



## De la idea al éxito

# Manual para emprendedores de medios de comunicación digitales

De la idea al éxito

**Manual para emprendedores  
de medios de comunicación  
digitales**

**Autoras: Prue Clarke, Kirsten Han, Eira Martens-Edwards, Hanan Sulaiman,  
Pauline Tillmann, Ana Paula Valacco y Laura Zommer**



**giz** Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

## Aviso legal

### EDITORIAL

Deutsche Welle  
53110 Bonn  
Alemania

### RESPONSABLE

Carsten von Nahmen

### EDICIÓN

Prue Clarke  
Eira Martens-Edwards  
Luis Rivas  
Pauline Tillmann

### AUTORAS

Prue Clarke  
Kirsten Han  
Eira Martens-Edwards  
Hanan Sulaiman  
Pauline Tillmann  
Ana Paula Valacco  
Laura Zommer

### COORDINACIÓN

Hanna Hempel  
Eira Martens-Edwards

### TRADUCCIÓN

Ángela Arias

### CORRECCIÓN

Marion MacGregor  
Louisa Wright

### DISEÑO

Christian Lück

### PUBLICADO

Febrero de 2021



© DW Akademie

"De la idea al éxito. Manual para emprendedores de medios de comunicación digitales". ©2021 por DW Akademie. Basado en: Prue Clarke, Kirsten Han, Eira Martens-Edwards, Hanan Sulaiman, Pauline Tillmann, Ana Paula Valacco y Laura Zommer. "From start to success. A handbook for digital media entrepreneurs". (2020). Publicado por DW Akademie. Traducción y edición: Ángela Arias y Luis Rivas.

Esta traducción cumple con las recomendaciones de lenguaje inclusivo en cuanto al género establecidas por las Naciones Unidas. Disponible en: <https://www.un.org/es/gender-inclusive-language/guidelines.shtml>

## Contenido

Prólogo – Carsten von Nahmen	06
<b>I. Introducción</b>	<b>08</b>
1. Editorial – Prue Clarke	10
2. Ubicación global de las 21 entrevistas	12
3. De la idea al éxito: una estrategia de tres fases – Eira Martens-Edwards	14
<b>II. Capítulo 1: Punto de partida – Hanan Sulaiman</b>	<b>16</b>
1. Fase inicial: una idea se convierte en realidad	18
2. Financiación y fuentes de ingresos	22
3. Miembros y construcción de comunidad	25
4. Características comunes del mercado de medios de comunicación en MENA	29
<b>III. Capítulo 2: estructura y crecimiento – Kirsten Han y Pauline Tillmann</b>	<b>30</b>
1. Financiación y fuentes de ingresos	32
2. Contratación de personal y organización interna	38
3. Miembros y construcción de comunidad	41
<b>IV. Capítulo 3: Mantener el éxito – Laura Zommer y Ana Paula Valacco</b>	<b>44</b>
1. Financiación y fuentes de ingresos	47
2. Contratación de personal y organización interna	50
3. Miembros y construcción de comunidad	52
4. Innovación e inversión para el futuro	54
5. Conclusiones principales para el éxito de startups de medios de comunicación	57
<b>V. Epílogo – Pauline Tillmann</b>	<b>59</b>
<b>VI. Anexos</b>	<b>60</b>
1. Glosario	61
2. Ciclo de vida de una startup	67
3. Lienzo para modelos de negocio	71
4. Mapa de Evaluación de Viabilidad (VAM360°) – DW Akademie	74
5. Indicadores de Viabilidad de Medios de Comunicación (MVI) – DW Akademie	79
6. El valor de las membresías	82
7. Lecturas para emprendedores de medios de comunicación digitales	84

# Prólogo

Mientras se elaboraba este manual, la pandemia del covid-19 se extendió a todos los rincones del mundo. A medida que las tasas de contagio se disparaban en muchos países, la demanda de información periodística confiable crecía considerablemente. El coronavirus aceleró las tendencias que hemos estado observando durante años: ha aumentado el temor por la falta de información y la desinformación. También la confianza en el periodismo y los medios de comunicación está en juego. Los gobiernos autocráticos se han aprovechado de leyes en contra de la desinformación para aumentar la censura y el control del entorno digital. El mercado de la publicidad ha colapsado y, a raíz de esto, las organizaciones mediáticas han perdido importantes recursos.

Sin embargo, mientras algunas personas ven esta pandemia como un “evento apocalíptico”, en DW Akademie creemos que también podemos fortalecernos en medio de esta crisis. No hay duda de que esta situación ha afectado dramáticamente a los medios de comunicación pequeños e independientes que han existido desde hace muy poco tiempo, incluyendo las organizaciones de los 18 países que contribuyeron a este documento.

Los 21 medios entrevistados para esta publicación están en proceso de establecer modelos de negocio sostenibles que puedan financiar contenidos periodísticos imparciales y de gran impacto. Se han comprometido a combatir no solo las noticias falsas durante esta pandemia, sino también la sobreinformación o consecuente “infodemia”. Debido a los entornos restrictivos en los que trabajan, quienes emprenden estos proyectos tienen que usar mucho más la creatividad, la valentía y la innovación que sus colegas del Norte Global.

En nuestro trabajo diario como periodistas, tenemos que visualizarnos cada vez más como líderes de organizaciones de medios sostenibles con capacidad para producir información de calidad. Debemos pensarnos como personas pioneras en innovación digital que se atreven a revolucionar la manera en que los medios de comunicación han operado habitualmente, sobre cómo sus públicos se han integrado y la forma en que se han contado las historias hasta ahora.

En DW Akademie creemos que nuestras socias y socios de los países emergentes y en vías de desarrollo pueden aprender mejor de sus colegas y que estos, a su vez, pueden replicar lo aprendido al resto del mundo. Apostamos a la transformación digital, pues creemos en los beneficios que brinda probar nuevas maneras de apoyar la libertad de expresión y el acceso a la información. Así mismo, estamos convencidos de que experimentar el fracaso es tan importante como aprender del éxito.

Con este espíritu, el manual proporciona conocimientos prácticos e inspiración a las y los emprendedores de medios de comunicación digitales en el mundo, quienes están dedicados al periodismo independiente de calidad. Creo firmemente que podemos volvernos más resilientes gracias a esta pandemia y que superaremos una próxima crisis con mayor fortaleza.



**Carsten von Nahmen**, director de DW Akademie

# I. Introducción



Taller sobre periodismo investigativo en Bangkok, organizado por el medio de comunicación tailandés *Prachatai*.

# Editorial

por Prue Clarke

Durante dos décadas, la historia del impacto de internet en el periodismo de interés público ha sido mayormente dramática. Sin embargo, en las democracias emergentes este fenómeno ha desencadenado una revolución en el periodismo. Gracias al acceso a internet ha habido una explosión de emprendimientos periodísticos que han desafiado a recientes liderazgos de elección popular con el objetivo de fortalecer las instituciones democráticas y a algunas organizaciones mediáticas que han sido el legado de regímenes autoritarios.

Este manual documenta el aprendizaje de muchos proyectos digitales pioneros en el mundo; desde *Malaysiakini*, un novedoso portal de noticias, hasta medios periodísticos más recientes como *Animal Político* y *Mada Masr*. Este texto brinda lecciones, consejos e ideas para muchos emprendimientos de este tipo que ya están en marcha y también para los que vendrán. Igualmente, es una forma de celebrar la determinación y el valor de periodistas y colaboradores, quienes seguirán luchando por superar las amenazas a su seguridad personal y económica, defender la verdad y la justicia y, con el tiempo, mejorar la calidad de vida de sus comunidades.

Lo que hace este documento particularmente relevante es que fue investigado y escrito por personas que han liderado emprendimientos periodísticos. En lugar de ser una guía basada en perspectivas externas y teóricas, esta fue elaborada por emprendedoras de América Latina, Asia y Oriente Medio, quienes les preguntaron a sus pares qué querían saber para dirigir de manera exitosa sus medios de comunicación. Este manual será muy valioso para las personas que trabajan en este campo, incluyendo las que se encuentran en regiones del Norte Global.

Muchos de los desafíos que han afrontado estos nuevos medios de comunicación son los mismos a los que se enfrentaron comunidades urbanas y rurales de países como Nueva Zelanda, Finlandia y Estados Unidos. Esta publicación hubiera sido muy valiosa para mi equipo de trabajo cuando establecimos dos iniciativas de este tipo hace más de una década. El primero fue *Front Page Africa*, que comenzó en 2007 como un sitio web con sede en Estados Unidos. Fue creado por mi colega Rodney Sieh y algunas amigas y amigos exiliados de su país, Liberia, devastado por la guerra. La otra fue *New Narratives*, una agencia periodística sin ánimo de lucro que empecé con Rodney para aportar experiencia y recaudar fondos, y apoyar así investigaciones periodísticas de *Front Page Africa* y de otros nuevos medios independientes de ese continente.

Hace una década no había textos de los que pudiéramos aprender y los donantes seguían encasillados en el antiguo modelo asistencial; creían que la formación periodística, a través de talleres, era lo único que los medios de comunicación de los países emergentes y en vías de desarrollo necesitaban mejorar. Aprendimos entonces de otros proyectos pioneros de nuestra región: *Premium Times*, un medio de Nigeria lanzado por un grupo de periodistas, entre ellos Dapo Olorunyomi y mi brillante exalumna

Musikilu Mojeed; el equipo de *Sahara Reporters*, que trabajaba desde el exilio en Nueva York, y *Joy FM* de Ghana.

Sabíamos que el verdadero desafío para el buen periodismo era el modelo de negocio. El antiguo esquema funcionaba con base en un sistema de pago por servicios en el que empresas desarrolladoras de contenidos y agencias de cooperación les pagaban a periodistas por la cobertura de un hecho. *Premium Times*, *Joy FM* y *Front Page Africa* pagaban a sus profesionales salarios decentes y les prohibían aceptar dinero de sus fuentes, situación que les permitía informar de manera libre e independiente.

Esta nueva postura implicó encontrar un modelo de negocio independiente y viable. Al igual que los emprendimientos de este manual, *Front Page Africa* y *New Narratives* han trabajado duramente para encontrar fuentes de ingresos confiables. La tecnología e internet nos ofrecieron nuevas opciones. El equipo de *Front Page* fue inteligente al reconocer que la diáspora africana, principalmente de Europa y Estados Unidos —que tenía un poder adquisitivo mayor a sus compatriotas en su tierra natal—, era un mercado atractivo para grandes anunciantes, como es el caso de las empresas de telecomunicaciones. Se aseguraron de que el sitio web fuera accesible y fácil de usar, y se expandieron rápidamente a las redes sociales.

Este periodismo independiente y de calidad se convirtió en el medio por excelencia de emigrantes y exiliados. *Front Page Africa* permitió que, tanto quienes estaban en sus países como los que vivían fuera, discutieran por primera vez juntos y en tiempo real sobre el futuro de su nación. Al igual que los medios de comunicación que participan en esta publicación, *Front Page Africa* escuchó a su audiencia, contrató a mujeres luchadoras, reporteras y reporteros jóvenes y periodistas pertenecientes a tribus minoritarias y de áreas rurales. Así mismo, publicó artículos de opinión que representaban una amplia variedad de voces.

Los medios de comunicación en las nuevas democracias tienen una carga adicional al tener que educar a la ciudadanía sobre el papel democrático que cumple el periodismo. La población de Liberia estaba convencida de que cada noticia era una historia pagada por un actor interesado y, por ello, desconfiaba de los medios. Rodney y un equipo de periodistas de renombre internacional, como Mae Azango, organizaron foros públicos para explicar que su trabajo no era para ganar poder o llenarse los bolsillos de dinero. Los nuevos medios estaban allí para servir a la gente: para demostrar que el buen periodismo era indispensable en la construcción de democracia, para hacer seguimiento a la eficiencia de los gobiernos y a las responsabilidades de las y los líderes; además, para ofrecer a la ciudadanía la información necesaria para votar con criterio en elecciones. Algunas amistades de Rodney que ocupaban cargos de poder comprendieron, con cierta dificultad, que él estaba tan dispuesto a denunciarlas por sus malas acciones como lo hacía con sus críticos.



*Animal Político* es ahora un medio de comunicación establecido en México y con más de 30 empleadas y empleados.

Igualmente, *New Narratives* emprendió un nuevo camino: atraer donantes dispuestos a romper con los viejos modelos de capacitación, basados en talleres, e invertir en el desarrollo de habilidades investigativas y periodísticas mediante la formación práctica, mientras apoyaban la labor de los medios independientes. *Front Page Africa* tiene ahora un modelo de negocio híbrido que permite obtener ingresos a través de la publicidad, las suscripciones y el apoyo de las y los lectores, además del aporte de donantes a través de *New Narratives*.

También enfrentamos los mismos desafíos que encararon las y los colegas que forman parte de estas páginas. El sitio web de *Front Page Africa* ha sido hackeado, sus instalaciones atacadas con bombas incendiarias y su equipo de periodistas obligado a esconderse. En 2012, una denuncia por difamación de US\$ 1,5 millones obligó a cerrar el periódico. La justicia condenó a Rodney a 5.000 años de prisión civil al no poder pagar la deuda.

Eso resultó ser un punto de inflexión. Ambos medios de comunicación habían ganado tanto apoyo de la población de Liberia y de la comunidad internacional que el gobierno de la presidenta Ellen Johnson Sirleaf se dio cuenta de que el costo político de cerrar el diario fue muy alto.

Contar con respaldo internacional fue parte esencial de nuestra estrategia. Teníamos relaciones estrechas con donantes, escuelas de periodismo y organizaciones como el Comité para la Protección de Periodistas, Human Rights Watch, Reporteros Sin Fronteras y Deutsche Welle. *Front Page Africa* ganó la carrera que muchos medios de comunicación en democracias frágiles están batallando: independencia financiera y apoyo de la ciudadanía para evitar que quienes son enemigos de la prensa libre

los callen. Es una carrera agotadora que requiere resiliencia, ingenio, sentido común y humildad. Solo los medios de comunicación más decididos y afortunados la terminarán.

El covid-19 y el ascenso de gobernantes populistas en las democracias del mundo plantean grandes desafíos para las iniciativas periodísticas. Para muchos de estos emprendimientos será una sentencia de muerte. El lado positivo es que donantes y líderes finalmente se están dando cuenta del peligro mortal que enfrentan el periodismo de interés público y la democracia. Los próximos años nos dirán si los gobiernos estuvieron dispuestos a imponer regulaciones a las redes sociales y a apoyar a los medios independientes que protegen los ecosistemas mediáticos que sustentan la democracia.



**Prue Clarke** es directora ejecutiva sénior del Judith Neilson Institute for Journalism and Ideas en Sídney, Australia. Cuenta con una larga trayectoria como periodista y es experta en desarrollo de medios de comunicación.

Trabaja principalmente en Estados Unidos y África. En 2010 cofundó *New Narratives*, una agencia periodística sin ánimo de lucro en África Occidental, que ha hecho un trabajo revolucionario al impulsar medios de comunicación locales y al publicar historias que impulsan cambios.

✉ [pclarke@jninstitute.org](mailto:pclarke@jninstitute.org)

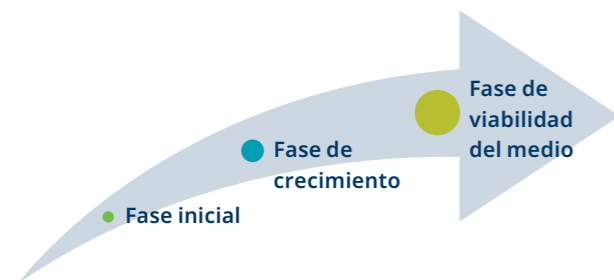
# Ubicación global de las 21 entrevistas



# De la idea al éxito: una estrategia de tres fases

por Eira Martens-Edwards

Este manual es una guía práctica para emprendedores de cualquier parte del mundo que han creado recientemente un medio de comunicación digital y están en la búsqueda de sostenibilidad. Desarrollamos un modelo de tres etapas: la fase inicial de creación (I), la de crecimiento (II) y la de sostenibilidad y éxito a largo plazo, es decir, de viabilidad de la organización (III).



Para DW Akademie, la viabilidad de los medios de comunicación significa la capacidad de producir, de manera sostenible, información periodística independiente y de alta calidad. Esta definición tiene en cuenta el contexto económico y político global, la infraestructura tecnológica, las características de la comunidad y la calidad del contenido. Este modelo se centra en las y los usuarios que ejercen su derecho al acceso a información confiable e independiente. De hecho, consideramos que la viabilidad de un medio es condición esencial para que la ciudadanía pueda disfrutar de este tipo de información. Se trata de un enfoque holístico que va más allá de un análisis de fuentes de ingresos y modelos de negocio. La viabilidad de los medios es más que la rentabilidad financiera y la sostenibilidad.

Generalmente, los medios periodísticos —grandes o pequeños, consolidados o en proceso— se enfocan demasiado en las fuentes de ingresos y los aspectos financieros de la organización; ensayan frenéticamente modelos de membresía y muros de pago, mientras cambian de donantes constantemente. Sin embargo, este enfoque ignora, a menudo, otros asuntos como los recursos humanos y el nivel de involucramiento de su público. Por ejemplo, es importante evaluar qué herramientas tecnológicas usan las audiencias para acceder a la información y cuáles son sus necesidades y preferencias en términos de formatos y plataformas.

En entornos donde el acceso a la información y la libertad de expresión son limitados, los modelos de negocio innovadores no suelen durar tanto tiempo. Tener varias fuentes de ingresos no puede considerarse como un éxito cuando el contenido periodístico no llega a las comunidades debido a conexiones inestables a internet, altos costos en los servicios de datos y la falta de recursos económicos.

Encontrar un modelo de negocio que permita producir información periodística independiente y de gran impacto es un proceso constante e integral de implementación de estrategias y de desarrollo organizacional. También significa conocer sus



El modelo de Viabilidad de Medios de Comunicación de DW Akademie se centra en las y los usuarios que tienen acceso a información confiable e independiente. Amplía el alcance del enfoque tradicional de sostenibilidad y se centra en algo más que en los modelos de negocio de los grupos mediáticos individuales.

3 niveles: organizaciones, redes y el entorno en general (mercados, sistemas jurídicos, política e infraestructuras tecnológicas) son los niveles relevantes para la viabilidad de los medios de comunicación.

5 dimensiones: la viabilidad de medios de comunicación consiste en encontrar un equilibrio estable entre los aspectos políticos y económicos, la comunidad, la tecnología y los contenidos.

redes y conexiones, así como los aspectos externos que puedan influir en el funcionamiento del medio (como los organismos de control gubernamental, el contexto empresarial y de la sociedad) y en el efecto que busca producir.

Por eso, este manual va más allá de formular preguntas relacionadas con dinero. Además de abordar temas sobre cómo obtener recursos o diseñar modelos de membresía, también se enfoca en estrategias para la construcción de comunidad, la selección de personal y la estructura interna del medio. Adicionalmente, enfatiza en aspectos relevantes para este tipo de organizaciones emergentes o emprendimientos —conocidas en el mundo de los negocios como *startups*—, como innovación digital, trabajo colaborativo y creación de una marca de confianza.

Este documento está dividido en tres partes. En el **capítulo 1 (Punto de partida)**, Hanan Sulaiman aborda los desafíos que implica iniciar un medio de comunicación en la región de Oriente Medio y Norte de África, un territorio que enfrenta constan-

temente inestabilidades económicas y políticas. En el **capítulo 2 (Estructura y crecimiento)**, Kirsten Han y Pauline Tillmann exploran cómo las iniciativas periodísticas asiáticas se enfrentan al desarrollo financiero y organizacional. En el **capítulo 3 (Mantener el éxito)**, Laura Zommer y Ana Paula Valacco hacen un recorrido por *startups* que han logrado éxito a largo plazo al encontrar un modelo de negocio viable.

Nuestras autoras aportan la experiencia de haber creado un medio de comunicación. Para este manual, entrevistaron a 21 *startups* de 18 países: seis emprendimientos de la región Oriente Medio y Norte de África (capítulo 1), siete de Asia (capítulo 2) y ocho de América Latina (capítulo 3). Se seleccionaron organizaciones mediáticas emergentes innovadoras y principalmente digitales, con un claro enfoque en las nuevas tecnologías y a fuentes alternativas de ingresos. Con el grupo de autoras, diseñamos las entrevistas basándonos en preguntas y temas que fueron analizados continuamente junto con *Digital Media Pioneers*, una red de 16 emprendimientos periodísticos de países emergentes o en vías de desarrollo.

## Digital Media Pioneers

DW Akademie, en cooperación con la GIZ (Agencia Alemana para la Cooperación Internacional), reunió, entre 2018 y 2020, a un selecto grupo de 16 desarrolladores de medios de comunicación de todo el mundo para que se inspirara en la diversidad de experiencias que allí se compartieron. Llamándose a sí mismos *Digital Media Pioneers* [pioneras y pioneros de medios digitales] descubrieron y entendieron los desafíos que enfrentan y crearon alternativas para alcanzar la viabilidad de sus iniciativas.

En el marco del proyecto *Governance.Media.Innovation*, DW Akademie ofreció dos reuniones presenciales en las ciudades de Kiev y Hamburgo, un encuentro digital y consultorías virtuales individuales para trabajar sobre temas centrales como fuentes de ingresos, recaudación de fondos, gestión y estructura organizativa, participación de la audiencia y programas de membresía.

El proyecto se basó también en una serie de siete seminarios web sobre discurso de odio y salud mental, indicadores de desempeño, seguridad para periodistas, comunicación no violenta, teletrabajo, consultoría y talleres virtuales. Estos encuentros están disponibles en YouTube y también enlazados con nuestro dossier especial en #mediadev.

Más información: [dw.com/en/dw-akademie/innovation-for-media-development-digital-security-data-journalism-and-media-viability/s-53266437](https://www.dw.com/en/dw-akademie/innovation-for-media-development-digital-security-data-journalism-and-media-viability/s-53266437)

Consideramos necesario la realización de este manual ya que descubrimos que muchas publicaciones se limitaban a describir experiencias propias del Norte Global. Lo que nos hacía falta era una guía práctica para *startups* de medios del Sur Global, las cuales deben superar múltiples obstáculos para ofrecer información imparcial y de calidad, y contribuir así al cambio social y a la democracia en sus países y regiones.

Tratamos de llenar este vacío proporcionando un análisis interregional, que fuera más allá de una mera colección de estudios de caso. Nuestro objetivo es ofrecer un análisis de las buenas y malas prácticas, y compilar las lecciones aprendidas en una forma fácil de entender. Será un camino que las y los llevará desde crear una idea hasta alcanzar el éxito, desde la concepción de un medio hasta lograr su viabilidad.

En la sección “Anexos”, brindamos una variedad de herramientas y recursos útiles, que incluyen los Indicadores de Viabilidad de Medios de Comunicación [MVI, por sus siglas en inglés] y *Viability Assessment Map* o el Mapa de Evaluación de la Viabilidad (VAM 360°) que diseñó DW Akademie. Además, presentamos un listado de lecturas recomendadas.

En general, este práctico manual tiene como objetivo proporcionar la inspiración necesaria y orientar, de manera estratégica, las *startups* de medios digitales de todo el mundo.

**Aclaración:** las entrevistas se realizaron entre enero y marzo de 2020. Es posible que algunos de los emprendimientos periodísticos incluidos en esta publicación hayan cambiado su modelo de negocio a causa de la pandemia del covid-19. Debido a la fecha límite de publicación del documento original (su versión en inglés), no fue posible contactar a las y los protagonistas para indagar cómo estaban enfrentando esta crisis. El equipo editorial aprecia su comprensión.



**Eira Martens-Edwards** se ha desempeñado como investigadora asociada y directora de proyectos en DW Akademie desde 2011. Anteriormente trabajó con numerosas agencias internacionales y con organizaciones sociales en las áreas de formación en periodismo, participación juvenil y desarrollo de medios en Centroamérica, el Sudeste Asiático, Australia y Alemania. Eira tiene títulos de maestría en Ciencias Sociales y Económicas, y en Estudios Internacionales de Medios. También es docente e investigadora académica en el campo de las ciencias de la comunicación.

✉ [eira.martens@dw.com](mailto:eira.martens@dw.com)



## II. Capítulo 1

# Punto de partida

por Hanan Sulaiman



**Lina Attalah** (*Mada Masr*).

Cofundadora y jefa de redacción de *Mada Masr*, Egipto. Trabajó para *Reuters*, *Cairo Times*, *The Daily Star* y *Egypt Independent* donde se desempeñó como directora editorial. La revista *Time* la reconoció como "líder de las nuevas generaciones", nombrándola "la cazadora de la verdad del mundo árabe". También ha sido incluida en la lista de las 100 mujeres árabes más influyentes de la revista *Arabian Business*. Estudió periodismo en la American University de El Cairo.

✉ [lattalah@madamasr.com](mailto:lattalah@madamasr.com) | 🌐 [madamasr.com](http://madamasr.com)



**Alia Ibrahim** (*Daraj*).

Cofundadora y gerente de *Daraj Media*, el Líbano. Fue corresponsal sénior del canal de noticias *Al Arabiya*. Desde 2015, ha producido y dirigido reportajes de investigación para la red *Special Mission Program*. Ha publicado reportajes y artículos de opinión en varios medios como el *Washington Post*, donde fue reportera entre 2005 y 2011.

✉ [aliaibrahim74@gmail.com](mailto:aliaibrahim74@gmail.com) | 🌐 [daraj.com](http://daraj.com)



**Kareem Sakka** (*Raseef22*).

Editor del medio libanés *Raseef22*. Viene de una formación en finanzas en donde adquirió experiencia en gestión de riesgos y en finanzas corporativas y de proyectos. Después de años de trabajar como asesor inmobiliario y administrador de activos, encontró inspiración en la llamada Primavera Árabe. Su deseo por apoyar la transición democrática, la libertad y los derechos humanos lo llevó, en 2013, a lanzar *Raseef22*, dirigido hoy por dos coeditores con amplia experiencia periodística.

✉ [kareem@raseef22.com](mailto:kareem@raseef22.com) | 🌐 [raseef22.com](http://raseef22.com)



**Amr Eleraqi** (*InfoTimes*).

Cofundador, gerente y director de desarrollo e innovación en *InfoTimes*, Egipto. Trabajó también para MBC y Yahoo. A través de *InfoTimes*, sentó las bases para el periodismo de datos en el mundo árabe, al escribir el primer libro sobre el tema y patrocinar una conferencia anual regional. Igualmente, trabaja como capacitador y lanzó el primer diploma de periodismo de datos en la región.

✉ [aeleraqi@gmail.com](mailto:aeleraqi@gmail.com) | 🌐 [infotimes.org](http://infotimes.org)



**Ramsey Tesdell** (*Sowt*).

Director ejecutivo de *Sowt*, Jordania. Forma parte del consejo asesor del programa Podcast Creator de Google y es fundador del medio de comunicación jordano *Tiber*. Ha trabajado ampliamente en el mundo árabe con jóvenes, empresas periodísticas y medios de comunicación. En el pasado, Ramsey gestionó y coordinó muchos proyectos de gran envergadura y de largo plazo.

✉ [ramsey@sowt.com](mailto:ramsey@sowt.com) | 🌐 [sowt.com/ar](http://sowt.com/ar)



**Rana Sabbagh** (*ARIJ*).

Directora ejecutiva por 14 años de *ARIJ* (2005-2019), Jordania. Previamente, había sido corresponsal en su país y editora regional de *Thomson Reuters*. También dirigió el *Jordan Times*, cargo que la convirtió en la primera mujer árabe en liderar un diario de carácter político en la región. Actualmente es jefa de investigaciones de Oriente Medio y Norte de África para el *Organized Crime and Corruption Reporting Project* (OCCRP).

✉ [rana@occrp.org](mailto:rana@occrp.org) | 🌐 [arij.net](http://arij.net)

Iniciar un proyecto periodístico es, ya en sí, una decisión arriesgada y valiente. Pero lanzar esta idea en un país sumido en una constante inestabilidad económica y política —donde el respeto de los gobiernos por la libertad de prensa puede cambiar de la noche a la mañana— es un asunto totalmente distinto. Sin embargo, un grupo de periodistas en la región de Oriente Medio y Norte de África [MENA, por sus siglas en inglés] aceptó el desafío. Han aprovechado las oportunidades que brindan las nuevas tecnologías para llegar a audiencias ávidas de un periodismo riguroso e independiente en todo el territorio.

En este primer capítulo analizamos seis emprendimientos periodísticos digitales en Egipto, Jordania y el Líbano. Le preguntamos a sus fundadores sobre los retos que enfrentaron para darles vuelo o inicio a sus organizaciones. Nos centramos en tres importantes aspectos: fuentes de ingresos, participación de la audiencia y motivaciones de los donantes.



El sitio web de *Daraj* está disponible en árabe e inglés.

Incluso para esta región que ha experimentado largos periodos de inestabilidad, el último decenio ha sido particularmente agitado. La Primavera Árabe de 2011 y los conflictos posteriores han desplazado a millones de personas y han provocado una convulsión en su economía. Según el Comité para la Protección de Periodistas [CPJ, por sus siglas en inglés], el periodismo ha sido uno de los más afectados por las contiendas, con casi 300 reporteras, reporteros y colaboradores asesinados desde 2011.

