estadão*. Su cargo, aún poco usual en las organizaciones periodísticas de Latinoamérica, es CPO (*Chief Product Owner*). “**La misión de un gerente de producto es la búsqueda por atender las necesidades de los clientes, escuchándolos y acercándolos a la compañía**”, explica su rol Cardoso. “Además de esto, una gran responsabilidad del gerente de producto es **basarse en datos a la hora de definir lo que será hecho y cuándo**. En *Estadão*, hemos buscado consultar a los clientes con frecuencia, priorizando las funcionalidades que facilitarán su día a día y mejorando constantemente nuestro producto”, detalla.

“Hoy, contamos con equipos multidisciplinarios, también llamados *squads*, que se encargan del sitio web y las aplicaciones de *Estadão*. **Estos equipos cuentan con personas de negocios, contenido, experiencia del lector y desarrollo y trabajan hacia metas y objetivos que se redefinen cada bimestre**”, apunta Cardoso.

Estadão, como sus pares mexicanos, trabaja en la capacitación interna, y enfrenta la misma dificultad para retener talento: la competencia con otras industrias que pueden ofrecer mejores salarios a los profesionales de las áreas de producto. “Desarrollamos capacitación interna para poder cubrir las necesidades de los nuevos gerentes de producto”, dice Cardoso, y agrega: “Esto se ha convertido en un proceso frecuente para que podamos hacer crecer el número de Squads y satisfacer las necesidades de producto que surgen todo el tiempo”. “**La mayor dificultad que enfrentamos, siendo un medio latinoamericano, es retener el talento en esta área. Porque estamos compitiendo por profesionales con todos los sectores y, al menos en Brasil, este mercado está muy activo**”.

Cardoso menciona un logro puntual de los equipos de producto: “La APP Estadão [exclusiva para suscriptores] fue pionera en el mercado nacional, al crear un área de personalización de contenidos que ha sido ampliamente utilizada y alabada por nuestra audiencia”. Y también fundamenta el rol de los líderes de producto como agentes del cambio cultural: “**La persona de producto tiene un papel clave dentro de la organización, ya que es responsable de comprender las necesidades del cliente, equilibrar las prioridades entre áreas y ofrecer un producto atractivo al mercado**”.

