

# 15 DESAFÍOS PARA LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN 2021

LLUÍS CUCARELLA



LaboratoriodePeriodismo

**NEXTIDEA**  
MEDIA CONSULTING GROUP

# Índice

<b>Sobre el autor</b> .....	3
<b>Laboratorio de Periodismo</b> .....	4
<b>Introducción</b> .....	5
<b>1. Más foco en la retención de suscriptores</b> .....	6
<b>2. Generar hábito en los lectores</b> .....	7
<b>3. Atacar el cansancio por la información infinita con productos finitos</b> .....	8
<b>4. No puede existir un Spotify de medios, pero sí son necesarias alianzas</b> .....	9
<b>5. Cultura del “deadline”. Reducir el tiempo entre el diseño de producto y la salida</b> .....	10
<b>6. Ruptura de silos y equipos de innovación transversales</b> .....	10
<b>7. Recuperar a periodistas con experiencia</b> .....	11
<b>8. Redacciones que sean reflejo de la diversidad social</b> .....	12
<b>9. Monetización del talento</b> .....	13
<b>10. Estrategias en cada periódico, medibles, para recuperar la confianza de los lectores</b>	13
<b>11. El desembarco del 5G: más audiovisuales que nunca</b> .....	15
<b>12. Digital-first en medios regionales heredados: ahora o nunca</b> .....	16
<b>13. Atraer nuevas audiencias. El peligro de perder una gran oportunidad</b> .....	16
<b>14. Periodismo de soluciones</b> .....	19
<b>15. Vías de financiación alternativas para medios locales</b> .....	19

## Sobre el autor



Lluís Cucarella es periodista y asesora a directivos de medios. Es CEO de la consultora para medios de comunicación Next Idea Media y de la agencia de comunicación para empresas SSN. Es, asimismo, director editorial del Laboratorio de Periodismo de la Fundación Luca de Tena y director ejecutivo del Observatorio Local para la Transformación del Periodismo Local, entre otros cargos, así como profesor, conferenciante y articulista.

Ha desempeñado durante más de 25 años puestos de responsabilidad en grupos de comunicación y periódicos españoles. Ha sido subdirector general del área digital de Prensa Ibérica, director de contenidos online, director de negocio y director de transformación digital en este mismo grupo, así como director de periódicos como Levante-EMV.

### **Contacto**

Correo: [ceo@nextideamedia.com](mailto:ceo@nextideamedia.com)

Consultora: [nextideamedia.com](http://nextideamedia.com)

Web: [lluiscucarella.com](http://lluiscucarella.com)

Twitter: [@cucarella](https://twitter.com/cucarella)

Linkedin: <http://bit.ly/2ttxQS5>

Del presente whitepaper: © Lluís Cucarella y Laboratorio de Periodismo Fundación Luca de Tena.

Todos los derechos reservados

## Laboratorio de Periodismo – Fundación Luca de Tena

Laboratorio de periodismo es una iniciativa de la Fundación Luca de Tena que nace para tratar de cubrir las necesidades de los periodistas, derivadas de la transformación del sector, el cambio disruptivo del negocio de la información y la demanda de nuevos perfiles profesionales en entornos en los que dicha formación no está, en la mayoría de los casos, al alcance de los nuevos profesionales.

### Contacto

Web: [laboratoriodeperiodismo.org](http://laboratoriodeperiodismo.org)

Correo: [redaccion@laboratoriodeperiodismo.org](mailto:redaccion@laboratoriodeperiodismo.org)

Twitter: [@LabDePeriodismo](https://twitter.com/LabDePeriodismo)



[fundacionlucadetena.org](http://fundacionlucadetena.org)

## Introducción

Aunque es cierto que los desafíos que deben afrontar los medios de comunicación no se rigen por años naturales, sino que las soluciones a las nuevas necesidades tardan tiempo en implantarse y consolidarse, (ahí tenemos en España el ejemplo de los modelos de suscripción, que no han empezado a establecerse en general hasta 2020, a pesar de que muchos medios ya llevaban años trabajando en ello), no menos cierto es que la industria de los medios ha tenido que acelerar la toma de decisiones como respuesta al brutal impacto de un suceso tan extraordinario como la pandemia, cuya onda expansiva va a continuar sintiéndose no sólo en 2021, sino en los años venideros.

2021, por lo tanto, va a ser un año atípico, porque hay que afrontar tanto los desafíos que vienen ya de lejos y se han abordado de manera tímida, como otros retos nuevos que la pandemia ha traído consigo.

