

Punto de inflexión Internacional

Un estudio de los impactos, innovaciones, amenazas y sustentabilidad de emprendedores de medios digitales en América Latina, el Sudeste Asiático y África



Este informe
fue creado por

 **SEBRAMEDIA**

gracias al apoyo de

Luminate

Building stronger societies

con el soporte adicional de

 **CIMA** | CENTER FOR
INTERNATIONAL
MEDIA
ASSISTANCE

Contenido

- 4** Resumen ejecutivo
- 14** Introducción
- 21** Contenido e impacto del periodismo independiente
- 39** Libertad de los medios y seguridad de los periodistas
- 47** Construcción de modelos de negocio
- 99** Equipos de medios digitales
- 116** Redes sociales, tecnología e innovación
- 133** Recomendaciones
- 143** Sobre este informe



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License

Agradecimiento

Nuestro objetivo al realizar este estudio es promover y reforzar el creciente ecosistema de los medios digitales y darles a los emprendedores periodísticos la atención y el crédito que merecen.

En nombre de SembraMedia, todo el equipo que trabajó en este informe y los fundadores del estudio, Luminare y CIMA: queremos agradecerles a los más de 200 líderes de medios que, a pesar de contar con una agenda muy ocupada, se tomaron el tiempo de responder a nuestras preguntas.

Apreciamos su confianza y disposición por compartir su trabajo innovador, información financiera e historias inspiradoras.



Resumen ejecutivo



CUANDO LOS CONFINAMIENTOS POR LA PANDEMIA COMENZARON en todo el mundo a principios de 2020, [los ingresos por publicidad se derrumbaron](#) y los analistas de noticias advirtieron que sería un “[evento demoledor](#)” para las organizaciones de noticias.

Preocupados por cómo la crisis había afectado a los medios nativos digitales independientes con los que trabajamos en SembraMedia, nos embarcamos en un proyecto de investigación a gran escala a comienzos de 2021. Queríamos saber cómo les había ido a estos nuevos actores mediáticos, y qué había cambiado desde nuestro [primer estudio Punto de Inflexión](#) en 2016.

Nos sentimos aliviados al descubrir que la mayoría de los más de 200 medios nativos digitales incluidos en este estudio ampliado no sufrió las enormes pérdidas financieras reportadas por los medios tradicionales. Nuestro análisis indica que esto se debe, principalmente, a que no dependían demasiado de la publicidad y al aumento de las subvenciones para los medios en 2020.

En nuestro primer estudio Punto de Inflexión, entrevistamos a 100 emprendedores de medios nativos digitales de Argentina, Brasil, Colombia y México. Para este informe, además de realizar 100 entrevistas en los mismos cuatro países latinoamericanos, agregamos ocho países y entrevistamos a líderes de 49 organizaciones de medios digitales en África (Ghana, Kenia, Nigeria y Sudáfrica) y 52 en el Sudeste Asiático (Indonesia, Filipinas, Malasia y Tailandia).

Con un equipo de 23 investigadores locales, dirigidos por directores regionales, hicimos las entrevistas en los idiomas de cada país. Duraron entre dos y tres horas e incluyeron 500 preguntas sobre contenido e impacto periodístico, libertad de los medios y seguridad de los periodistas, fuentes de ingresos y gastos, estructura y experiencia del equipo, uso de redes sociales y tecnología e innovación.

Como esperábamos, había diferencias regionales entre los medios digitales en África, el Sudeste Asiático y América Latina que incluimos en este informe. **Pero lo que más nos llamó la atención cuando revisábamos los datos eran las similitudes que emergían entre estas organizaciones de noticias a medida que intentaban cubrir sus comunidades y construir modelos de negocio sustentables.**

Aunque la mayoría cuenta con presupuestos bastante reducidos, estos medios tienen un impacto sobresaliente comparado con el tamaño de sus equipos y recursos. Muchos se especializan en periodismo de investigación y de datos, y más del 50% ha ganado premios nacionales o internacionales por su trabajo.

Punto de Inflexión 2021 representa la investigación más exhaustiva y profunda realizada sobre el estado de los medios nativos digitales en América Latina, el Sudeste Asiático y África. Como muchas de las cosas que hemos aprendido en nuestro mundo durante la pandemia, descubrimos una mezcla de amenazas alarmantes y, al mismo tiempo, logros inspiradores.

Los medios digitales de este estudio fueron creados por fundadores decididos, dispuestos a enfrentar gobiernos corruptos y violentas bandas criminales internacionales, a pesar de contar con recursos limitados. Muchos arriesgan sus sustentos económicos; y, en los peores casos, sus vidas.

Sin embargo, este reporte no es un pedido de ayuda ni un intento desesperado de asistir a un grupo de medios que está en problemas. Esto se debe, en parte, a que muchos de los fundadores que entrevistamos se resisten a pedir socorro de algún tipo.

Nuestro objetivo en las siguientes páginas es enfocarnos en estos actores de medios que son cada vez más importantes y que recién comienzan a obtener el reconocimiento que merecen. Muchos de los nativos digitales en este estudio produjeron historias que tuvieron repercusiones fuera de Internet, como proteger a especies en peligro de extinción, defender la igualdad de género y obligar a funcionarios estatales corruptos a renunciar con consecuencias legales.

Compartimos estos hallazgos porque estos medios merecen nuestra ayuda para mantenerse a salvo mientras pelean contra fuerzas poderosas, así como apoyo financiero y capacitación para construir organizaciones más resilientes que sirvan a sus comunidades, y democracias, en los próximos años.

Trabajar bajo una lluvia de amenazas y ataques

Estos nuevos medios enfrentan los mismos desafíos que la mayoría de las empresas emergentes, pero suelen operar bajo condiciones que otros emprendedores considerarían impensables; desde ataques en línea hasta violencia física.