**El capítulo se centra en tres aspectos importantes: fuentes de ingresos, participación de la audiencia y motivaciones de los donantes.**

La agitación que se vive en MENA ha hecho aún más difícil para los nuevos medios digitales monetizar sus productos y servicios, como sí ocurre en mercados más estables. Al igual que en otras regiones, el público que usa las redes sociales es principalmente menor de 45 años, acostumbrado a recibir contenidos digitales de manera gratuita. Los problemas económicos han dejado a la juventud sin la posibilidad de pagar por contenidos en línea, incluso si así lo quisiera.

Sin embargo, muchos medios de comunicación han sobrevivido gracias a estrategias innovadoras, impulsadas por la tecnología, y han crecido a medida que las comunidades se han acercado al periodismo independiente, especialmente el investigativo, con la esperanza de conocer la verdad sobre lo que ocurre en la región.

Para conocer cómo se fundaron las *startups* de medios en MENA y qué retos han enfrentado, entrevistamos a seis iniciativas: el sitio web de investigación *Mada Masr*, los pioneros en periodismo de datos *InfoTimes*, el equipo investigativo de *ARIJ*, la red de podcasts *Sowt* y los portales digitales panárabes *Daraj* y *Raseef22*, este último creado en el exilio.

### 1. Fase inicial: una idea se convierte en realidad

*Mada Masr* comenzó en Egipto en junio de 2013, a raíz de la Primavera Árabe. Un equipo de 24 periodistas, en su mayoría mujeres, quería seguir ofreciendo información independiente después de que la presión del gobierno cerrara su diario. De acuerdo con la cofundadora y jefa de redacción, Lina Attalah, la ventaja competitiva de *Mada Masr* radica en proporcionar una “cobertura analítica e informativa —específicamente política— que nadie más proporciona”.

El grupo de profesionales inició este proyecto con la esperanza de continuar con su trabajo basado en el periodismo independiente. En el día de su lanzamiento, se iniciaron las protestas masivas en contra del entonces presidente Mohammed Morsi. Al cabo de un año, su sucesor, Abdelfatah al-Sisi, inició una ofensiva contra las libertades políticas. Las implicaciones para *Mada Masr* no se hicieron esperar. A su periodista, Hossam Bahgat, se le prohibió viajar y luego fue retenido durante dos días e interrogado por la inteligencia militar.

Sin embargo, el equipo continuó informando sobre hechos que cuestionaban el accionar de las autoridades. Una de esas historias evidenció la participación de Mahmud al-Sisi, hijo del presidente, en la violenta represión contra las y los manifestantes. Esta revelación tuvo como consecuencia el allanamiento de las oficinas de *Mada Masr* y la detención de un grupo de periodistas. Luego, en 2017, su sitio web fue bloqueado. El medio recurrió entonces a la red estadounidense Tor, un navegador libre de censura, para alojar allí su plataforma digital. Según Reporteros Sin Fronteras, Egipto se ha convertido en uno de los países donde más se encarcelan periodistas. Una ley promulgada en 2018 exige a los medios de comunicación la compra de una licencia de funcionamiento por valor de US\$ 37.000, situación que ha hecho casi imposible el surgimiento de nuevos medios independientes.

Toda esta agitación hizo que al equipo le fuera difícil concentrarse en los aspectos económicos de la organización. Al comienzo, sus principales fuentes de ingresos eran los servicios

editoriales (edición, traducción, video, diseño y mercadeo) y la organización de eventos públicos con periodistas y desarrolladores de contenido. También vendieron productos con su marca e hicieron uso de sus extensas conexiones personales para obtener trabajos de consultoría.

*Mada Masr* experimentó con la venta de anuncios para iniciativas y pequeñas empresas, pero, cuando el sitio web fue bloqueado, esta estrategia se volvió poco atractiva para los anunciantes. El acoso gubernamental obligó a replantear seriamente los planes comerciales del medio periodístico. Sin embargo, las medidas del gobierno en contra de *Mada Masr* provocaron un impulso inesperado. La notoriedad que recibieron estos hechos causó un aumento de su presencia en redes sociales, especialmente en Facebook, su principal vía de difusión.

Al mismo tiempo, el valiente periodismo de *Mada Masr* atrajo la ayuda de donantes internacionales con deseos de empoderar activistas prodemocracia tras la Primavera Árabe. Un arma de doble filo, pues el gobierno egipcio tomó medidas represivas en contra de ese respaldo, al considerarlo una amenaza para su régimen. En un esfuerzo por ser más independiente de la financiación internacional, el medio inició un programa de membresía.

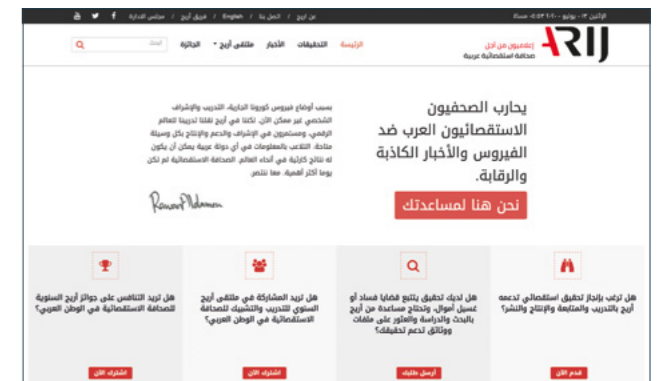
Otra *startup* egipcia, *InfoTimes*, ha tomado un camino diferente en su viabilidad económica, uno que le ha dado a sus integrantes cierta protección contra el acoso gubernamental. En lugar de publicar sus propios artículos y de depender de la publicidad o las suscripciones para obtener ingresos, vende análisis y visualización de datos y ofrece capacitaciones a otras organizaciones. Sus clientes son medios, grupos no gubernamentales y de investigación e, incluso, estudiantes.

*InfoTimes*, al igual que *Arab Reporters for Investigative Journalism (ARIJ)*, fue pionero en el periodismo y la visualización de datos en el mundo árabe. Este medio fue lanzado en 2013 después de que su fundador y director ejecutivo, Amr Eleraqi, asistiera a un seminario intensivo profesional sobre narración digital, dirigido por el Centro Internacional para Periodistas [ICF, por sus siglas en inglés]. Inicialmente, Eleraqi no tenía fondos para iniciar su proyecto periodístico, de modo que debió establecer redes de contactos personales para obtener clientela y financiación. En el primer año, solo dos medios solicitaron sus servicios. Pero, en 2014, un fondo para proyectos empresariales otorgado por la Fundación Synergos le dio un respiro. Desde entonces, *InfoTimes* ha seguido de cerca las necesidades de sus clientes para desarrollar nuevas herramientas y servicios.

Posteriormente, la formación se convirtió en la principal fuente de ingresos. El equipo ha sido contratado por medios de comunicación para desarrollar talleres y por periodistas para dictar clases privadas. En 2020, *InfoTimes* lanzó el primer diplomado de periodismo de datos en la región: un curso de cuatro meses en un campo de conocimiento que aún no se ofrece en las universidades. Eleraqi se unió a dos socios quienes se encargan de la

administración y del flujo de trabajo, lo que le ha permitido concentrarse en la tecnología y la innovación, así como en el desarrollo de ofertas de capacitación, planes de estudio y manuales.

Como ahora opera en diferentes campos, esta *startup* egipcia ha dividido el negocio en tres áreas: *InfoTimes* Reportajes seguirá haciendo periodismo para organizaciones o individuos que pagan una suscripción, *InfoTimes* Empresas ofrecerá servicios de datos y la tercera área brindará capacitación a reporteros que deseen desarrollar habilidades en el campo de los datos. El equipo busca consolidar su éxito más allá de la región MENA y convertirse en una agencia de periodismo de datos a escala mundial. Su sitio web también cuenta con una versión en inglés para facilitar el trabajo con organizaciones internacionales



*ARIJ* es la organización líder para la capacitación de periodistas de investigación en MENA.

*ARIJ* trabaja en árabe e inglés. El proyecto se creó en Jordania en 2005 y produce informes investigativos para medios de comunicación árabes e internacionales en formatos impreso, digital y audiovisual. Igualmente, ofrece otros servicios como talleres intensivos de investigación. Las capacitaciones, el foro anual *ARIJ* —con cerca de 500 asistentes— y el trabajo colaborativo en productos periodísticos son sus principales fuentes de ingresos.

*ARIJ* ha estado explorando la posibilidad de rentabilizar económicamente datos, videos e informes que hay en sus archivos; pero, según Rana Sabbagh, fundadora y exdirectora ejecutiva, esta decisión acarrea otros desafíos. Ella está orgullosa de que *ARIJ* haya creado y promovido una cultura alrededor del periodismo de investigación en la región durante los últimos 15 años. Durante este tiempo se han producido 600 investigaciones hechas por periodistas, quienes representan, según Sabbagh, “el verdadero activo”. En 2006, *ARIJ* tenía un presupuesto anual de US\$ 250.000. Hoy cuenta con US\$ 1,6 millones y opera en 16 países de MENA.

Fue pionera en la escena investigativa con la destacada publicación *La investigación a partir de historias: manual para periodistas de investigación*, que fue apoyada por la UNESCO. Es

### Foro anual ARIJ

Este evento es el más grande y antiguo del mundo árabe dirigido a periodistas de investigación, defensores y colaboradores de medios independientes. El foro realizado en 2020 bajo el tema “Conectar el mundo” fue el primero celebrado en la modalidad virtual. Contó con cerca de 100 ponentes y más de 1.000 participantes. Este encuentro es una oportunidad para capacitar y proveer de herramientas a las y los periodistas para que sirvan de guardianes de la sociedad y refuerzan la democracia, la transparencia y el estado de derecho en una de las regiones más autocráticas del mundo. Un espacio en donde se establecen contactos y se comparten conocimientos con líderes árabes y movimientos de periodismo investigativo del mundo.

Más información: [arij20.arij.net](http://arij20.arij.net)

el primer manual en árabe para reportajes de investigación y se ha convertido en un documento esencial de formación en la región. Se ha traducido a 16 idiomas y es usado como material pedagógico en países como Rusia, China, Birmania y Mongolia.

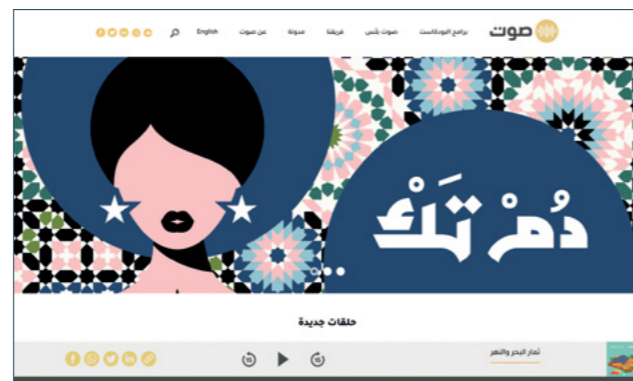
Uno de los mayores desafíos para ARIJ ha sido encontrar medios de comunicación confiables con los cuales asociarse. “Las principales estaciones de televisión en el mundo árabe son solo instrumentos de propaganda y, a menos que tengamos voz en la toma final de decisiones, no nos asociaremos”, afirma Sabbagh. También explica: “sopesamos cada historia basándonos en tres premisas: trascendencia, relevancia para la opinión pública y acceso a las fuentes. Como es tan difícil obtener información en el mundo árabe, tratamos de obtenerla mediante recursos de acceso libre”.

ARIJ perdió a varios medios asociados luego de la ola de autoritarismo que se extendió por la región en los años posteriores a la Primavera Árabe. En 2016, una investigación realizada con la BBC sobre maltrato a soldados de las Fuerzas de Seguridad Central egipcias por parte de sus superiores —y que causó varias muertes—, puso en peligro a socias, socios y colaboradores de ARIJ en Egipto, su mercado más grande. La organización fue acusada de socavar la seguridad nacional y fue incluida en una lista negra. “El panorama mediático se estaba cerrando para la organización”, recuerda Sabbagh. ARIJ tuvo que asociarse con medios extranjeros para publicar sus trabajos.

Dentro de la organización se ha debatido con frecuencia la posibilidad de convertirse en una plataforma editorial, pero siempre deciden permanecer leales a su vocación como centro de formación. “Convertirnos en una editorial requiere contar con

un plan de negocios y mucha financiación; además, tampoco es nuestra principal razón de existencia”, concluye. Hoy en día, su actividad se sustenta en alianzas con organizaciones de periodismo investigativo internacionales como el OCCRP y con la televisión extranjera. A finales de 2019, Sabbagh renunció a ARIJ para convertirse en la editora y jefa de investigaciones de la zona MENA para el OCCRP, con sede en Sarajevo.

Para otra iniciativa jordana Sowt (“voz”), la estrategia empresarial ha sido trabajar en un formato periodístico nuevo para la región. Ramsey Tesdell, su director ejecutivo, dice que la organización ha tomado la tradición árabe de la narración oral y la ha transformado en *podcasts*. Tesdell es también cofundador de *Tiber*, una famosa *startup* jordana que comenzó como un medio comunitario conformado por voluntarias y voluntarios. Las lecciones aprendidas allí las ha aportado en Sowt, que comenzó con fondos concursables en 2016, pero que ahora está diversificando sus fuentes de ingresos. “Ahora cerca de la mitad de la financiación es gracias a contratos comerciales. Seguimos creciendo e innovando con contenidos e ingresos”, explica Tesdell. Al principio, los *podcasts* eran un concepto desconocido. Por ello, el equipo se centró en trabajar con marcas establecidas y consolidadas, mientras lograba sembrar la idea en otras empresas.



Sowt ha producido 14 series de podcasts desde 2016.

Sowt produce *podcasts* con etiquetas “blancas” y “grises” que las y los clientes pueden adaptar a su marca. Este producto ha sido adquirido por empresas comerciales, medios de comunicación, ONG locales y organizaciones internacionales. Igualmente, ofrece otros servicios a empresas editoriales y en redes sociales. En los inicios, el equipo contrató un servicio de asesoría financiera por tres meses para consolidar la actividad principal del medio y para diseñar un plan de negocio que permitiera explorar otras fuentes de ingresos. “La idea es plantar un árbol de dinero y que cuando necesitemos recursos, simplemente tomemos de allí una hoja”.

Con esta estrategia, la *startup* ha crecido rápidamente, pasando de 2 a 30 trabajadoras y trabajadores. En tres años ha produci-

do 14 series de *podcasts* dirigidas a comunidades interesadas en cambiar las estructuras de poder. Todas estas historias, en formatos narrativos y en árabe, están disponibles en plataformas como Spotify y Apple iTunes. También se producen en inglés para árabes que prefieren escucharlos en este idioma y para personas extranjeras. Dado que Sowt trabaja en ciclos temporales de producción, el número de usuarios y el tráfico tiende a aumentar con la publicación de cada producto. El medio también coopera con la sociedad civil y con organizaciones defensoras que quieren realizar programas sobre temas específicos y de su interés.

### APRENDIZAJES DE SOWT

- Ser atrevido y pedir lo que necesita desde el principio.
- Producir siempre los mejores contenidos.
- El público valorará y seguirá la información de calidad.
- Ser extremadamente disciplinado en lo que hace.

Mientras que *InfoTimes* ha dependido en gran medida de los servicios de capacitación para obtener ingresos, Sowt ha evitado trabajar en este campo desde el comienzo. “La formación puede ser una buena fuente de ingresos, pero también consume mucho tiempo. Si las y los clientes están dispuestos a pagar tarifas muy altas, lo hacemos; de lo contrario, no”, dice Tesdell.



Alia Ibrahim (izquierda) es una de las fundadoras de Daraj.

Mientras que muchos medios de comunicación producen sus propios *podcasts*, Daraj, con sede en el Líbano, no lo hace. Este es un sitio web panárabe lanzado en 2017 por periodistas de gran trayectoria como Alia Ibrahim, Hazem Alamin y Diana Makled. Bajo el lema “la tercera historia”, Daraj (“escaleras”) trabaja para ofrecer a sus audiencias historias bien documentadas y de largo aliento. Sus tres fundadoras y fundador habían trabajado previamente para el canal de televisión *Al Arabiya* y para el periódico *Al-Hayat*, antes de su cierre. Para obtener financiación inicial, recurrieron a inversionistas de capital de riesgo.

El equipo trabajó sin descanso en la propuesta, en la estrategia de negocios y en el estudio de viabilidad. Luego Ibrahim, la gerente, presentó el proyecto a fondos de capital de riesgo en Dubai. Ella luchó para convencer a inversionistas de que el periodismo independiente era económicamente viable, pese a estar inmersos en una región con fuertes represiones políticas. Las y los inversionistas, por su parte, temían por las posibles consecuencias en sus otros intereses comerciales si este medio criticaba a poderosos grupos políticos y empresariales.

Para su lanzamiento, Daraj obtuvo recursos de tres instancias internacionales: International Media Support (IMS), European Endowment for Democracy and Open Society Foundations. Un logro al alcance de muy pocos emprendimientos periodísticos y que Daraj consiguió gracias a que sus líderes gozaban de gran reconocimiento y contaban con muy buenas conexiones. Además, el equipo recaudó dinero con la serie documental *The 5th Generation* [La quinta generación], vendida a una productora y transmitida por el canal de televisión *Al Arabiya*.

Hacer que Daraj sea económicamente viable es una prioridad para Ibrahim. Ella continúa perfeccionando el proyecto y discutiendo posibles inversiones con capital de riesgo. Parte de su estrategia es construir un modelo de negocio que atraiga capitales de fuera de la región MENA, con la idea de evitar las presiones políticas que generalmente enfrentan inversionistas de esta región. El sitio web publica de seis a ocho piezas por día y recibe más de 150.000 visitas al mes.

El público objetivo de Daraj es el hablante de idioma árabe, entre 25 y 45 años. Su éxito se debe, principalmente, a su gran independencia editorial. Ibrahim recuerda que solo su medio fue a cubrir las protestas en Argelia a principios de 2019; a raíz de lo cual su audiencia creció rápidamente. “Esto habla del deseo de la gente de contar con fuentes de información independientes”, afirma.

Otra fuente de ingresos ha sido la gestión de un proyecto colaborativo financiado por la organización danesa, International Media Support. El papel de Daraj es el de coordinar a un grupo de creadores de contenido innovador para ofrecer soluciones a problemas relacionados con el agua. Un sitio web de sátira, una

### APRENDIZAJES DE DARAJ

- Estar dispuesto a quitarse el sombrero de periodista para usar el de negociante.
- Si se es bueno en algo, hay que rentabilizarlo. Si hay algo que no sabe hacer bien, es mejor subcontratar.
- Probar y aprender, probar y aprender, probar y aprender.
- Implementar una estrategia de redes sociales adecuada (para cada plataforma).

compañía de videojuegos, un medio que produce videos explicativos, profesionales especializados en fotografía ensayista y animación y una persona maestra de escuela hacen parte de este proyecto. Este piloto de tres años ya tiene cubierta la financiación, pero Ibrahim está dialogando con empresas interesadas en temas ambientales para que la propuesta cuente con fondos a largo plazo.

La sexta *startup* que entrevistamos para este manual en MENA es *Raseef22*, un sitio web lanzado en 2013. Su fundador, Kareem Sakka, proveniente de la diáspora palestina en el Líbano, estaba radicado en el Reino Unido cuando se desató la Primavera Árabe. La creación del sitio web fue su manera de apoyar la transición hacia la democracia, la libertad y la aplicación de los derechos humanos en la región.

A pesar de la decepción de quienes buscan la defensa de la democracia por el resultado de estas protestas, *Raseef22* ha crecido. Sus 20 trabajadoras y trabajadores, radicados en diferentes países, se encuentran en “la sala de redacción virtual” para producir diariamente 15 piezas informativas de gran formato. “No escribimos noticias, sino historias ‘perennes’ que quedan para siempre y con las que deseamos convertirnos en la plataforma que la juventud árabe, independiente de sus intereses, consulte. El desafío es que lean información que no encuentran en otra parte”. Comenta Rasha Hilwi, coeditor del medio.

## 2. Financiación y fuentes de ingresos

El primer escenario al que se enfrenta una *startup* con nuevas ideas es el de la financiación. Sin embargo, obtener recursos por donaciones fue una actividad relativamente fácil para las iniciativas mediáticas de la región MENA, particularmente en la década en la que muchos de los emprendimientos de este capítulo se crearon. La Primavera Árabe trajo una avalancha de organizaciones internacionales interesadas en impulsar lo que parecía ser el inicio de importantes revoluciones democráticas en la región.

El periodismo independiente fue visto como una parte clave de este proceso. Por eso, el aumento de fondos financieros en la zona fue, quizás, el estímulo para el surgimiento de un buen número de emprendimientos periodísticos digitales en este período. Cuando las esperanzas de la Primavera Árabe se desvanecieron y la región volvió a entrar en conflicto, organizaciones e instituciones europeas se apresuraron a financiar proyectos para ayudar a millones de personas refugiadas. Tanto los donantes como estos medios enfrentaron múltiples desafíos, algunos específicos de la región y otros propios de la experiencia de las organizaciones mediáticas en todo el mundo.

“No podemos depender de las donaciones para crecer”, afirma Ibrahim pese a que, de todos los medios entrevistados para este capítulo, *Daraj* fue la más exitosa a la hora de obtener apoyo

### APRENDIZAJES DE ARIJ

- Tratar de prever y mitigar obstáculos que puedan entorpecer o sabotear su misión.
- Hacer crecer algo es muy difícil; dañarlo, muy fácil.
- Prometer resultados realistas a los donantes, pues el periodismo de investigación requiere tiempo.
- Ser firme con el equipo de trabajo y estar dispuesto a prescindir de quienes no cumplan las expectativas.

de organismos internacionales. Como un acto de transparencia con sus audiencias, esta iniciativa periodística ha decidido publicar en su sitio web los nombres de quienes la patrocinan. La financiación de donantes de Occidente también puede socavar la credibilidad de los medios de comunicación, ya que se corre el riesgo de que sus reportajes e investigaciones puedan convertirse en un instrumento de la política exterior estadounidense o europea y crear una percepción de sesgo.

**Como un acto de transparencia con sus audiencias, han decidido publicar en el sitio web los nombres de quienes patrocinan a Daraj.**

Por eso, *Daraj* está trabajando arduamente para prescindir de este tipo de financiación. “La verdadera independencia radica en la autonomía financiera, pero aún no podemos decir que hemos llegado a ese punto porque todavía nos sostenemos gracias a las donaciones. Si estas se agotan, tendríamos que cerrar el medio”, afirma Ibrahim.

La percepción sobre la influencia occidental también la comparte *ARIJ*. “Es muy difícil trabajar si se tiene un signo de interrogación sobre tus donantes”, comenta Sabbagh. La organización elige cuidadosamente a sus patrocinadores y solo recibe fondos de instituciones que provienen de países con excelente



El Foro Anual *ARIJ* es el evento más grande sobre periodismo de investigación en el mundo árabe.



En la sala de redacción de *Sowt*, Ramsey Tesdell (derecha) trabaja con métodos dinámicos como el *Design Thinking*.

reputación en la región, como Dinamarca. “Tuvimos el privilegio de obtener financiación de varios países europeos que tienen las mejores puntuaciones en la lucha contra la corrupción y en favor de los derechos humanos”. La capacidad de *ARIJ* para elegir entre donantes surge gracias a su sólido historial, lo que le ha permitido tener influencia en las negociaciones.

Asimismo, las buenas relaciones entre los medios y sus financiadores los ha llevado a encontrar formas creativas de superar los retos que plantean los regímenes de la región. *ARIJ* creó una organización sin ánimo de lucro por fuera de la región árabe, en Dinamarca, para atraer recursos en los que se exige que los potenciales receptores sean entidades no comerciales. Lo anterior también ayuda a que sus fuentes sientan más seguridad a la hora de proporcionar información, pues se sienten respaldadas y protegidas por las leyes de los organismos defensores en Europa. “Podemos poner un botón que diga ‘filtrar a *ARIJ*’ y otro para donaciones, y seguir operando, aunque nos hagan la vida imposible”, comenta Sabbagh.

En lugares como Egipto, aceptar cualquier tipo de financiación extranjera se ha vuelto peligroso. Con Abdel Fattah el-Sisi en la presidencia, muchas ONG internacionales han sido expulsadas del país. Las organizaciones locales, por su lado, podrían estar inmersas en una delicada situación si reciben fondos extranjeros.

A menudo, algunos donantes buscan que temáticas de su interés, como los derechos de la mujer, el desarrollo agrícola o el buen gobierno, tengan mayor cobertura mediática. Al usar el periodismo para lograr este propósito, las organizaciones terminan estableciendo la agenda noticiosa del medio y, por

ende, se priorizan sus asuntos sobre los que podrían ser relevantes para la audiencia. De esta manera, determinan los temas a discutir en el escenario público y obligan a los gobiernos a enfocarse y encontrar soluciones a dichos problemas. Así lo explica Anya Schiffrin en su publicación de 2017 titulada *Same Beds, Different Dreams? Charitable Foundations and Newsroom Independence in the Global South* [“Mismas camas, ¿sueños diferentes? Fundaciones benéficas e independencia de las salas de redacción en el Sur Global”].

**Las startups digitales en la región MENA nacieron en medio de una paradoja.**

En algunos casos, sin embargo, la financiación por parte de donantes externos sigue siendo la única opción viable. En Siria, por ejemplo, la guerra en curso conlleva a que haya pocas posibilidades de diversificar las fuentes de ingresos. En un estudio realizado en 2016 por el Instituto de Medio Oriente [MEI, por sus siglas en inglés], Antoun Issa exponía que los donantes deberían estar dispuestos a garantizar la financiación de los medios hasta que se alcance un acuerdo de paz. Trece medios de comunicación sirios recibieron fondos estadounidenses entre 2011 y 2016.

De acuerdo con el CIMA [Centro de Ayuda a los Medios de Comunicación Internacionales], afiliado a la organización estadounidense NED [Fondo Nacional para la Democracia], las cinco principales prioridades para los donantes en el mundo durante 2017 fueron: periodismo de investigación, acceso a la información, formación de periodistas, libertad de información y asistencia directa a los medios de comunicación.



Sowt organiza reuniones periódicas con su comunidad en diferentes lugares.

Esta información surgió de una encuesta anual que CIMA realiza a organizaciones que financian medios de comunicación. Los nombres no fueron revelados y su inclusión en este estudio se basó en la voluntad de dichas entidades de participar.

Las *startups* digitales en la región MENA nacieron en medio de una paradoja. Internet les dio vida, pero también les arrebató los ingresos por publicidad que habían sostenido al periodismo de calidad que les precedió. Al igual que el resto de los medios de comunicación, estas jóvenes iniciativas tienen pocas oportunidades de obtener recursos en los mercados digitales que son dominados por plataformas como Google y Facebook.

A escala mundial, Google sigue siendo la fuente de tráfico digital más importante para los medios de comunicación, con dos de cada tres páginas vistas entre las principales empresas de tecnología global. El dominio de Google en el ecosistema de noticias digitales se encuentra en los motores de búsqueda y en el sistema de distribución de noticias, entre los cuales se destaca *Google News*, con un tercio de todas las visitas a la página. La tendencia de los medios independientes a criticar a gobiernos y a otras instancias de poder hace que los anunciantes tradicionales sean cautelosos a la hora de respaldarlos, pues temen recibir algún tipo de retaliación de quienes son susceptibles ante opiniones incómodas.

Sakka explica que todas las plataformas de medios independientes en MENA enfrentan un reto particular. Existen tres agencias de publicidad en Dubai, Arabia Saudita y Egipto que monopolizan el mercado publicitario de la región con grandes clientes como Colgate y BMW. Todas ellas están vinculadas, de

alguna manera, a los regímenes que gobiernan en estos países. “No nos darán ningún contrato de publicidad, no importa lo grande que sea nuestra audiencia o nuestro flujo de visitas”. El presupuesto mensual operativo de *Raseef22* es de unos US\$ 80.000. La publicidad cubre solo unos US\$ 2.000.

En un informe realizado en 2019 para la London School of Economics, titulado *A Fragmented Landscape: Barriers to Independent Media in Iraq* [Un panorama fragmentado: obstáculos para los medios independientes en Irak], la autora Aida Al Kaisy resalta que los ingresos por publicidad y por proyectos comerciales en ese país son casi inexistentes. La mayoría de la financiación proviene de los operadores de teléfonos móviles o de la publicidad gubernamental, y esa realidad influye en la línea editorial. De acuerdo con Al Kaisy, tal situación ha llevado a que exista corrupción en los medios de comunicación tradicionales de la región y que no haya ninguna cobertura periodística que sea crítica al gobierno o que dé voz a las denuncias de la oposición.