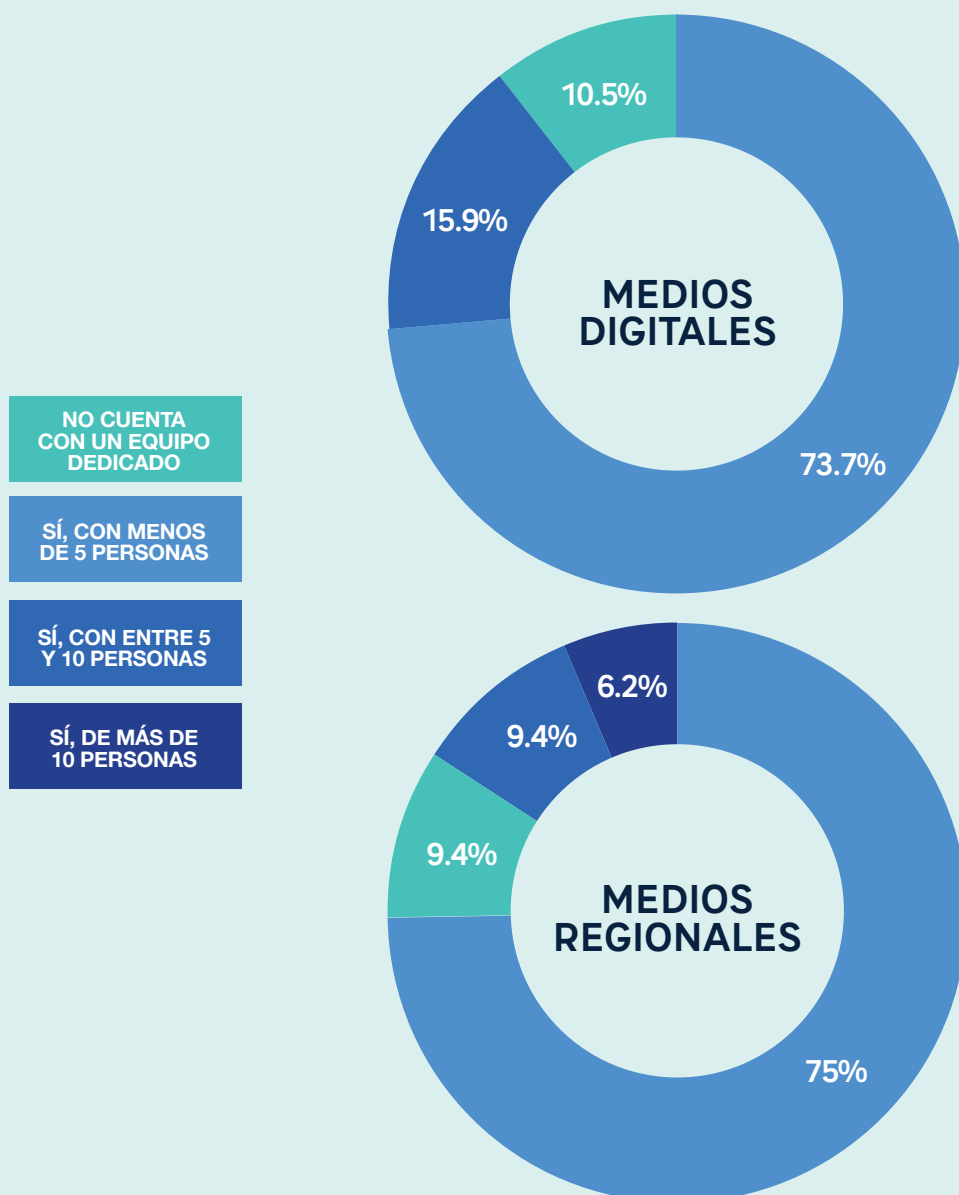
3.1

LA FIGURA DE RESPONSABLE DE REDES SOCIALES ESTÁ MUY DIFUNDIDA, AUNQUE EN EQUIPOS PEQUEÑOS

Una vía para mantener la comunicación abierta con las audiencias son las redes sociales, pero la mayoría de los medios cuentan con equipos conformados por cinco o menos personas para su gestión y administración (75% de los regionales y 73.3% de los digitales). En ese sentido, el estudio arroja que la redacción es la responsable de atender dicha comunicación, en un 27% en los medios regionales y en un 40% en los digitales.

EQUIPOS DE REDES SOCIALES

¿Su organización cuenta con un equipo dedicado a la administración de redes sociales?



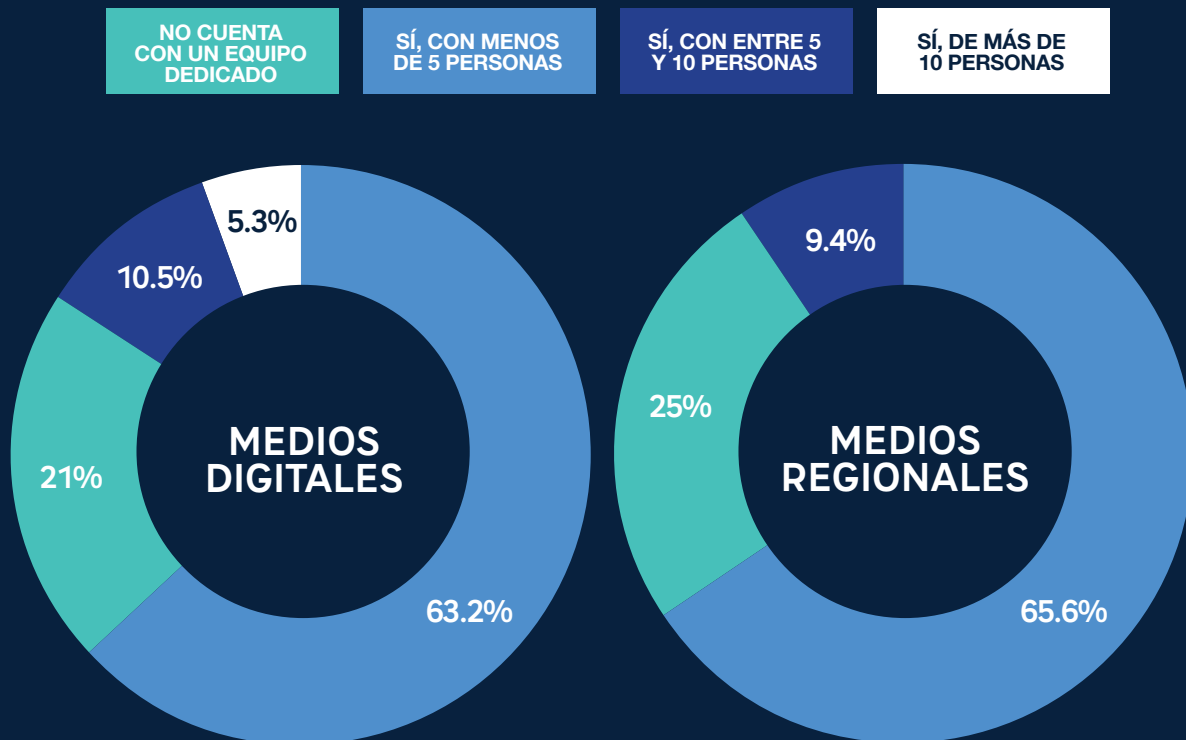
POCAS PERSONAS DEDICADAS A PRODUCIR NARRATIVAS AUDIOVISUALES DIGITALES

En el mundo, las audiencias diversificaron no solo la forma y el consumo de información, volcándose progresivamente al video (Reuters Institute, 2021¹). Sin embargo, los medios mexicanos encuestados tienen planteles pequeños abocados al desarrollo de nuevos formatos de *storytelling*: tanto medios regionales (65.6%) como digitales (63.2%) cuentan con equipos de entre una y cinco personas para la producción de narrativas audiovisuales digitales (videos, infografías, animaciones).

Solo un 5.3% de los medios digitales tienen 10 o más personas en sus equipos multimedia.

EQUIPOS DE NARRATIVAS AUDIOVISUALES DIGITALES

¿Su organización cuenta con un equipo multimedia enfocado en producir narrativas audiovisuales digitales?



Los nuevos formatos de contenidos demandan más recursos humanos y más capacitación, pues el consumo y las plataformas no solo se diversifican, también aumentan.