En las tres regiones, el 51% de las organizaciones de medios en este estudio dijo haber sido víctima de ataques digitales, y el 40% recibió amenazas por su trabajo periodístico. Para algunos, estas amenazas eran semanales, y en muchos casos, llegaban todos los días.

El acoso en línea se ha vuelto tan frecuente que muchas de las organizaciones entrevistadas dijeron estar sujetas a continuos ataques de trolés y otros tipos de abuso y acoso en línea, principalmente mediante las redes sociales.

Cómo los medios nativos digitales generaron ingresos en 2019 y 2020

Para entender mejor cómo les iba a los medios nativos digitales antes y durante la pandemia, hicimos preguntas detalladas sobre sus fuentes de ingresos y gastos durante 2019 y 2020.

En este informe se utilizan datos de 2019 para evitar potenciales anomalías temporales causadas por la pandemia de COVID-19. Solo incluimos resultados de 2020 cuando había diferencias notables.

Debemos señalar que no todos los medios en este estudio pudieron responder nuestras preguntas sobre sus ingresos y financiamientos. Algunos se negaron a responder, a pesar de que el equipo investigador les garantizara la privacidad de sus datos. Como resultado, las cifras de financiación presentadas en este informe se basan en lo aprendido de 141 líderes de medios de los 201 que entrevistamos. Para comparar mejor estos resultados, convertimos los ingresos y gastos a dólares americanos, utilizando la tasa de conversión promedio del año correspondiente.

En todos los medios de las tres regiones en este estudio, las principales categorías de ingresos durante los dos años fueron (en orden): subvenciones, publicidad, servicios de consultoría, servicios de contenido e ingresos de lectores.

Fuentes principales de ingresos de los medios nativos digitales en América Latina, el Sudeste Asiático y África

Fuentes principales de ingresos*	Porcentaje medio de los ingresos totales 2019	Porcentaje medio de los ingresos totales 2020	Promedio de ingresos en dólares 2019	Promedio de ingresos en dólares 2020
Ingresos por subvenciones	28%	31%	\$48,258	\$63,597
Ingresos por publicidad	23%	21%	\$27,903	\$27,323
Ingresos por servicios de consultoría	12%	10%	\$17,664	\$27,770
Ingresos por servicios de contenido	8%	7%	\$10,492	\$14,066
Ingresos de audiencia	8%	6%	\$23,180	\$21,834

*Estos números combinan fuentes de ingresos en categorías superiores.

Para entender y comparar mejor los tipos de ingresos, agrupamos las fuentes similares en las cinco macrocategorías que presentamos a continuación.

Subvenciones: Incluye todas las subvenciones recibidas de fundaciones privadas, inversionistas filantrópicos, y organizaciones gubernamentales nacionales y extranjeras.

Ingresos por publicidad: Incluye todas las fuentes de publicidad mencionadas, al igual que Google AdSense, marketing de afiliados, redes de publicidad programática, contenido patrocinado y publicidad nativa, y publicidades vendidas por agencias o por el personal de la organización.

Servicios de consultoría: Incluye una variedad de servicios de consultoría, como consultoría de comunicaciones y redes sociales, proyectos de investigación y encargos especiales de organizaciones no gubernamentales.

Servicios de contenido: Incluye todos los ingresos de contenido sindicado, contenido único creado para otros medios, contenido creado para clientes de otros sectores, y servicios de diseño y tecnología.

Ingresos de audiencia: Incluye suscripciones, costos de membresías, suscripciones a boletines informativos, suscripciones a sitios, donaciones de particulares, financiamiento colectivo y ventas de entradas para eventos.

Los grandes montos de subvenciones recibidas nos llamaron la atención porque no eran una fuente significativa de ingresos en los medios que estudiamos en América Latina en 2016, cuando apenas el 16% de todos los medios incluidos en el primer estudio las recibían.

En 2019, en todos los medios de todas las regiones en este estudio, las subvenciones representaron un 28% de los ingresos totales, y llegaron a un 31% en 2020. El promedio de subvenciones por proyecto aumentó de USD 48.000 en 2019 a más de USD 63.000 en 2020. Este tipo de financiación fue más importante aún en América Latina.

En conversaciones privadas, nos dijeron que a los donantes y fundaciones les preocupaba cada vez más que los medios independientes están dependiendo demasiado de las subvenciones, y nosotros compartimos esa preocupación. No obstante, hay razones para creer que estos emprendimientos digitales han podido soportar la tormenta durante la “caída pandémica” gracias al aumento de donaciones e inversiones filantrópicas.

Para poner este descubrimiento en perspectiva, es importante recordar que, como estos medios cuentan con presupuestos tan bajos desde un principio, hasta los fondos más pequeños pueden servir muchísimo.

Más del 60% de los medios nativos digitales en este estudio obtuvo ingresos totales por menos de USD 50.000 en 2019. El 8% no tuvo ingresos en lo absoluto, lo que significa que dependió exclusivamente de voluntarios.

Pero no todos los ingresos fueron tan pequeños. En todas las regiones en 2019, más del 36% de los medios tuvo ingresos anuales mayores a USD 100.000, y el 15% tuvo una mediana de ingresos anuales mayor a USD 1.000.000.

También observamos que casi el 25% terminó el 2019 con al menos algo de ganancia, después de restar los gastos.

Los ingresos por publicidad fueron la segunda fuente de ingresos más importante. La mediana de ingresos publicitarios por organización se mantuvo bastante estable en USD 28.319 en 2019 y USD 27.323 en 2020.

Para comprender mejor cómo los medios en diferentes etapas de desarrollo construyen modelos de negocio, creamos una lista de 30 tipos diferentes de fuentes de ingresos, que exploramos con mayor detalle en el capítulo “Construir modelos de negocio”.