Unos y otros, por lo tanto, conforman un panorama de trabajo tan complejo como atractivo, porque se están redefiniendo los medios, y es donde el talento, la capacidad directiva y la creatividad e innovación más pueden aportar.

Del día a día asesorando a medios con el equipo de Next Idea Media y trabajando codo con codo con directivos y periodistas, de los congresos (virtuales, no queda otra) en que hemos participado como ponentes y nos hemos enriquecido con las aportaciones de los otros contertulios, de charlas privadas con directivos de medios y periodistas españoles, latinoamericanos y de otros países, de las tendencias que con el equipo del Laboratorio de Periodismo de la Fundación Luca de Tena y del Observatorio para la Transformación del Periodismo Local hemos ido recogiendo y analizando continuamente, y de lo que ha surgido en otros ámbitos en los que profesionalmente nos desempeñamos, han ido asomando de manera preferente una serie de desafíos, de retos, que deben afrontarse, y que hemos considerado de interés

ponerlos en negro sobre blanco, por si pueden ayudar a medios y periodistas a priorizar su hoja de ruta.

Los 15 desafíos esbozados a continuación, con todo, no pretenden en absoluto ni agotar la lista de retos, dado que, de manera particular, por su situación concreta, hay tantos desafíos particulares como medios existen, ni entrar en un análisis profundo y detallado de cómo afrontar cada uno de estos desafíos, que excede las pretensiones de este artículo.

Hay retos globales que ya se dan por sentados, por obvios, y no nos detendremos, como mejorar el conocimiento del usuario leal y poner foco en él, dar un mayor peso de los datos a la hora de tomar decisiones, mejorar la experiencia de usuario y reducir las fricciones, mantener una innovación constante y apostar más que nunca por la creatividad, diversificar producto, luchar contra la desinformación, etc.

Esta es, por lo tanto, una lista de desafíos concretos, con nombres y apellidos, que consideramos que, con mayor o menor intensidad, y dentro de las necesidades de cada medio, deberían afrontarse en 2021, insistimos, en ese contexto global de retos generales que son de sobra conocidos.

## 1. Más foco en la retención de suscriptores

Algunos periódicos españoles están viendo cómo las tasas de cancelación empiezan a ser importantes, aunque queden disimuladas en el global por la buena acogida de las ofertas *trial*, o de prueba, que permiten que muchos lectores se suscriban en masa.

La rotación de suscriptores arroja así un saldo positivo, pero 2021 debe ser un año en el que, sin dejar de lado las estrategias de captación, se ponga un mayor foco en la retención. Es importante, además, que tanto la captación como la retención estén lideradas por un mismo equipo.

Para la retención, sin duda, es necesario que el lector le dé un uso continuo al medio de comunicación, que los puntos de contacto a diario sean numerosos y satisfactorios y que, lógicamente, el servicio que se ofrece, tanto en la parte de calidad editorial y de experiencia de usuario, como de sentido de pertenencia e identificación, sea satisfactorio.

Todos los responsables de retención saben que cuando un suscriptor lleva semanas sin acceder al periódico o abrir alguna *newsletter* o cualquier otro producto, acabará no renovando la suscripción.

Y, sin embargo, en muchos casos no hay una respuesta del equipo de retención, reaccionando y tratando de ayudar al suscriptor a explorar todos los servicios a su disposición o, en su defecto, saber cuál es la causa del poco interés en acceder al periódico.

Hay periódicos que tienen marcado como objetivo, entre otros, que un suscriptor lea o interactúe con al menos 100 piezas al mes. Sin *engagement* con el lector, (y el *engagement* se mide y se toman medidas si no es el adecuado), ya sabemos qué sucede cuando acaba el periodo de prueba o cuando llega la renovación. Y para que haya retención es necesaria también una buena estrategia de generación de hábito.

## 2. Generar hábito en los lectores

El camino sin retorno hacia ese modelo de *reader revenue* obliga a crear hábito. Si no logramos generar una rutina diaria en los lectores, que se convierta en un hábito, la lealtad hacia un medio, sometida a la prueba de la falta de tiempo diario y a circunstancias particulares extraordinarias en cada lector, se va resintiendo.

¿Cómo podemos crear productos informativos que los lectores los adopten como rutina diaria como lo consiguieron las ediciones impresas?