1. Reuters Institute (2021). *Digital News Report 2020*. [Consultado en: <https://www.digitalnewsreport.org/survey/2020/overview-key-findings-2020/>]

FORMATOS AUDIOVISUALES

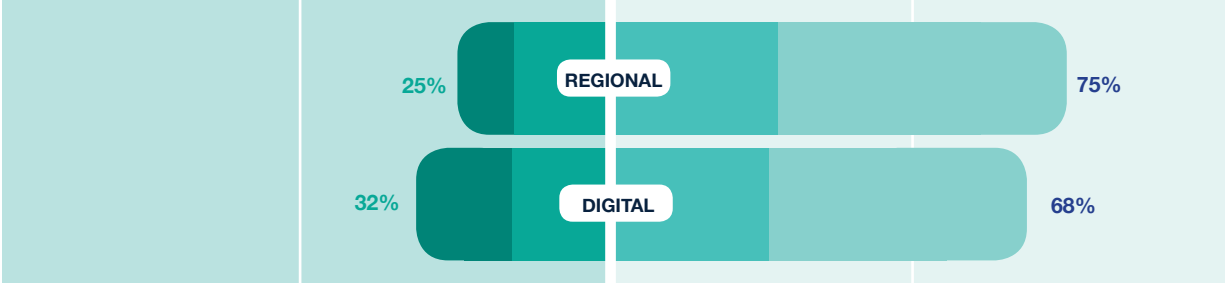
¿Con qué frecuencia utiliza estos formatos?



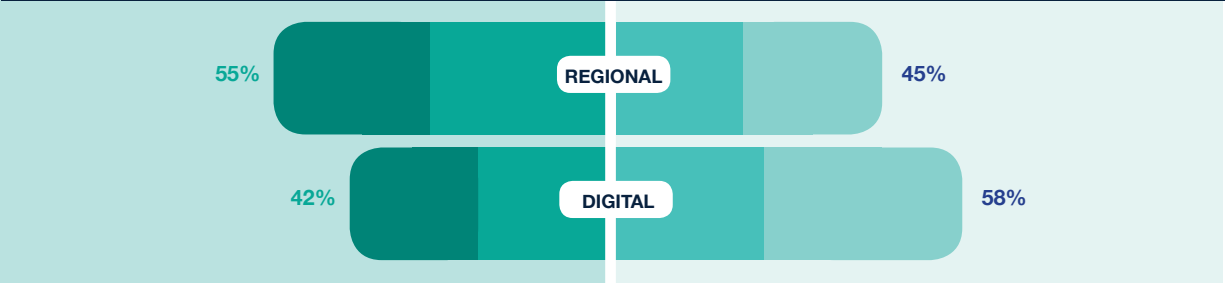
INFOGRAFÍA



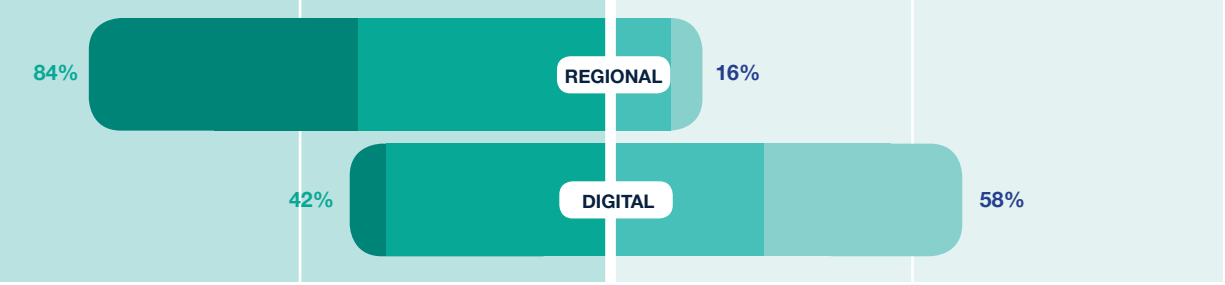
PODCAST



VIDEO BAJO DEMANDA



VIDEO EN VIVO



3.3

EL EQUIPO EDITORIAL ES EL QUE MÁS CAPACITACIONES RECIBE

Redacciones con mayores recursos y más capacitadas son una parte fundamental en el camino a la transformación digital. En este sentido, el 68.4% de los medios digitales y el 46.8% de los medios regionales señalan que su redacción se capacita más de dos veces al año.

CAPACITACIÓN DEL EQUIPO EDITORIAL

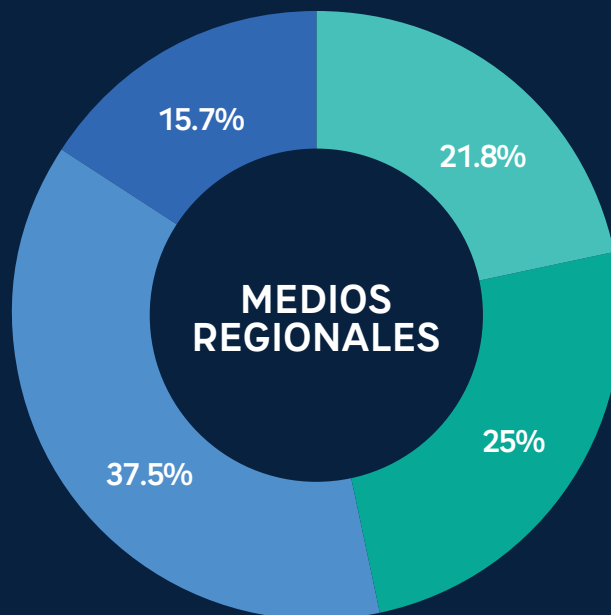
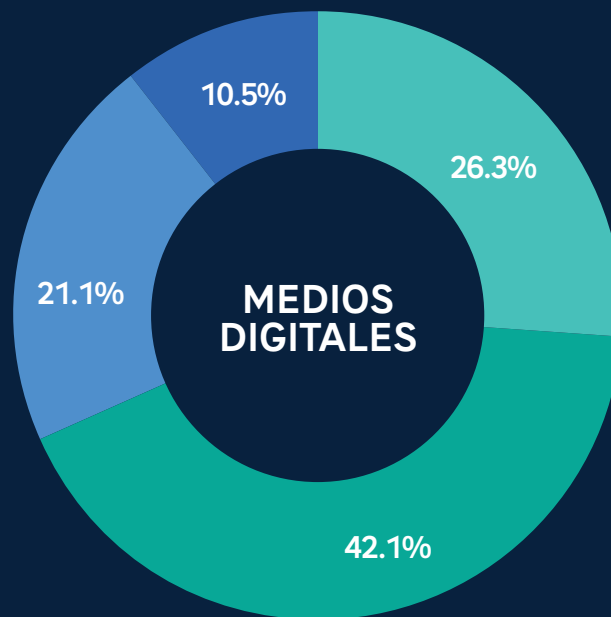
¿Cada cuánto capacita a la redacción?