Desde hace mucho tiempo defendemos la diversificación de fuentes de ingresos en pos de una mayor independencia y sustentabilidad. Sin embargo, cuando comparamos la cantidad de fuentes que tenían los medios y cómo incidían en sus ingresos anuales, nos dimos cuenta de que más no siempre es mejor, y que lo ideal era tener entre dos y seis fuentes de ingresos.

Quienes reportaron más de seis fuentes no necesariamente ganaban más. Este hallazgo se lo atribuimos al error más común que cometen los emprendedores: manejar demasiados proyectos al mismo tiempo puede impedir el éxito.

Los equipos con habilidades más diversas tuvieron mayores ingresos

Uno de los resultados más sorprendentes de nuestro primer estudio sobre estas organizaciones de medios -en su mayoría lideradas por periodistas- fue el impacto que tuvo incluir al menos a una persona en el equipo dedicada a las ventas o al desarrollo del negocio.

En este estudio ampliado encontramos que esto se aplica a todas las regiones. Las organizaciones con una persona contratada que se dedicaba a las ventas obtuvieron *entre seis y nueve veces más ingresos* en 2019.

Esta vez, también les preguntamos cuánto les pagaban. Los salarios para los puestos en ventas y desarrollo institucional iban desde los USD 200 hasta los USD 2.000 por mes, con una mediana global de USD 733.

Debido al impacto positivo de incluir un miembro del equipo dedicado solo a generar ingresos y el costo laboral relativamente bajo en estos mercados, invertir en personal de ventas y desarrollo institucional continúa siendo una de nuestras principales recomendaciones.

Entre otros hallazgos, las organizaciones de medios con un líder en tecnología o innovación reportaron *tres veces más ingresos*, incluso cuando no tenían a un encargado de ventas en el equipo.

Un alto número de mujeres y minorías fundaron estos medios

Uno de los resultados más sorprendentes de nuestro primer informe Punto de Inflexión fue que las mujeres representaban el 38% del total de fundadores de los 100 medios nativos digitales que habíamos entrevistado en Argentina, Brasil, Colombia y México.

Este descubrimiento fue revelador porque demostraba que había muchas más mujeres dueñas de organizaciones de medios relativamente nuevos que de periódicos o estaciones de

televisión en sus mercados, donde [el número de mujeres dueñas solo representaba un 1%](#).

En nuestro estudio, el 32% del total de los fundadores de las 201 organizaciones son mujeres, aunque las cifras varían por región y son bastante más bajas en África.

También observamos que el 25% dijo que al menos uno de sus fundadores pertenecía a una comunidad minoritaria de su país; casi el 30% en América Latina, el 25% en el Sudeste Asiático y el 20% en África.

¿Quiénes deberían leer este informe?

Compartimos los resultados de este informe con el objetivo de ayudar a los emprendedores de medios digitales, aunque creemos que los líderes de medios tradicionales también podrían beneficiarse ya que las innovaciones digitales siguen erosionando los modelos de negocios de medios tradicionales.

Somos conscientes de que estamos publicando este reporte durante otro “punto de inflexión” en la corta historia de los medios nativos digitales. Mientras luchan contra la desinformación y trabajan para informar a sus comunidades, también deben luchar con la crisis económica que dejó la pandemia en sus países y enfrentar una lluvia de amenazas y ataques.

Esperamos que los resultados, recomendaciones y buenas prácticas ofrecidas en este documento empoderen a líderes, fundadores, académicos y a otros profesionales de los medios que comparten nuestra misión de ayudarlos a crecer, innovar y, en última instancia, informar mejor a sus comunidades para fortalecer sus democracias.

Introducción



DE ABUYA A ACRA, DE MANAOS A MANILA, LOS MEDIOS nativos digitales están creando nuevas formas de organizarse, informando a comunidades rezagadas y cubriendo historias que suelen ser ignoradas por otros.

Los medios que añadimos en este estudio nacieron en internet y distribuyen mayormente sus productos informativos a través de canales digitales. Para ser incluidos, tenían que producir contenido noticioso original (no solo agregados de otros) y proveer algún tipo de servicio de interés público.

Buscamos organizaciones de medios transparentes, imparciales y que no dependieran demasiado de apoyo gubernamental mientras intentaban alcanzar la independencia económica. Se requería que hubieran publicado historias por un periodo mínimo de seis meses a principios de 2021, cuando comenzamos la investigación.

Con estos criterios, encontramos un grupo de medios diverso, y pesar de sus diferencias, nos sorprendió hallar tantos puntos en común.

Más del 75% de los líderes de medios contaban con antecedentes en periodismo y poca o ninguna experiencia comercial. En el 43% de los casos, los líderes son los únicos responsables de la recaudación de fondos y del desarrollo del negocio, además de ser directores, editores y tanto más.

Algunos de los proyectos presentados en este estudio son muy conocidos por organizaciones y fundaciones de periodismo, al igual que por inversionistas de medios. Varios sitios de noticias ganaron premios, trabajan desde hace más de una década y sirven de modelos para otros emprendedores, incluyen-

do a [Chequeado](#) en Argentina, [Daily Maverick](#) en Sudáfrica y [Malaysiakini](#) en el Sudeste Asiático. Sin embargo, también hay una gran cantidad de participantes nuevos que merecen reconocimiento por su trabajo. Los nombres y direcciones web de todos los medios entrevistados para este informe están incluidos en la sección “Sobre este informe”, al final del estudio.

¿Qué aprendimos al implementar estos hallazgos en los programas de aceleración y capacitación?

En SembraMedia nunca actuamos sobre el ecosistema sin antes estudiarlo. Los hallazgos de nuestro primer informe Punto de Inflexión, al igual que nuestro continuo mapeo de los medios de habla hispana para nuestro [Directorio de medios digitales](#), nos guían en todos los programas de capacitación, mentoría y consultoría.