La formación de hábitos, aparte de ser un proceso sostenido en el tiempo, (se tarda de promedio 66 días antes de que arraigue un comportamiento automático en nuestro cerebro), obliga a trabajar, en bucle, y con un proceso iterativo que requiere disparadores, acciones, recompensas... Dado que sobrepasa las intenciones de este trabajo detallar el proceso de generación de hábito en los medios, apuntaremos que los hábitos “son la forma en que nuestro cerebro aumenta su eficiencia”.

Todo aquello que ayude a los lectores a optimizar su tiempo, a automatizar algunas tareas, conduce a la creación de hábito. ¿Un ejemplo? Cada vez son más los lectores del New York Times que [empiezan el día escuchando The Daily](#).

Les ayuda a, durante el trayecto al trabajo o mientras desayunan, estar informados de una forma concisa (y finita), de lo que ha sucedido, con las claves del día. Una vez se repite ese patrón en el tiempo, el hábito arraiga.

Pero, por supuesto, para acertar con los productos que generen ese hábito, hace falta un gran conocimiento de nuestros lectores y de sus necesidades. Recordemos también que cuando suceden hechos extraordinarios, los hábitos adquiridos tienen a cambiarse por otros, y es un buen momento para detectar esas nuevas necesidades y ofrecer productos que generen hábito.

### 3. Atacar el cansancio por la información infinita con productos finitos

Cada vez hay más síntomas de cansancio del lector, que se desmoraliza ante centenares de noticias y secciones que no tienen fin, y decenas de actualizaciones sin valor.

Ha sucedido con el coronavirus, y ya venía sucediendo antes. Si ya sabíamos que no es buena estrategia seguir publicando a paladas, en 2021 se debería ir un paso más allá y potenciar productos que ofrezcan al lector una información completa de lo que está sucediendo, pero que empiece y acabe.

Las *newsletter* y los *podcast* de resúmenes, o los de nicho, han sido una buena palanca tractora en ese sentido, pero hay que empezar a trabajar también con el concepto de edición.

Ya era una de las claves para 2020 del New York Times, pero no se ha avanzado mucho, y queda pendiente: “En un momento en que encender las noticias o desplazarse por Twitter se siente como un fuente inacabable de información, [-decía hace justo un año el NYT-](#) el deseo de leer historias que empiezan y acaban es particularmente agudo. En lo que parece un ciclo de noticias incesante e interminable, las personas quieren sentir que



han llegado al final de una historia o que se han puesto al día con un tema”.

## 4. No puede existir un Spotify de medios, pero sí son necesarias alianzas

Una de las reclamaciones más escuchadas en las redes sociales por aquellos que no quieren una suscripción es que si hubiera un Spotify o un Netflix de los medios, gustosamente pagarían, pero que como leen varios periódicos al día no van a pagar por cada uno de ellos. Esta idea no se sostiene, porque no hay modelo de negocio válido tras ella, pero no por ello debemos dejar de explorar suscripciones conjuntas entre medios que no son competencia.

En un artículo publicado en agosto pasado, ([La importancia de las alianzas en la era de las suscripciones de pago](#)), ya indicábamos la necesidad de que los grupos editoriales exploraran ofrecer una suscripción complementaria a otro de sus medios. Para un lector de Las Provincias de Valencia, por ejemplo, poder tener por un poco más de dinero acceso al ABC, le supone un importante valor añadido frente a la oferta que puedan darle otros medios. Hay una sintonía ideológica entre ambos medios, y uno se centra en lo local y otro en lo general y, probablemente, esos euros de más que se logran por tener acceso a los dos medios, individualmente, no se conseguirían, porque no se realizaría esta venta cruzada.

Y en el caso de periódicos que no pertenecen a grandes grupos o no poseen periódicos complementarios, habría que explorar alianzas.

Ya hay medios internacionales que lo han puesto en marcha. Uno de los últimos casos es el de The Washington Post y Financial Times, que [sellaron una alianza para ofrecer una suscripción temporal conjunta](#) de cara a las elecciones en EEUU.

Esta “asociación única”, explicaban desde The Washington Post, “permite a cada editor desbloquear el acceso a nuevas audiencias, aprovechando el poderoso reconocimiento de marca y los informes de clase mundial del FT en los negocios globales y la amplitud del periodismo de calidad de The Washington Post”.