MÁS DE 3
VECES AL AÑO

2 O 3 VECES
AL AÑO

1 VEZ AL AÑO

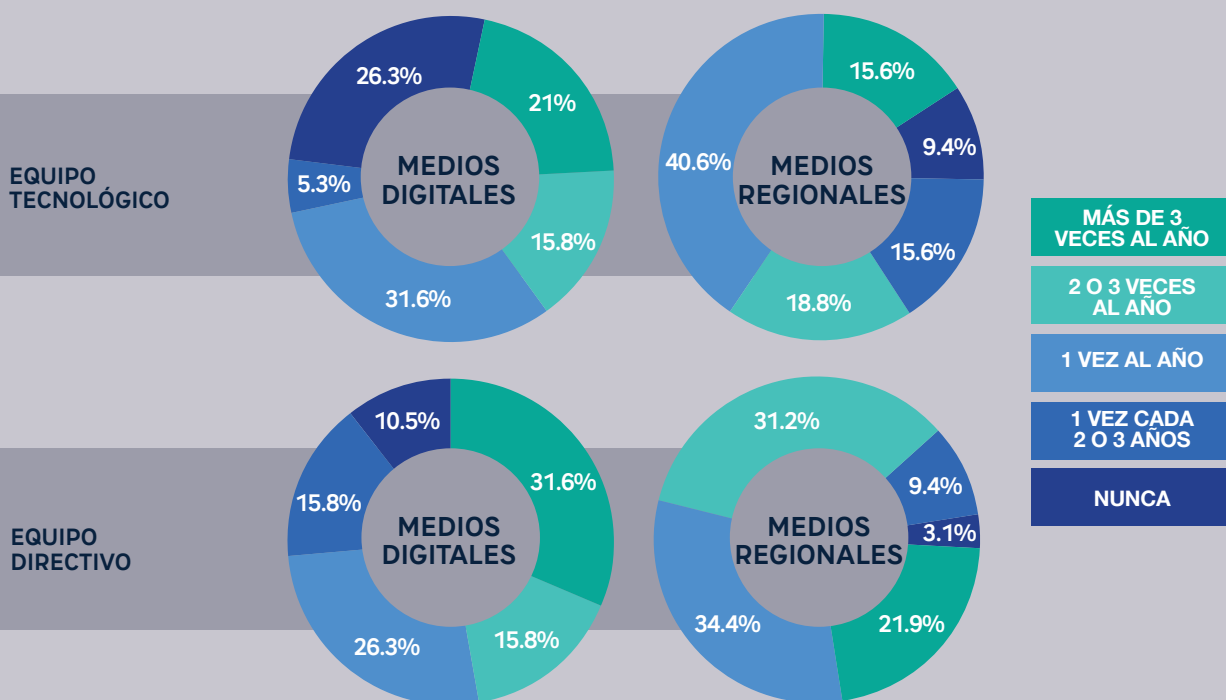
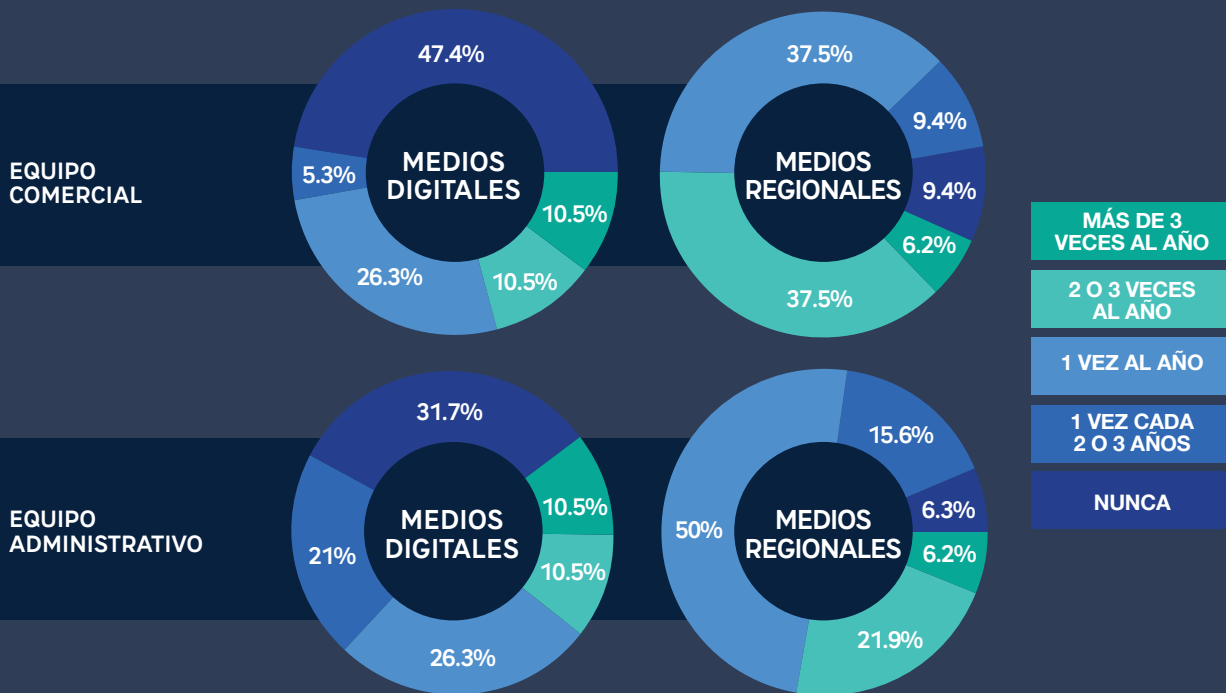
1 VEZ CADA
2 O 3 AÑOS