Los resultados del primer Punto de Inflexión nos permitieron justificar la creación de nuestra [aceleradora de medios Velocidad](#), que realizamos en alianza con el Centro Internacional de Periodistas (ICFJ, por su siglas en inglés) y gracias al apoyo de [Luminate](#), organización que también financió estos estudios.

Lanzamos Velocidad en 2019 con una gran campaña promocional y recibimos casi 350 solicitudes de 18 países en América Latina. Después de un riguroso proceso de selección, elegimos 10 organizaciones de medios nativos digitales para la Fase 1 de aceleración, donde combinamos USD 350.000 en subvenciones distribuidas entre los medios ganadores, con más de 1500 horas de consultoría de negocios y capacitaciones durante seis meses.

Luego redujimos la selección a las seis organizaciones de medios que habían obtenido los mejores resultados, y distribuímos otros USD 467.000 en subvenciones con apoyo de consultoría por diez meses. Terminamos la fase de aceleración del programa en septiembre de 2021, al mismo tiempo en que concluimos este informe.

En esta sección, incluimos algunos puntos destacados para compartir lo que aprendimos y los resultados del programa.

Ni siquiera los consultores de medios más expertos podían atender todas las complejas necesidades de estos emprendedores periodísticos. Por eso creamos un modelo para cada beneficiario con uno de los cinco consultores estratégicos, que se reunía con las organizaciones todas las semanas para diseñar e implementar planes de acción. Luego contratamos a más de 40 consultores tácticos con experiencia en finanzas y contabilidad, motores de búsqueda y optimización de tecnología y publicidad, desarrollo de producto, entre otras áreas, para proveer el apoyo especializado.

“Cuando vimos el gráfico de monitoreo financiero que armamos con el consultor, nos dimos cuenta de lo poco que estábamos invirtiendo en el área comercial, y lo mucho que iba a costos operativos. Aprendimos que si queríamos que El Pitazo fuera sustentable, teníamos que invertir más en el área comercial”, dijo Yelitza Linares, gerente de Estrategias y Negocios del medio venezolano.

Sin dudas, la consultora táctica más requerida fue Mariel Graupen, especialista en Recursos Humanos, que ayudó a los participantes a perfeccionar sus habilidades de liderazgo y a mejorar la gestión de sus equipos.

“Mariel nos ayudó a definir mejor los roles de cada miembro del equipo, empezando con el director y la editora. Aclaramos las tareas y responsabilidades en toda la redacción y el equipo de proyectos y monetización, lo que nos permitió ser más ágiles y eficientes”, explicó Alejandro Gómez Dugand, director de [Cero-setenta](#), en Colombia.

Durante el programa, medimos muchos tipos de impacto, incluyendo la formación de colaboraciones y adopción de nuevas tecnologías, como sistemas de gestión de relaciones con el cliente, plataformas de pago de membresías y otras soluciones tecnológicas.

Nuestra principal meta era mejorar la sustentabilidad de las organizaciones. Medimos los resultados financieros y otros tipos de fuentes de ingresos. La tabla que presentamos a continuación presenta un desglose de los resultados.

Al final de la Fase 1, los nuevos ingresos provenían en su mayoría de servicios de consultoría y contenido, subvenciones y programas de membresía (en ese orden). Según nuestra experiencia, se necesitan al menos seis meses para comenzar a ver resultados en programas como estos.

“Los medios digitales que se dedican al periodismo independiente en América Latina son tan diversos como nuestros países, culturas y audiencias, pero también compartimos desafíos similares”, aseguró Chani Guyot, director de [RED/ACCIÓN](#) en Argentina. “Poder compartir nuestros problemas y soluciones con los otros diez participantes de Velocidad nos ayudó a crecer”.

Aceleradora de Medios Velocidad	FASE 1	FASE 2
Cantidad de medios de comunicación acelerados	10	6
Duración del proceso de aceleración	6 MESES	10 MESES
Monto total de subvenciones distribuidas	USD 350.000	USD 467.000
Ingresos totales combinados reportados por los participantes durante el programa	USD 1.645.517	USD 2,944,728
Nuevos ingresos en relación directa con el plan de acción de Velocidad	USD 373.417	USD 1,955,932
Total de impactos y actividades reportadas	396	337
Ingresos totales de todos los medios durante el programa	\$ 4,590,245	

Actualizado el 4 de octubre de 2021

¿Debemos llamarlos medios nativos digitales, empresas emergentes o *digital first*?

Aún no existen términos específicos para distinguir a los medios que nacieron en internet de otros tipos de sitios o productos de noticias digitales creados por periódicos, revistas o estaciones de radio o televisión.

En SembraMedia preferimos el término “medios nativos digitales” y lo usamos en este informe para ser consistentes, pero reconocemos que también se utilizan los términos “medios nativos *digitalmente*” y lo que otros ahora llaman “digital first” (digital primero), un término que estamos considerando implementar en el futuro. Por lo general, evitamos llamarlos “empresas emergentes” porque algunos tienen más de 20 años.

En aras de la brevedad y la variedad en este informe, también usamos términos más generales como medios digitales, actores digitales, emprendimientos, organizaciones y proyectos. También usamos los términos: emprendedores periodísticos, fundadores de medios y líderes de medios de forma indistinta.



CAPÍTULO 1

Contenido e impacto del periodismo independiente



LOS MEDIOS EN ESTE ESTUDIO INCLUYEN DESDE SITIOS DE noticias pequeños, manejados por voluntarios, hasta corporaciones rentables con millones de lectores. Sin embargo, la mayoría de sus fundadores dijeron haber comenzado las organizaciones no porque querían convertirse en emprendedores, sino porque sentían la obligación de abordar temas que otros medios ignoraban.