## 5. Cultura del “deadline”. Reducir el tiempo entre el diseño de producto y la salida

La industria de los medios ha sido y sigue siendo en buena parte muy conservadora, lenta en la toma de decisiones, con estructuras muy verticalizadas y poco matriciales, y en estos momentos este tipo de inercia es muy peligrosa.

No se trata de sacar productos sin ton ni son o sin un análisis previo, sólo porque está de moda, o es la tendencia, o porque uno de los muchos gurús de periodismo cuya experiencia no llena medio párrafo, asegura que va a ser la bala de plata que salvará a la industria de la información, pero sí hay que implantar una mentalidad operativa fuerte, un sistema de trabajo ágil que reduzca el tiempo entre la detección de la necesidad que se va a cubrir y el diseño del producto, y su lanzamiento. Son necesarios más que nunca en la industria de los medios líderes con mentalidad operativa muy fuerte.

Es importante también, en la medida de lo posible, que se trabaje con OKR (*Objectives and Key Results*). Una estrategia apoyada en OKR ayuda mucho alinear objetivos en los medios y a acelerar los procesos. Como en otros desarrollos, [algunos medios escandinavos](#) ya llevan tiempo con esta metodología.

En definitiva, hay que pasar de la estrategia a la ejecución rápidamente y eso implica también que nuestros grupos de comunicación, nuestros medios, se parezcan más a lanchas motoras que a pesados cargueros. Y para que esto se cumpla, es necesario tener en cuenta lo que abordamos en los siguientes puntos, referidos al funcionamiento interno del medio, empezando por la ruptura de silos.

## 6. Ruptura de silos y equipos de innovación transversales

Hay algo que no podemos olvidar: el futuro de los medios de calidad pasa por el periodismo de calidad y para eso hacen falta buenos periodistas y tiempo para que desarrollen su trabajo. Queremos decir con esto que hay que tener los pies en el suelo y ser conscientes de que, al final, los periodistas tienen que hacer su trabajo, los miembros del equipo de ventas o marketing el suyo, y así con todos los departamentos.

Pero es imprescindible que en 2021 se rompan los silos, esa separación Iglesia-Estado que sigue rigiendo en algunos medios, sobre todo los tradicionales. Cualquier desarrollo, sea una mejora o algo nuevo, debe tener en el equipo, aunque sea de manera intermitente, a una persona de cada área, para que participe en su diseño inicial, y no en la validación última.

Aquí está el [ejemplo de The Atlantic y su nuevo diseño, en el que desde el primer esbozo ha estado implicada gente de la redacción](#). O el de The Washington Post, que ha creado un cargo específico, el de [director de Iniciativas Estratégicas](#), para acercar la redacción y el área comercial.

## 7. Recuperar a periodistas con experiencia

Cuando los periódicos apostaron por los modelos de captación de audiencias masivas, muchos periodistas senior se vieron fuera porque para captar páginas vistas no hacía falta profesionales experimentados, sino otros que conocieran los rudimentos de la viralidad, fueran capaces de sacar información de las redes sociales, crear listículos, y manejarse bien en el que se suponía que iba a ser el nuevo mundo de la industria de los medios.

Ahora, los objetivos han cambiado pero las redacciones, en muchos casos, siguen adoleciendo de periodistas experimentados. Hay muy buenos periodistas jóvenes en las redacciones, y en esa apuesta por el talento, son una pieza fundamental, pero sin el apoyo de periodistas experimentados y, al menos, igual de talentosos, los pilares son débiles.

La consultora Innovation Media lo dejaba meridianamente claro no hace mucho en su informe anual para la FIPP: “Es extremadamente caro perder buen personal. Varios estudios han demostrado que el coste de contratar un nuevo empleado es

entre el 90 y el 200% del salario del empleado despedido, ¡sólo para hacer la contratación! El talento, motivado, capacitado y comprometido, es sin duda el elemento más importante para determinar su éxito. Es posible que sepa cómo generar nuevos ingresos o qué genera un gran contenido o cómo recopilar datos o ejecutar un programa CRM. Pero si no tiene personas a su alrededor que se preocupen por la empresa y tengan las habilidades y la capacitación constante para que esto suceda, no sucederá”, indicaban los editores, John Wilpers y Juan Señor.

Así que, [¿y si volvemos a confiar en los buenos periodistas?](#)

## 8. Redacciones que sean reflejo de la diversidad social

Cuando hablamos de que los medios deben empezar a preocuparse por tener redacciones diversas, parece que sólo estemos planteando un problema existente en Estados Unidos, en donde hay una alarmante infrarrepresentación no sólo mujeres, sino de comunidades como la de afroamericanos, latinos, asiáticos, etc., con respecto al peso específico real que tienen en la sociedad norteamericana.