También reciben formación el área comercial, el área administrativa, el equipo directivo y de tecnología, pero con menos frecuencia que la redacción.

CAPACITACIÓN DE CADA ÁREA (SIN CONTAR A LA REDACCIÓN)

¿Cada cuánto capacita al equipo comercial / administrativo / directivo / tecnológico?



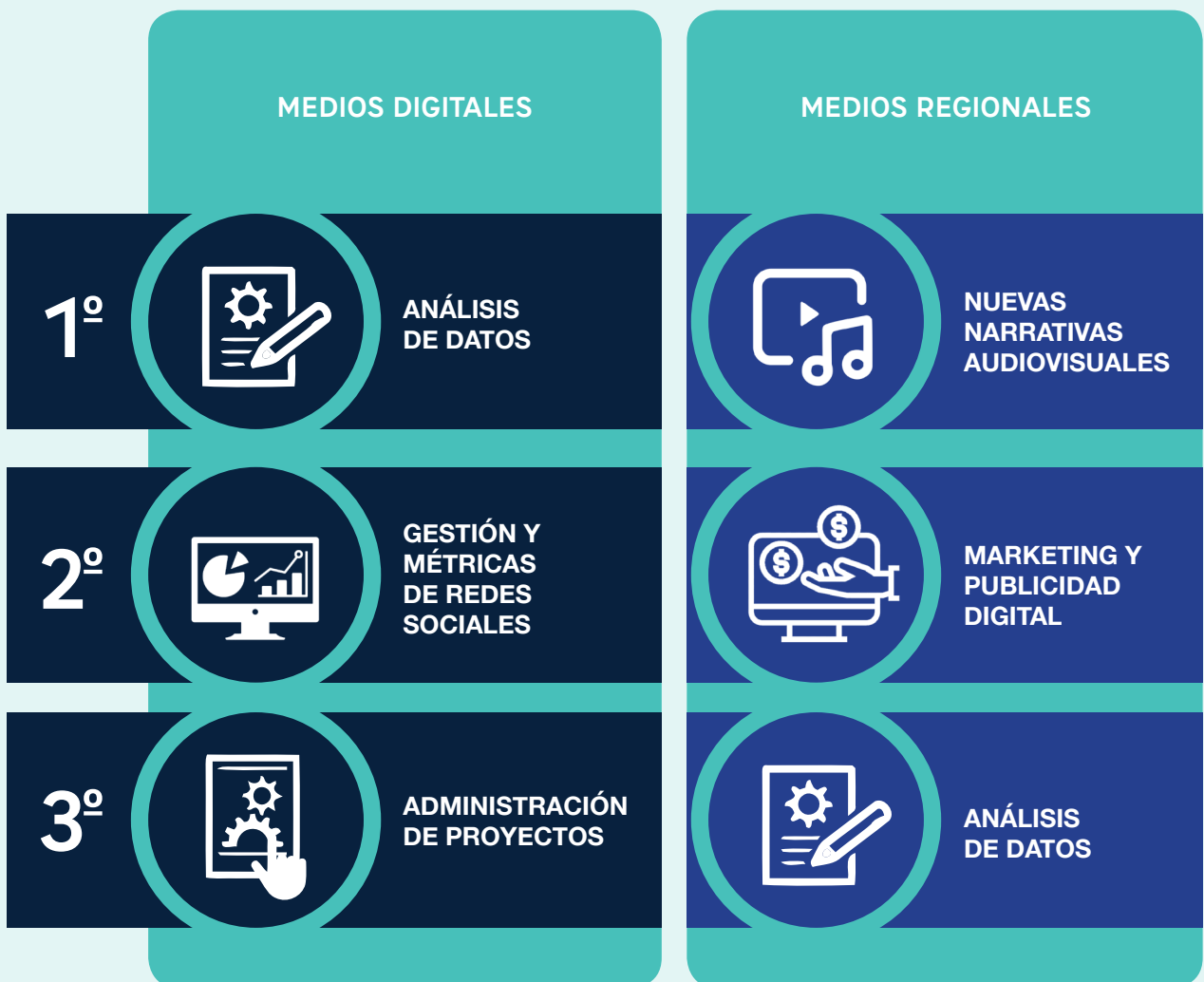
3.4

LOS MEDIOS PRIORIZAN LA CAPACITACIÓN EN ANÁLISIS DE DATOS

Como fuera mencionado anteriormente, en el estudio, se observó que el 42.1% de las organizaciones digitales y el 43.8% de las regionales no tienen equipo dedicado al monitoreo y al análisis de métricas y/o inteligencia de datos, sin embargo, reconocen la relevancia del análisis de datos dentro de los tres temas prioritarios para la capacitación de su plantel.