### 3. Miembros y construcción de comunidad

Las plataformas digitales han cambiado la forma en que la gente se informa, incluso en la zona MENA. Según un informe de 2019, de WAN-IFRA [Asociación Mundial de Periódicos y Editores de Noticias], el número de personas que recibe los contenidos periodísticos en sus teléfonos inteligentes ha aumentado desde 2017 en esta región, a excepción de Túnez. Este incremento está relacionado, en gran medida, con el uso de las redes sociales: más población árabe recibe noticias en Facebook (42%), WhatsApp (30%) y YouTube (24%) que en cualquier otro medio social digital.

La mayoría de las *startups* que entrevistamos ha trabajado arduamente para aprender, adaptarse y encontrar maneras de utilizar las plataformas digitales, con el propósito de contar con mayor público y rentabilizar su información. Estos medios comprendieron que, para tener éxito y poder llegar a cobrar por la información u otros productos y servicios, deben contar con una audiencia que participe activamente en sus redes sociales.

Una de las primeras lecciones aprendidas fue que construir una comunidad sólida no es una tarea que se cumpla de la noche a la mañana y que lograr un verdadero compromiso por parte de esta, toma tiempo.

La audiencia de *Mada Masr* se ha ido consolidado con los años. Al principio estaba conformada solo por personas que compartían las mismas opiniones políticas. Desde entonces, se ha extendido y diversificado; ha logrado atraer a comunidades egipcias que viven en el exterior y a extranjeras, gracias a su contenido en inglés. Pero para Attalah, la clave no es solo atraer nuevos visitantes al sitio web, sino involucrarlos. “La participación de la comunidad, y no solo su crecimiento, es vital para lograr el éxito; es una inversión a largo plazo”, asegura.



El Laboratorio de Viabilidad de Medios Digitales (DMV Lab) es una iniciativa de Maharat Foundation del Líbano, con el apoyo de DW Akademie. DMV Lab funciona desde 2016 y busca ser un proveedor líder de servicios, conocimientos e intercambios sobre la viabilidad de los medios de comunicación en la región árabe. Su objetivo es fomentar un periodismo de calidad diverso, independiente y viable en países donde la ciudadanía esté comprometida e informada. El DMV Lab ofrece capacitaciones y servicios de consultoría, organiza eventos y realiza investigaciones sobre temas relacionados con la viabilidad de medios, incluyendo la sostenibilidad financiera. También tiene como objetivo integrar este tema en la educación periodística.

Más información: [digitalmediaviability.com](https://digitalmediaviability.com)

El equipo busca una interacción más cercana con su público a través de varios canales, sobre todo las redes sociales. “Sentimos una responsabilidad muy grande hacia nuestra audiencia. Por eso, nos acercamos y entablamos un diálogo con ella, permitimos que la gente nos conozca. Cada año, hacemos una autocrítica, exponiendo y compartiendo las vulnerabilidades detectadas en esa interacción con nuestro público”, comenta Attalah.

*Mada Masr* ha organizado eventos públicos, pero, si bien han sido “un ejercicio de mercadeo fantástico para obtener clientes potenciales, mayor audiencia y patrocinio, no son una buena fuente de ingresos”. Por ello, comenzó un programa de membresía en 2018. Esta estrategia, aunque con sus dificultades, ha sido lo suficientemente exitosa como para convertirse en la segunda vía de financiación, después de los servicios editoriales. Un logro económico que se ha sustentado en una audiencia leal y en crecimiento. Al equipo le gustaría que el número de socias y socios aumentara, pero el ambiente restrictivo que se vive en Egipto ha hecho de esta meta todo un reto.

*Mada Masr* garantiza a su público la confidencialidad de sus datos y le explica que sus contribuciones pueden ser anónimas. Sin embargo, muchas lectoras y lectores sienten miedo de proporcionar sus datos personales y que luego, por alguna razón, las autoridades descubran que tienen un vínculo con el medio. Según Attalah, el ambiente político influye indiscutiblemente en los esfuerzos de la organización de rentabilizar su oferta: “El entorno permite hacer algunas cosas, pero otras no”. La financiación por membresía tiene sus limitaciones y el equipo no quiere un modelo de negocio basado completamente en ello, pues concedería a las y los miembros la facultad de cambiar la orientación editorial del medio.

Otra estrategia para obtener recursos sería un muro de pago o *paywall* que podría implementarse después de que plataforma digital sea ampliamente reconocida. Sakka, de *Raseef22*, afirma que “solo cuando la gente conoce muy bien el medio decide ser parte de este. En ese escenario funcionaría, eventualmente, un muro de pago”.

Para *Sowt*, crear su audiencia fue fácil. Su fundador Tesdell había ya formado una comunidad hacia más de diez años con *Tiber*, gracias a eventos presenciales y a la vinculación de una cafetería como asociada. Él cree firmemente que la conexión con el público se genera a través de escenarios de interrelación personal como los eventos. “Reunir físicamente a la gente es una excelente manera de construir comunidad”, dice.

*Sowt* también ha hecho un uso inteligente de la publicidad en las redes sociales en su estrategia de promover la integración y la participación de la comunidad. Las 14 series de *podcasts* que ha realizado hasta el momento son tratadas como productos separados. El equipo de trabajo utiliza los datos que proporcionan las plataformas sociales para dirigirse a la audiencia que potencialmente estaría interesada en los productos. Su selección ocurre en función de la edad, el país y los gustos. También tienen presencia en las aplicaciones y medios sociales más populares, además de WhatsApp y Telegram. La mayor participación de su comunidad proviene de Twitter.

Otra manera efectiva de hacer crecer su comunidad ha sido programando la publicación de sus anuncios en la mañana, justo en el momento en que la gente se despierta o viaja y tiene tiempo libre para revisar las redes sociales. Han segmentado geográficamente, incluso, la distribución de la publicidad,

seleccionando las áreas de los aeropuertos de la región para enviar información más específica a usuarios que, mientras esperan el vuelo, consultan Facebook. “Podemos ser más específicos con estas publicaciones”, explica Tesdell.

Algunos emprendimientos de este capítulo han comenzado a experimentar con programas de membresía, una tendencia que se ha extendido a muchas empresas de medios en el mundo. La plataforma panárabe *Raseef22* ha intentado que las y los lectores de los 22 países árabes hagan aportes. Para ello fijó en su sitio web el anuncio “Apoyo a la prensa libre”, con el que pide contribuciones desde US\$ 5. Hasta el momento no se ha recaudado mucho, pero el apoyo sigue creciendo. “Obtuvimos cientos de dólares de un montón de personas que creen en lo que hacemos”, dice Sakka.

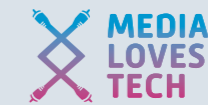
Maximizar la eficiencia del sitio web ha sido clave para el equipo de *Sowt*, que renovó su plataforma para mejorar su posicionamiento y visibilidad en los motores de búsqueda. Algunos de sus *podcasts* más populares como *Domtak* —que aborda temas sobre la música árabe— suelen tener entre 10.000 y 15.000 oyentes por episodio, y algunos son escuchados hasta por 80.000 personas. Para *Mada Masr*, mejorar la Experiencia de Usuario (UX) era una prioridad antes del bloqueo en Egipto. Habían planeado trabajar con *Inkyfada*, otro emprendimiento periodístico de Túnez, y aprender de su experiencia en el uso de nuevas metodologías de narración [*storytelling*] y de visualización de datos. “No somos los mejores cuando se trata de usar técnicas web”, confiesa Attalah. El equipo de *Mada Masr* ha sido cuidadoso en centrarse únicamente en la tecnología que pueda realmente ser útil para sus objetivos.

No cuentan con recursos para adquirir herramientas avanzadas de visualización de datos, realización de videos y aplicaciones de código abierto que actualmente están modificando la manera de trabajar de los medios de comunicación en los mercados más consolidados. Para Attalah, lo importante es encontrar maneras de utilizar este tipo de recursos para contar historias que cautiven. “No nos gusta hacer las cosas solo porque los demás lo hacen”.

### La colaboración es crucial

Los medios de comunicación independientes en MENA han conformado un grupo llamado *The February Meet-up* [La reunión de febrero]. El encuentro se realiza de manera anual desde 2016 y tiene como propósito trabajar de manera colaborativa para consolidar sus organizaciones, participar en la construcción de contenidos, buscar recursos y diseñar modelos de negocio en un ambiente de aprendizaje entre colegas. Como resultado se han desarrollado, o están en proceso de elaboración, algunos proyectos periodísticos conjuntos.

El grupo también busca obtener, de manera colectiva, recursos por medio de fondos asociados a proyectos, publicidad y patrocinios, en lugar de competir por estos. “Estamos tratando



MEDIA LOVES TECH es un concurso anual para *startups* dirigido por DW Akademie y Al Khatt, una ONG tunecina. El proyecto nació en 2018 y es una respuesta a los retos que enfrentan los medios independientes y el periodismo en países como Túnez, Marruecos y Argelia. El objetivo es encontrar los mejores emprendimientos en el campo de la tecnología y de los medios de comunicación que brinden ideas innovadoras y soluciones digitales. Está abierto a personas e instituciones que trabajen en el mundo periodístico, empresarial, del diseño y la creación, en proyectos sociales o en desarrollo digital. En general, la convocatoria es para quien le guste innovar y promover un entorno mediático de calidad en los países del Magreb. La competencia se desarrolla en tres etapas y ofrece a las y los concursantes la posibilidad de obtener financiación y asesoría para sus ideas o proyectos. MEDIA LOVES TECH apoya y hace uso del nuevo espíritu tecnológico de la colaboración masiva o *crowdsourcing*. Igualmente, para fortalecer el trabajo en grupo, las y los participantes deben formar equipos de entre dos a cinco personas.

Más información: [medialovestech.com](https://medialovestech.com)

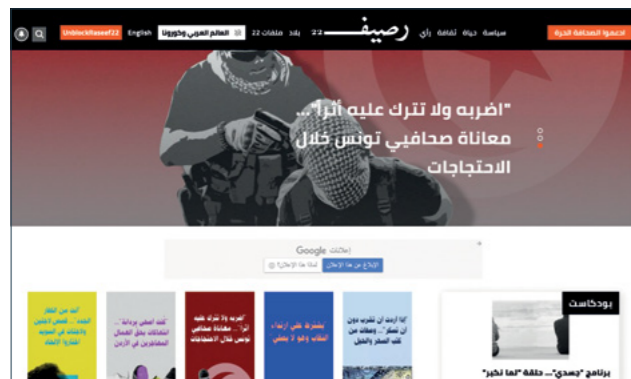
de vendernos como un poder colectivo”, dice Attalah. “Si trabajamos juntos, podemos competir con los medios de comunicación tradicionales por la parte mayor de la torta, que es el dinero que proviene de la publicidad y los patrocinios. Así, tenemos más posibilidades de sobrevivir”, agrega Ibrahim.

Attalah advierte que las colaboraciones deben ser decisiones tomadas por los mismos medios de comunicación y no impuestas por actores externos, como donantes. El trabajo colaborativo debe estar “integrado en nuestro quehacer y no como algo adicional” que requiere de recursos y esfuerzo extra de todo el personal.

Una colaboración exitosa entre *Mada Masr*, *Sowt*, *Tiber* y *Ajjumhuriya* permitió llevar a cabo un programa de capacitación, junto con la Counter Academy for Arab Journalism, durante un año y de manera gratuita. El proyecto se desarrolló a través de capacitaciones virtuales y la organización de talleres educativos aplicados. El periodismo árabe desde un contexto histórico, el uso de herramientas digitales, de audio y video, y las metodologías para un buen trabajo de campo fueron algunos de los temas que se trabajaron durante el curso.



El programa de membresía de *Mada Masr* comenzó en 2018 y se ha convertido en su segunda fuente de financiación, después de los servicios editoriales.



La plataforma digital Raseef22 está dirigida a los 22 países árabes.

### Construir – medir – aprender

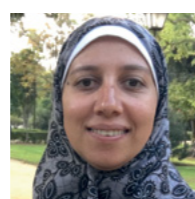
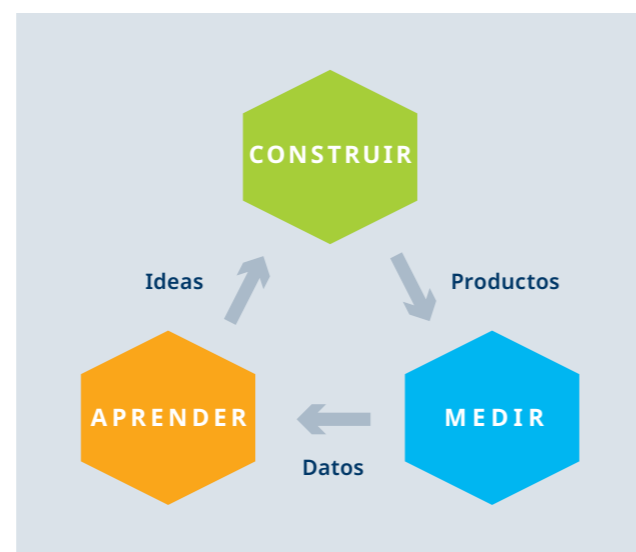
Las seis *startups* de medios entrevistadas para este capítulo son proyectos que surgieron de la Primavera Árabe. Reflejan los días de esperanza y espíritu constructivo tras los levantamientos prodemocracia que se extendieron por toda la región en 2011. A pesar de la reacción posterior, este movimiento promovió algunos compromisos dentro y fuera del MENA para respaldar las voces independientes. Este trabajo debe seguir fortaleciéndose para brindarle a la ciudadanía herramientas que le permita resistir al autoritarismo y consolidar, en un futuro, sus deseos de vivir en democracia.

Es posible que fuentes alternativas de ingreso, como las membresías, el *crowdfunding* [micromecenazgo], los muros de pago y los eventos, no funcionen bien en los países de bajos ingresos de la región, a menos que los medios se centren estratégicamente en la diáspora con capacidad adquisitiva. En países más desarrollados, estas formas de financiación pueden ser estrategias económicas muy útiles para los años venideros. Todas las personas entrevistadas aseguraron que hay una demanda sustancial de periodismo independiente y de calidad en la región. La pregunta del millón es cómo convertir estas audiencias en públicos que paguen por la información.

Han surgido iniciativas como el Beirut Editors Lab que, en 2018, reunió a muchas personas innovadoras de los medios de comunicación con el objetivo de pensar en nuevas maneras de hacer periodismo. A principios de 2020, *The Texas Tribune* creó su primer laboratorio de ingresos y de capacitación con el propósito de probar formas novedosas de financiar noticias locales, de desarrollar modelos de buenas prácticas que beneficien el ecosistema mediático y de asesorar y capacitar a docenas de periodistas en formación. Este podría ser un modelo para replicar no solo en MENA, sino también en otros países y regiones.

Para convertirse en un medio viable, las iniciativas periodísticas deben tener la capacidad de experimentar y aprender de los errores. Los medios de comunicación en el mundo están enten-

diendo que no existe un único modelo de sostenibilidad económica para el periodismo riguroso e independiente. La fórmula será diferente para cada equipo y mercado, y cambiará con el paso del tiempo. Lo más importante ahora es que a los nuevos medios independientes de la región MENA se les dé la oportunidad de aprender, adaptarse y esforzarse hasta encontrar la estrategia adecuada para ellos y su público. Los principios de la metodología *Lean Startup* para crear innovación, de Eric Ries, son útiles para aquellas y aquellos emprendedores de medios que buscan construir, medir y aprender.



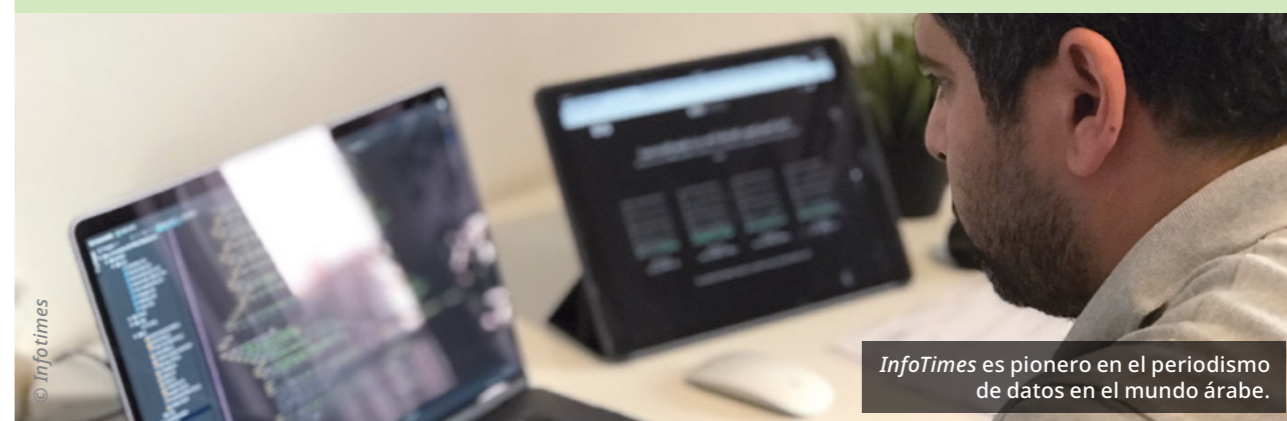
**Hanan Sulaiman** es periodista independiente, capacitadora, investigadora, traductora y consultora. En 2012 fundó Mandara, una plataforma local para el Alto Egipto, en la que asumió el liderazgo editorial y financiero con contribuciones para el desarrollo empresarial.

Es una de las 100 mujeres árabes más influyentes, de acuerdo con la revista *Arabian Business*. Durante la última década, ha investigado y escrito ampliamente para varios medios de comunicación sobre emprendimiento. Estudió Periodismo Empresarial en la City University de Nueva York y una licenciatura en Comunicación de Masas en El Cairo University.

✉ [0hanansulaiman0@gmail.com](mailto:0hanansulaiman0@gmail.com)

## CARACTERÍSTICAS COMUNES DEL MERCADO DE MEDIOS EN MENA

- 01 La demanda por información de calidad se incrementó sustancialmente después de la Primavera Árabe, debido a que las audiencias buscaron superar la desinformación y la propaganda que surgía de los medios de comunicación controlados o influenciados por los gobiernos.
- 02 Algunas *startups* de medios comenzaron sus actividades haciendo uso de prácticas periodísticas novedosas y de tendencia mundial como la producción de podcasts, el uso de herramientas de verificación y el periodismo de datos.
- 03 Encontrar el equipo de trabajo idóneo puede convertirse en un reto o en una labor que toma tiempo, particularmente cuando se requieren habilidades técnicas.
- 04 Hacer periodismo de calidad es caro, no solo en términos de recursos, sino también por los altos costos en seguridad inherentes a ambientes de represión, corrupción y polarización política.
- 05 Las y los periodistas fundadores carecen a menudo de habilidades para los negocios. Pierden tiempo adquiriendo estas destrezas por cuenta propia o encontrando a la persona correcta para que les diseñe un plan comercial. La mayoría de los medios fueron creados por un deseo de contar la verdad y de hacer rendir cuentas a las y los gobernantes. Sin embargo, rara vez, tenían un plan de negocio a largo plazo.
- 06 Las *startups* de la región MENA dependen en gran medida de apoyo financiero exterior, principalmente europeo, y en ocasiones de recursos personales para su financiación inicial.
- 07 Los nuevos medios se registran principalmente como entidades con fines comerciales para evadir las medidas gubernamentales impuestas a las organizaciones sin ánimo de lucro; como, por ejemplo, contar con la aprobación del gobierno para aceptar recursos extranjeros.
- 08 La figura jurídica de entidad con ánimo de lucro limita el acceso a recursos que donantes internacionales tienen a disposición, ya que en ocasiones prohíben a quienes se benefician de estos fondos participar en actividades comerciales.
- 09 Las organizaciones mediáticas que se enfocan en brindar contenido a una audiencia de nicho pueden tener éxito en la construcción de comunidad, pero corren el riesgo de no rentabilizar esa fidelidad debido a los problemas estructurales que padecen los países de MENA.
- 10 Las *startups* de medios que ofrecen contenido a otras (B2B), en lugar de publicarlo por su cuenta, tienen, a veces, más éxito porque sus clientes cuentan con recursos e incurren en menos gastos.



InfoTimes es pionero en el periodismo de datos en el mundo árabe.

# III. Capítulo 2

## Estructura y crecimiento

por Kirsten Han y Pauline Tillmann



**Sonny Swe** (*Frontier Myanmar*). Pionero en la industria de los medios de comunicación de Birmania, con más de 20 años de experiencia. En el año 2000 cofundó *Myanmar Times*, la primera empresa periodística nacional-extranjera del país. Fue director ejecutivo de *Mizzima Media Group*, un medio conformado por un diario, una revista semanal en inglés y sitios web de noticias. Desde 2015, es editor de *Frontier Myanmar*.

✉ [sonnyswe@frontiermyanmar.net](mailto:sonnyswe@frontiermyanmar.net) | [frontiermyanmar.net](http://frontiermyanmar.net)



**Premesh Chandran** (*Malaysiakini*). Cofundador de *Malaysiakini*. Ha convertido esta empresa independiente en el principal medio de comunicación digital de Malasia. *Malaysiakini* es la voz del periodismo y de la opinión pública diversa y alternativa del país.

✉ [prem@malaysiakini.com](mailto:prem@malaysiakini.com) | [malaysiakini.com](http://malaysiakini.com)



**Devi Asmarani** (*Magdalene*). Jefa de redacción y cofundadora de la revista feminista *Magdalene*. Sus 22 años de experiencia en el periodismo comenzaron en el *Jakarta Post*, seguido por *The Straits Times* en Singapur, donde publicó noticias, informes y análisis en profundidad. Durante los últimos nueve años ha trabajado como consultora y ha escrito columnas, artículos y ensayos, así como obras de ficción, para varias publicaciones locales e internacionales.

✉ [devi@magdalene.co](mailto:devi@magdalene.co) | [magdalene.co](http://magdalene.co)



**Pongpan Chumjai** (*Prachatai*). Director ejecutivo de la Foundation for Community Educational Media (FCEM). FCEM supervisa a *Prachatai*, un sitio web de noticias con sede en Tailandia. En 2006, Pongpan comenzó su carrera como periodista independiente en *Prachatai*, cubriendo temas sobre el norte de Tailandia, hasta que se unió de manera permanente al equipo de trabajo, en 2007. Desde su cargo en FCEM (2019) busca la sostenibilidad de la organización mediante una buena gestión y la implementación de políticas.

✉ [pongpan@prachatai.com](mailto:pongpan@prachatai.com) | [prachatai.com](http://prachatai.com)



**Tom Grundy** (*Hong Kong Free Press*). Cofundador y jefe de redacción de *Hong Kong Free Press*, una web de noticias independiente y sin ánimo de lucro para la región. Este medio, dirigido por periodistas y respaldado por su audiencia, fue creado en 2015 como respuesta directa a la restricción de la libertad de prensa. Ahora se posiciona como la segunda referencia periodística en inglés más popular en las redes sociales de Hong Kong.

✉ [tom@hongkongfp.com](mailto:tom@hongkongfp.com) | [hongkongfp.com](http://hongkongfp.com)



**Sherry Lee** (*The Reporter*). Jefa de redacción de *The Reporter*, el primer medio periodístico sin ánimo de lucro de Taiwán. Sherry busca nuevas posibilidades para los medios taiwaneses y facilita colaboraciones transfronterizas en el campo del periodismo investigativo. Fue subdirectora ejecutiva y productora principal del centro de medios de CommonWealth Media Group, donde trabajó por más de 15 años, antes de unirse a *The Reporter*.

✉ [sherry@twreporter.org](mailto:sherry@twreporter.org) | [twreporter.org](http://twreporter.org)



**María Ressa** (*Rappler*). Cofundadora, directora ejecutiva y gerente de *Rappler*, un sitio web de noticias que se mantiene firme y lidera la lucha por la libertad de prensa en Filipinas. Ressa ha sufrido constantes hostigamientos políticos y múltiples detenciones por parte del gobierno del presidente Rodrigo Duterte. Antes de fundar *Rappler*, realizó investigaciones sobre el terrorismo en el Sudeste Asiático e inauguró y dirigió la sede de *CNN* en Manila durante una década, antes de abrir una nueva oficina en Yakarta.

✉ [maria.ressa@rappler.com](mailto:maria.ressa@rappler.com) | [rappler.com](http://rappler.com)



Crear un medio de comunicación es un esfuerzo que produce emoción: el origen de una idea, su planificación y los sueños alrededor de lo que podría llegar a ser. Pero ¿qué sucede después de presionar el botón de “publicar” por primera vez? El desafío entonces es convertir esta alucinante iniciativa en un medio sostenible que sobreviva a las pasiones de sus fundadores. En este segundo capítulo nos centraremos en esta etapa.

¿Cuáles son los principales desafíos de una organización cuando está creciendo? Uno de ellos sería diversificar sus fuentes de financiación. En términos de estructura organizacional, se necesita aprender a administrar un equipo más grande. Cuando se trata de su público, la pregunta probablemente será cómo aumentar la cobertura o cómo crear un programa viable de membresía.

La planeación financiera, por ejemplo, es fundamental para gestionar ingresos impredecibles: donantes y patrocinadores solo dan recursos por un tiempo determinado y la competencia puede apoderarse de la publicidad o de un porcentaje de su audiencia. Esta planificación será crucial a la hora de contratar al personal administrativo, a las mejores reporteras, reporteros y periodistas de datos. Es vital proyectar la organización periodística, por lo menos a un año, mientras se administra el crecimiento financiero que logre sostener la hoja de ruta proyectada.

La mayoría de los emprendimientos busca operar de manera más profesional después de los primeros años. Para lograrlo, necesitan de una estructura administrativa sólida y encontrar a personas que desempeñen de manera correcta funciones importantes para la organización, como la dirección financiera y la de tecnología, la administración de redes sociales, el mercadeo y la recaudación de fondos. A medida que el equipo de trabajo crece, es importante comenzar a implementar estrategias que fomenten la cohesión del grupo y incentiven la innovación.

Hay otras preguntas que surgen cuando se piensa en construir una comunidad o audiencia que se involucre y consuma la información que el medio produce. A casi todos los emprendimientos periodísticos les gustaría que su contenido llegara a tantas personas como fuera posible, pero ¿cómo lograrlo? y ¿cómo llega una organización a conocer mejor a su audiencia? Muchos organizan encuentros para atraer a más públicos y desarrollar en ellos sentido de lealtad y pertenencia hacia el medio. ¿Podrían estos eventos generar ganancias? Algunos están considerando implementar programas de membresía o de suscripción. ¿Qué funcionaría para su audiencia y para su modelo de negocio?

Para comprender cómo las startups de medios de comunicación pasan de ser creadas y lanzadas a ser instituciones fuertes y consolidadas, hablamos con siete organizaciones mediáticas en Asia: *Hong Kong Free Press*, un sitio web financiado a través de crowdfunding; *The Reporter*, una plataforma de periodismo investigativo de Taiwán; *Magdalene*, un sitio web feminista de Indonesia; *Frontier Myanmar*, una revista de investigación; *Pra-chatai*, un periódico en línea tailandés; *Rappler*, el famoso sitio

web de Filipinas, y *Malaysiakini*, el medio digital de noticias más antiguo del Sudeste Asiático.

## 1. Financiación y fuentes de ingresos

Para cualquier emprendimiento periodístico, el reto de garantizar la solidez financiera nunca desaparece. *Hong Kong Free Press (HKFP)* es un sitio web de noticias independiente y en inglés, surgido de la “Revolución de los Paraguas” en 2015, una protesta política que convocó a millones de personas en Hong Kong a salir a las calles y exigir sus derechos democráticos. “Durante la Revolución de los Paraguas me di cuenta de lo que estaba ocurriendo con los medios de comunicación, que también había problemas de libertad de prensa”, recuerda Tom Grundy, fundador y jefe de redacción.

“No se publicaban muchas noticias con un enfoque veraz e independiente, especialmente en inglés. Así que, inmediatamente después de que las calles recuperaron la normalidad, me propuse crear un medio de noticias financiado por *crowdfunding*”. Grundy se formó como periodista, pero terminó trabajando como profesor durante un tiempo, mientras dirigía un popular blog llamado *HongWrong*. En 2014, regresó a la escuela de periodismo de la University of Hong Kong y culminó una maestría.

En ese entonces, la idea de financiar colectivamente una plataforma de noticias era algo sin precedentes en Hong Kong, y la gente se mostraba escéptica. “En aquel momento me advirtieron sobre un posible fracaso al recurrir constantemente a esa fuente para obtener recursos, pero terminamos siendo, en 2015, la campaña de *crowdfunding* más grande de Hong Kong”, recuerda. El objetivo era recaudar US\$ 19.000 para el lanzamiento del sitio web, una meta que se alcanzó en solo dos días. El valor total en donaciones fue de US\$ 76.000.

Cualquiera que haya experimentado con este tipo de financiación colectiva sabe lo inestable que pueden ser las colaboraciones voluntarias, especialmente cuando hay tantas pu-



*Hong Kong Free Press* lanzó una campaña de *crowdfunding* y recaudó US\$ 76.000.

blicaciones y plataformas digitales que compiten por dinero y atención. Para diferenciarse de sus competidores, *HKFP* ha implementado dos estrategias. La primera es hacer lo más fácil posible el proceso de donación, ofreciendo varias vías: las personas pueden dar dinero en cheque, por transferencia bancaria o, incluso, con criptomonedas. Así mismo, pueden comprar equipos a *HKFP* y colaborar adquiriendo productos de marcas patrocinadoras.