Pero no hace falta ir tan lejos. En España, la infrarrepresentación es también palpable, no sólo en mujeres en cargos directivos de medios, o en puestos de responsabilidad en la redacción (en unos casos más que en otros), sino también en la presencia de periodistas de algunas de las comunidades más asentadas entre nosotros o en la procedencia geográfica de los redactores en los medios llamados nacionales.

Una redacción de un medio generalista que no es reflejo de la diversidad geográfica de España acaba centrada en su entorno más inmediato, sobrerrepresentando la información de la ciudad en la que está asentada y olvidando que hay otras muchas comunidades con sus problemas, que no sólo deberían aparecer cuando hay una catástrofe, o cuando los picos de COVID se disparan, por poner un ejemplo reciente.

Para los medios que deben afrontar aún procesos de transformación digital, apostar por una redacción diversa es una gran palanca. Está

demostrado que [la transformación se acelera con diversidad y pluralidad en las redacciones](#).

## 9. Monetización del talento

Ya lo estamos viendo en EEUU y, con retraso, pero llegará a otros países de manera relevante en los próximos años. Algunos periodistas estrella intuyen que ganarán más si explotan su marca personal en solitario, bien con sus canales, sus *podcast*, sus *newsletter* o cualquier otro producto en el que se dirijan directamente a su audiencia, solos, o en grupo con otros periodistas.

Substack, Patreon... No me atrevería a decir, [como comenta el periodista de Business Insider Mark Stenberg](#), que “la diferencia entre periodistas e *influencers* parece disminuir cada vez que miro”, pero sea o no así, es una lástima que los medios no estén monetizando a sus periodistas más talentosos, revirtiendo en ellos lógicamente la parte justa que corresponda.

Los periodistas ganan con el volumen de audiencia del periódico, y el soporte de una marca potente, y los medios logran más ingresos aprovechando la valía de sus profesionales más talentosos, con productos que tengan que ver con la misión del medio, pero que no se pueden comercializar en el día a día.

Hay muchos ejemplos de medios que lo están haciendo: desde los libros escritos por periodistas estrella que se promocionan y venden desde el mismo periódico, [hasta la venta de ilustraciones de los viñetistas más populares como cuadros, o en objetos de uso cotidiano](#).

Un informe de Digital Content Next lo dejaba patente: “Si las empresas de medios no comienzan a monetizar el talento, los mejores periodistas [comenzarán a crear sus propias micro-marcas](#). Esto abarrotará aún más el espacio competitivo y es probable que el talento se lleve a sus seguidores con ellos”.

## 10. Estrategias en cada periódico, medibles, para recuperar la confianza de los lectores

Cuando hablamos de que el periodismo atraviesa una crisis de confianza, como las encuestas se encargan de demostrar una y otra vez, parece que estemos hablando también de algo ajeno a cada periódico, como si fueran las consecuencias globales por la forma de comportarse de otros medios.

Y, aunque sea cierto en parte, y hay webs mal llamadas periódicos, que están haciendo mucho daño al periodismo, retorciendo la realidad hasta límites muy peligrosos para la democracia y fomentando el enfrentamiento entre ciudadanos, cada periódico de manera individual debe poner en marcha una estrategia para que los niveles de confianza en el periódico crezcan.

Y esos niveles de confianza, del mismo modo que medimos las audiencias, hay que pasarlos a datos, y presupuestarse, y analizarse. Hay que crear unos indicadores clave que podamos medir y que reflejen los avances (o retrocesos), y desarrollar una estrategia de recuperación de la confianza.

El trabajo [Indicators of News Media Trust](#) de la Fundación Knight, con encuesta de Gallup incluida, aunque tiene ya dos años, es un excelente punto de partida: declaración de conflictos de interés, datos sobre la propiedad, etc., son algunos de los pasos necesarios que hay que dar, pero en cada medio, no como algo general que no afecta a nadie, y medir esa confianza como una empresa mide sus niveles de calidad.

Si tuviera que resumirlo en una única palabra, apostaría por esta: transparencia, mucha transparencia.