Los cinco temas más citados en todas las regiones fueron:

- Derechos humanos
- Política
- Género
- Salud
- Medio ambiente

“Cuando era reportero en Folha, sugerí escribir historias sobre las personas del Amazonas que nunca se publicaron porque los lectores de São Paulo, en teoría, no estaban interesados en hechos de otras regiones del país”, dijo Kátia Brasil, Editora ejecutiva de [Amazônia Real](#), al explicar que su organización de noticias comenzó porque los periódicos diarios no cubrían problemáticas que ella y otros consideraban importantes sobre la región del Amazonas.

[Echo](#), fundada en 2018 en Tailandia, tiene una audiencia joven y culturalmente progresista, a quienes les proveé contenido sobre problemáticas que suelen ser consideradas tabú, como el sexo y la sexualidad.

[BaleBengong.id](#), en Indonesia, se centra en comunidades marginadas, como las comunidades LGBTIQ+, personas con dificultades en su salud mental, y audiencia con VIH/SIDA, entre otros. El equipo ofrece talleres de capacitación sobre periodismo ciudadano para las personas en estas comunidades, y gran parte de su contenido proviene de un equipo con más de 200 colaboradores voluntarios.

La mayoría de los medios de este estudio no parece competir de forma directa con las organizaciones de noticias tradicionales. Llenan los desiertos informativos y trabajan duro para atraer a las audiencias que suelen sentirse subrepresentadas por los medios de comunicación existentes en sus mercados.

“Creamos una organización de noticias en una comunidad que no tenía otras fuentes de noticias locales”, compartió James Smart, cofundador y editor general de [Tazama World Media](#), en Kenia.

En muchos casos, los emprendedores con los que hablamos querían marcar una diferencia en sus comunidades y en la sociedad, lo que los hace cubrir temas complejos y de mucho impacto.

Por ejemplo, el [Oxpeckers Investigative Environmental Journalism](#), ubicado en Sudáfrica, es el primer proyecto de periodismo investigativo en África enfocado únicamente en problemáticas ambientales.

[CodeBlue](#), en Malasia, bajo el lema “la salud es un derecho humano”, tiene como misión contar historias nunca oídas sobre el cuidado de la salud en ese país.

Y [Sentiido](#), en Colombia, busca reducir la discriminación hacia las comunidades LGBTIQ+ cubriendo temáticas de género, sexualidad y cambios sociales.

Diferencias regionales en la cobertura

En América Latina, el periodismo de investigación fue el tipo de periodismo reportado con mayor frecuencia por los medios nativos digitales que estudiamos. En África, las noticias de última hora ocupaban el primer lugar, y en el Sudeste Asiático, los artículos de opinión.

Varios de los líderes de medios en el Sudeste Asiático admitieron no poder cubrir muchas noticias políticas en tiempo real porque se les prohibía asistir a reuniones oficiales. Al 12% le negaron credenciales de prensa o acceso a eventos gubernamentales, y el 14% no pudo obtener entrevistas con funcionarios.

Nuestro equipo de investigación regional en Asia también sugirió que la gran cantidad de artículos de opinión podía deberse a la feroz competencia en el mercado de noticias de la región. Las organizaciones de medios pequeños y jóvenes en nuestra muestra quizás no pueden competir con equipos de noticias más grandes a la hora de recolectar información. Por esta razón, se concentran en proveer contexto sobre noticias de última hora.

Un punto en común para todas las regiones es que los medios con los mayores niveles de ingresos tienden a incluir artículos de opinión en su contenido, aunque la mayoría también publica noticias y otros tipos de información. Durante las entrevistas, los líderes de medios reconocieron que publicar artículos de opinión y análisis les permitía comenzar a posicionarse en el mercado, mientras buscaban atraer a audiencias que no eran atendidas por los medios tradicionales de la región. También mencionaron que la publicación de artículos de opinión había sido clave para darles a estas comunidades ignoradas una voz, y brindar perspectivas más diversas sobre las noticias del día.

Entre los medios africanos de este informe, el tipo de periodismo reportado con más frecuencia fueron las noticias de última hora, seguidas de los artículos de opinión, la verificación de hechos y el periodismo investigativo. Sin embargo, también observamos una presencia importante del periodismo de soluciones en la región. Casi la mitad de las redacciones que entrevistamos en África dijeron que estaban haciendo este tipo de contenido periodístico.

Nuestro equipo de investigadores en África recalcó que habían llegado una serie de inversiones de alto perfil en proyectos de capacitación sobre periodismo de soluciones en el continente en los últimos dos años. Este fue el caso de la [Solutions Journalism Africa Initiative](#), una alianza entre la Red de Periodismo de Soluciones (SJM, por sus siglas en inglés), Nigeria Health Watch y Science Africa, que ofrece becas de investigación y capacitación para periodistas.

En su convocatoria para el primer grupo de Becas de Periodismo de Soluciones en Nigeria, [Nigeria Health Watch](#) describió cómo este tipo de periodismo se concentra en encontrar soluciones a problemas complejos:

“El periodismo de soluciones adopta un enfoque orientado a las soluciones a la hora de contar historias. Busca contar historias rigurosas, de investigación y cautivadoras con respuestas a problemas sociales existentes. Se diferencia del periodismo tradicional, a menudo centrado en problemas, porque destaca lo que funciona, en lugar de lo que no funciona, e investiga por qué una intervención o solución a un problema social pudo lograr cambios”.

Nigeria Health Watch cuenta con un equipo de especialistas en periodismo de soluciones capacitados por la SJM. Su serie “Torchlight” (Antorcha, en español), informa sobre soluciones a

diferentes desafíos sanitarios en Nigeria y en todo el continente africano con el objetivo de mostrar formas de pensar innovadoras y ofrecer nuevas ideas a quienes toman decisiones y a los políticos.