El sitio web también realiza campañas para recordarles a las y los lectores la importancia del periodismo independiente y del porqué se necesita de su apoyo económico. “Hemos hecho muchas cosas para que las personas comprendan que también se debe pagar por la información noticiosa, así como Spotify las ha convencido de pagar por la música cuando estaban acostumbradas a obtenerla de manera gratuita. Tenemos que poner énfasis en el valor que tienen las noticias y en lo costoso que es producirlas”, afirma.

### De acuerdo con Grundy, generar confianza en la audiencia es esencial para *HKFP* ya que depende financieramente de ella.

Este medio digital publica informes de transparencia, es decir, divulga periódicamente sus estados financieros y de desempeño para mostrarle al público cómo se utilizan los recursos: “Creo que la transparencia (...) ha sido muy importante, ya que en Hong Kong hay mucha desconfianza en las instituciones y, particularmente, en los medios de comunicación, debido a toda esa ola de noticias falsas y de Donald Trump, y de las acusaciones que circulan sobre la financiación de empresas mediáticas. Por eso, queremos ser muy correctos y mostrar los contratos con nuestros proveedores y explicar de dónde viene y hacia dónde se dirige el dinero”.

La segunda estrategia consiste en nunca gastar más allá de su capacidad económica, aunque esto implique limitar temporalmente el crecimiento. Como organización pequeña y austera, *HKFP* no tiene una persona dedicada a supervisar las finanzas y a pensar exclusivamente en el crecimiento del negocio; sino que Grundy asume también ese papel. No es una medida recomendable, pero es una de las muchas decisiones que las *startups* de medios de comunicación se ven obligadas a tomar.

Él quiere que las y los lectores sientan que el medio está empleando muy bien los recursos. “Soy extremadamente cuidadoso y me aseguro de que demos lo mejor en cuanto al contenido informativo, de cómo lo hacemos y producimos”. Grundy adopta una posición conservadora en lo que respecta al dinero, una mirada que hace ver a *HKFP* como una organización muy consolidada, más de lo que realmente es. “Solo gastaré o invertiré en cosas cuando esté seguro de que podemos hacerlo de manera sostenible”. Por ejemplo, se abstuvo de dar aumentos salariales, incluso cuando las donaciones se incrementaron significativamente como respuesta a las protestas que comenzaron en

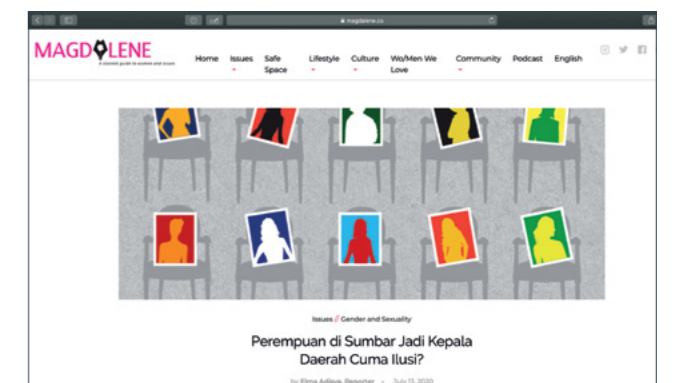
junio de 2019. En cambio, optó por dar bonificaciones generosas mes a mes, hasta que tuviera tiempo de mirar detalladamente las finanzas y tener una idea más clara de la cantidad de dinero que ingresaba.

## APRENDIZAJES DE *HKFP*

- Generar confianza entre la audiencia.
- No gastar más allá de sus posibilidades, aunque eso implique limitar el crecimiento del medio.
- Experimentar con nuevas cosas cuando se puedan realizar de manera sostenible.
- Supervisar lo que otros hacen con éxito.

Lo anterior también sugiere que *HKFP* va a un ritmo lento a la hora de abordar la innovación. Teniendo en cuenta los pocos recursos, Grundy no está dispuesto a invertir dinero en la producción de noticias en video o experimentar con el sistema *blockchain* [cadena de bloques]. “Solo haremos boletines informativos, *podcasts* u otras cosas cuando sepamos que funcionan para otros”. Por ahora, prefiere concentrar los recursos en hacer periodismo de calidad, el eje central y corazón del medio.

Esa es una manera de administrar un medio de comunicación independiente. *Magdalene* ha adoptado un enfoque distinto. Esta es una plataforma indonesia creada en 2013 para mujeres que buscan contenidos diferentes. “La idea era crear un espacio digital feminista, pero muy distinto a las publicaciones habituales de este tipo”, afirma Devi Asmarani, cofundadora y jefa de redacción.



*Magdalene* es una revista digital feminista fundada en Yakarta, Indonesia.

“Por lo general, los medios dirigidos a mujeres giran en torno a temas como belleza, moda, estilo de vida y celebridades, y todavía tienen una perspectiva muy masculina. Pero vemos que

las mujeres reclaman más medios que resuelvan y respondan a intereses y necesidades concretas”, explica. Para empezar con este emprendimiento, las tres fundadoras de *Magdalene*, Hera Diani, Karima Anjani y Asmarani, aportaron su propio dinero y mantuvieron un control en los gastos.

**Desde entonces han trabajado para diversificar sus fuentes de ingreso.**

“Ofrecemos todo tipo de servicios: redacción de contenidos y publicaciones, trabajos de cocreación, realización de videos y capacitaciones sobre escritura y comunicación; básicamente de todo. Estos son nuestros mayores generadores de ingresos. Además, estamos tratando de impulsar eventos, principalmente a través de patrocinios. En 2020, se nos ocurrieron algunas actividades para las que buscamos patrocinios o asociarnos con otras empresas”, agrega Asmarani.

Adicionalmente, *Magdalene* obtiene recursos por publicidad y de la venta de productos como calcomanías y camisetas. La organización también ha recibido ayuda a lo largo de su camino. En 2018, obtuvieron el apoyo de Media Development Investment Fund (MDIF) para realizar una evaluación empresarial. El estudio arrojó que *Magdalene* era una empresa aún muy joven para que MDIF invirtiera en ella. Sin embargo, recibieron un pequeño fondo para el desarrollo de capacidades y aumentar así sus actividades operativas. Asmarani no ve este tipo de financiación como una opción a largo plazo para el proyecto; prefiere enfocarse en buscar otras fuentes económicas para reducir la dependencia de donantes o patrocinadores individuales.

dinero de manera regular, de quienes hacen aportes únicos y generosos y de “ángeles” que se comprometen a contribuir con cantidades considerables por un período mínimo de tres años. Después de muchos esfuerzos, de presentar el proyecto a potenciales donantes y de trabajar en investigaciones destacadas para atraer a más audiencia y a posibles patrocinadores, este medio cuenta ahora con cerca de 1.800 donantes a largo plazo.

La clave para lograr esta hazaña fue asegurarse de que la información periodística fuera de alta calidad. Este medio de comunicación comenzó a producir más contenido noticioso con la cobertura de temas de gran relevancia para su audiencia, como las protestas de Hong Kong de 2019. Taiwán vive a la sombra de una amenaza de invasión por parte de China, de la que se separó en 1949 para convertirse en un estado democrático. La población taiwanesa observa la represión del gobierno chino en Hong Kong con miedo de ser la siguiente. “Hacemos que las y los lectores sientan que sus contribuciones económicas producen un cambio significativo”, afirma la jefa de redacción, Sherry Lee.



El departamento editorial *The Reporter* tiene su sede en Taipei, Taiwán.

*The Reporter* también pidió a las y los miembros de la junta directiva de su fundación hacer conexiones con empresas taiwanesas que pudieran convertirse en donantes y colaboradores, pero sin que haya interferencia en la línea editorial. Así mismo, genera dinero adicional al vender noticias a medios de comunicación tradicionales de Taiwán.

Mientras que *The Reporter* es una iniciativa joven, el sitio web de noticias malasio *Malaysiakini* es considerado el pionero de las startups de medios digitales en el Sudeste Asiático. Lanzado en noviembre de 1999 por Premesh Chandran y Steven Gan, esta organización aprovechó la entonces novedosa internet para darle un espacio al periodismo independiente, en un país donde los medios tradicionales luchaban contra la censura y la intromisión del gobierno y de los grupos económicos.

**Depender menos de donantes**

Hoy *Malaysiakini* es una plataforma que, en ocasiones, marca la agenda política y de noticias del país, pues cuenta con una audiencia leal y con mucha credibilidad en el entorno mediático. Publica en cuatro idiomas —inglés, chino, malayo y tamil— y se vanagloria de contar con 2,5 millones de lectoras y lectores al mes. También ha ganado múltiples premios de organizaciones como el International Press Institute, The Society of Publishers de Asia y Reporteros Sin Fronteras.

Para iniciar este emprendimiento, sus fundadoras y fundadores invirtieron sus ahorros y recibieron contribuciones de organizaciones como la Southeast Asia Press Alliance. Aunque dependieron de estos fondos durante los primeros cinco años de funcionamiento, el gerente Premesh Chandran resalta que esta situación cambió después de las elecciones de 2008. Actualmente, *Malaysiakini* no necesita ese tipo de recursos. Cerca del 30 por ciento de sus ingresos proviene de suscripciones y, el restante, por publicidad.

Para llegar a ese punto, Chandran recomienda que los medios hagan un control del gasto, particularmente en la primera etapa, cuando dependen de recursos inestables. Dice, además, que todas las ideas de negocios comienzan con cierto nivel de incertidumbre.

La clave es saber qué tan rápido puede la organización llegar a un nivel de estabilidad razonable, de modo que los recursos no predecibles formen una porción cada vez más pequeña de la financiación. Es importante tener reservas para los meses más complicados y fortalecer alianzas que sean de utilidad en los momentos difíciles. “Conseguimos que The Media Development Investment Fund invirtiera en 2002. Luego establecimos relaciones con Open Society Foundations y con The National Endowment for Democracy. Lo importante es enfocarse mucho en la generación de recursos. Pero la pregunta es: ¿cómo garantizar ingresos regulares?”, reflexiona Chandran.

*Myanmar Times*, el primer periódico con inversión exclusivamente extranjera que lanzó en el año 2000.

El equipo de *Frontier Myanmar* produce un sitio web de noticias en inglés y birmano, y una revista impresa quincenal. El medio emplea actualmente a más de 50 personas: la mitad en el área editorial y la otra en la comercial. Sus artículos son de lectura obligada para representantes políticos y organizaciones sociales del país y, en ocasiones, marca la agenda nacional. “Queremos ser parte de la transición democrática del país”, comenta Swe.



El fundador Sonny Swe (izquierda) es un orador y experto muy reconocido.

Hasta 2018, esta startup se financiaba en su totalidad con publicidad. “Desde 2019 hemos estado en apuros porque el modelo de negocio basado en ingresos por pautas publicitarias ya no funciona aquí”, fue así como tuvieron que buscar nuevas fuentes de ingresos. En 2019, ganaron la convocatoria News Initiative Challenge de Google y, con el premio de US\$ 100.000, implementaron un programa de membresía, el primero en Birmania. Esto significa que el dinero ingresa de manera regular, ya sea mensual o anual, gracias a una comunidad que respalda un proyecto especial o su enfoque periodístico.

En enero de 2020, *Frontier Myanmar* lanzó un nuevo modelo de negocio basado en la producción de boletines informativos y la organización de eventos para sus miembros. “El reto fue convencer al equipo de trabajo de que pensara más allá de su burbuja”, cuenta Swe.

Un desafío también para él: “Soy un periodista de la vieja escuela y solo sé de publicaciones impresas y de cómo vender publicidad junto con el producto. Hasta hace dos años me quejaba de que gigantes tecnológicos como Google y Facebook nos estaban arrebatando todos nuestros ingresos. Luego cambié mi mentalidad”. Su estrategia ahora es brindar la información en nuevos formatos y venderla de una manera diferente.

*Frontier Myanmar* sigue ofreciendo contenidos gratuitos, pero ahora también brinda servicios especiales para sus suscripto-

**APRENDIZAJES DE MAGDALENE**

- Mantener siempre un control en los gastos al iniciar un emprendimiento.
- Abrir la mente: experimentar con diferentes formatos narrativos.
- Diversificar las fuentes de financiación para independizarse de los donantes.

Cuando se trata de grandes aportes, *The Reporter* da cátedra en este sentido, pues tuvo un comienzo muy prometedor gracias a este tipo de financiación. El portal periodístico, con sede en Taipei (Taiwán), fue lanzado en diciembre de 2015 con una donación de US\$ 160.000 por parte de T. H. Tung, cofundador de la empresa de hardware, electrónica y robótica, Asus. Para administrar estos recursos, la organización creó una división sin ánimo de lucro llamada *The Reporter* Foundation.

En la actualidad, *The Reporter* recibe recursos de tres formas: de personas que se suscriben y apoyan con sumas moderadas de

**APRENDIZAJES DE MALAYSIKINI**

- Contar con reservas para situaciones difíciles.
- Establecer relaciones con aliados fuertes.
- Conseguir que el medio de comunicación sea estable rápidamente.

Este es también un desafío para *Frontier Myanmar*, una revista de investigación con sede en Yangón que cubre con mucho rigor noticias, empresas y eventos de actualidad en Birmania. Fue creada en 2015 por el experimentado periodista Sonny Swe, quien estuvo ocho años en la cárcel por su trabajo en el

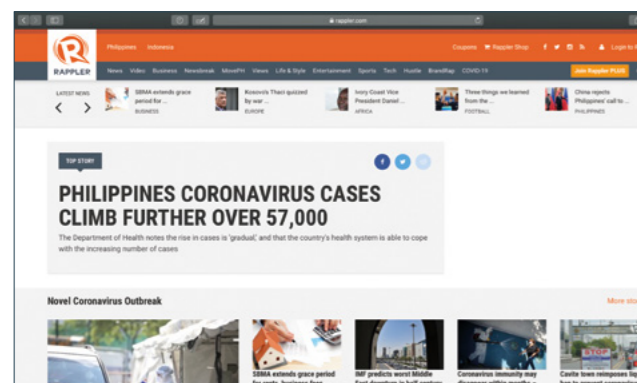
ras y suscriptores. “Les decimos a quienes pueden apoyar a un medio independiente que, por favor, lo hagan. Es muy parecido a subsidiar, porque con ese aporte se garantiza que el contenido gratuito llegue a quienes no tienen recursos. ¡Apoyen a los medios independientes!”, exhorta Swe.

Frontier Myanmar diseñó tres tipos de membresía con vigencia anual: las personas pagan US\$ 25, las organizaciones US\$ 900 y las instituciones US\$ 2.500. También, se llevaron a cabo reuniones con grupos focales para determinar qué productos podrían cautivar a más público suscriptor. Como resultado de ese proceso, quienes hacen parte del programa de membresía reciben un resumen diario de las principales noticias publicadas en medios de comunicación de habla birmana.

Swe resalta que su audiencia está buscando periodismo de calidad, con una mirada completa e inteligente de los hechos: “La mayoría de la gente está cansada de quienes hablan tonterías en Facebook. Nuestro público busca el buen periodismo y está dispuesto a pagar por él. Nosotros sacamos provecho de nuestra experiencia en análisis y, en lugar de copiar una noticia, lo que hacemos es darle contexto”.

**Según Swe, la organización sigue consolidándose, pero su principal desafío es lo monetario.**

Esta es una preocupación latente para un medio de comunicación que asume la costosa labor de hacer periodismo de investigación. “Queremos hacer nuestra labor correctamente y sin restricciones. Nuestra manera de informar es con trabajos periodísticos de largo aliento. No contamos con una sección de farándula y no publicamos reseñas de hoteles o restaurantes. Trabajamos seriamente en temas que necesitan ser abordados; cada historia es impactante”, dice Swe.



Rappler es un galardonado sitio web de noticias filipino, creado en 2012.

Tener dificultades económicas es una situación familiar para Rappler, un medio filipino mundialmente conocido por sus batallas legales con el presidente de ese país, Rodrigo Duterte. Creado en 2012 por un grupo de mujeres periodistas, Rappler es dirigido

por Maria Ressa, exreportera de CNN, quien ha ganado premios en varias partes del mundo por su trabajo y el de su sólido equipo de colaboradoras y colaboradores. Mientras critica a Facebook por el modelo comercial de publicidad, basado en el uso de datos, y la vulnerabilidad debido a los ejércitos de trolls, Ressa explica que su estrategia ha sido usar la plataforma digital para ofrecer reportajes que se ajusten al bolsillo del público lector, con un presupuesto mucho menor al que ella administraba en su anterior trabajo.

### Hacer uso de la innovación y crear nuevos formatos

“A diario transmitíamos por internet con nuestros teléfonos móviles y fuimos los primeros en Filipinas en cubrir en vivo el juicio de destitución a un presidente. Esto tuvo un impacto no solo en la ciudadanía, sino también en las y los periodistas, quienes sintieron curiosidad por lo que estábamos haciendo, pues era algo novedoso”, recuerda Ressa. Entre 2017 y 2019, Rappler comenzó a aparecer en los titulares de prensa, porque el gobierno filipino y el propio presidente Duterte empezaron a atacarlos en represalia por sus reportajes sobre la “guerra contra las drogas” en el país.

La principal fuente de ingresos de esta plataforma de noticias era la publicidad; pero, debido a los hostigamientos constantes del gobierno, los recursos comenzaron a disminuir, pues los anunciantes tenían miedo de trabajar con el equipo de Ressa. “Fuimos atacados desde abajo, en las redes sociales y desde arriba, por el presidente. Hemos sido testigos de cómo estas plataformas sociales se convirtieron en armas poderosas contra cualquiera que cuestionara la brutal guerra contra las drogas. Los ataques fueron específicamente contra las periodistas de investigación de Rappler”. En octubre de 2016, Ressa recibió un promedio de 90 mensajes de odio por hora.

Pero la mayor amenaza provino del gobierno filipino. “En 2018 comenzamos a recibir una denuncia o una investigación legal cada mes. En ese año tuvimos once procesos en curso y en 2019 fui arrestada”, recuerda Ressa. Solo estuvo un día detenida, gracias a la presión pública y social, pero esa experiencia marcó su vida.

Para abril de 2018, los ingresos por publicidad habían disminuido a la mitad; mientras, se lidiaba con un promedio de gastos mensuales de US\$ 40.000 en honorarios legales y de US\$ 200.000 por costos operativos. Con el peligro de quedar en bancarota, el equipo pensó en un plan alternativo: reducir los salarios en un 20 por ciento y desarrollar una actividad comercial basada en el modelo Business-to-Business [negocio a negocio] que capitalizara sus fortalezas. “Quisimos apostarle a lo que mejor sabemos hacer: periodismo de investigación contra las redes de desinformación”, afirma Ressa.

Rappler aprovechó su condición de socio de Facebook en Filipinas y comenzó a recopilar datos sobre redes de desinformación

en el país y a venderlos a varias empresas en todo el mundo. Hoy cuentan con más de un terabyte en información. Han hecho un mapeo de datos y examinado las redes con el objetivo de rastrear la manera cómo las mentiras se difunden en línea; un trabajo muy valioso para algunas organizaciones. “Encontramos un nuevo modelo de negocio, basado en el periodismo que estábamos haciendo, para determinar exactamente lo que sucedía en el ecosistema de la información”. El modelo Business-to-Business creció un 2.000 por ciento en el primer año y ahora es una de las principales fuentes de ingresos del medio. En junio de 2020, Rappler y la libertad de prensa en Filipinas recibieron otro golpe. Ressa fue condenada por el delito de difamación y enfrenta una sentencia de entre seis meses y seis años de prisión.

### ▶ APRENDIZAJES DE RAPPLER

- Pensar en crear un modelo B2B para capitalizar sus fortalezas.
- El periodismo investigativo contrarresta la creciente desinformación en el mundo.
- Un medio de comunicación puede ser objeto de ataques de odio y de hostilidades.

La diversificación en las fuentes de ingresos también es trascendental para Prachatai, un periódico en línea que cubre temas políticos en Tailandia. Pongpan Chumjai ha dirigido este medio de comunicación desde mediados de 2019. Después de ser periodista independiente, en 2006 Chumjai comenzó a trabajar en Prachatai como corresponsal en Chiang Mai, nororiente de Tailandia, para cubrir la situación de los refugiados en la frontera con Birmania. Luego se unió a la redacción en Bangkok.

Prachatai.com fue lanzado en 2004 como un proyecto piloto. El objetivo era simple: brindar información objetiva e independiente. Fue el primer medio de comunicación en el país que renunció a su edición impresa para publicar solo en versión digital. “No había tantos emprendimientos periodísticos que trataran las noticias en línea como una prioridad y las principales instituciones mediáticas se centraban en sus ediciones impresas”, recuerda Chumjai. Los medios existentes solo publicaban la voz oficial y no promovían la rendición de cuentas de quienes ostentaban el poder. Prachatai quiso llenar ese vacío.

Hoy en día, el sitio web depende en gran medida de donantes internacionales. Sin embargo, el equipo de trabajo realiza reportajes audiovisuales y encuestas para otros medios con el objetivo de obtener más recursos. Además, Prachatai experimenta con nuevos productos. En 2020 elaboró un calendario del que vendió 2.000 ejemplares. En años anteriores, había comercializado cómics en colaboración con un famoso caricaturista muy activo en Facebook.

Esta plataforma digital cuenta con un promedio de 600.000 visitantes únicos al mes, pero en periodos de elecciones generales ese número suele duplicarse. Así mismo, Prachatai está pensando en implementar un programa de membresía, pero no ha definido los detalles. Por ahora están tratando de no depender económicamente de un solo donante, por eso siguen cultivando nuevas relaciones.

**También han participado en convocatorias para proyectos especiales, como investigaciones periodísticas sobre el cambio climático.**

Las organizaciones que han tenido éxito a mediano y largo plazo normalmente recomiendan dejar de depender de donaciones y fondos lo antes posible. Una de las razones es la imprevisibilidad de estos recursos. Ressa también advierte que los donantes tienen su propia agenda y que puede no estar en consonancia con la consolidación de la empresa a largo plazo. Según ella, los fondos internacionales solo representan el 10 por ciento de los ingresos de Rappler: “Entrar en ese mundo de depender de los recursos internacionales es hacer lo mismo que el resto de los medios. Esas donaciones solo funcionan para innovaciones especiales”.

Rappler solo se presenta a este tipo de convocatorias cuando necesita financiar un proyecto específico. Por ejemplo, recurrieron a fondos del gobierno australiano para cooperar con algunas ONG y crear una plataforma que les ayudara en el manejo y la gestión de riesgo de desastres. Este es un servicio muy necesario en Filipinas, que enfrenta un promedio de 20 tifones al año.

Durante uno de estos fenómenos naturales, la plataforma pudo convocar a 7.000 voluntarios y voluntarias para ayudar durante seis horas en las zonas afectadas. “Usamos subvenciones en estos casos porque nos permite crear cosas nuevas, pero reduciendo los riesgos económicos. Rappler quiere ser el primero en intentar y construir algo nuevo. Sin embargo, si una organización depende exclusivamente de los fondos internacionales, entonces no puede sobrevivir, y significa además que no es un medio independiente”, advierte Ressa.



Prachatai es una palabra en tailandés que se traduce como “gente libre”.

*Frontier Myanmar* recibe pequeños aportes de instituciones como International Media Support (IMS) y Luminare, esta última creada por el fundador de eBay, Pierre Omidyar. También ha trabajado en la búsqueda de otras fuentes de financiación. Por ello, Swe ha aumentado el número de integrantes del equipo comercial, mientras que el personal de redacción sigue siendo el mismo. Además del programa de membresía, la empresa dirige una agencia de relaciones públicas y de mercadeo con un plantel de doce personas. Su portafolio incluye servicios como mercadeo digital, creación de marca, gestión de eventos y medios, realización de comerciales de televisión y producción de noticias corporativas. Swe dice que hoy más del 70 por ciento de los ingresos provienen de estos servicios.

## 2. Contratación de personal y organización interna

Para Grundy, atraer buenos profesionales ha sido un desafío para *HKFP*. Por ser un medio pequeño que se financia a través de *crowdfunding*, resulta difícil convencer a periodistas con experiencia para que abandonen su estabilidad en un medio de comunicación grande y se unan a su equipo. Esta situación fue más evidente en sus inicios, cuando el destino era mucho más incierto. Por esa razón, *HKFP* y otras *startups* de medios han confiado en las habilidades de quienes recién se gradúan.

Grundy tiene un buen discurso para las y los periodistas jóvenes y ambiciosos: “En lugar de hacer uno o dos años de prácticas tediosas, no remuneradas (o incluso pagas) y con muy poca responsabilidad, ¿por qué no unirse a *HKFP* y trabajar haciendo videos y fotografías, manejando las redes sociales y publicando las historias con total libertad y con un impacto similar a un gran medio?”.

*The Reporter* tiene una opinión similar. Lee, que también enseñó en una universidad, ha descubierto que su organización puede ser una buena opción para jóvenes periodistas que quieran trabajar en un medio donde se haga buen periodismo. “*The Reporter* es un excelente lugar para permanecer porque, en comparación con otros lugares, no existen jerarquías y realmente



En *HKFP* cada periodista hace de todo un poco.

nos enfocamos en hacer periodismo. No obligamos a nadie a vender publicidad ni nada, y siempre pueden contar con nuestro apoyo. Por eso es un espacio agradable”, afirma.

A diferencia de las otras *startups* consultadas para este capítulo, en *HKFP* sus periodistas hacen de todo un poco, desde escribir reportajes y tomar fotografías hasta recaudar fondos. Cada profesional es responsable de escribir su artículo e ingresarlo al sistema de administración del sitio web, además de seleccionar las fotos y sugerir titulares. “Tenemos una metodología en la que cada quien asume la responsabilidad de su historia hasta que llegue a manos de la persona a cargo de la edición”, dice Grundy. Es una forma de asegurarse de que las cosas se muevan con rapidez, especialmente cuando el personal es limitado. *HKFP* está conformado por solo cinco personas. Grundy quisiera ampliar el equipo y contratar a otra editora o editor, pero le ha sido difícil encontrar a alguien con la experiencia necesaria y con la mentalidad colaborativa e ingeniosa que el cargo requiere.

**La naturaleza colaborativa del equipo se evidencia, incluso, a la hora de tomar importantes decisiones, como publicar o no historias polémicas.**

“Intento asegurarme de que el equipo sea capaz de hacer de todo, incluida la tarea de publicar. Así, si me atropella un bus o si no estoy disponible durante una hora porque estoy disfrutando de un masaje en Tailandia por mis vacaciones y Carrie Lam (la directora ejecutiva) sufre un atentado, cualquiera estaría en condiciones de publicar esa actualización”, comenta Grundy.

*Magdalene* ha adoptado una estructura funcional, más parecida a la de un medio tradicional de noticias que la utilizada por *HKFP*. Según Asmarani, los roles más importantes para el medio son los de información, ventas, redes sociales, finanzas y la de desarrollo empresarial, comunitario y digital. La publicación indonesia cuenta actualmente con ocho personas de tiempo completo y con consultoras y consultores, así como con un socio comercial externo que se encarga del mercadeo. Han descubierto que este sistema es mejor que emplear a alguien directamente para la función comercial. Asmarani aprendió esta lección después de contratar a una persona de tiempo completo que ocupó el cargo de gerencia de mercadeo, una decisión que resultó ser una pérdida de tiempo y de recursos valiosos, pues no cumplió con las expectativas.

Esta es una realidad que las y los periodistas enfrentan. “Desde mi profesión como periodista puedo reconocer claramente cuando un reportero es bueno o malo. Pero, en el área empresarial, no tenía, ni tengo, criterio para identificar a la persona correcta”, reconoce Asmarani.

Con algo de asesoría, ella está tomando decisiones más acertadas sobre contratación: “Primero, planteamos el objetivo, ¿qué queremos para ese cargo?, ¿cuál es el indicador clave de desempeño (KPI)? Es bueno tener claridad de lo que se busca y ser realista. La última vez que contratamos a la persona

equivocada fue porque queríamos a alguien que supiera de desarrollo empresarial y de ventas, cuando realmente no hay quien se ajuste a esas dos funciones. O bien tienes habilidades en ventas, o tienes aptitudes en desarrollo empresarial. Así que tomar la decisión de emplear a alguien bajo estos desajustados parámetros fue incorrecta y costosa”.

### Contratar con calma y despedir sin dudas

“Así que la próxima vez seré muy cautelosa en el proceso de contratación. Si alguien no tiene un buen desempeño, debo solucionarlo lo más pronto posible; y si necesito contratar a alguien, debo tomar esa decisión sin premura. Yo estaba haciendo lo contrario”. Asmarani recomienda tener una clara separación entre los departamentos editorial y comercial, a fin de mantener la independencia editorial y al mismo tiempo permitir que el personal se concentre en objetivos específicos. Sin embargo, considera importante contar con una persona que se encargue del desarrollo comunitario y que sirva de puente entre estas dos áreas. “Esa o ese profesional estaría involucrado tanto en la parte informativa como en la comercial, y cada vez que el medio ofrezca el servicio de eventos, se encargaría de ese proceso”.