En lo general, haríamos bien en seguir los consejos de Alan Rusbridger, empezando por el de ser más humildes: “A la hora de generar confianza hay que recordar que estamos en el siglo XXI y no en el XIX o el XX. El mensaje no puede basarse en la premisa de que yo soy periodista y que por tanto tienen que creerme por ese solo hecho. No podemos esperar que se confíe en nosotros por quiénes somos sino por la forma en que estamos narrando las cosas”.

Esa humildad empieza también por no contestar a los lectores que se quejan en Twitter, por ejemplo, de exceso de publicidad o *clickbaiting*, con un “si bajaras al quiosco o te suscribieras no tendríamos que hacer esto”, frase manida que suele conseguir además el aplauso enfervorecido de otros muchos periodistas.

## 11. El desembarco del 5G: más audiovisuales que nunca

El 5G va a suponer un importante cambio en la industria de los medios. El pasado otoño desembarcó en algunas de las principales ciudades españolas, aunque de manera muy limitada técnicamente aún, ya que en realidad lo que se está ofreciendo es una evolución del actual 4G, conocida como 5G NSA (Non-Standalone o 5G no autónomo), y de momento sólo sobre la banda de 3,4 – 3,8 Gigaherzios, que tiene menor penetración en las viviendas.

Aun así, las velocidades pueden ser de hasta 10 veces mayores. Pero hacia finales de 2021, impulsado también por el confinamiento y la necesidad de disponer de una mejor capacidad de transmisión, así como por la caída de ingresos de las operadoras, que necesitan un nuevo incentivo, se prevé que los efectos del 5G se noten ya bastante.

Esta próxima primavera está previsto, además, que se subaste la banda de los 700 Mhz, cuyas bases ya han salido a consulta pública, y que a finales de 2021 se dé vía libre a la tercera banda sobre la que operará el 5G, la de 26 GHz, lo que, poco a poco, dará el impulso definitivo.

¿Qué significa para la industria de los medios? No sólo la necesidad de contar con más elementos audiovisuales en los periódicos digitales (si ya estamos en una sociedad audiovisual, el 5G y las nuevas políticas de las operadoras de ofrecer datos ilimitados van a hacer que el hábito de consumo audiovisual sea mayor: más usuarios viendo y escuchando (*podcast*) más contenido, con mayor calidad, sin almacenamiento en búfer, etc.), sino, sobre todo, la posibilidad de aprovechar la nueva tecnología para la producción remota, enviando imágenes comprimidas en tiempo real desde donde está la noticia, bien a la nube o a la instalación de producción y, sobre todo, ofreciendo experiencias informativas inmersivas.

[Si hemos de hacer caso a Rathi Murthy](#), director de tecnología de Verizon Media, la empresa matriz de TechCrunch, Engadget, HuffPost y Yahoo News, entre otros medios, el impacto sobre la industria de la información será enorme: “Los medios serán una de las primeras industrias en beneficiarse de la tecnología 5G. El futuro de los medios se basa en experiencias inmersivas que dan vida a las noticias”.

## 12. Digital-first en medios regionales heredados: ahora o nunca

Algunos medios, sobre todo regionales y provinciales con una larga tradición impresa, aún no han desarrollado de una manera intensa su transformación digital, ni siquiera a pesar de los nuevos hábitos y necesidades.

El día a día de estos medios sigue girando en torno a la edición impresa, con horarios ajenos a los datos de lectura de los usuarios digitales o un flujo de trabajo que no permite aprovechar la potencia del entorno digital, como que la pauta la siga marcando la reunión de primera vespertina, o los avances para la edición impresa de la primera reunión de la mañana.

El Covid ya no va a dejar más oportunidades. Es posible, incluso, que ya sea tarde, pero lo que es evidente es que quienes en 2021 no sean *digital-first*, van a tener muy complicado subsistir.

Hay que hacer ese proceso con criterio, porque en algunos medios el 90% de los ingresos aún proceden de la edición impresa y hay que seguir cuidándola ([y transformándola también](#)), hasta el último día, y los nuevos flujos no tienen por qué menguar el alcance del periódico impreso, pero hay que intensificar y concluir los procesos de transformación digital en 2021, en aquellos medios más retrasados, o ya no habrá más oportunidades.

## 13. Atraer nuevas audiencias. El peligro de perder una gran oportunidad

Decíamos antes que el COVID ha creado unas nuevas necesidades y unas pautas en respuesta a esas necesidades, que tras un tiempo de repetición se han convertido en hábitos.