Los medios regionales (65.6%), al igual que los digitales (63.2%), cuentan con equipos reducidos (5 personas) para producir piezas audiovisuales digitales. Pero son los regionales los que eligen como primer tema de capacitación a las nuevas narrativas audiovisuales.

TEMAS PRIORITARIOS PARA LA CAPACITACIÓN, SEGÚN EL MEDIO



3.5

LA NECESIDAD DE NUEVAS POSICIONES PARA IMPULSAR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

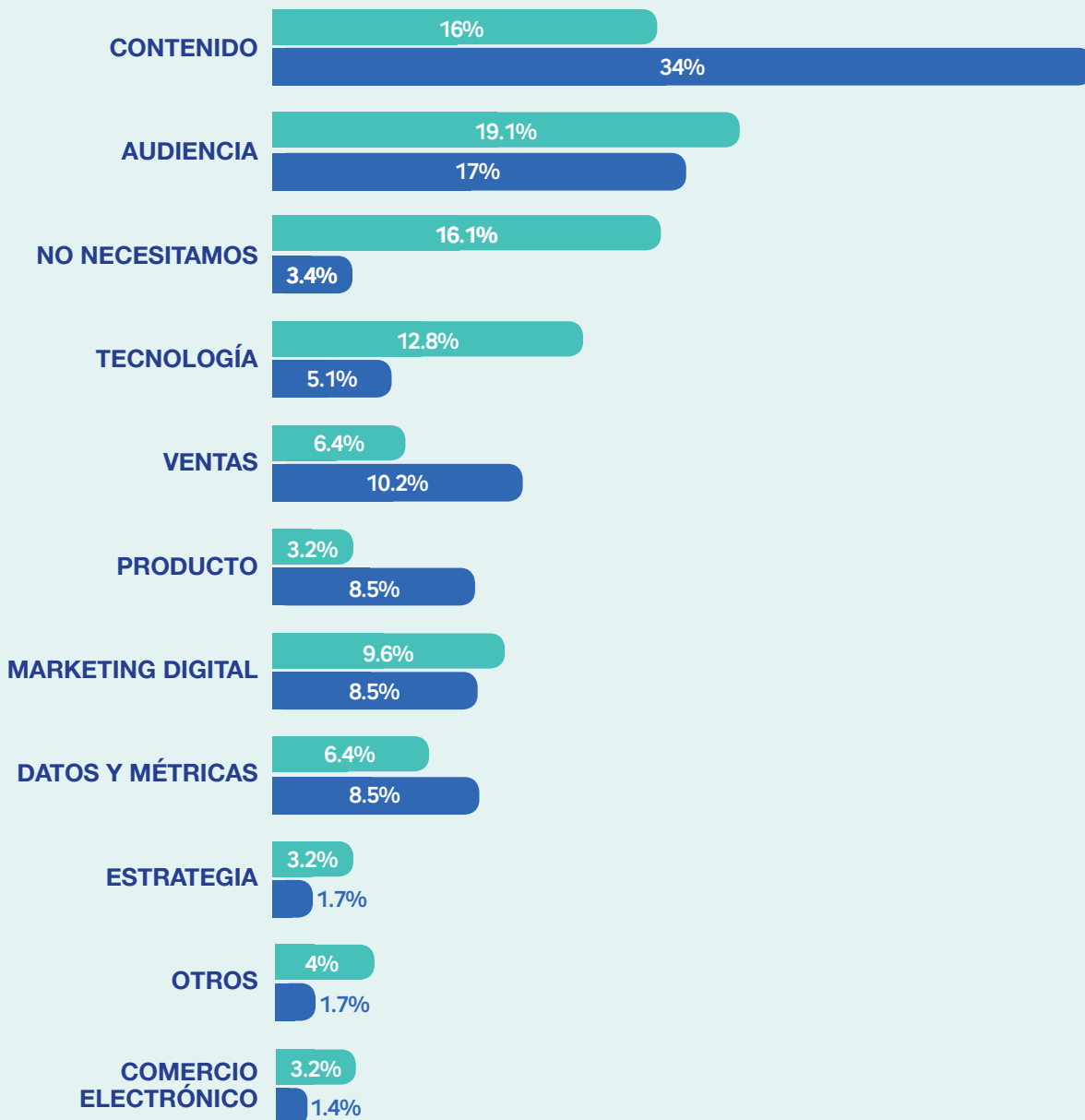
Los referentes de medios consultados enumeraron las posiciones necesarias para robustecer la operación digital, entre las que destacan las relacionadas con **datos y métricas**, editores de audiencias, así como las dedicadas al **desarrollo de contenido multimedia y multiplataforma**.