*The Reporter* cuenta con 31 empleadas y empleados de tiempo completo, la mayoría en Taipei (Taiwán) y dos en la ciudad sureña de Tainan. Para Lee, ha sido difícil también encontrar al equipo de trabajo idóneo; y más complicado aún retenerlo, sobre todo cuando es imposible ofrecer grandes cargos o salarios altos.

Para mantener a la gente motivada y comprometida, Lee considera importante tener una serie de proyectos en marcha para que el personal se centre en aprender y triunfar, en lugar de sentirse frustrado. Ella trata de establecer metas ambiciosas para el equipo: “No importa si tienes éxito o si fracasas, siempre aprenderás algo”.

Lee también le ha sacado provecho a la actitud de sus periodistas más jóvenes de querer hablar y compartir sobre lo que hacen. Es así como, *The Reporter* organiza encuentros en cafés y librerías de Taiwán, en donde se conversa con el público mientras que las y los estudiantes observan el proceso que hay detrás de la publicación de una noticia. Esto no solo brinda a la organización la oportunidad de mostrar la seriedad con la que trabaja y de generar confianza en su audiencia, sino que también ayuda a motivar al equipo de redacción.

Según Lee, *The Reporter* es más profesional en sus procesos gracias a la madurez adquirida. Antes, este medio operaba impulsado solo por el entusiasmo, pero con el tiempo ha tenido que crear formas de trabajo más adecuadas para no complicarse o abrumarse a la hora de cubrir importantes hechos.

Las protestas de Hong Kong, por ejemplo, fueron un momento de aprendizaje. A medida que la agitación política en la ciudad crecía, *The Reporter* tuvo que idear un sistema de asignación de

tareas para tener claro quién cubriría la historia cada día. Lo anterior permitió que el equipo pudiera centrarse también en otras historias, en lugar de tener a todo el personal trabajando de manera desorganizada en una única gran noticia.

### RECOMENDACIONES CLAVE

- Separar el departamento editorial del comercial.
- Tener siempre proyectos en marcha para que la gente se sienta motivada a aprender y lograr el éxito.
- Contar con un grupo de trabajo base idóneo con diversas habilidades y experiencias.
- Todo el equipo debe estar comprometido a luchar contra el odio y la hostilidad.

Todos los emprendimientos mencionados en este capítulo fueron creados por periodistas quienes rápidamente aprendieron los pormenores de lo que es dirigir un medio, mientras seguían cumpliendo con sus labores en las salas de redacción. *Malaysiakini* en cambio, desde el principio, separó las funciones de gerencia y periodísticas, una decisión que brindó muchas ventajas, según explica Chandran: “Si mi objetivo número uno es obtener recursos, no debería estar involucrado en la parte editorial. Veo que muchas *startups* de medios están dirigidas por editoras o editores, y la mayoría no se muestra muy entusiasmada a la hora de pensar en los recursos”.

**Para Chandran, el punto de partida es contar con un equipo de trabajo idóneo.**

“Las organizaciones que funcionan bien tienen un equipo base en donde hay dos o cuatro personas en diferentes cargos y que están decididas a desempeñarse con éxito en sus funciones. Hay que contar con profesionales muy preparados en el campo comercial, de edición, diseño y tecnología”. Este grupo base es vital para que un medio de comunicación opere bien. También hay que tener presente que los primeros años son los más difíciles, por eso es trascendental comprometerse a seguir adelante y no desfallecer.

*Malaysiakini* pasó de tener seis personas, cuando empezó en 1999, a más de 120 en la actualidad. Para Chandran, saber dónde encontrar al mejor talento humano también ha sido un proceso difícil. Una vez que estas personas ingresan al equipo es importante trabajar con ellas la disciplina. “Es necesario disponer de una oficina y hacer reuniones diarias. También se requiere disciplina y la claridad de que un trabajo es un trabajo y que nuestra tarea es cumplir con este. Ese tipo de rigor administrativo es fundamental”. Aconseja, además, contratar profesionales experimentados para los cargos de dirección y emplear y capacitar a personas idóneas para que conformen el segundo y tercer nivel en la estructura organizativa.

**Pero lo más importante, dice Chandran, es que el equipo de trabajo esté en sintonía con la misión.**

“Tienes que convencer con la meta de la empresa. Una *startup* lo que vende es eso, un gran objetivo. Y si no se tiene ímpetu para alcanzarlo en el primero, segundo o tercer año, ese sueño se desvanece. Después de ese tiempo quienes lideran el medio se cansan de vender la idea y la misión de la organización, y se frustran. Por eso es mejor iniciar un proyecto periodístico cuando se tenga claro cómo llegar al tercer o cuarto año y se cuente con una estrategia que lo diferencie”, advierte Chandran.

Para Ressa, de *Rappler*, consolidar la estructura organizacional del medio se vuelve aún más crucial a medida que crece. Aconseja a las *startups* estar preparadas para adaptarse a los cambios del entorno, como ha sucedido en Filipinas. “Cuando administras un grupo en constante crecimiento, tienes que adaptarte a los cambios, a la variedad del personal y sus talentos, y a la cultura de la organización. En nuestro caso, cuando fuimos atacados, tuvimos que adaptar el modelo de negocio. Ya no es como en los viejos tiempos cuando se tenía un plan a cinco años y no había mayores alteraciones”, dice.

### Buscar el personal idóneo para crecer

De acuerdo con Ressa, el principio operativo rector de los medios tradicionales de noticias es la eficiencia; es decir, obtener el mejor producto al menor costo. En ese “nuevo mundo”, como ella lo llama, estas organizaciones deben aprovechar al máximo el talento humano, la cultura y la innovación. “Si ya se cuenta con el personal idóneo, se necesita entonces crear el ambiente adecuado para que este innove constantemente. Paralelamente, el flujo de trabajo se va transformando. Ese es el primer desafío para la gerencia. El segundo es asegurarse de que las personas con talento estén comprometidas con la misión y que sus metas personales estén en consonancia con los objetivos de la organización. Esto es parte de la estrategia de *Rappler*”.

Para Swe, el equipo de trabajo fue su prioridad cuando creó *Frontier Myanmar*. Había podido convencer a colegas del *Myanmar Times* de trabajar con él e incorporó a un grupo nuevo y talentoso de periodistas locales. Después contrató a editoras y editores de Australia, Reino Unido y Estados Unidos, quienes asesoraron y capacitaron a las y los reporteros locales. Incluir a periodistas con experiencia en medios de habla inglesa en la plantilla es una estrategia implementada por organizaciones como *Al Jazeera* en inglés y por *Jakarta Globe*.

“La formación siempre estuvo en el ADN del *Myanmar Times*. Cuando contrato personas extranjeras, me aseguro de que estén dispuestas a capacitar a sus colegas; así tengo también mis propias asesoras y asesores, a quienes puedo consultar cuando surjan dudas sobre temas editoriales”, comenta Swe.



El trabajo de *Frontier Myanmar* se basa en el periodismo de investigación.

Los ataques reiterados en los últimos tres años le han dado a *Rappler* un nuevo propósito. “¡Indignación!”, así es como Ressa resume su reacción frente a las presiones, un sentimiento que también comparte su equipo. “Aprendí mucho en términos de manejar la ira en los últimos años. Así es como ha cambiado el mundo. Cuanto más abuse el gobierno de su poder, nos intimide y silencie, más me convengo de que debemos continuar trabajando para esclarecer la verdad”.

El liderazgo estratégico es crucial y debe empoderar a las personas en toda la organización. “Nuestro núcleo de trabajo está conformado por mujeres con una edad promedio de 23 años, lo que nos hace una organización de espíritu joven. También considero que si los objetivos, la visión y la misión del medio son muy claros, hasta la persona más nueva sería capaz de tomar una buena decisión”, dice.

Es claro que el personal es un elemento importante en un medio de comunicación. Así mismo, las personas entrevistadas hacen énfasis en la necesidad de mejorar constantemente la forma como se cuentan las noticias. Swe planea contratar más periodistas de datos y expertas y expertos en tecnología. En *Frontier Myanmar* ya se publicó el primer artículo basado en periodismo de datos — hablaba sobre la frontera con China— y hay más de este tipo en proceso. Swe quiere que su medio se consolide en el campo de la tecnología, pero sin desviarse de su misión periodística. “Quiero brindar al público información imparcial y de alta calidad sobre lo que ocurre en Birmania”. Él cree firmemente que, si mantiene altos estándares en el trabajo periodístico, esto permitirá eventualmente contar con un modelo de negocio sostenible. “Debemos encontrar diferentes soluciones y formas de obtener recursos para, así, mantenernos vigentes durante los próximos 20 o 30 años”. Enfocarse en la misión ha sido el principal objetivo para *Prachatai*. Según Chumjai, “hay quienes consideran que somos muy tradicionales porque no tenemos muchos proyectos piloto; pero creo que debemos actuar con cautela en este sentido, porque contamos con recursos financieros limitados”.

**Chumjai afirma que la clave del crecimiento de su organización radica en ser flexibles y en centrarse en la misión de la organización.**

“Para un sitio web de noticias, el tamaño de la empresa debe ser pequeño y flexible para que el equipo de trabajo pueda reaccionar ante cualquier situación y enfocarse en lo que la audiencia y la sociedad realmente necesitan. Esta es una premisa que ha permitido que *Prachatai* siga en funcionamiento luego de más de una década de labores. Algunas organizaciones piensan solo en ampliar el personal y sus servicios, sin tener un rumbo claro”.



El sitio web de noticias tailandés tiene como objetivo empoderar a la ciudadanía para que exija democracia y libertad de expresión.

Todas las *startups* entrevistadas tuvieron que aprender y adaptarse continuamente, encontrar a las personas y herramientas adecuadas, y estructurar un modelo de trabajo eficiente que fomentara la innovación. “Tomó tiempo llegar a ser novedosos. Nos centramos en el contenido informativo, en utilizar herramientas en línea para compartir documentos y en desarrollar nuevas formas de contar las historias; pero todavía tenemos mucho que aprender de otros medios digitales”, dice Chumjai.

### 3. Miembros y construcción de comunidad

El difícil camino hacia la sostenibilidad económica ha significado para los emprendimientos periodísticos en Asia tener un contacto más cercano con sus audiencias, a diferencia de lo que ocurre en los medios de comunicación tradicionales. En *Rappler*, el equipo de trabajo habla constantemente de la construcción de comunidad. Ressa se esfuerza por conocer a su público en el mundo real “porque las relaciones virtuales no son iguales a las físicas”.

Al igual que *Frontier Myanmar*, *Rappler* puso en marcha, en diciembre de 2018, el primer programa de membresía en Filipinas. Desde entonces, algunos de sus honorarios legales han sido cubiertos gracias a estos ingresos. La organización convoca a sus 1.000 socias y socios a reuniones mensuales para

discutir temas de actualidad. *Rappler* nunca ha considerado la idea de implementar muros de pago, “porque las personas de escasos recursos económicos son quienes más necesitan la información. Creemos que el modelo de membresía funciona perfectamente para este propósito, pues quienes pagan la suscripción permiten que la información llegue también a quienes no cuentan con mucho dinero. Es necesario encontrar un equilibrio”, afirma Ressa.

A medida que *Rappler* se va consolidando, espera ir también construyendo “comunidades activas” a través de una plataforma digital que se está diseñando. Esto les ayudará, en parte, a rentabilizar la fidelidad de las audiencias que se van creando en torno a la información que brinda el medio. Ressa también quiere revitalizar el equipo directivo, pues, con cerca de 60 años, reconoce que ella y las demás fundadoras están envejeciendo; quiere que la dirección refleje las opiniones y los valores de la juventud en el país, así como empoderar a su personal más joven impulsando sus ideas innovadoras.

Estar cerca de la audiencia también es importante para *Frontier Myanmar*. “Como periodistas asumimos que sabemos lo que nuestro público quiere leer, pero con la revolución tecnológica que vivimos esto cambió”, dice Swe. Para estar al tanto de los intereses de su audiencia, el medio ha organizado grupos focales específicos con organizaciones no gubernamentales, gerentes, periodistas, integrantes de la academia y del cuerpo diplomático.

Esta es una nueva mentalidad que muchos medios tradicionales se resisten a adoptar. Mientras que estas empresas le dicen a la ciudadanía lo que debe leer, los nuevos emprendimientos periodísticos están utilizando la tecnología para preguntarle qué le interesa. Las organizaciones que están cerca de sus audiencias pueden crear productos y servicios que ellas están dispuestas a pagar.

*Frontier Myanmar* ha encontrado que ser transparentes con el público es esencial. Los nuevos productos de este medio —un boletín informativo diario y un observatorio de medios— han sido adquiridos por universidades, bibliotecas y gobiernos extranjeros. Para las elecciones de 2020 en Birmania, se crearon otros dos boletines: *Parlamento Libre* y *Elecciones 2020*. Swe enfocará los recursos limitados de la empresa en su activo más valioso: revelar asuntos controversiales del país que generan gran interés internacional, como la situación que enfrentan minorías perseguidas como los rohingya. “Estos trabajos tienen mucha relevancia para políticos, organizaciones no gubernamentales y miembros de la diplomacia”, comenta Swe.

Fuera del mundo digital, *Frontier Myanmar* organiza reuniones mensuales llamadas “Viernes de Frontier” para sus miembros y suscriptores, muy similares a los encuentros que realiza *The Reporter*. Allí, reporteras y reporteros conversan con el público sobre las historias que hay detrás de las noticias, con el objetivo de desmitificar el trabajo periodístico y crear confianza.

### Conferencia Splice Beta

*Splice Beta* es un encuentro de *startups* de medios de comunicación en Asia, un espacio para que la comunidad interactúe, aprenda y se inspire. Cada año, el equipo de *Splice Media*, Alan Soon y Rishad Patel, invita a figuras interesantes y reconocidas del ecosistema mediático en el mundo: *startups*, patrocinadores, profesionales independientes, donantes, organizaciones y agencias internacionales, integrantes de la academia, estudiantes, empresas y plataformas tecnológicas. Gente que apoya a la gente. Esa es la comunidad que *Splice Media* quiere construir.

Más información: [splicemedia.com/splicebeta2020](https://splicemedia.com/splicebeta2020)

Según Chumjai, la redacción de *Prachatai* desea expandir el alcance de su trabajo, con noticias de gran impacto y sin perder el tiempo en hechos banales. “Intentamos llegar a más públicos marcando diferencia con los temas que abordamos. Con los acontecimientos políticos no solo brindamos información básica, también tratamos la noticia de una manera que sea comprensible para nuestras y nuestros lectores”. Afirma que, en un futuro, los eventos presenciales jugarán un papel más importante, pues estos ya han tenido éxito en el pasado. En 2017 y 2018, *Prachatai* organizó proyecciones cinematográficas públicas y desarrolló proyectos de cooperación con la participación de ciudadanas y ciudadanos periodistas, lo que le permitió interactuar con las comunidades y obtener una retroalimentación de su trabajo.

Pratachai emuló la estrategia de *The Guardian* y pidió contribuciones al público lector. Pero, luego de un prometedor inicio, las donaciones disminuyeron. El programa de membresía, por el contrario, ha tenido buenos resultados. Para atraer a más suscriptoras y suscriptores, el medio comercializa calendarios y libros. Actualmente tiene al alrededor de 400 personas vinculadas al programa de membresía, pero su objetivo es llegar a 1.000 en los próximos dos años. El equipo quiere enfocarse más en su audiencia y sus necesidades. En tiempos en los que hay tantos compitiendo por la atención del público, una actitud de “haz y ellos vendrán” no es suficiente para consolidar una marca y un prestigio.

Grundy dice que *HKFP* no ha hecho muchas encuestas o estudios sobre su audiencia, pero asegura que la línea editorial del medio está orientada, como era de esperarse, a sectores progresistas y prodemocráticos de Hong Kong. La organización no le da mucha importancia al tráfico web. “Si nos enfocáramos solo en los temas que reciben más visitas o clics, esto nos empujaría a trabajar hacia una dirección y nos convertiríamos únicamente en portavoz de las campañas a favor de la democracia, y esa nunca ha sido nuestra intención”, dice Grundy. Al

final, la credibilidad del medio también sufriría, lo que sería algo contraproducente. Con un equipo pequeño, pero con un fuerte enfoque en noticias equilibradas e imparciales, *HKFP* no tiene un programa de membresía, pero sí un grupo creciente de donantes a los que llama “clientes”.

Este medio de comunicación organiza ocasionalmente eventos presenciales para su público como la Semana de la Libre Expresión, a pesar de que allí no se recauda tanto dinero. “He aprendido mucho sobre proyecciones de películas, foros o exposiciones de arte, y ha sido un placer tener un millón de actividades diferentes por hacer porque todo eso se refleja muy bien en el reconocimiento de la empresa. Así que lo hacemos por la marca y la imagen, no por el dinero”.

### Comunicarse regularmente con la audiencia

El equipo de *Magdalene* es muy activo en redes sociales, pues la mayoría de su público son jóvenes que usan constantemente estas plataformas. De hecho, Asmarani explica que, si bien su mayor audiencia aún proviene de Twitter, la participación está aumentando en Instagram, que es una de las redes preferidas por la juventud. Además del crecimiento orgánico del medio y de su comunidad, también se está analizando lo que funcionaría mejor para la empresa en términos de publicidad.

“Experimentamos un poco con la publicidad de pago, como la de Facebook o Instagram, pero es muy costosa y no tenemos ese dinero ahora. Así que este año hicimos una campaña audiovisual que se emitirá por el sistema de circuito cerrado de televisión de los trenes de cercanía. En cada vagón hay una pantalla y allí se transmitirán los videos de un minuto que hemos producido”, cuenta Asmarani.

Para *Magdalene*, los eventos son muy importantes, no solo porque podrían ser una fuente potencial de ingresos, sino porque es una forma de identificar a las y los seguidores más comprometidos. “Es muy fácil dar un clic a un enlace o a un ‘me gusta’ y seguir a alguien en las redes, pero hacer el esfuerzo de asistir a un evento... Eso demuestra quién es tu verdadero público”. Una vez que se identifica a las personas fieles al medio, las organizaciones pueden tratar de realizar actividades, tanto virtuales como presenciales, para involucrarlos y retenerlos.

“Para ampliar nuestra cobertura este año, estamos organizando algunas clases y eventos públicos con el propósito de construir comunidad. Así que lo que tratamos de hacer es tener grupos segmentados y luego organizar eventos de afiliación, de acuerdo con las características de las y los usuarios. A partir de ahí, queremos afianzar las relaciones con la gente y crear una verdadera audiencia, así sea por medio de un grupo de WhatsApp. Estas serían las personas que consideraremos como ‘campeonas’, aquellas que quieren ser parte de *Magdalene*, no importa si son solo 100 o 200”.

Lee dice que no existe ningún secreto con respecto a la participación de la audiencia de *The Reporter*. Como equipo de periodismo investigativo que es, ha descubierto que producir reportajes impactantes y de alta calidad funciona de maravilla para la interacción y el enganche de la audiencia. “Es como una bomba”, así califica Lee a una buena noticia a punto de publicarse: si la pieza es única, atractiva y contundente, la gente comenzará a hablar de ella.

### RECOMENDACIONES CLAVE

- Conocer a su público en el mundo real porque las relaciones físicas son más fuertes que las virtuales.
- Tener claro que los medios independientes tratan de sobrevivir y que el periodismo de calidad cuesta dinero.
- Promocionar su marca e imagen constantemente porque hay muchos competidores.

En esa búsqueda por interactuar con su público de manera más directa, *The Reporter* también ha organizado actividades. Una vez, el equipo de redacción realizó una exposición en la que ubicaron sus artículos impresos en los estantes de periódicos para que la gente los hojeara y leyera. El grupo de mercadeo y diseño también ha hecho entrevistas con grupos focales, recogiendo de ellos opiniones y comentarios sobre el medio y tratando de comprender la experiencia del usuario en el sitio web. También leen los comentarios en las redes sociales para conocer qué piensa la gente y medir el pulso de sus lectores.

Chandran dice que *Malaysiakini* no ha hecho un trabajo en particular para sondear a su audiencia, sino que opera más por instinto. Sin embargo, sí se han involucrado con la metodología *Design Thinking* [Pensamiento de diseño] para reflexionar sobre sus productos y analizar en dónde la demanda puede ser más fuerte. Así mismo, se está trabajando en un programa, similar a una membresía, para consolidar una comunidad un poco más comprometida que sus suscriptoras y suscriptores habituales. “Estamos creando la comunidad ‘Kini’, la cual tendrá mayor interacción con el medio”, explica Chandran. No habrá un costo adicional a la suscripción regular y es opcional.

Los equipos de trabajo de *The Reporter*, *Magdalene*, *Hong Kong Free Press*, *Malaysiakini*, *Rappler*, *Frontier Myanmar* y *Prachatai* continúan probando y evaluando nuevas herramientas, modelos de negocio y formas de contar historias. Puede ser extraordinariamente agotadora esta etapa del desarrollo del medio de comunicación, pero también puede resultar ser un momento emocionante y con muchas oportunidades en el horizonte. Obviamente, no hay una solución o fórmula única para el éxito, pero sí muchas formas de sobrevivir e, incluso, de crecer.



**Kirsten Han:** Periodista independiente con sede en Singapur. Fue jefa de redacción de *New Naratif* y dirige el boletín *We, The Citizens*, que cubre asuntos políticos, sociales y de democracia de Singapur. Ha recibido el premio Anthony Lewis de la organización World Justice Project por su trabajo periodístico y la defensa de los derechos humanos.

✉ [han.kirstenly@gmail.com](mailto:han.kirstenly@gmail.com)



**Pauline Tillmann:** Gerente de proyectos en DW Akademie. Entre 2011 y 2015 trabajó como corresponsal *freelance* en San Petersburgo (Rusia) para la primera cadena de la TV pública alemana, [ARD, por sus siglas en alemán]. En mayo de 2015, fundó su propia revista digital, *Deine Korrespondentin (Tu Corresponsal)*, junto con 10 reporteras con quienes cubre historias de mujeres destacadas en el mundo. Tiene una maestría en Ciencias Políticas, Sociología y Psicología, y completó su pasantía en periodismo en *BR*, la radiotelevisión pública de Baviera en Múnich. Por su trabajo como periodista, Pauline ha recibido varios premios. Actualmente trabaja como capacitadora, conferencista y moderadora especializada en *startups* de medios de comunicación.

✉ [info@pauline-tillmann.de](mailto:info@pauline-tillmann.de)

# IV. Capítulo 3

## Mantener el éxito

Por Laura Zommer y Ana Paula Valacco



**Tania Montalvo** (*Animal Político*).  
Subdirectora editorial de *Editorial Animal*, de México. Es responsable de las operaciones y contenidos digitales, de las investigaciones y proyectos especiales, del trabajo multimedia, del relacionamiento con el público, del programa de membresía y del modelo de negocio. En 2018 coordinó *Verificado*, una iniciativa colaborativa que involucró a más de 90 socios, entre medios nacionales y estatales.

✉ [tania@animalpolitico.com](mailto:tania@animalpolitico.com) | 🌐 [animalpolitico.com](http://animalpolitico.com)

GK



**José María León Cabrera** (*GK*).  
Fundador de *GK*, editor y reportero. Sus trabajos han aparecido en prestigiosas revistas como *Etiqueta Negra* y *Etiqueta Verde*, *Diners*, *SoHo* Ecuador y *SoHo* Colombia, *Courrier International* (perteneciente al grupo *Le Monde*) y *New York Times*, en donde escribe artículos en español e inglés. Fue editor del proyecto "Frontera cautiva", un trabajo con el que fue finalista en el reconocido Premio Gabo de periodismo, 2019 (categoría cobertura).

✉ [josemaria@gk.city](mailto:josemaria@gk.city) | 🌐 [gk.city](http://gk.city)



**Natalia Viana** (*Agência Pública*).  
Directora y cofundadora de *Pública*. *Agência de Jornalismo Investigativo*. En 2016 fue la periodista brasileña más galardonada. En 2019 con el documental *Efeito Colateral*, sobre civiles asesinados por el ejército, fue finalista del Premio Shining Light de la Red Global de Periodismo de Investigación. En 2018 fue reconocida como emprendedora social de la red Ashoka. Escribe columnas de opinión para el periódico digital *El Diario*, de España.

✉ [natalia@apublica.org](mailto:natalia@apublica.org) | 🌐 [apublica.org](http://apublica.org)



**Juan Esteban Lewin** (*La Silla Vacía*).  
Director editorial de *La Silla Vacía*. Estudió derecho e historia y tiene una maestría en Estudios Latinoamericanos. Ha sido profesor de escuela, abogado de traje y corbata, traductor e investigador; de modo que llegó tarde al mundo del periodismo. En tres ocasiones ha sido finalista del Premio Gabo de periodismo.

✉ [jlewin@lasillavacia.com](mailto:jlewin@lasillavacia.com) | 🌐 [lasillavacia.com](http://lasillavacia.com)



**Ewald Scharfenberg** (*Armando.Info*).  
Director del portal de periodismo de investigación *Armando.Info*. Comenzó como reportero en periódicos locales y luego trabajó como corresponsal para Reporteros Sin Fronteras, en Venezuela. Entre 2012 y 2017 fue el corresponsal de *El País* de España en Venezuela. Desde 2017 es miembro del Consorcio Internacional de Periodistas de Investigación [ICI], por sus siglas en inglés.

✉ [ewalds3@gmail.com](mailto:ewalds3@gmail.com) | 🌐 [armando.info](http://armando.info)



**David Hidalgo** (*Ojo Público*).  
Director periodístico de *Ojo Público*. Es autor de los libros *Sombras de un rescate*, sobre la última acción armada del grupo terrorista MRTA, y *La biblioteca fantasma*, acerca del mayor saqueo cultural en la historia de América Latina. Ha recibido varios galardones, incluyendo el Premio Latinoamericano de Periodismo de Investigación.

✉ [dhidalgo@ojo-publico.com](mailto:dhidalgo@ojo-publico.com) | 🌐 [ojo-publico.com](http://ojo-publico.com)



la diaria

**Damián Osta Mattos** (*La Diaria*).  
Cofundador y gerente general del periódico *La Diaria*. Ha liderado el proceso de reconversión del modelo de suscripción de la publicación impresa a la digital, basado en la gestión de comunidades de conocimiento.

✉ [odamian@gmail.com](mailto:odamian@gmail.com) | 🌐 [ladiaria.com.uy](http://ladiaria.com.uy)



**Pablo M. Fernández** (*Chequeado*).  
Director de innovación y comunicación, profesor de la Universidad de Buenos Aires e integrante del equipo de investigación de tecnología y medios de UBACyT. También es autor y fundador de *Jomofis*, una comunidad de trabajadores independientes, coautor de *La fábrica de tiempo* y colider del podcast *Diyitales*. Fue editor de *Lanacion.com* y *La Nación*.

✉ [pmfernandez@chequeado.com](mailto:pmfernandez@chequeado.com) | 🌐 [chequeado.com](http://chequeado.com)

Para que un medio de comunicación sea exitoso y cause impacto, la supervivencia no es suficiente. Las organizaciones deben ser fuertes y robustas para poder soportar las sacudidas que inevitablemente vendrán: desafíos comerciales y legales, y ataques por parte de actores que intentarán acallar el periodismo que revela sus fechorías. Consolidarse es, pues, más difícil. Los modelos de negocio de los medios tradicionales se enfrentan a retos trascendentales como la incursión de las plataformas digitales en el campo publicitario.

La llegada de internet asequible a América Latina en 2015 fue inicialmente un gran impulso para la democratización del ecosistema mediático y de la esfera pública. Anteriormente, la información estaba concentrada en muy pocos medios de comunicación tradicionales que eran dirigidos de acuerdo con los intereses empresariales o políticos de sus propietarias y propietarios. Internet permitió que periodistas trabajaran en sus áreas de interés, gracias al surgimiento de nuevos medios digitales que se centraban en temas de poca cobertura. Hicieron uso de enfoques innovadores, posibilitados por las nuevas tecnologías, para satisfacer mejor las demandas de las audiencias.

Las *startups* de medios de comunicación están desempeñando un papel destacado en las democracias de toda la región. De acuerdo con el informe *Punto de inflexión* de la organización Sembramedia, en 2017 “los nuevos emprendimientos periodísticos se están convirtiendo en fuentes de información cada vez más importantes y creíbles, y están transformando el complejo panorama de los medios de muchas formas. Estos nativos digitales pueden desempeñar un papel más decisivo en América Latina en comparación con lo que hacen sus homólogos en los saturados mercados mediáticos de los países desarrollados”.