Por desgracia, ni siquiera se ha aprovechado ese momento crítico de ruptura de unos hábitos y surgimiento de otros para atraer a las jóvenes audiencias.



Aparte de las consabidas estrategias en redes sociales, que ahora tocaremos superficialmente, es importante reseñar que hay un dato que no anima a pensar en una mejora de la situación a corto plazo: si uno coge un periódico y lee las principales secciones no deportivas o de ocio, encontrará que, de entre las fuentes que se citan o a las que se recurren, la presencia de jóvenes (y también de mujeres, dicho sea nuevamente de paso), está muy alejada de una proporción demográfica real.

En la medida en que los jóvenes no aparezcan en los medios, hablando como expertos, como innovadores, como protagonistas cualificados, el problema persistirá.

Hay medios que afortunadamente llevan ya algún tiempo yendo más allá de la estrategia básica de ofrecerles productos sobre series, videojuegos, y otros nichos de su supuesto interés, o tratar de captarlos en los lugares que suelen pasar el tiempo como las redes sociales (que también es necesario, pero no sólo eso), y los resultados de darles más voz han sido extraordinarios.

Ahí está, a modo de ejemplo, [el caso de éxito de Amedia](#), el principal grupo editorial de medios locales de Noruega, que creó un *focus group* con 72 suscriptores de los 79 periódicos que posee para estudiar gustos y preferencias, y se analizaron además los datos de mil artículos.

Se creó un panel para ver resultados en directo, que permite a los redactores saber de qué manera los artículos que escriben están creando lealtad en los más jóvenes. Es decir, han establecido un KPI de *engagement* de los jóvenes lectores, y, además, se ha elaborado un manual sobre cómo escribir artículos para ese grupo de edad e incluso que temas funcionan y qué otros no.

Por ejemplo, si se habla de vivienda, los jóvenes no suelen prestar atención a viviendas caras o casas de recreo, pero sí están muy interesados en alquiler económico o viviendas de bajo coste.

“Si quieres que haya jóvenes -explicaba el vicepresidente Ejecutivo de Amedia, Pål Nedregotten, en una sesión del reciente Digital Media Latam 2020 de WAN-IFRA- tienes que empezar a hablar con jóvenes. La edad del entrevistado tiende a correlacionarse con la edad del lector. Cuando hablamos con jóvenes, los lectores jóvenes están más interesados en esos artículos”.

Luego, efectivamente, la estrategia tiene que abarcar también atracción de jóvenes en redes sociales. Nos detendremos sólo en un punto, en una red, de vital importancia en estos momentos: TikTok.

Ha sido la red triunfadora en 2020, y su éxito seguirá en 2021. Cada día aglutina a más jóvenes, sobre todo de la Generación Z, una de las más difíciles de atraer a los medios, y es un excelente espacio para que estos jóvenes tengan contacto con la marca editorial, con el periódico, en un lenguaje adaptado a TikTok.

Pero es importante no caer en el error de idiotizar el contenido que se prepare. Hay que crear contenido informativo, adaptado a esa red social y a sus características particulares. No se lograrán millones de reproducciones, pero la marca periodística va siendo relacionada con periodismo de calidad y con rigor informativo. [La semilla se está sembrando.](#)

¿Qué contenido funciona en TikTok? A grandes rasgos, es importante tener en cuenta varias claves: los jóvenes de Tiktok conectan sobre todo con otras personas, no tanto con marcas.

Es mejor que una persona o un grupo de personas sea la imagen del medio a la hora de difundir información, y que lo haga en un lenguaje adecuado a esta red, evitando la idiotización de la audiencia, como decíamos.

Los vídeos explicativos funcionan sorprendentemente bien, pero no tanto los textos con música de fondo. Luego, es necesaria recurrencia y constancia, interacción con las audiencias y planificación de campañas que respondan a un objetivo determinado y medible (y no publicaciones sueltas a salto de mata), y cierta gracia a la hora de contar historias.

[Publicaciones como ésta, del Tagesschau alemán](#), sobre los efectos del coronavirus, o [esta otra de The Guardian de Australia](#) sobre incendios forestales, ejemplifican un buen uso de Tiktok por parte de medios.

Además de lo dicho hasta ahora, es necesario obviamente conocer bien a los lectores jóvenes y crear productos que encajen con sus necesidades informativas o vitales, en formatos a los que están acostumbrados (*podcast, videopodcast*, etc., [incluso el uso de Twitch en medios de comunicación](#)), dentro de esa estrategia global de captar jóvenes audiencias.