“Es nuestra manera de responsabilizar a nuestros políticos y de mostrarles que no existen excusas para la inacción”, explicó Vivianne Ihekweazu, cofundadora y directora ejecutiva.

En 2020, [Tisini](#), una compañía de medios y tecnología con sede en Kenia, organizó la primera cumbre anual de fútbol de Tisini, patrocinada por la empresa de telecomunicaciones Safaricom, con el objetivo de explorar “soluciones y así mejorar los asuntos financieros del fútbol en Kenia”. “En la cumbre se exploraron oportunidades financieras en el fútbol, cómo las marcas pueden aprovechar los patrocinios y cuáles son los mayores desafíos de los sectores financieros en este deporte”, [explica un artículo](#) en el sitio web de Tisini.

Aunque Tisini cubre principalmente deportes, el sitio de noticias también presenta historias que exploran soluciones a problemáticas más amplias como salud y género.

El periodismo de soluciones también se encuentra entre los 10 tipos de periodismo reportados con más frecuencia en el Sudeste Asiático, pero a un nivel significativamente más bajo. De los 52 medios que entrevistamos en la región, ocho sitios aseguran usar este método para cubrir temas complejos.

¿Cuál fue la relación entre la cobertura de noticias y los ingresos durante la pandemia?

Nuestro equipo también investigó si determinados tipos de periodismo están vinculados con la obtención de mayores ingresos. En los datos de 2019 no encontramos una correlación clara. Sin embargo, hubo un cambio interesante en 2020: las organizaciones de medios que hacían periodismo de datos, periodismo colaborativo, de interacción con la audiencia, periodismo investigativo o de soluciones reportaron ingresos significativamente más altos que el resto.

Nuestro análisis sugiere que las fuentes de subvenciones proveyeron apoyo financiero adicional a estos tipos de periodismo durante la pandemia. Aún no se puede confirmar si estas cantidades altas de subvenciones continuarán, pero notamos un incremento importante en los ingresos provenientes de subvenciones en 2020, tanto en el porcentaje de ingresos totales como en el monto total de dinero ofrecido a organizaciones de este tipo. En comparación, la publicidad representó un porcentaje ligeramente menor de los ingresos anuales totales 2020 para estas organizaciones. La cantidad total de dinero recibido por publicidad entre todos los medios fue mayor en este año.

También cabe destacar que en 2019 y 2020, en América Latina, el Sudeste Asiático y África, el tipo de periodismo practicado con más frecuencia por quienes más ingresos tuvieron (aquellos con ingresos anuales mayores a USD 500.000) fue el periodismo de opinión, a menudo sumado a la publicación de noticias. Estos resultados son consistentes con los comentarios de muchos fundadores de medios, que ratificaron que parte de su misión es promover la diversidad del periodismo de opinión en sus mercados.

INGRESOS Y CONTENIDO

¿Qué tipos de periodismo contribuyen a lograr mayores ingresos?

Las organizaciones de medios que practican los tipos de periodismo detallados a continuación tuvieron ingresos **significativamente mayores en 2020:**



Periodismo de datos



Periodismo colaborativo o comprometido



Periodismo investigativo



Periodismo de soluciones

Impactos en la sociedad

Las organizaciones digitales de noticias entrevistadas en el Sudeste Asiático, África y América Latina aseguraron que su trabajo había contribuido a importantes cambios políticos y sociales, incluido un mayor compromiso cívico, investigaciones criminales y renunciaciones de funcionarios públicos.

Las principales formas de impacto que aparecieron mencionadas fueron:	
Mayor participación ciudadana	76%
Miembros de la audiencia inspirados a participar de manifestaciones en persona o mediante el activismo digital	42%
Cambios en leyes o sistemas legales	38%
Reapertura de una investigación criminal	31%
Cambios en los servicios o prácticas de la policía	30%
Cambios en universidades u otras instituciones educativas	26%
Cambios en organizaciones no gubernamentales	23%

El tipo de impacto más común en todas las regiones fue la contribución a una mayor participación ciudadana, pero hubo diferencias por región.

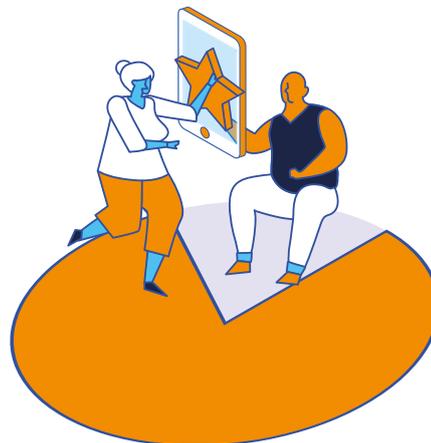
Casi el 25% de los líderes de medios en América Latina y África mencionaron que su labor periodística había contribuido a la renuncia o despido de funcionarios públicos, pero esta cifra en el Sudeste Asiático era solo del 9%.

Analistas regionales nos dijeron que, incluso cuando los periodistas exponen la corrupción y otros abusos en el Sudeste Asiático, los líderes políticos no siempre asumen su responsabilidad. Si bien este desafío es mayor en estos países, los periodistas de las otras regiones comparten la misma frustración.

¿Cuántas organizaciones de medios tuvieron impacto y cómo lo midieron?



El 88% del personal entrevistado de los medios cree que contribuyen a generar cambios en la sociedad.



El 82% de estas organizaciones de medios ha generado contenido que es republicado en otros espacios y el **50%** ganó premios.

A continuación, presentamos algunos ejemplos de cómo estos periodistas tuvieron un impacto en la sociedad:

Ghana Business News aseguró que su trabajo contribuyó a una nueva ley sobre los desechos electrónicos y mejoras a un proyecto de alimentación escolar.

En Nigeria, el **International Centre for Investigative Reporting** destacó la forma en que su trabajo sobre la retención de los pagos de pensiones para jubilados contribuyó a su reanudación parcial.