DEMANDA DE NUEVOS ROLES

¿Qué puestos/posiciones considera que le hacen falta hoy para robustecer su operación digital? (por áreas)

MEDIOS DIGITALES

MEDIOS REGIONALES



3.6

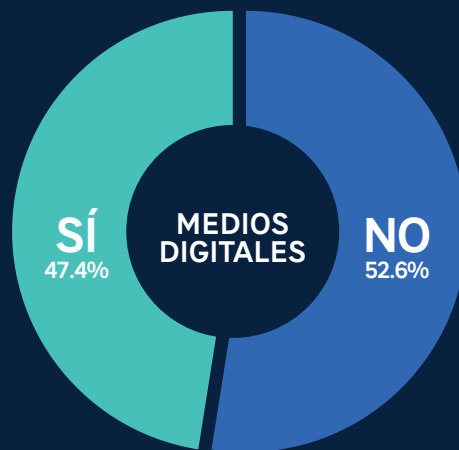
ESFUERZOS PARA MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL Y DIFICULTADES PARA RETENER TALENTO

Los resultados de la encuesta indican que se han hecho algunos esfuerzos en la implementación de protocolos, políticas y prácticas para mejorar el ambiente de trabajo.

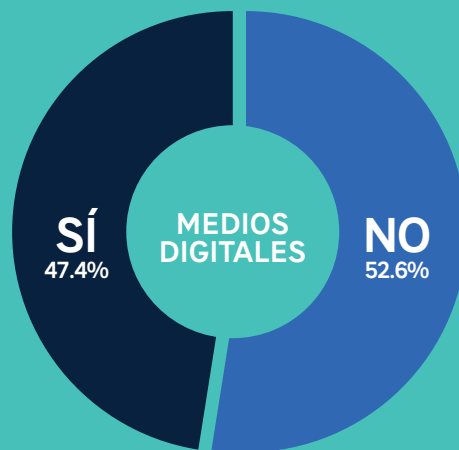
Mientras que los porcentajes de todas estas medidas son muy parecidos en medios digitales y regionales, la diferencia es significativa en los que respecta a los protocolos contra el acoso laboral y sexual. El 75% de los medios regionales declaran haber incorporado estos protocolos, frente al 47% de los digitales.

PROTOCOLOS CONTRA EL ACOSO LABORAL Y SEXUAL

¿Su medio cuenta con protocolos contra el acoso laboral?



¿Su medio cuenta con protocolos contra el acoso sexual?

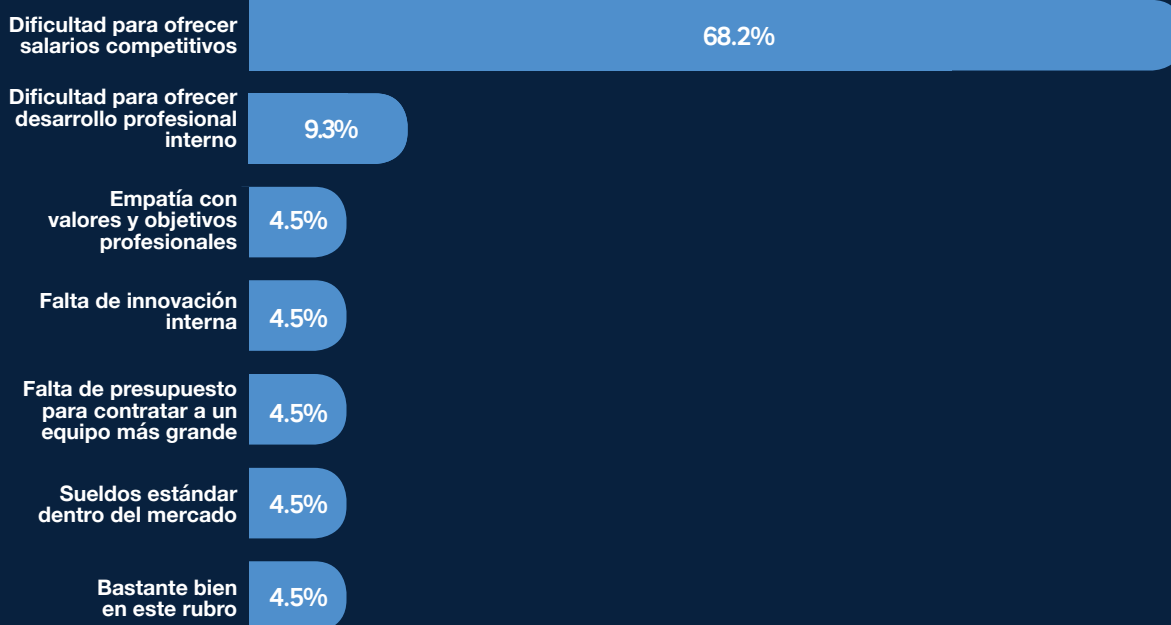


Los esfuerzos por mejorar el entorno laboral chocan con la dificultad para retener talento. El principal reto que enfrentan las organizaciones es poder ofrecer salarios competitivos. El impacto del tema salarial es mayor en los medios digitales (68%) que en los regionales (38%).