## 14. Periodismo de soluciones

Imprescindible para el periodismo local, como ya lo decíamos en un anterior *whitepaper* ([Retos editoriales de la prensa local en el mundo poscoronavirus](#)), ahondar en la propuesta de soluciones a los lectores es uno de los retos más relevantes en 2021 también para cualquier tipo de medios, y una buena forma de reducir el hastío informativo que las encuestas no paran de detectar.

El periodismo de soluciones debe abordarse desde una doble perspectiva: por un lado, debe enfocarse en los problemas concretos que un país, una ciudad, una región o una sociedad o comunidad viven en un determinado momento y, por otro lado, tratar de pensar sobre el futuro y anticipar soluciones.

En el primero de los casos es una buena estrategia pensar, ante cualquier tema de los que vamos a abordar, si hay algún ángulo desde el que se puedan aportar soluciones e investigar si alguien ha resuelto el problema en otro lugar, y preguntar a nuestras fuentes qué se necesitaría para implementarlo en el territorio que cubrimos como medio.

En el segundo supuesto, en el de mirar hacia el futuro, hay que tratar de ayudar a buscar soluciones que anticipen problemas que nos llegarán más pronto o más tarde; parar un momento en mitad de tanta sobreabundancia de información de actualidad y plantearse: ¿Qué implicación tiene esto para el futuro? ¿Cómo podemos solucionar el problema que estamos creando? The Economist [es uno de los mejores ejemplos en este ámbito](#).

## 15. Vías de financiación alternativas para medios locales

Para acabar, aunque sólo atañe a una parte, pero importantísima, de la industria de los medios, quisiera detenerme en el problema que afrontan los medios locales, sin los cuales las ciudades, las comunidades, son menos libres.

El cierre de periódicos locales no sucede sólo en EEUU. La velocidad a la que se expande el desierto de ciudades sin medios locales en nuestros países da vértigo también.

Ciudades españolas o latinoamericanas en las que había semanarios de calidad, incluso periódicos diarios impresos, o eran cubiertos por corresponsales profesionales para medios regionales, se han quedado sólo con los [ghost newspaper](#), y los que pelean por no bajar la guardia en calidad, sobreviven a base de esfuerzo personal, sin apenas retorno, esperando tiempos mejores.

Pero los medios locales no cuentan ni con la tecnología ni los recursos (ni la masa crítica en muchas ocasiones) necesarios para encarar el futuro con optimismo.

Es importante que los gobiernos se conciencien de que los medios locales prestan un servicio público, y que los apoyen, mediante programas que no dependan del dedo del alcalde o a la discrecionalidad del presidente de la Comunidad, [ni se exijan a cambio de los apoyos contrapartidas o favores informativos](#).

Mientras llega ese día, muy lejano, los medios locales deberían explorar, como una opción más, sin dejar de analizar la viabilidad de modelos de pago y otras soluciones, nuevas vías de financiación.

**De los medios sin ánimo de lucro al periódico que es propiedad de los vecinos.** No será quizá en 2021, pero vamos hacia una industria de medios mucho más diversa en cuanto a vías de financiación, y una de las posibilidades que se abren a los medios locales pasa por ser organizaciones sin ánimos de lucro.

Un medio sin ánimo de lucro no es sinónimo de sueldos míseros y mera supervivencia. Significa, simplemente, que no tiene accionistas y que los beneficios, en lugar de ir a unos dueños, se reinvierten en el propio periódico, y el periódico puede optar a subvenciones y donaciones.

Algunos, [como una publicación de un pequeño pueblo de Ohio](#), o una [cooperativa informativa de Bristol](#), han ido más allá en esa lucha por la supervivencia y han ofrecido la propiedad a los vecinos, que pueden comprar participaciones pequeñas, de incluso un dólar en pagos mensuales, y eso da derecho a asistir incluso a las juntas anuales.

Los propietarios son los vecinos, como accionistas, en distintas proporciones, pero siempre con un límite para que el grueso esté en pequeños accionistas y no haya presiones de nadie.

Puede sonar aún lejano, ajeno, exótico quizá, pero cuanto antes empiecen los medios locales a explorar nuevas vías de ingresos, sin dejar las tradicionales si el modelo no es incompatible, más posibilidades de sobrevivir van a existir. Y de su supervivencia depende, en gran parte, la calidad democrática de muchas de nuestras ciudades.