HumAngle, en Nigeria, capacitó a mujeres desplazadas por Boko Haram en Borno sobre el periodismo ciudadano y les proveyó teléfonos inteligentes para que documentaran las prácticas en los campos para Desplazados Internos (IDP, por sus siglas en inglés). Luego, reportaron sobre el desvío de alimentos y escándalos de sexo por comida. HumAngle les paga estipendios a estos periodistas ciudadanos y publica las historias con sus nombres. Algunos de los periodistas ciudadanos se convirtieron en reporteros exitosos y ahora trabajan para otras organizaciones de medios.

New Naratif, un medio regional con sede en Malasia, dijo que gracias a su trabajo comenzaron a llegar donaciones para los estudiantes, después de esta historia sobre la creciente brecha educativa que enfrentan los jóvenes refugiados que solicitan asilo en el país.

En Filipinas, el informe de **The POST** sobre los estudiantes que vendían imágenes explícitas suyas en internet llevó a que instituciones gubernamentales ordenaran una investigación, incluyendo a la Oficina del Presidente y el Departamento de Justicia.

Marco Zero Conteúdo en Brasil dijo que su trabajo había con-

tribuido a la liberación de un hombre encarcelado injustamente después de haber sido acusado de traficar drogas. En su investigación, se descubrió que un hombre que había escapado de la cárcel luego de ser detenido por tráfico de drogas le había robado sus documentos personales y los estaba usando en su lugar.

Artículos reconocidos a nivel local, nacional e internacional

Más del 82% de los líderes de medios entrevistados dijeron que sus artículos originales habían sido adquiridos o republicados por otros medios de comunicación, lo que prueba que la prensa nacional e internacional confía en su trabajo y lo respeta.

Más del 50% ganó premios locales o nacionales, y más del 25% señaló que había ganado premios internacionales por su labor periodística, incluyendo el prestigioso premio Gabo en América Latina, y el Pulitzer, que es otorgado a medios de todo el mundo por la Universidad de Columbia.

En algunos casos, los premios fueron concedidos por trabajos colaborativos, hechos en alianza con otros medios. Por ejemplo, algunos de los medios entrevistados participaron de los Panama Papers, coordinado por el Consorcio Internacional de Periodismo de Investigación (ICIJ, por sus siglas en inglés) y, en consecuencia, compartieron el Premio Pulitzer otorgado a la organización.

Los medios en el Sudeste Asiático recibieron menos premios locales o nacionales. El 37% recibió premios en su propio país, en comparación al 53% en América Latina y el 57% en África.

Asimismo, el 17% de los sitios del Sudeste Asiático en nuestra

muestra recibió premios internacionales, comparado al 31% en América Latina y al 28% en África.

Un grupo de analistas nos explicó que el bajo número de premios en el Sudeste Asiático podía deberse a que la mayoría de estos galardones van a medios de habla inglesa, y que muchos de los medios de este estudio no fueron tenidos en cuenta en certámenes periodísticos porque publican en otros idiomas.

Las alianzas entre medios aumentan el impacto

En todas las regiones, los proyectos periodísticos colaborativos, al igual que otros tipos de alianzas, están en aumento y ayudan a los medios a atraer nueva audiencia, realizar investigaciones internacionales, y más.

Más del 80% de los medios de este estudio fueron parte de colaboraciones en los últimos dos años. (Ver la figura abajo para saber más sobre los tipos de colaboraciones que formaron).

TIPOS DE COLABORACIONES OBSERVADAS

Intercambio de contenidos	70%
Investigaciones o reportajes colaborativos	58%
Promociones o marketing compartidos	31%
Desarrollo tecnológico	21%
Otros	16%

Además de los Panama Papers y los Pandora Papers, muchos de los medios entrevistados también colaboran con otras investigaciones globales, lideradas por el [Consortio Internacional de Periodistas de Investigación \(ICIJ, por sus siglas en inglés\)](#), incluyendo los Paradise Papers, y los archivos FinCEN.

Los medios especializados en la verificación de datos han estado muy activos a la hora de realizar colaboraciones. En América Latina, [Chequeado](#), de Argentina, fue el responsable del desarrollo del proyecto colaborativo [Latam Chequea](#) en 2014. La red incluye a más de 30 organizaciones de verificación de datos en toda América Latina.

Chequeado, que comenzó en 2010 y fue la primera organización enfocada en la verificación de datos en la región, le dedica muchos recursos a la capacitación de otros periodistas en esta técnica y asiste a otros sitios similares en América Latina.

El equipo de [Verificado](#), un sitio de verificación de datos de Monterrey, México, nos aseguró que Chequeado le ayudó a adquirir credibilidad y una nueva fuente de ingresos, al apoyarlos para que se unieran a Latam Chequea.

[Africa Check](#), una organización de verificación de datos sin fines de lucro incluida en este estudio, se lanzó en 2012. Con sede en Sudáfrica, tiene oficinas regionales en Kenia, Nigeria y Senegal. Se dedica a promover la honestidad y la veracidad en el debate público en África.

“No podemos combatir la desinformación en Sudáfrica solos”, señalan en su sitio web. “Nuestros socios son clave para el éxito. Las colaboraciones y alianzas con empresas, agencias internacionales de desarrollo, fundaciones benéficas, individuos, redes, organizaciones de sociedad civil y medios aseguran que nuestro impacto será sostenible, expansible y duradero”.

La [International Fact-Checking Network](#) (IFCN), dirigida por el Instituto Poynter de los EE.UU., una asociación sin fines de lucro, ha sido una ayuda clave para los medios nativos digitales en esta área de noticias tan importante. Todos sus miembros se adhieren a su compromiso por la imparcialidad, transparencia y equidad.