Las nuevas iniciativas periodísticas latinoamericanas han sido sorprendentemente resistentes a las turbulencias de los últimos años. Según Janine Warner, cofundadora y directora ejecutiva de Sembramedia, solo el 15 por ciento de los emprendimientos digitales —incluidos en su directorio de más de 800 empresas— cerró entre 2015 y 2019. Esto sugiere que hay un alto nivel de fortaleza entre estos medios en comparación con el general de emprendimientos de esta parte del continente americano. El número de empresas sobrevivientes en este último caso es significativamente menor: solo el 40 por ciento supera los primeros dos a cinco años de existencia. Warner cree que la alta tasa de supervivencia de estos emprendimientos mediáticos se debe a la motivación de sus fundadoras y fundadores. “El objetivo de quienes emprenden un proyecto periodístico es ofrecer un servicio a sus comunidades y no hacerse ricos, como sí ocurre en otras áreas”.

Como ya vimos en el capítulo 2, las *startups* de medios de comunicación quieren crecer y hacer mucho más, especialmente, cuando creen que su trabajo tiene un impacto positivo. El buen periodismo puede mejorar la vida de muchas personas, revelar información valiosa, hacer que las burocracias y representantes políticos rindan cuentas, y asegurar que se haga justicia.

Pero cuando una organización comienza a crecer también es vital la planeación, pues garantiza que haya suficientes recursos humanos y financieros para que el personal no se sobrecargue y para que el medio no se desvíe de su misión y del objetivo de brindar información de calidad.



Lanzado en 2010, *Chequeado* fue la primera organización de *fact-checking* en Latinoamérica.

No crecer también puede ser peligroso. Una organización mediática debe responder a su entorno y a su audiencia, y aprovechar las oportunidades que puedan surgir. Estancarse en un mundo en constante cambio, incluso después de tener éxito durante muchos años, puede afectar la calidad y el prestigio del medio. Este capítulo se centrará en medios digitales que no solo han sobrevivido, sino que se han mantenido a flote mientras logran que el periodismo independiente gane una buena reputación. Exploraremos lo que han hecho para llegar a ese lugar y aprenderemos lecciones que ayuden a las y los emprendedores de todo el mundo a seguir su camino.

Para este manual, entrevistamos a ocho organizaciones. *Animal Político* (México), *Ojo Público* (Perú), *La Silla Vacía* (Colombia) y *Chequeado* (Argentina) nos muestran la vibrante y emprendedora escena de los medios de comunicación de América Latina. Sus innovaciones y proyectos elogiados mundialmente evidencian su calidad y el rigor periodístico en la región. El periódico *La Diaria* es un medio uruguayo, constituido como cooperativa, que nos enseña cómo los modelos disruptivos pueden tener éxito cuando una comunidad comparte objetivos comunes. Para reflejar cómo el periodismo sobrevive a circunstancias económicas y físicas adversas, profundizaremos en la historia de *Armando.Info*, un medio digital venezolano que hace periodismo de investigación de calidad. También analizaremos lo que *GK*, una agencia de medios de comunicación en Ecuador, ha hecho para revolucionar la forma en que se monetizan contenidos dedicados a los derechos humanos, el enfoque de género y la diversidad. Igualmente, revisaremos cómo *Agência Pública*, una plataforma digital brasileña fundada por mujeres, ha logrado imponer una agenda relevante de investigación en uno de los países más grandes y diversos del mundo.

En este capítulo veremos cómo estos medios de comunicación han superado la turbulenta fase de lanzamiento y han sido capaces de constituir organizaciones viables en mercados que a menudo son un desafío; y como al hacerlo, han creado nuevos e importantes espacios para las voces e historias que otrora eran excluidas. Como señala el informe de Sembramedia, “a lo largo y ancho de América Latina, los medios nativos digitales cubren comunidades desatendidas por medio de contenidos originales y de historias escritas sobre temas que antes eran tabú”.

Lo que estas organizaciones han logrado será muy ilustrativo para los emprendimientos periodísticos de cualquier parte del mundo. No hay soluciones milagrosas, pero veremos que hay muchas ideas novedosas para desarrollar negocios viables que permitan que los medios mantengan la calidad periodística que se propusieron.

## 1. Financiación y fuentes de ingresos

Las y los periodistas son apasionados por naturaleza y se destacan por no conocer sus límites personales. Ese pensamiento idealista también se aplica a la hora de gerenciar un emprendimiento periodístico. A veces, quienes lideran un medio pasan por alto importantes aspectos institucionales y financieros que son vitales para el funcionamiento de una organización exitosa y sostenible. En general, estas y estos profesionales están muy bien capacitados para encontrar información, obtener “la primicia”, gracias a sus habilidades de investigación, y satisfacer las necesidades de su audiencia mediante una comunicación eficaz. Pero estas habilidades no siempre están acompañadas de aquellas destrezas que permiten una planificación estratégica a largo plazo o una buena gestión empresarial. Sin un conocimiento financiero e institucional adecuado, se compromete la calidad del trabajo del medio periodístico y pone en riesgo

su existencia. Cada organización tiene recursos para utilizar y objetivos que cumplir. Una estrategia ideal pone a trabajar el capital de la organización de la mejor manera posible para lograr las metas.

Las *startups* de medios periodísticos exitosas son aquellas que identifican y experimentan con nuevas fuentes de ingresos y que las convierten en bases económicas sólidas.

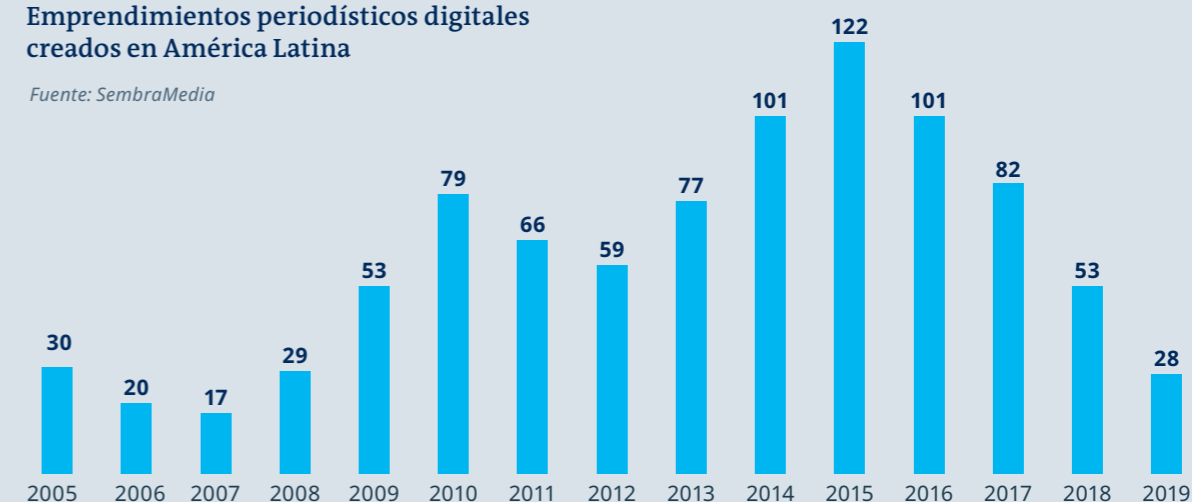
**Una de las lecciones clave de los emprendimientos periodísticos de este capítulo es que se necesita de una gran variedad de fuentes de financiación para garantizar que unos ingresos mantengan el negocio principal en marcha, si otros desaparecen.**

Por ejemplo, *GK* ha creado *GK Studios*, una agencia que atiende las necesidades de comunicación de empresas y que aporta recursos para sostener el negocio principal: el periodismo. “Es un estudio de contenidos que también me gusta definir como una ‘casa editorial’”. Respondemos a las necesidades de comunicación del sector privado y de organizaciones de la sociedad civil”, afirma José María León Cabrera, editor general y fundador de *GK*. Mientras buscaba nuevas formas de generar ingresos, el equipo líder de *GK* se dio cuenta de que podía aprovechar sus habilidades en producción de contenidos para ofrecer servicios y productos que otros estarían dispuestos a pagar. Así surgió esta nueva fuente de ingresos.

*GK* realiza producciones audiovisuales a terceros. Algunos de estos proyectos permiten, incluso, llegar a nuevos públicos con diferentes formatos. “El año pasado realizamos un programa que fue transmitido nacionalmente por una de las cadenas de televisión tradicionales que están a punto de desaparecer. Era un programa periodístico y de humor muy exitoso, parecido al formato de John Oliver o de Chumel Torres (un presentador de

### Emprendimientos periodísticos digitales creados en América Latina

Fuente: Sembramedia





televisión mexicano). Esto nos llevó a desarrollar una serie de pilotos para ofrecer en diferentes plataformas: televisión abierta, por cable y otros servicios de *streaming*", comenta León Cabrera.

*Animal Político*, un sitio digital de noticias de México, creó dos verticales bajo la marca original para atraer a más público y anunciantes. *Animal.MX* se centra en producir contenidos de entretenimiento y estilo de vida, mientras que *AnimalGourmet* ofrece información sobre gastronomía. Estos proyectos comparten el mismo rigor periodístico de *Animal Político*, pero la información permite ser abordada con diferentes formatos y enfoques.

“Son tres espacios autosostenibles con públicos completamente distintos y que pueden ser comercializados o usados para vender publicidad”, explica Tania Montalvo, editora general. Para generar ingresos adicionales, *Animal Político* también ha diversificado el modelo de negocio y ahora ofrece servicios de capacitación en comunicación. Usan su experiencia en posicionamiento de marca, redacción y creación de contenidos para dictar talleres a empresas.



*Animal Político* comenzó en 2011 con la cuenta de Twitter @PajaroPolitico.

La agencia de verificación de datos o *fact-checking* *Chequeado* —para la que trabajan las autoras de este capítulo— vende información original a editoriales y también publica contenidos propios. Este medio argentino genera ingresos cuando los periódicos le solicitan información especial, mientras que los contenidos de dominio público están disponibles bajo la licencia de *Creative Commons* que permite a otros hacer uso de esta información, pero dándole los créditos a *Chequeado*. Las participaciones remuneradas de las y los integrantes del equipo en programas de televisión y de radio también permiten obtener ingresos. Al igual que los otros emprendimientos en este capítulo, *Chequeado* ha monetizado sus habilidades periodísticas ofreciendo servicios y capacitaciones para sostener sus operaciones principales.

Un ejemplo de ello, es el uso de su experiencia en *fact-checking* para capacitar, mediante una plataforma educativa creada por la misma organización, a estudiantes de la región sobre alfabetización mediática, y a reporteras y reporteros que desean

adquirir destrezas en verificación de hechos y en periodismo de datos. Este proyecto de formación ha permitido que *Chequeado* aumente el número de países en los que opera. También ofrece servicios de consultoría en *fact-checking* a productoras de televisión y cine, y, como otros medios de verificación, recibe dinero por los artículos en los que evidencia información falsa que circula en Facebook e Instagram.

Adicionalmente a esto, *Chequeado* obtiene recursos de un programa de membresía, fondos concursables y de eventos de recaudación de fondos orientados a empresas y personas.

Uno de los errores comunes de los emprendimientos periodísticos es no invertir lo suficiente en el modelo de negocio y en el personal. Un grupo de investigadores comparó el promedio de ingresos de las organizaciones que contratan personal de ventas con aquellas que no lo hacen. Las *startups* con al menos un trabajador en esta área reportaron más de US\$ 117.000 en ingresos anuales, mientras que aquellas que no contaban con área comercial registraron menos de US\$ 3.900. A medida que el negocio comienza a crecer, muchos medios se apresuran a contratar a las y los mejores periodistas, en lugar de personal comercial, siguiendo así un instinto natural de invertir más en la calidad de la información que en las necesidades operacionales de la organización.

Las entrevistas realizadas para este capítulo dejan claro que, rara vez, las y los buenos periodistas poseen habilidades comerciales. Las *startups* de medios exitosas tienden a ser dirigidas por profesionales pragmáticos que entienden que, para monetizar su información, se requiere de otras destrezas. También han comprendido que este proceso se puede desarrollar de manera transparente, respetando la integridad del medio. Cómo gestionar la estructura y los aspectos comerciales y editoriales de la organización también han sido asuntos clave.

## RECOMENDACIONES CLAVE

- Contar con una amplia variedad de fuentes de ingresos.
- Ser transparente en términos financieros.
- No es solo periodismo, también hay que gestionar la estructura organizacional y los negocios.
- El éxito sostenible se puede reforzar con el apoyo de miembros o suscriptores.

El medio digital de investigación peruano *Ojo Público* ha trabajado fuertemente desde su lanzamiento, en 2014, para desarrollar una estrategia integral de sostenibilidad. Esta organización sin ánimo de lucro —nacida gracias a los ahorros de sus fundadoras y fundadores y a una pequeña subvención de Media-Factory— ha tomado distancia de los fondos recibidos anteriormente por organizaciones internacionales como Open Society



La Diaria es un periódico cooperativo único en la región, similar al medio taz de Alemania.

Foundations, National Endowment for Democracy (NED), Hivos y otros donantes. El equipo descubrió que este modelo de financiación desviaba su trabajo a actividades que no eran las principales del medio. Los patrocinadores a menudo solicitan ejecutar proyectos que pueden no estar en consonancia con el criterio periodístico de la organización. Pueden, por ejemplo, requerir la realización de reportajes sobre el área de la salud, en temas que no son tan prioritarios para la audiencia.

*Ojo Público* tiene previsto lanzar una nueva unidad de negocio que, si bien tendrá lugar dentro de la organización, estará separada del equipo editorial. Esta se enfocará completamente en proyectos innovadores para financiar el medio. La decisión de crear la unidad corresponde al compromiso con el aprendizaje que el equipo incorporó desde un principio. *Ojo Público* se fundó bajo la premisa de innovar y adaptarse a las necesidades de su audiencia de una manera cada vez más eficiente. Por esta razón, se determinó que todas las iniciativas que surgieran debían respaldar las actividades centrales de la organización.

## Enfocarse en la misión

*Ojo Público* aprendió que perseguir fondos de donantes y atender necesidades de clientes fuera del campo periodístico podían desviarlo de su misión. A medida que el medio empezó a crecer, resultó muy tentador dedicar tiempo y recursos a proyectos y consultorías que ofrecían grandes ganancias. Pero, con el paso

del tiempo, fue más eficiente obtener recursos de iniciativas que cumplieran con el enfoque principal de la organización y de aquellas que estaban relacionadas con proyectos ya emprendidos. “Ese fue un verdadero proceso de aprendizaje. Lo que intentamos hacer es crear sinergias entre los proyectos para extender su cobertura y asegurar su sostenibilidad por unos meses más”, comenta David Hidalgo, director periodístico y cofundador de *Ojo Público*.

*La Diaria*, un periódico cooperativo uruguayo fundado en 2006, tiene una estrategia de financiación única en la región. Este modelo es muy similar al de *Die Tageszeitung —taz—*, un diario alemán que es dirigido por sus empleadas y empleados. El capital inicial de *La Diaria* provino de potenciales lectoras y lectores que se comprometieron a apoyar la publicación una vez comenzara sus actividades. Esto le dio a la organización, desde sus inicios, una fuerte identidad orientada a su público. La campaña de financiación arrancó con las personas que se convertirían en propietarias y empleadas del periódico, animando a más gente para que apoyaran económicamente al medio.

La primera estrategia fue lanzar una oferta especial en la cual cada “socio y socio” entregaría cinco copias gratis del diario a sus amistades. Al final, recibieron el respaldo de 1.000 personas antes de salir la primera edición. La comunidad de *La Diaria* se construyó con base en la confianza y en una promesa cumplida que se materializó cuando el medio entró en funcionamiento. Pero no fueron solo las y los lectores quienes brindaron ayuda económica al periódico; también invitaron a las y los empleados



El equipo editorial de GK tiene su sede en Quito, Ecuador.

a que fueran dueños de la empresa. “El capital inicial provino de quienes serían sus lectores; entonces, desde el principio, el diario ha tenido una marca identitaria muy fuerte”, dice el gerente general, Damián Osta Mattos.

Incluso hoy, el apoyo de sus suscriptoras y suscriptores es clave, pues el 81 por ciento de la financiación proviene de ellos. El objetivo es alcanzar suficientes abonados para reducir a cero los recaudos por publicidad.

“Si logramos costear el 100 por ciento de nuestro presupuesto con las suscripciones, vamos a poner en consideración de la comunidad los ingresos que lleguen por publicidad, para que ella misma elija los proyectos, ya sean propios o postulados, en los cuales quiera invertir”, explica Mattos. Esta estrategia permitirá a *La Diaria* desarrollar una estructura de producción y distribución de contenidos y servicios diferentes a otros medios de la región. De un total de 130 empleadas y empleados, 15 hacen parte del equipo de ventas, quienes trabajan en un centro de llamadas y en asuntos administrativos de las y los suscriptores.

Los medios periodísticos consultados para este capítulo señalan que todos sus productos deben estar profundamente arraigados en sus comunidades, un asunto que exploraremos más adelante. Para Pablo Fernández, director de innovación y comunicación de *Chequeado*, es importante que nunca se dejen de evaluar las estrategias comerciales. “Es una buena práctica tomarse el tiempo para reflexionar sobre los productos y establecer las mejores maneras de fortalecer las oportunidades que estos brindan”.

*La Silla Vacía*, de Colombia, también ha sido muy dependiente de contribuciones internacionales y fondos para obtener recursos. Adicional a estas fuentes de financiación, el medio ha logrado desarrollar otra iniciativa para recaudar fondos: *La Silla Académica*, una plataforma que presenta la investigación académica de una forma más amena y periodística. Universidades e instituciones de investigación de Colombia pagan al medio una suscripción anual y proporcionan el trabajo académico o investigativo para que periodistas realicen una adaptación de alta calidad de los estudios y así haya divulgación científica.

Un objetivo clave de las directivas del medio ha sido incrementar las fuentes de ingresos. Han liderado también una exitosa campaña de *crowdfunding* llamada “Súper Amigos” que recientemente se convirtió en un programa de membresía.

## 2. Contratación de personal y organización interna

Los emprendimientos de periodismo digital tienen inicios similares a las bandas de rock de garaje: un grupo de amigas y amigos idealistas se reúnen en la cocina de uno de ellos y sueñan con una nueva publicación; se imaginan los posibles riesgos, los temas que llamarán la atención del público y el cambio que impulsarán sus historias. A medida que crecen y contratan más personal, inevitablemente surgen nuevos problemas y necesidades, muchos de los cuales no habían previsto. Las y los fundadores encaran una variedad de retos con el equipo de trabajo.

Ya no es un grupo de amigas y amigos impulsados por una pasión: la nueva organización es dirigida por profesionales que enfrentarán una serie de obstáculos. Uno, probablemente, pondrá mucho en juego: la seguridad. Las amenazas y el discurso de odio serán un tema serio en cualquier medio periodístico que quiera dejar huella con su trabajo. El acoso cibernético, las amenazas anónimas y los pleitos jurídicos vienen con la labor desempeñada. Las y los empleados también se enfrentarán a posibles problemas, como el desgaste de la salud mental a raíz de su trabajo y de las presiones y reacciones violentas del gobierno y otros grupos poderosos.

Para enfrentar estas circunstancias, las y los fundadores de estas empresas a menudo necesitan adquirir nuevos conocimientos o recurrir a ayuda externa para proteger a su personal. El cuidado de las personas no es, quizás, un asunto trascendental durante los primeros años. Pero, una vez que la organización gana estabilidad, las necesidades de las y los integrantes del equipo se convierten en un asunto primordial. Encarar estas situaciones cuesta dinero y representa un reto adicional para estas organizaciones con pocos recursos. Por lo general, estos medios son tan pequeños que contar con una o un profesional de recursos humanos a tiempo completo resulta, aparentemente, innecesario. Sin embargo, las características propias del entorno mediático hacen que esta idea se vuelva una prioridad desde la fase de crecimiento (ver capítulo 2), mucho antes que en otros sectores económicos.



*Ojo Público* fue una de las organizaciones que investigó el escándalo de los *Panama Papers*.

*Ojo Público* comenzó a formalizar su estructura de recursos humanos en 2019, mientras que *Animal Político* dará ese paso muy pronto. “Es una de las cosas que queremos lograr. El año pasado iniciamos con diferentes protocolos y hablamos con el personal para saber cómo se sentía y qué necesitaba”, comenta Montalvo.

Garantizar seguridad también forma parte del trabajo diario de estas organizaciones. Es necesario pensar en medidas de protección para los entornos digitales y la labor periodística, definiendo una posición institucional antes los ataques y contratando servicios de ayuda legal y de seguridad. En el caso de *Armando.Info*,

sus tres directores tuvieron que abandonar el país debido a demandas legales por parte del gobierno venezolano. Esto afectó la seguridad de la organización e incrementó los gastos al tener que contratar abogados. “Si (representantes políticos o personas en posiciones poderosas) amenazan con denunciar legalmente a una o un periodista, lo que hacemos es reforzar nuestra presencia institucional para brindarle nuestro respaldo y alentamos a quienes denuncian a demandar, en su lugar, a la organización. Así, es la empresa la que enfrenta la amenaza”, dice Juan Esteban Lewin, director editorial de *La Silla Vacía*.

Las organizaciones también deben crear protocolos para el uso de las redes sociales; por ejemplo, saber qué publicar o suspender las cuentas personales durante una ola de ataques.

*Agência Pública* de Brasil recomienda a sus periodistas limitar el uso de las redes sociales para evitar estar expuestos a amenazas o a campañas de desprestigio. “Queremos que sean muy conscientes al usar las redes y que entiendan los riesgos a los que se enfrentan. No los obligamos a que las dejen de utilizar, pero sí les dejamos claro que todo aquello que publiquen puede ser usado en su contra”, comenta Natalia Viana, cofundadora de la agencia. Cuanto más visible e impactante sea la plataforma periodística, más rápido se convierte en un problema el acoso cibernético.

## Constante evolución y adaptación

La consolidación de una organización siempre implicará la necesidad de diseñar nuevas políticas y procedimientos internos. Por ejemplo, *Animal Político* tenía una dinámica operativa típica de un medio pequeño, hasta que la carga laboral los superó. Las directivas se dieron cuenta de que tenían que establecer reglas claras para el personal, que incluían parámetros para el trabajo en casa, la asignación de turnos, la implementación de un entorno seguro y libre de acoso laboral, y la protección de sus periodistas.

*GK* y *Agência Pública* tienen un enfoque especial con relación al desarrollo profesional de sus equipos de trabajo. Las y los responsables de *GK* entienden la organización como una escuela donde todas y todos aprenden cada día. “En *GK* no solo formamos periodistas, sino también personas que creen que es posible trabajar en una empresa cuya única responsabilidad es con la sociedad y la verdad, y con quienes no hacen parte del juego del poder. Algo poco común en Ecuador y América Latina”, afirma León Cabrera.

Por su parte, *Agência Pública* considera el crecimiento profesional de sus periodistas como parte del desarrollo institucional. Esta política logra que sus empleadas y empleados permanezcan por más tiempo en la organización. Hay quienes han trabajado allí por años, un hecho muy importante para las directivas. “La razón por la que continúan con nosotros es porque escuchamos sus necesidades e intereses y buscamos la manera de ayudarles a alcanzar sus metas”, dice Viana.

La agencia anima a todo el equipo para que emprenda nuevos proyectos dentro del medio, pero también respalda a quienes les surge oportunidades externas como becas o proyectos paralelos. Invertir en sus habilidades contribuye, sin lugar a duda, al fortalecimiento de toda la organización. Sus reporteras y reporteros son profesionales con mucha experiencia, pero lo más importante es que son leales a la marca y a sus valores.

De las *startups* entrevistadas, *La Diaria*, con 130 empleadas y empleados, es el único medio que cuenta con una persona de recursos humanos. Las demás reconocen esta necesidad y buscan solucionarla con consultores externos o con proyectos de desarrollo institucional a corto plazo. Por ejemplo, desde enero de 2020, *Chequeado* contrató a un asesor sénior en esta área para trabajar en la construcción de políticas organizacionales, de gestión y cultura del cambio.

### 3. Miembros y construcción de comunidad

La participación de la comunidad en la realización de contenidos informativos no es un artilugio de los nuevos medios digitales, sino un aspecto que ocupa un lugar cada vez más preponderante en la lista de tareas pendientes de estos emprendimientos. Un medio de comunicación puede crear productos con una calidad excepcional, pero eso no garantizará su permanencia en el tiempo si no construye una relación sólida con su audiencia o comunidad. Esa fue una lección que muchas de las iniciativas de este capítulo aprendieron en el camino. Además, estas organizaciones advierten que, una vez se construye ese público, no se puede pensar que la tarea está cumplida. Mantener involucrada a la comunidad es un objetivo fundamental que exige un trabajo constante.

**Contar con una comunidad sólida no solo trae beneficios para la financiación y la visibilidad, también ayuda a mantener y respaldar el periodismo.**

Hoy más que nunca, la ciudadanía puede interactuar con las y los periodistas a través de diferentes y novedosos medios para recomendar historias, enviar una posible primicia o solicitar que se analice la veracidad de un hecho. *La Silla Vacía*, *Chequeado* y *Animal Político* utilizan WhatsApp para estar conectados con sus audiencias. La comunidad también puede ser de ayuda a la hora de cubrir ciertos temas, para dar sugerencias sobre un producto o servicio, o para determinar la pertinencia de una idea o proyecto innovador. Una audiencia leal es aquella que identifica los errores y rápidamente avisa a las y los editores del medio para que los corrijan.

Tener una presencia activa en las redes sociales puede ayudar a construir comunidad, pero no lo garantiza. Para lograrlo de manera efectiva se requiere de una estrategia inteligente. Las plataformas digitales ofrecen espacios y dinámicas completamente nuevas para compartir, criticar, dar opiniones y

difundir información. El mayor desafío para las y los emprendedores de medios ha sido romper con la manera tradicional de hacer periodismo y aceptar a las redes sociales como los nuevos canales de distribución, con sus formatos novedosos y con sus oportunidades, para rentabilizar la información. Anteriormente, las y los creadores de contenido tenían que persuadir a un medio de distribución para que comprara sus noticias. Ahora, pueden acceder a cualquier plataforma digital, pero deben ser aún más creativos y buscar nuevas maneras de monetizar la información.

Para muchos de estos emprendimientos periodísticos, la construcción de comunidad comenzó con una simple presencia en redes sociales. Con el tiempo, pasaron de publicar simplemente su información web en estos espacios a crear contenidos diferentes y únicos que respondían a las necesidades insatisfechas de sus audiencias.

*Chequeado*, por ejemplo, contrató a una persona para desempeñar el cargo de *community manager* [gestor de comunidades virtuales] en 2019, con el objetivo de desarrollar una estrategia especial de interacción en línea. El resultado ha sido positivo, ya que el equipo ha logrado aprovechar las métricas disponibles para conocer mejor a su público e interactuar de una manera más eficiente. Luego de cinco meses de implementación, el medio ha transformado la manera de publicar en las redes sociales, logrando así un incremento del 50 por ciento en las tasas de interacción, sin sobrecargar a la audiencia con publicaciones excesivas. Igualmente, esta estrategia ha permitido un acercamiento directo de las y los miembros del equipo con el público para lograr una mejor comprensión de las necesidades y puntos de vista de las comunidades, así como un mayor entendimiento sobre cómo rentabilizar el tráfico en la web. Todo esto fue parte de un proceso para desarrollar un programa de membresía.

Algunas de las personas entrevistadas admiten que, al principio, les faltó visión para consolidar su presencia en las redes sociales. También reconocen que el personal de comunicación y de innovación debería haber sido parte de la organización desde su creación. Han aprendido a no subestimar el impacto de las redes sociales en la construcción de comunidad y el papel que desempeñan quienes se dedican a crear redes y comunidades en el espacio digital.

Un contacto más cercano con el público abre oportunidades que se pueden incluir en el proceso de creación de contenidos. “El periodismo tradicional y unidireccional puede enriquecerse con personas de su comunidad que son expertas en ciertos temas, seguramente mucho más que la o el periodista. Las audiencias pueden colaborar sin importar de dónde provenga su conocimiento: algunas veces su experiencia se sustenta en su formación académica, pero en otras ocasiones son saberes valiosos adquiridos en su vida diaria. Estas contribuciones nos ayudan a producir una mejor información”, afirma Osta Mattos de *La Diaria*.



*Armando.Info* es un medio digital venezolano que se centra en el periodismo de investigación.

No obstante, dos casos ilustran que la construcción de comunidad puede llegar primero. Como se mencionó previamente, *La Diaria* nació como un periódico impreso financiado por sus potenciales lectoras y lectores y *Animal Político*, en México, surgió como una cuenta de Twitter antes de convertirse en medio periodístico. Esto demuestra que crear audiencia puede ser la fuente de origen de un proyecto sostenible a largo plazo.

Como @PajaroPolitico, *Animal Político* tenía la misión de satisfacer una demanda de información seria sobre la política del país. El equipo comenzó a crear una comunidad en Twitter y poco a poco, por derecho propio, se consolidó como un medio digital que tuvo éxito al llevarse consigo al público. Esto le dio al grupo de trabajo la ventaja de conocer el comportamiento de su audiencia en las redes antes de comenzar a publicar.