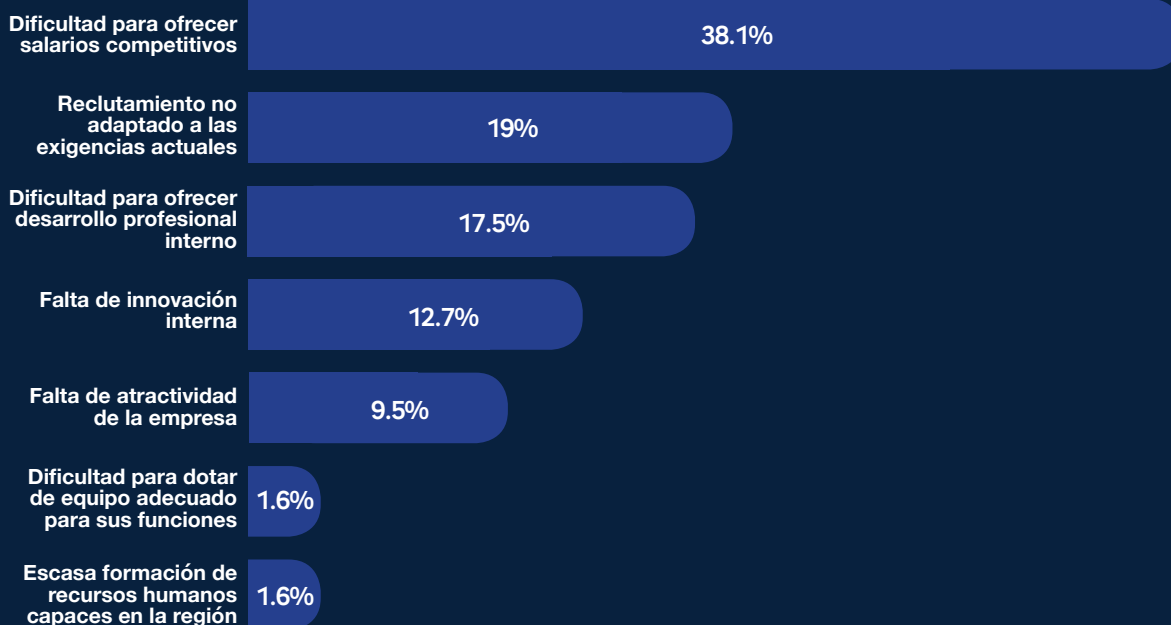
RETENCIÓN DE TALENTO

¿Cuáles son los principales retos que enfrenta en la atracción y retención de talento?

MEDIOS DIGITALES



MEDIOS REGIONALES



Kowanin Silva, de **Vanguardia**, explica las dificultades en la gestión de los equipos: “El año pasado entramos en una dinámica en que mucha gente cambió de rol. Cada vez hay que cambiar más rápido. A mucha gente le costó, mucha gente quiso renunciar, y otra, no, y vimos quién era capaz de hacerlo”. En respuesta a este panorama, Roberto Curiel detalla las estrategias que están implementando en el **Diario de Yucatán**: “revisión de salarios versus el mercado y desarrollo de personal interno con potencial, capacitándolo interna y externamente para afrontar las necesidades internas y del mercado”.

CONCLUSIONES

Esta investigación se propuso analizar cuán preparados están los medios regionales y locales digitales mexicanos para avanzar hacia el cambio digital, absolutamente necesario en el dinámico ecosistema mundial de producción, distribución y consumo de noticias.

La realidad es que los desafíos a los que se enfrentan los medios relevados son complejos y múltiples. Por un lado, es evidente la necesidad de llevar a cabo un giro radical en el modelo de negocios hacia el contenido pago y las fuentes alternativas de ingresos. Por otro lado, es urgente capacitar y retener a los recursos humanos, pero también, desarrollar e invertir en estrategias para conocer en detalle a las audiencias.

A pesar de estos obstáculos, los hallazgos de este informe revelan que los medios son plenamente conscientes de la gravedad y de la urgencia de la situación. No solo eso, ya están trabajando en varios planes en simultáneo para salir del complejo escenario en el que se encuentran.

En “**¡A quemar las naves!**”, la guía de WAN-IFRA y el Facebook Journalism Project para activar el cambio cultural en medios, se mencionaba:

“El cambio cultural es un proceso arduo para toda organización. En principio, porque la organización es ni más ni menos que un equipo humano. Y las personas, incluso en escenarios adversos, preferimos el statu quo. **‘Por nuestra naturaleza humana, somos las mejores máquinas para evitar el cambio’**, dice Joao Aldao, Director Regional para Latinoamérica de Facebook.

‘Me di cuenta de que el desafío técnico era relativamente fácil de resolver, el desafío cultural era el asunto más grande’, explica Adao”.

El presente informe tiende a indicar que el primer paso ya se llevó a cabo: existe la certidumbre de que la transformación de sus empresas hacia la era digital es ineludible. Toca ahora iniciar un proceso profundo de cambio cultural interno, acompañado de un esfuerzo ambicioso de adaptación técnica de las compañías a las exigencias del entorno digital. De eso depende su continuidad como empresas periodísticas, y en consecuencia su rol de contrapeso del poder en la sociedad democrática mexicana. Este informe es un esfuerzo para apoyar este trascendental proceso de transformación.

METODOLOGÍA

Para llevar a cabo esta investigación, se desarrolló un cuestionario electrónico con el 90% de preguntas cerradas.

El cuestionario se envió vía electrónica a un representante clave dentro del medio informativo durante el mes de marzo de 2021.

Previo a su envío, se evaluó el tiempo de respuesta del cuestionario el cual fue de 25 minutos en promedio.

La investigación también incluyó entrevistas en profundidad a varios de los participantes en la encuesta.

Los datos recabados particulares son confidenciales, en apego a normas éticas de respeto y protección de la información.



World Association
of News Publishers



Tecnológico
de Monterrey



FACEBOOK
JOURNALISM
PROJECT