La mayoría de estos medios se conectan con su comunidad más allá del ciberespacio. Realizan actividades presenciales que incluyen capacitaciones, presentaciones públicas de informes o lanzamiento de investigaciones. Estos espacios también brindan oportunidades para obtener recursos económicos. *Animal Político* y *GK* han organizado proyecciones de cine y debates, en ocasiones, exclusivamente para sus miembros o para quienes están dispuestos a pagar. *La Silla Vacía* invita al público a su sala de redacción para discutir temas con las y los periodistas y con personas expertas que participan en algunos de sus trabajos. Con el fin de crear mayores vínculos con su audiencia, *La Diaria* abre sus puertas a la comunidad y celebra eventos presenciales con regularidad para conocer las necesidades de sus lectoras y lectores y compartir sus experiencias periodísticas.

*Armando.Info* ha mostrado cómo las redes sociales también pueden crear grupos de activistas, incluso desde el extranjero, que apoyan y se involucran con las actividades del medio. Esto, a su vez, ayuda a informar sobre el trabajo periodístico que se realiza. “Hace dos años, a petición de nuestro director general, comenzamos a organizar foros en las librerías de Caracas y de otras ciudades del país y, desde el principio, yo estaba en contra de eso. Decía: ‘qué tontería gastar tanta energía para que vayan

solo 20 personas’. Al final resultó ser una buena idea porque, aunque el número de asistentes era reducido, llegaban especialistas y gente que ni siquiera sabía que existíamos. Incluso empezaron a darnos pistas sobre problemáticas que surgían en sus áreas de trabajo”, recuerda Ewald Scharfenberg, uno de sus fundadores.

### PRINCIPAL APRENDIZAJE

Estos medios exitosos consolidan su marca desde dos frentes: la calidad de su periodismo —información bien producida, rigurosa y relevante— y una presencia significativa en redes sociales. Como empresas, crearon un producto único que es visto como indispensable por su comunidad, porque responde a un vacío de información que había en su entorno. Una fuerte presencia en las redes es vital para la difusión del mensaje y para tener una relación directa con la sociedad.

*La Silla Vacía* también ha ideado maneras para integrar comunidades específicas a través de la creación de redes de expertas y expertos, con la iniciativa *La Silla Llena*. Esta es una plataforma colaborativa que muestra el trabajo de instituciones y organizaciones relevantes en Colombia, así como de personas expertas en diferentes campos que comparten el interés de generar conocimiento. “No solo hemos ganado audiencias en universidades y organizaciones sociales, también hay empresas privadas interesadas en participar. Es un espacio de debate y de cobertura periodística sobre diversos temas”, afirma Lewin.

La mayoría de las organizaciones también ha descubierto que, si le da a la audiencia mayor participación en el proceso periodístico —a través de eventos públicos y participación en línea— y autoría sobre el producto final, es más fácil persuadirla para que pague por los contenidos. “Involucrar a la ciudadanía en el mundo del periodismo nos permitirá trabajar con ella en algún momento. A su vez, esta entenderá que pagar por la información no es una locura”, dice Montalvo. La mayoría de las y los suscriptores de *Animal Político* provienen de ese grupo de personas que inicialmente recibía el boletín o interactuaba con el medio a través de las redes sociales. En ocasiones, *Animal Político* divulga primero los reportajes especiales entre sus socias y socios y luego los comparte con quienes los siguen en redes sociales. Cada vez que se toma esta decisión, el número de suscripciones aumenta, pues el sentimiento de pertenecer a un grupo exclusivo resulta ser valioso. *Agencia Pública*, por su parte, afirma tener más de 1.000 suscriptoras y suscriptores a quienes invita mensualmente para que voten por las entrevistas que quieren que se realicen y para recibir productos especiales por adelantado. “Una vez, empezamos a crear un *podcast* y les



**Agência Pública** es una agencia de periodismo de investigación independiente de Brasil creada en 2011.

enviamos un fragmento a nuestras ‘aliadas y aliados’. Fueron los primeros oyentes. Luego, las y los animamos para que compartieran sus impresiones sobre este producto”, cuenta Viana.

*GK* confía en el trabajo de su editor de audiencias, un profesional dedicado a estudiar al público por medio de métricas. Su labor va más allá de llevar las estadísticas sobre el tráfico en la web para determinar lo que la audiencia quiere y analizar la mejor manera de convertir ese interés en una fuente de ingresos. También debe cumplir con la tarea de incrementar las interacciones que son consideradas valiosas, es decir, aquellas que revelan un alto grado de compromiso con los contenidos que pueden ser monetizados.

“Hicimos una encuesta con nuestras y nuestros suscriptores y descubrimos que les gusta leer historias de largo aliento. Esto quiere decir que, si hay gente que contribuye económicamente a *GK* por el formato de las historias, entonces prestamos atención a ese tipo de escritos y enfocamos allí nuestra estrategia para adquirir recursos”, explica León Cabrera. Él cree que cuantos más lectoras y lectores se puedan monetizar, mucho mejor para el medio. “Si se tiene, digamos, 1.000 personas, pero solo 10 de ellas reciben el boletín de noticias, estas 10 son más valiosas que las otras 990, porque están un paso más cerca de convertirse en patrocinadoras”.

*Animal Político* también utiliza los boletines informativos para atraer a su público hacia una relación monetizada. “Cuando lanzamos nuestra campaña ‘Amigos de Animal’, restringimos el acceso al boletín de la tarde solo para las personas que habían decidido ser miembros. El boletín de la mañana está disponible para el que quiera recibirlo; pero para monetizar la relación con la audiencia —al menos en esta campaña— nos cercioramos de darle un valor agregado a quienes tomaron la decisión de ser parte de la comunidad del medio”, dice Montalvo.

Los medios de comunicación de todo el mundo han aprendido que generar confianza en la audiencia es fundamental para mantener su apoyo, ya que los ecosistemas de información se ven

abrumados por la desinformación que proviene de las redes sociales. Las *startups* de este capítulo saben que ser transparentes en su modelo de negocio y en los procesos periodísticos les ha ayudado a construir credibilidad entre la comunidad. Estos emprendimientos han sido más proactivos que los medios tradicionales a la hora de revelar sus errores y publicar las correcciones.

#### 4. Innovación e inversión para el futuro

Un tema común entre las personas entrevistadas es el valor de la innovación. Las nuevas tecnologías les han permitido explorar una variedad de formatos y elegir el que mejor se adapta a sus necesidades periodísticas, tanto en línea como por fuera de esta. En sus mentes está la idea de trabajar con las comunidades —y no solo con las y los clientes—, con las que deben mantener una comunicación activa y en evolución.

*Ojo Público*, por ejemplo, innova e invierte en proyectos que, si bien no están directamente relacionados con la producción de contenidos, pueden proporcionar información al equipo editorial. En 2019, el grupo creó un algoritmo denominado “Funes”, que detecta potenciales irregularidades en licitaciones públicas. Este proyecto recibió el apoyo de donantes internacionales.

“Funes” es una herramienta que analiza los datos de las contrataciones públicas del Estado peruano e identifica las posibles relaciones políticas y económicas, a través de un modelo algorítmico que sopesa los riesgos de corrupción.

“Hemos recopilado suficiente información para construir una base de datos y aprovecharla al máximo. Nuestro equipo de periodistas utiliza este insumo para escribir artículos de investigación, pero también se pone a disposición del público”, comenta Hidalgo. Esta herramienta fue reconocida en los Premios Sigma de 2020 como el mejor proyecto de innovación en la categoría “Pequeñas salas de redacción”.

**La innovación no se limita a la tecnología. También se trata de mejorar los flujos de trabajo e incorporar nuevas prácticas en la organización, además de incluir estrategias creativas para la construcción de comunidad.**

Durante el período electoral de 2019, por ejemplo, *La Diaria* tomó una decisión arriesgada. “Decidimos que era importante para la democracia que las 260.000 personas que votaban por primera vez en las elecciones pudieran acceder al periódico sin ningún costo durante seis meses. Lanzamos una campaña llamada ‘Elegí Informarte’ y 1.700 personas aprovecharon este beneficio. Con esta acción, les demostramos nuestro interés y preocupación. Incluso los invitamos a participar en eventos especiales y a comentar nuestros productos”, explica Osta Mattos. Si bien es posible que no se hayan afiliado al periódico una vez la suscripción gratuita expirara, la expectativa del equipo de *La Diaria* es que, en un futuro, estas personas sean



leales al medio. “Si ellas pudieran pagar una suscripción más adelante, esperamos que recuerden lo que *La Diaria* les brindó en el pasado”.

Un desafío de la innovación es poder diseñar productos que añadan valor y que su proceso de construcción no implique una sobrecarga de trabajo. “A veces nos hemos dado cuenta de que no tiene mucho sentido crear un producto que puede ser muy innovador en su conjunto, si este nos exige procesos o capacidades que no tenemos o nos hace trabajar cuatro veces más. La relación costo-beneficio no es atractiva”, explica Montalvo de *Animal Político*. Como ejemplo, ella nos habla de la posibilidad de que el sitio web se diversifique en *podcasts*: “Pero, en lugar de saltar inmediatamente a trabajar en este nuevo formato periodístico, estamos creando un proceso interno para ir paso a paso. La idea es que este futuro desarrollo no se traduzca en más trabajo para la redacción. Hacer esa incursión sin escalonamientos podría causar que nuestras otras actividades se retrasen o salgan con una calidad inferior a la esperada. Entonces, preferimos llegar un poco tarde a la fiesta, pero con la certeza de haber hecho un proceso consciente y serio”.

Otro valor de estas nuevas iniciativas digitales es su capacidad de ampliar el espectro de noticias que se pueden cubrir y de producirlas y publicarlas en una variedad de formatos. Esto significa que las personas reciben más información y en formatos en los que, incluso, pueden participar. Estas *startups* tienen la flexibilidad y el enfoque innovador para, por ejemplo, aumentar el número de noticias locales o entregarlas en formatos audiovisuales o de audio a través de las redes sociales. Esto les facilita llegar a comunidades que no han sido atendidas por los medios de comunicación tradicionales. Según León Cabrera, de *GK*, “cuanto menos tradicional es la escena mediática, más democrática es la sociedad. Cuantas más personas consuman contenido de calidad y no basura —porque escribir basura es muy fácil— mejor será la calidad de la democracia local”.

**Los medios entrevistados también han experimentado lo importante que es escuchar al personal a la hora de pensar en nuevas ideas o innovaciones.**

Muchos emprendimientos incluyen a todo el equipo en la toma de decisiones. En *Animal Político*, por ejemplo, hacen reuniones para decidir sobre asuntos estratégicos. En *Chequeado* todas y todos participan en una junta semanal donde se discuten las oportunidades de financiación y los nuevos proyectos de la organización. A pesar de la labor constante que estos grupos de trabajo han hecho por aprender, innovar y adaptarse a medida que crecen, admiten que no han encontrado todas las respuestas en lo que respecta a la viabilidad. Han aprendido entre todas y todos, y han mirado más allá de sus fronteras en busca de ideas innovadoras que los inspiren. Tener un modelo a seguir de otro país les ha ayudado a abrir sus mentes a diferentes estrategias, pero, al mismo tiempo, se han asegurado de no estar ciegas y ciegos a sus contextos locales.

“Soy partidario del modelo de pago periódico o recurrente, pero no podemos importar estrategias que funcionan bien en contextos diferentes al nuestro y dar por sentado que serán exitosos aquí también. Tenemos que centrarnos en lo que despierta interés en la gente que nos sigue”, afirma Osta Mattos de *La Diaria*.

#### Posicionar una marca confiable

No hay secretos frente a cómo estas organizaciones de medios lograron su éxito. Aprenden de los demás y están dispuestos a transmitir ese conocimiento a iniciativas que necesiten de su ayuda. En el espíritu emprendedor de estos nuevos medios, como en cualquier ecosistema de *startups*, los análisis exhaustivos de los fracasos de otros pueden ayudar a evitar complicaciones innecesarias.

Aquellos medios que construyeron con éxito un producto que inspira devoción en su audiencia han encontrado la clave para asegurar la sostenibilidad. Ese triunfo se basa en la calidad de la información y en la relevancia que esta tiene para sus audiencias. Ser un medio sostenible es posible si se cuenta con productos con altos estándares y con una estrategia bien pensada para llegar al público y satisfacer una necesidad. “Para *Armando.Info* es importante —y nos tomó cinco años para entenderlo— marcar la diferencia. Lamentablemente este aspecto no se discute lo suficiente a la hora de pensar en la viabilidad de un medio”, afirma Ewald Scharfenberg. Cuanto antes encuentre su nicho, mucho mejor.

*Agência Pública*, por ejemplo, se centra en llenar los vacíos del periodismo brasileño —como las investigaciones en profundidad—, pero también hace énfasis en otra característica que la destaca: “Nuestra organización fue fundada por mujeres y, desde el principio, sabíamos que nuestra marca estaba definida por el hecho de ser mujeres periodistas”, explica Natalia Viana.

**Esta diferencia les ha ayudado a convertirse en una voz única y confiable para la comunidad que sabe que no encontrará una iniciativa igual en otro lugar.**

El posicionamiento de una marca confiable se logra gracias al tono o al tipo de información que se ofrece. Sin embargo, no existe una fórmula mágica que ayude a descubrir el “qué” o el “cómo” que permita alcanzar el éxito. Existe sí, una fuerte conexión con los principios que motivan el “por qué”. Los valores que motivaron a estos emprendedores a crear sus medios periodísticos se han mantenido intactos. Las audiencias serán leales siempre y cuando ellas y ellos continúen firmes en esos principios.

Comprender a fondo las razones detrás del deseo de iniciar un medio de comunicación también puede ayudar a las y los periodistas a definir una estrategia más madura y exitosa. “Una vez sepa por qué lo hace, también descubrirá a quién le estará hablando. Se puede optar por un medio digital que hable con un grupo muy reducido o con todo el mundo”, comenta León Cabrera de *GK*.

Las organizaciones que han logrado alcanzar cierta estabilidad económica y que han sido capaces de hacer periodismo de calidad de manera sostenible comparten ciertas características. Vale la pena considerar estos rasgos en cualquier esfuerzo que se tenga por desarrollar una estrategia sostenible. Sin embargo, no hay un manual definitivo para los medios digitales que enseñe cómo hacer para que las cuentas siempre cuadren. Todas las *startups* entrevistadas en este capítulo están aprendiendo, mediante la experimentación, lo que les funciona y lo que no. Ya sea que se trate de campañas de financiación colectiva, membresías, muros de pago u otros productos; cada organización tendrá un camino diferente hacia la sostenibilidad. Lo que todos tienen en común es el deseo de no seguir dependiendo

de fondos internacionales y de crear más productos y servicios que puedan rentabilizar en el futuro.

**“Conozca, pregunte y escuche a su público/comunidad”, ese debería ser su mantra.**



Laura Zommer es directora ejecutiva y periodista de *Chequeado*, la primera iniciativa de fact-checking en América Latina. Es licenciada en Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Buenos Aires, abogada y activista en favor del acceso a la información y la transparencia. Es profesora de Derecho a la Información en la Universidad de Buenos Aires y escribe para el diario *La Nación*. Por su trabajo como periodista ha recibido numerosos premios, incluyendo el Premio Gabo de periodismo en 2015 de la Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano (FNPI), en la categoría “Innovación”, por el proyecto *Chequeado* y por ayudar a la expansión del fact-checking en la región.

✉ [lzommer@chequeado.com](mailto:lzommer@chequeado.com)



Ana Paula Valacco es coordinadora de desarrollo institucional de *Chequeado*. Anteriormente trabajó en Google en el área de crecimiento de mercado para Sudamérica. Ha trabajado como capacitadora en organizaciones no gubernamentales y en proyectos de emprendimiento. Así mismo, ha dictado clases sobre educación cívica a estudiantes de escuela. Ana es miembro de Global Shapers de Buenos Aires (una iniciativa del Foro Económico Mundial), del Club Alumni Voces Vitales y del South American Business Forum.

✉ [apvalacco@chequeado.com](mailto:apvalacco@chequeado.com)

## RECOMENDACIONES PARA EL ÉXITO DE *STARTUPS* DE MEDIOS

**01 Reconocer qué lo hace único y relevante para la audiencia.** Los medios entrevistados para este manual aprendieron de lo que habían hecho bien y construyeron sobre esas bases. “Para alcanzar el éxito, una empresa periodística debe convertirse en un medio necesario”, afirma David Hidalgo, de *Ojo Público*. José María León Cabrera de *GK* coincide: “La fórmula mágica es encontrar y resolver una necesidad informativa que tenga la comunidad”. Cuando en el ecosistema mediático no se satisfacen las necesidades de la sociedad, las iniciativas que se crean para cubrir esa demanda, si lo hacen bien, tienen mejores posibilidades de sobrevivir. “Conozca, pregunte y escuche a su público/comunidad”, ese debería ser su mantra.

**02 Establecer reglas y procedimientos con anticipación.** Institucionalizar procesos puede parecer contrario a la idea de innovar. Sin embargo, estos proyectos periodísticos vieron la necesidad de implementar medidas que les ayudaran a optimizar su trabajo y a crear entornos que fomentaran la innovación. Según Tania Montalvo, *Animal Político* aprendió que “cuanto más grande es el equipo de trabajo, más reglas se deben establecer”. Tener un conjunto de normas no solo evitará problemas, también asegurará el crecimiento y el impacto del medio.

**03 El equipo de trabajo es el principal activo: proteja a su personal.** Proteger a las y los integrantes del equipo requiere inversión estratégica. Encontrar el personal idóneo y luego gestionar sus necesidades cambiantes es un proceso que se puede subcontratar desde el principio, pero, con el tiempo, la empresa necesitará desarrollar protocolos que se apliquen a todos por igual. Contar con personal de recursos humanos puede estar fuera del alcance económico de las *startups* durante los primeros años, pero hay herramientas disponibles que pueden ayudar al bienestar de todo el grupo de trabajo.

**04 Aprovechar las oportunidades que brinda la audiencia.** Los medios que tienen una relación sólida con sus comunidades pueden crear productos que cumplan con sus expectativas y necesidades, contenidos por los que sus audiencias estarían

dispuestas a pagar. Esto, a su vez, mejora la confianza del público, creando así un ciclo virtuoso. “Cuando circula tanta desconfianza e información basura, nuestra tarea es proporcionar los contenidos de calidad que la gente reclama”, dice Tania Montalvo. Para Damián Osta Mattos, de *La Diaria*, es crucial democratizar la propiedad de los medios de comunicación para provocar una participación más cívica y constructiva; es decir, que la información no esté controlada por una élite poderosa y que quienes quieran una perspectiva independiente de las noticias en su país tengan acceso a esta.

**05 Ser transparente con su equipo y su comunidad.** Es importante definir sus valores cuanto antes y asegurarse de que su personal se adhiera a estos. Tener valores claros internamente y comunicarlos externamente mejorará la relación con las comunidades y las partes interesadas; además, garantizará un periodismo de calidad, consistente y confiable. No oculte información relevante y asegúrese de fortalecer los canales de comunicación internos para mejorar la transparencia y la confianza de su equipo.

**06 Aprender de las tormentas.** Cuando algo sale mal, tómese el tiempo para reflexionar al respecto e identifique cuáles son los aprendizajes. El fracaso es algo que todas y todos experimentan. Por esta razón, liderar una *startup*, a menudo, se compara con una montaña rusa. El éxito a largo plazo llega cuando se incorporan las lecciones que dejan los fracasos y se evita repetir los errores. La clave es ser autorreflexivo, pero no autodestructivo.

**07 Seguir las métricas y medir el impacto.** Haga que los resultados de medición de impacto sean parte de la estrategia al inicio del proyecto. Es mejor eliminar rápido las ideas fallidas. Si no lo hace, corre el riesgo de despilfarrar recursos y de estresar al equipo sin un buen resultado. Medir el impacto de sus contenidos en la comunidad es difícil. Como mínimo, debe definir los Indicadores Clave de Desempeño [KPI, por sus siglas en inglés] de acuerdo con lo que determinará el éxito para usted, el equipo y las partes interesadas.

# V. Epílogo

Por Pauline Tillmann

Para este manual entrevistamos a 21 emprendimientos periodísticos de 18 países de Asia, América Latina y de la región Oriente Medio y Norte de África. Sus experiencias en ese camino hacia la consolidación de una organización exitosa fueron distintas debido a sus diversos entornos políticos, sociales y económicos. Lo que sí tienen en común es que cuentan con equipos de trabajo emprendedores y valientes, porque decidir ser periodistas en tiempos tan difíciles solo puede ser motivado por el deseo de perseguir un sueño.

Estos medios periodísticos quisieron compartir sus mayores aprendizajes y dar recomendaciones porque creen en la colaboración y no en la competencia. Cada día estas *startups* tienen que luchar por lo que las apasiona: el periodismo independiente, la investigación rigurosa, las formas innovadoras de narrar, la búsqueda de la verdad e, incluso, otros motivos más trascendentales como la democracia y la libertad de expresión. Muchas han perdido inversionistas e importantes ingresos por publicidad debido a la pandemia del covid-19. Pero al mismo tiempo han duplicado su cobertura y alcance, y se han conectado con audiencias que no las conocían.

Crear un medio de comunicación es como subirse a una montaña rusa: es una sucesión de subidas estimulantes seguida de descensos repentinos cuando los obstáculos se vuelven realmente difíciles. Cuando se empieza este anhelo, lo que más empuja es la pasión. Y luego se va creciendo, poco a poco, con cada inconveniente que se supera. La meta final es hacer un trabajo cada vez más profesional, lograr y mantener el éxito. No importa en qué etapa se encuentre, liderar un proyecto de estos siempre será un acto de malabarismo. Tendrá que enfrentarse a una larga serie de desafíos que girarán en torno a su misión periodística.

Los medios innovadores e independientes deben cumplir una amplia variedad de expectativas: tienen que llenar vacíos, pero también reaccionar a las demandas del mercado; tienen que escuchar a su comunidad, pero también sorprenderla con nuevos productos; tienen que hacer periodismo de calidad, pero también construir una organización estable; tienen que encontrar su nicho, pero también servir a la corriente principal; tienen que encontrar aliadas y aliados, pero también enfocarse en sus valores fundamentales; tienen que diversificar las fuentes de ingresos, pero también satisfacer las necesidades de donantes y miembros.

En muchas áreas se aplica el mantra de “ensayo y error”. Por supuesto, no todas las ideas tienen el potencial de cambiar el mundo, pero siempre irán más allá de lo que podemos imaginar. Esperamos que, al terminar de leer manual, sepa lo que puede intentar y lo que debe evitar. Los errores son útiles, nos ayudan a aprender y mejorar; pero, lo mejor es evitarlos.

En los próximos años, en DW Akademie anhelamos ver aún más medios digitales contribuyendo a un gran ecosistema mediático mundial. Todos y cada uno de los proyectos innovadores ayudarán en la búsqueda de nuevos modelos de financiación para el periodismo de calidad, al mismo tiempo que informarán y enriquecerán a las sociedades democráticas del futuro.

# VI. Anexos

## 1. Glosario

Este glosario explica el significado de palabras como *crowdfunding* y “modelo B2B” que aparecen en este manual y que con frecuencia se utilizan en el mundo de las *startups*. Definimos algunos términos importantes para crear una base común de entendimiento.

**Campaña de membresía**

Se refiere al esfuerzo por persuadir a la audiencia para que se convierta en “miembro” de una organización y asuma un compromiso financiero periódico con esta. Los programas de membresía se han convertido en un flujo de ingresos sostenible para muchas empresas emergentes en todo el mundo.

**Capital de riesgo**

Es una forma de financiación de empresas establecidas a emprendimientos en su etapa temprana o de crecimiento. Las y los inversionistas asumen el riesgo de financiar modelos de negocio inciertos con la esperanza de que algunos tengan éxito.

**Audience engagement [involucramiento de la audiencia]**

Se refiere a la interacción del público con la organización y su contenido por medio de sitios web, redes sociales o eventos presenciales. Cuanto mayor sea la calidad y la cantidad de esa participación, más alto será el nivel de confianza de la audiencia en el medio. Además de monetizar esta relación, este involucramiento permite que la organización conozca las historias que son relevantes para el público y, para las y los periodistas, su protección cuando reciban presiones o ataques.

**Crecimiento**

Significa un aumento de tamaño: más personal, contenidos y ventas.

**Crowdfunding [micromecenazgo]**

Financiar un proyecto mediante la recaudación de pequeñas (o a veces grandes) cantidades de dinero de muchas personas. Normalmente, estas donaciones se realizan a través de foros en línea. El proceso se compone de una o un iniciador que presenta una idea para ser financiada, de las personas que apoyan la idea y de una plataforma que las y los reúne durante un tiempo determinado (por ejemplo, 30 días).

**Design Thinking [Pensamiento de diseño]**

Se refiere a procesos estratégicos y prácticos mediante los cuales se desarrollan nuevas ideas o productos. Su énfasis central son las y los usuarios, y requiere de una retroalimentación constante entre quien desarrolla la solución y su grupo objetivo. Las ideas se deben socializar lo antes posible (por ejemplo, prototipos), de modo que las y los usuarios potenciales puedan probarlas y dar sus comentarios antes de que se completen o se lancen.

**Directora/director ejecutivo [CEO, por sus siglas en inglés]**

Persona responsable de la operación de una empresa, incluyendo la implementación de la estrategia, la gestión financiera y las actividades. Su trabajo es cumplir con los objetivos de la organización, según lo acordado por la junta.

**Directora/director financiero****[CFO, por sus siglas en inglés]**

Persona responsable de administrar las finanzas de la empresa, incluyendo la planificación y gestión de riesgos financieros, y la presentación de informes. También puede estar encargado del análisis de datos. Asiste a la directora o director de operaciones en los asuntos estratégicos relacionados con la gestión presupuestal, el análisis de costos y beneficios, la previsión de necesidades y la obtención de nuevos fondos.

**Directora/director de operaciones****[COO, por sus siglas en inglés]**

Persona que supervisa las operaciones de una empresa. Organiza, dirige y optimiza todos los procesos operativos. Su objetivo es hacer que todos los procesos internos sean lo más rentables posible.

**Directora/director de tecnología****[CTO, por sus siglas en inglés]**

Persona responsable de asuntos científicos y tecnológicos dentro de una organización. Toma decisiones sobre la infraestructura tecnológica para que se ajuste a los objetivos de la organización.

**Directora/director de tecnologías de la información****[CIO, por sus siglas en inglés]**

Persona que dirige las operaciones de las tecnologías de la información en una organización.

**Donante**

Persona, institución o gobierno que ofrece dinero a organizaciones que considera dignas de apoyo. En el campo de los medios de comunicación, las y los donantes individuales son una fuente cada vez más importante de ingresos.

**Etapas semilla o inicial**

Hay diferentes fases de inversión en el ciclo de vida de una *startup*. Las tres principales son: etapa inicial/semilla (idea y fundación), etapa de crecimiento (expansión nacional e internacional) y etapa posterior o exit (reestructuración y sucesión).

**Exit [salida]**

Es el momento en que inversionistas o fundadores abandonan una empresa. Las y los inversionistas tratarán de salir una vez obtengan ganancias. Las organizaciones periodísticas crecen lentamente, lo que las convierte en un producto de inversión poco atractivo para quienes desean beneficios económicos rápidos. Por esta razón, quienes financian un medio de comunicación suelen ser inversionistas de “impacto social”, que son más pacientes en la búsqueda de rentabilidades y su motivación es la esperanza de hacer algo bueno.

**Fuentes de ingresos**

Son recursos para una empresa u organización. La mayoría de las organizaciones buscan tener muchas fuentes de ingresos para no depender en gran medida de una que pueda reducirse o desaparecer.

**Fundación**

Es un tipo de donante. Para los emprendimientos periodísticos, las fundaciones internacionales han jugado un papel importante en su financiación. Muchas son creadas por personas con gran poder adquisitivo que invierten en los medios de comunicación debido a una convicción personal sobre los beneficios que trae fortalecer la democracia y la libertad de expresión. Ayudan a empresas emergentes con fondos básicos o con financiación de proyectos. Entre las fundaciones más conocidas se encuentran Luminare, Bill and Melinda Gates Foundation y Open Society Foundations.

**Fundraising [recaudación de fondos]**

Es un proceso necesario para lograr metas organizativas o acciones especiales. Se trata, principalmente, de dinero, pero también de recursos como voluntarios, bienes o servicios. Recaudar fondos es uno de los principales problemas para las empresas emergentes, no importa cuánto tiempo hayan estado operando.

**Indicador Clave de Desempeño****[KPI, por sus siglas en inglés]**

Indicador que se utiliza para medir y/o determinar el progreso de los objetivos en una empresa. Para las *startups* periodísticas, algunos de los KPI más importantes son: costo de adquisición de un cliente, valor de vida de un cliente, tasa de conversión y tasa de retención.

**Inversionista ángel**

También se le conoce como *business angel*. Es alguien que invierte dinero en la etapa temprana de una empresa emergente. También apoya a emprendedores con experiencia.

**Jefa/jefe de redacción**

También conocido como editora o editor en jefe. Es la persona que lidera el departamento editorial de una publicación y quien tiene la responsabilidad final de los procesos y políticas periodísticas.

**Lienzo de Modelo de Negocio****[BMC, por sus siglas en inglés]**

Sirve para visualizar el modelo de negocio o la idea de un proyecto de emprendimiento. Algunas expertas y expertos piensan que el BMC puede reemplazar al plan de negocio. Fue desarrollado por Alexander Osterwalder y está publicado en su libro *Business Model Generation*.

**Modelo *business-to-business* [negocio a negocio]**

También conocido como B2B, se refiere a una empresa que ofrece productos y servicios a otras empresas, en lugar de las y los consumidores.

**Modelo *business-to-community* [negocio a consumidor]**

También conocido como B2C, se refiere a una empresa que ofrece productos y servicios directamente a las y los consumidores, quienes son el eslabón final de modelo.

**Modelo de negocio**

Se trata de un plan para el funcionamiento exitoso de una empresa, mediante el cual se obtienen ingresos para cubrir los costos de operación.

**Plan de negocio**

Es un documento que resume los objetivos operativos y financieros de una empresa y contiene en detalle los planes y presupuestos que indican cómo se van a lograr las metas. Las y los inversionistas querrán ver este documento antes de inyectar capital a una empresa. Es un paso inicial importante en la creación de una empresa emergente sostenible.

**Periodismo ciudadano**

Parte de la idea de que la ciudadanía desempeña un papel activo en el proceso de recopilación, trabajo de campo, análisis y difusión de noticias e información. Puede ser visto como una forma alternativa y activista de recopilación de noticias que funciona fuera de los medios de comunicación.

**Periodismo colaborativo**

Es una práctica creciente en el campo del periodismo que implica un acuerdo de cooperación entre dos o más organizaciones de noticias e información, cuyo objetivo es complementar los recursos de cada una y maximizar el impacto del contenido producido. No debe confundirse con el periodismo ciudadano.

**Punto de equilibrio**

Es la etapa en la que los gastos y los ingresos son iguales y no hay ganancias ni pérdidas. Si el ingreso es mayor que el punto de equilibrio, la empresa obtiene ganancias; si está por debajo, el negocio genera pérdidas.

**Redes sociales**

Son plataformas en que las y los usuarios comparten contenidos e interactúan en el ciberespacio. Estas son importantes para los medios digitales porque facilitan la comunicación con el público. Las plataformas de medios sociales más grandes son WhatsApp, Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, Snapchat, TikTok, VKontakte y WeChat.



### Sostenibilidad

Se refiere a la capacidad para continuar a largo plazo con las actividades de una manera económica y operativamente viable. Las nuevas empresas de medios de comunicación tienen como objetivo encontrar un modelo de negocio sostenible para captar fondos y definir una estructura operativa que les permita producir periodismo de alta calidad a largo plazo.

### Suscripción

Es el modelo de negocio en el que las personas pagan a intervalos regulares por el acceso continuo a un producto, ya sea un periódico, una revista, un sitio web o una plataforma de audio o video. Esta palabra proviene del latín *subscribere* y sus componentes léxicos son: *sub* (debajo) y *scribere* (escribir), lo que significa firmar o hacer una firma.

### Unicornio

Puesto que las criaturas míticas son muy raras, solo a unas pocas *startups* se les llama unicornios; son las empresas jóvenes e innovadoras que están valoradas en US\$ 1.000 millones, como por ejemplo Toutiaou (China), Airbnb (EE. UU.) y Uber (EE. UU.).

### VAM360°

Es el Mapa de Evaluación de Viabilidad [VAM, por sus siglas en inglés]. Permite a los medios de comunicación analizar diversos aspectos que son importantes para su viabilidad. Diseñado por DW Akademie, se basa en el lienzo de modelo de negocio (diseño centrado en el ser humano) y en el concepto de viabilidad de medios de comunicación de esta organización.

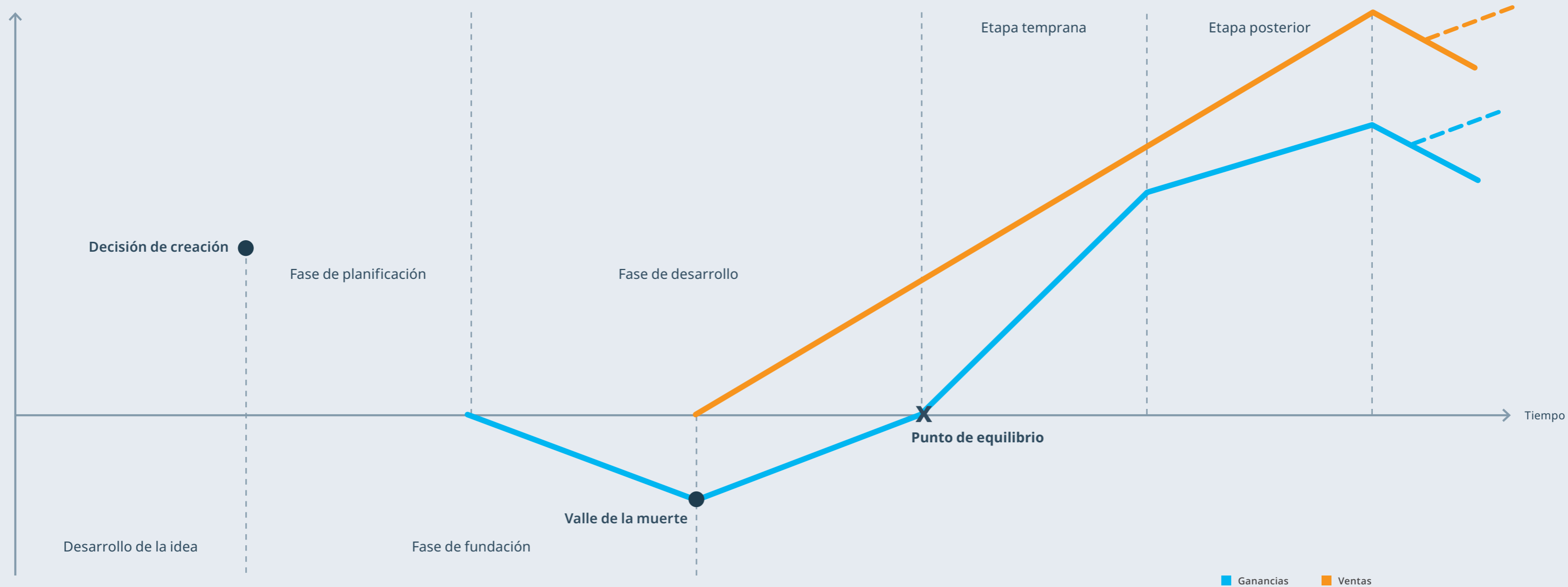
### Viabilidad de los medios de comunicación

Es la capacidad de los medios de comunicación y los entornos mediáticos para producir periodismo de alta calidad y de manera sostenible. Esta definición va más allá del nivel de un medio de comunicación individual y de sus fuentes de ingresos. Tiene en cuenta el panorama general e incluye los mercados, las redes y los medios individuales. La viabilidad de los medios es crucial para que la ciudadanía tenga acceso a información confiable (ver la introducción de este manual).

## 2. Ciclo de vida de una *startup*

**Las startups o empresas emergentes tienen su propio ciclo de vida. Este gráfico puede ayudar a entender mejor los desafíos que se enfrentan durante la creación de una empresa y sus etapas posteriores. También permite ver los hitos más importantes como el llamado “valle de la muerte”, el punto de equilibrio y el momento de *exit* o salida, luego de ocho o diez años de funcionamiento de la organización.**

## Ciclo de vida de una startup



Fuente: Zacharias (2001), Rügeberg (2003)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### 3. Lienzo para modelos de negocio

Hemos incluido este lienzo en la publicación porque creemos que es una herramienta útil para visualizar claramente el modelo de negocio. Fue desarrollado por primera vez, en 2010, por Alexander Osterwalder —un autor suizo, teórico de negocios, escritor, consultor y empresario— junto con el científico informático Yves Pigneur.

Puede encontrar preguntas clave para completar este lienzo aquí:  
[www.strategyzer.com/canvas](http://www.strategyzer.com/canvas)

## Lienzo para modelos de negocio

Socios clave	Actividades clave	Propuestas de valor		Relación con el cliente	Segmentos de clientes
	Recursos clave			Canales	
Estructura de costos			Fuente(s) de ingresos		

Fuente: Freiling, Jörg et al. *Entrepreneurship*, pág. 124.

#### 4. Mapa de Evaluación de Viabilidad — VAM360°

La viabilidad de los medios es la capacidad de estas organizaciones y de los entornos mediáticos de producir periodismo de alta calidad y sostenible. DW Akademie ha desarrollado una herramienta de autoevaluación llamada VAM360° que ayuda a los medios de comunicación a obtener una visión general de su sostenibilidad, analizar el negocio desde una perspectiva de viabilidad e identificar áreas en las que se debe mejorar.

Para más información, puede escribir al siguiente correo: [dw.akademie.media-viability@dw.com](mailto:dw.akademie.media-viability@dw.com)



¿Necesitan ayuda para analizar la viabilidad de su medio de comunicación?  
Este formulario de autoevaluación les ayudará a obtener una visión perspectiva general.

### Mapa de Evaluación de Viabilidad

1. Problema | ¿Cuáles son los tres problemas principales que quieren resolver con su trabajo? ?

- 1.
- 2.
- 3.

2. Solución | ¿Cuál es su solución? 💡

3. Capacidades exclusivas | ¿Por qué son ustedes los únicos que pueden resolver este problema? 💎



VAM 360°

4. Audiencia | ¿Cuáles son los tres principales grupos de audiencia a los que quieren llegar?



1.

2.

3.

5. Compromiso | ¿Cómo llegan a su audiencia y cómo se comprometen con ella?



6. Componentes de viabilidad



Tecnología e innovación | ¿Cuáles son los desafíos tecnológicos más importantes a los que se están enfrentando?

Seguridad | ¿Con qué amenazas físicas y digitales se enfrentan?



VAM 360°

Legal | ¿A qué amenazas legales se enfrentan?

Organización y modelo de negocio | ¿Qué procesos han establecido para gestionar y desarrollar su organización?

Equipo | ¿Cuáles son las habilidades más fuertes de su equipo? ¿Y cuáles son las más débiles?

Socios | ¿Quién le ayuda a seguir desarrollándose?

Entorno | ¿Cuál es el entorno político, económico y jurídico en el que opera su medio de comunicación?



VAM360°

Página 4/4

### 7. Ingresos | ¿Cómo ganan dinero? ¿Cuáles son fuentes de ingresos más importantes?



### 8. Costos | ¿En qué gastan el dinero?



### 9. Métricas de éxito | ¿Qué quieren lograr? ¿Cómo sabrán que tienen éxito?



## 5. Indicadores de Viabilidad de Medios de Comunicación (MVI)

Para que un medio de comunicación prospere, es importante entender el entorno político y económico en el que está inmerso. Los indicadores de Viabilidad de los Medios de Comunicación [MVI, por sus siglas en inglés] de DW Akademie permiten obtener un panorama completo del sector mediático del país. Además, ayudan a evaluar la viabilidad de los medios de manera individual, ya que es posible seleccionar y aplicar solo los indicadores que se centran en estas organizaciones. Por último, muestran los diversos aspectos que afectan a un negocio de este tipo.

Si desea saber más sobre cómo aplicar los diferentes indicadores y subindicadores, lea la metodología detallada aquí:

[www.dw.com/downloads/53899319/mvimethodology2020-06-22.pdf](http://www.dw.com/downloads/53899319/mvimethodology2020-06-22.pdf)

- DWAkademie
- @dw\_akademie
- [dw.com/newsletter-registration](mailto:dw.com/newsletter-registration)
- [dw.com/mediadev](http://dw.com/mediadev)



VAM360° está registrado con licencia Creative Commons. De uso no comercial sólo (NC). Mencionar los créditos a "DW Akademie con el apoyo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania". (BY). Los contenidos no pueden ser modificados sin el consentimiento de DW Akademie (ND).

DW Akademie es el centro de Deutsche Welle para el desarrollo internacional de medios de comunicación, la formación periodística y la transferencia de conocimiento. Por medio de sus proyectos, fortalece el derecho humano a la libertad de opinión y al libre acceso a la información. DW Akademie capacita a personas en todo el mundo para la libre toma de decisiones con base en hechos fiables y en el diálogo constructivo. DW Akademie es un socio estratégico del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania. Gracias también al apoyo del Ministerio alemán de Asuntos Exteriores y de la Unión Europea, DW Akademie está activa en aproximadamente 50 países emergentes y en vías de desarrollo.



- GUARDAR
- ENVIAR
- IMPRIMIR

1. POLÍTICA	
1	<b>Estado de derecho</b> Las acciones gubernamentales están determinadas por leyes que se aplican y se imponen de manera justa.
2	<b>Libertad de expresión</b> El país cuenta con un sólido marco jurídico que apoya la libertad de expresión.
3	<b>Acceso a la información</b> La ciudadanía y las y los periodistas pueden acceder a la información pública.
4	<b>Igualdad jurídica</b> Las leyes y reglamentos que afectan a los medios de comunicación son comparables a los de otras industrias y se aplican de manera imparcial.
5	<b>Los medios de comunicación en la sociedad</b> Las relaciones entre el gobierno y los medios de comunicación son respetuosas y profesionales.
2. ECONOMÍA	
6	<b>Economía nacional</b> La economía nacional es lo suficientemente fuerte como para hacer que los medios de comunicación sean financieramente viables.
7	<b>Estabilidad financiera de los medios de comunicación</b> Los medios de comunicación son económicamente estables.
8	<b>Independencia financiera de los medios de comunicación</b> Las fuentes de capital de los medios de comunicación no limitan su independencia editorial.
9	<b>Competencia</b> Existe una competencia moderada entre los medios de comunicación, lo que permite un periodismo de calidad.
10	<b>Demanda de la audiencia</b> La demanda de información periodística de calidad por parte de la audiencia respalda una industria sólida de medios de comunicación.
3. COMUNIDAD	
11	<b>Educación ciudadana</b> La ciudadanía puede consumir y evaluar la calidad de las noticias y de la información por múltiples plataformas.
12	<b>Cohesión social</b> La sociedad es generalmente cohesionada y pacífica, y la mayoría comparte valores políticos y sociales aceptados por diversas etnias, afiliaciones políticas y religiones.
13	<b>Confianza y credibilidad</b> La ciudadanía tiene, en general, un alto grado de confianza y credibilidad en los medios de comunicación y en su información.

14	<b>Participación</b> La ciudadanía contribuye a la información producida y distribuida por los medios de comunicación.
15	<b>Datos de la audiencia</b> Los medios de comunicación tienen acceso regular a información confiable sobre las audiencias y sobre el uso que estas hacen de los medios.
4. TECNOLOGÍA	
16	<b>Recursos de producción y distribución</b> Los medios de comunicación tienen acceso a recursos necesarios de producción y distribución.
17	<b>Acceso de los medios de comunicación a las tecnologías</b> El acceso de los medios de comunicación a las tecnologías de producción y distribución es justo y apolítico.
18	<b>Acceso de la audiencia a las tecnologías</b> La ciudadanía puede acceder y disponer de las tecnologías a través de las cuales se distribuye la información de los medios de comunicación.
19	<b>Experiencia digital</b> Los medios de comunicación tienen la experiencia tecnológica necesaria para optimizar la producción digital, la distribución y la gestión tecnológica.
20	<b>Derechos digitales de la ciudadanía</b> El gobierno, los medios de comunicación y las empresas privadas respetan los derechos digitales de la ciudadanía y les permite comunicarse en línea de forma libre y segura.
5. CONTENIDOS Y EXPERIENCIA	
21	<b>Información de calidad</b> El público tiene acceso a información de calidad de los medios de comunicación.
22	<b>Experiencia periodística</b> Los medios de comunicación cuentan con la estructura necesaria y con periodistas profesionalmente formados y capacitados para producir información de alta calidad que cumpla con los estándares internacionales.
23	<b>Propiedad de los medios de comunicación</b> La propiedad de los medios de comunicación es transparente y no impide la diversidad de perspectivas ni el periodismo de calidad.
24	<b>Estructura de la empresa</b> Los medios de comunicación tienen la estructura organizacional necesaria para ser viables.
25	<b>Experiencia empresarial</b> Los medios de comunicación tienen el personal y las capacidades requeridas para ser viables estratégica y económicamente.



## 6. El valor de las membresías

El *Membership Puzzle Project* reúne y analiza ejemplos de buenas prácticas en exitosas campañas de membresía. El siguiente formulario tiene como objetivo ayudar a revelar las motivaciones, comportamientos, actitudes y necesidades insatisfechas de miembros/socios potenciales, y permite entender lo que ellas y ellos consideran valioso.

Para más información sobre el *Membership Puzzle Project* y otras investigaciones sobre membresías, visite:

<https://membershippuzzle.org/articles-overview/2017/4/4/hack-our-user-research-material>

### the MEMBERSHIP PUZZLE PROJECT

1 = no importante  
3 = muy importante

① ② ③

① ② ③

① ② ③

① ② ③

① ② ③

① ② ③

① ② ③

① ② ③

① ② ③

① ② ③

① ② ③

① ② ③

① ② ③

① ② ③

① ② ③

① ② ③

① ② ③

## ¿QUÉ VALORA DE SU MEMBRESÍA?

Asigne un valor de 1 a 3 de acuerdo con la importancia de estos factores a la hora de elegir las organizaciones y las causas a las que les dedica tiempo, dinero y/o ideas:

Sentido de afiliación o pertenencia

Posibilidad de interactuar con periodistas

Certeza de que las inquietudes son escuchadas por la organización

Ofrecen al mundo algo que considero debería existir

Facilitan las cosas y reducen el esfuerzo  
(No hay restricciones para acceder a los artículos)

Acceso exclusivo o VIP  
(Contenido exclusivo para las y los miembros y acceso al personal)

Hacen defensas en mi nombre

Diversidad de personal

Sensación de originalidad; algo que no puedo conseguir en otro lugar

Interacción con otros miembros o personas con ideas afines

Eventos/oportunidades para conectarse en persona y en línea

Interacciones con organizaciones afines  
(Descuentos para miembros en empresas locales o alianzas con organizaciones con las que comparto valores)

Mercancía/productos de marca

La experiencia como usuario, incluida la facilidad de uso y el atractivo visual

Precio adecuado

Otros factores \_\_\_\_\_

Fuente: [www.membershippuzzle.org](http://www.membershippuzzle.org)

## 7. Lecturas para emprendedores de medios de comunicación digitales

Numerosos artículos y libros interesantes se han publicado con el objetivo de ayudar a las y los emprendedores de los medios digitales. La lista a continuación dista mucho de ser exhaustiva, pero proporciona inspiración para quienes están interesados en temas como la inversión, la viabilidad de los medios de comunicación o determinados consejos clave para la supervivencia. La colección incluye textos editados hasta julio de 2020. No cabe duda de que habrá muchos más después de la publicación de este manual.

**AlMakahleh, Shehab. 2019.** Why media performance has declined in the MENA? [Por qué el desempeño de los medios ha disminuido en MENA?]. *The Jordan Times*. [www.jordantimes.com/opinion/shehab-al-makahleh/why-media-performance-has-declined-mena](http://www.jordantimes.com/opinion/shehab-al-makahleh/why-media-performance-has-declined-mena)

**Attalah, Lina. 2019.** Fighting for survival: Media start-ups in the Global South [La lucha por la supervivencia: startups de medios de comunicación en el Sur Global]. *International Journalism Festival*. [www.journalismfestival.com/programme/2019/media-start-ups](http://www.journalismfestival.com/programme/2019/media-start-ups)

**Blaustein, Sam. 2019.** Investment in media start-ups [La inversión en startups de medios de comunicación]. *International Journalism Festival*. [www.journalismfestival.com/programme/2019/investment-in-media-start-ups](http://www.journalismfestival.com/programme/2019/investment-in-media-start-ups)

**Buschow, Christopher. 2020.** Why do digital native news media fail? An investigation of failure in the early startup phase [¿Por qué fracasan los medios de comunicación nativos digitales? Una investigación sobre los errores en su etapa temprana]. *Digital Native News Media: Trends and Challenges*. [www.cogitatiopress.com/mediaandcommunication/article/view/2677](http://www.cogitatiopress.com/mediaandcommunication/article/view/2677)

**Caplan, Jeremy. Entrepreneurial Journalism Teaching and Learning Toolkit** [Herramientas de enseñanza y aprendizaje para el periodismo empresarial]. <https://jeremycaplan.com/ejtoolkit>

**Clark, Jessica et al. 2019.** Global media philanthropy: What funders need to know about data, trends and pressing issues facing the field [Filantropía global en los medios: lo que los patrocinadores deben saber sobre los datos, las tendencias y los problemas apremiantes que enfrenta el campo]. *Media Impact Funders*. <http://mediaimpact.issuelab.org/resource/global-media-philanthropy-what-funders-need-to-know-about-data-trends-and-pressing-issues-facing-the-field.html>

**Deane, James. 2019.** Making media markets work for democracy: An international fund for public interest media [Hacer que los mercados de medios funcionen para la democracia: un fondo internacional para los medios de interés público]. *Global Forum for Media Development*. <https://gfmd.info/gfmd-content/uploads/2019/08/InternationalFundforPublicInterestMediaConsultationDocument-for-limited-distribution.pdf>

**Deselaers, Peter et al. 2019.** Más que dinero. Repensar la viabilidad de los medios de comunicación en la era digital. *DW Akademie*. <https://www.dw.com/downloads/54779692/dw-akademias-que-dinerospanish.pdf>

**European Journalism Center. 2018.** 6 Questions you should ask yourself before launching a membership model [6 preguntas que debe hacerse antes de lanzar un programa de membresía]. <https://medium.com/we-are-the-european-journalism-centre/six-questions-you-should-ask-yourself-before-launching-a-membership-model-1c7467ba2422>

**Global Investigative Journalism Network. 2019.** 6 Tips for responding to online attacks against journalists [6 consejos para periodistas acosados en las redes]. <https://gijn.org/2019/11/04/6-tips-for-responding-to-online-attacks-against-journalists>

**Goligoski, Emily. 2019.** Más que espectadores: cómo los periodistas pueden beneficiarse de la participación activa de las audiencias. <https://gijn.org/2020/05/11/mas-que-espectadores-como-los-periodistas-pueden-beneficiarse-de-la-participacion-activa-de-las-audiencias/>

**Goligoski, Emily et al. 2018.** Guía de recaudación por participación de la audiencia. [https://www.cjr.org/tow\\_center\\_reports/guia-de-recaudacion-por-participacion-de-la-audiencia.php](https://www.cjr.org/tow_center_reports/guia-de-recaudacion-por-participacion-de-la-audiencia.php)

**Hume, Ellen et al. 2019.** Creating a global fund for investigative journalism [Creación de un fondo mundial para el periodismo de investigación]. *Global Forum for Media Development*. <https://gfmd.info/gfmd-content/uploads/2019/08/Creating-a-Global-Fund-for-Investigative-Journalism.pdf>

**Jurrat, Nadine et al. 2019.** After the scoop. How investigative journalism affects media [Tras la primicia. Cómo el periodismo de investigación afecta a los medios de comunicación]. *DW Akademie*. [www.dw.com/downloads/50414865/edition-dw-akademie-2019after-the-scoop.pdf](http://www.dw.com/downloads/50414865/edition-dw-akademie-2019after-the-scoop.pdf)

**Membership Puzzle Project.** More than 160 media outlets with membership or donations in one database [Base de datos de más de 160 medios de comunicación con membresías o donaciones]. <https://membershippuzzle.org/tools/database>

**Moore, Laura et al. 2020.** Measuring beyond money: The Media Viability Indicators (MVIs) [Medir más allá del dinero: Indicadores de Viabilidad de los Medios de Comunicación (MVI)]. *DW Akademie*.  
[www.dw.com/downloads/53435462/dw-akademimedia-viability-indicators.pdf](http://www.dw.com/downloads/53435462/dw-akademimedia-viability-indicators.pdf)

**Myers, Mary et al. 2018.** *Defending independent media: A comprehensive analysis of aid flows* [Defender a los medios independientes: análisis integral de los flujos de ayuda]. *CIMA Digital Report*.  
[www.cima.ned.org/publication/comprehensive-analysis-media-aid-flows](http://www.cima.ned.org/publication/comprehensive-analysis-media-aid-flows)

**Reporters Sans Frontières. 2018.** Online harassment of journalists: attack of the trolls [Acoso a periodistas en línea: el ataque de los trolls].  
[https://rsf.org/sites/default/files/rsf\\_report\\_on\\_online\\_harassment.pdf](https://rsf.org/sites/default/files/rsf_report_on_online_harassment.pdf)

**Reuters Institute. 2020.** *Digital news report* [Informe sobre noticias digitales].  
[www.digitalnewsreport.org](http://www.digitalnewsreport.org)

**Ries, Eric. 2011.** *The Lean Startup* [Metodología *Lean startup*]. Crown Publishing Group.

**Rosen, Jay. 2017.** Show your work: The new terms of trust in journalism [Muestra tu trabajo: nuevos términos para la confianza en el periodismo].  
<https://pressthink.org/2017/12/show-work-new-terms-trust-journalism>

**Schiffrin, Anya. 2019.** *Fighting for Survival: Media start-ups in the Global South* [La lucha por la supervivencia: startups de medios de comunicación en el Sur Global]. Columbia University SIPA.  
[www.cima.ned.org/wp-content/uploads/2019/03/FightingForSurvival\\_March\\_2019.pdf](http://www.cima.ned.org/wp-content/uploads/2019/03/FightingForSurvival_March_2019.pdf)

**Schiffrin, Anya. 2017.** *Same beds, different dreams? Charitable foundations and newsroom independence in the Global South* [Mismas camas, ¿sueños diferentes? Fundaciones benéficas y la independencia de las salas de redacción en el Sur Global]. *CIMA Digital Report*.  
[www.cima.ned.org/resource/beds-different-dreams-charitable-foundations-newsroom-independence-global-south](http://www.cima.ned.org/resource/beds-different-dreams-charitable-foundations-newsroom-independence-global-south)

**Schiffrin, Anya et al. 2015.** *Publishing for peanuts: Innovation and the journalism start-up* [Publicar por pasión: la innovación y las startups periodísticas]. Columbia University SIPA.  
[www.cima.ned.org/wp-content/uploads/2015/11/PublishingforPeanuts.pdf](http://www.cima.ned.org/wp-content/uploads/2015/11/PublishingforPeanuts.pdf)

**Schmidt, Christine. 2018.** 2018 has been a record-breaking year for journalism Kickstarters (though only about 1 in 5 actually get funded [El 2018 ha sido un año récord para el periodismo Kickstarters (aunque solo 1 de cada 5 recibe financiación)] *Nieman Lab*.  
[www.niemanlab.org/2018/11/2018-has-been-a-record-breaking-year-for-journalism-kickstarters-though-only-about-1-in-5-actually-get-funded/5](http://www.niemanlab.org/2018/11/2018-has-been-a-record-breaking-year-for-journalism-kickstarters-though-only-about-1-in-5-actually-get-funded/5)

**Smith, Ben. 2020.** While America looks away, autocrats crack down on digital news sites [Mientras Estados Unidos mira para otro lado, los autócratas toman medidas restrictivas contra los medios periodísticos digitales]. *The New York Times*.  
[www.nytimes.com/2020/07/12/business/media/freedom-digital-news-sites-autocrats.html](http://www.nytimes.com/2020/07/12/business/media/freedom-digital-news-sites-autocrats.html)

**Warner, Janine et al. 2017.** *Punto de inflexión: un estudio de emprendedores de medios digitales latinoamericanos*. *SembraMedia*.  
<http://data.sembramedia.org/wp-content/uploads/2017/09/Inflection-Point-SembraMedia-eng-7-20.pdf>

**World Press Trends. 2019.** *WAN-IFRA* [Asociación Mundial de Periódicos y Editores de Noticias].  
[www.wan-ifra.org/sites/default/files/field\\_article\\_file/World%20Press%20Trends%202019.pdf](http://www.wan-ifra.org/sites/default/files/field_article_file/World%20Press%20Trends%202019.pdf)

 [DWAkademie](#)

 [@dw\\_akademie](#)

 [DWAkademie](#)

 [dw.com/newsletter-registration](mailto:dw.com/newsletter-registration)

 [dw.com/mediadev](http://dw.com/mediadev)

DW Akademie es el centro de Deutsche Welle para el desarrollo internacional de medios de comunicación, la formación periodística y la transferencia de conocimiento. Por medio de sus proyectos, fortalece el derecho humano a la libertad de opinión y al libre acceso a la información. DW Akademie capacita a personas en todo el mundo para la libre toma de decisiones con base en hechos fiables y en el diálogo constructivo.

DW Akademie es un socio estratégico del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania. Gracias también al apoyo del Ministerio alemán de Asuntos Exteriores y de la Unión Europea, DW Akademie está activa en aproximadamente 50 países emergentes y en vías de desarrollo.



*Made for minds.*