En Filipinas, [Vera Files](#) fue reconocido por su trabajo al combatir la desinformación, pero encontramos menos sitios de verificación de datos en el Sudeste Asiático que en las otras dos regiones.

Los analistas de medios de la región aseguran que parte del desafío en construir una red sólida de verificación de datos es la cantidad de idiomas. En el Sudeste Asiático se hablan, al menos, [1.000 idiomas y dialectos](#). Pero también creen que hay mucha más financiación de fundaciones para la verificación de datos en África y América Latina.

Medir el impacto de las noticias con eficacia puede aumentar los ingresos

Las organizaciones de noticias que saben monitorear y promover su impacto tienden a recibir más subvenciones, son más atractivas para las membresías y reciben más donaciones privadas.

Medir el impacto también es importante para entender cómo la cobertura de las noticias afecta a comunidades, gobiernos y otras figuras clave.

Los líderes de medios de este estudio comprenden la importancia de medir el impacto, y casi el 70% nos dijo que lo medía de alguna forma. Sin embargo, muchos admitieron que quisieran aprender a hacerlo mejor, y que necesitan sistemas de monitoreo más efectivos.

Los métodos más usados para **medir impacto**.



Lo números en este gráfico no son porcentajes, representan el total de medios que respondieron

Medir el impacto: Cómo CONNECTAS va más allá de las métricas y los premios



[CONNECTAS](#) es una organización regional sin fines de lucro en América Latina que se especializa en exponer el abuso de poder a través de la colaboración transnacional, incluso en sociedades cerradas; y por sus análisis que permiten una mejor comprensión del hemisferio.

Desde su lanzamiento en 2012, han capacitado a más de 1.000 periodistas en técnicas de periodismo de investigación y coordinan una red de más de 100 reporteros y organizaciones de medios en 20 países que hacen periodismo de investigación en América Latina.

CONNECTAS mide su impacto con cuatro preguntas centrales:

1. ¿Nuestro trabajo produjo que alguien en un cargo público rindiera cuentas? Por ejemplo, ¿un funcionario del gobierno fue obligado a renunciar, o incluso fue enviado a la cárcel, o forzó algún pronunciamiento o acción del gobierno?
2. ¿Nuestro trabajo ayudó a cambiar la sociedad de alguna manera? Por ejemplo, ¿hizo que una ONG actuara o dio lugar a algún tipo de movimiento social o acción ciudadana?
3. ¿Otros medios hicieron referencia a nuestro trabajo o distribuyeron nuestro contenido?
4. ¿Personas influyentes citaron o compartieron nuestro trabajo?

Carlos Eduardo Huertas, fundador y director de CONNECTAS, dijo que estos indicadores son más importantes que las métricas o los premios para comprender el impacto de los medios porque conectan directamente con su misión, que en el caso de CONNECTAS es promover el intercambio de información sobre temas clave en las Américas.



CAPÍTULO 2

Libertad de medios y seguridad de los periodistas



obligados a eliminar sus grabaciones y fotografías.

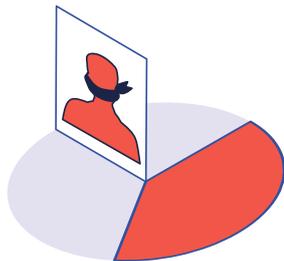
Los emprendedores de medios digitales de todos los países de “ingresos medios, salvo tres, trabajan en lugares [clasificados como “difíciles” por el Índice Mundial de la Libertad de Prensa 2021 de Reporteros Sin Fronteras](#). Las excepciones son Argentina, Sudáfrica y Ghana, naciones clasificadas como “satisfactorias”.

En Colombia, más del 20% de los medios nativos digitales reportó haber sido víctima de ataques físicos en 2019 y 2010,

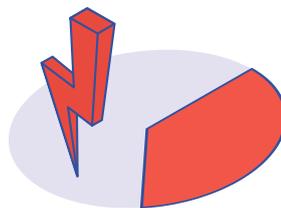
SEGURIDAD DE LOS PERIODISTAS



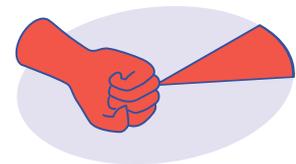
El **51%** de las organizaciones de medios sufrió ataques en línea



El **40%** recibió amenazas



El **37%** sufrió ataques DDoS



El **12%** fue víctima de ataques físicos

casi el doble del promedio de otros medios.

En México, ahora considerado el país más peligroso del mundo para los periodistas, los medios también reportaron amenazas y agresiones físicas. “Nueve periodistas fueron asesinados en México en 2020 lo que eleva el número de muertos al menos 120 desde el año 2000”, según un [artículo de The Guardian](#) de 2021.

Los periodistas que cubrieron temas candentes como derechos humanos, corrupción y aborto, reportaron las tasas más altas de ataques.

Cabe destacar que no incluimos preguntas específicas sobre el aborto en nuestro cuestionario. Sin embargo, el tema se destacó entre los hallazgos debido a la cantidad de líderes de medios que dijeron que su cobertura del aborto provocó un aumento dramático de amenazas y ataques en línea.

Un estudio global sobre la [Violencia en línea contra las mujeres periodistas](#) del Centro Internacional para Periodistas (ICFJ, por sus siglas en inglés) y UNESCO también encontró que “el tema periodístico que se vinculó con mayor frecuencia al aumento de las agresiones fue género (47%), seguido de política y elecciones (44%) y los derechos humanos y la política social (31%)”.

La cobertura de Latfem contribuyó a una alta participación en las manifestaciones



Las periodistas de [LatFem](#), en Argentina, cubrieron la aprobación de la legislación sobre el aborto con mayor profundidad que otros medios de comunicación del país. Sus trabajos se citaron a menudo como una de las razones por la que tantos argentinos participaron en las manifestaciones públicas masivas en 2018 y 2020.

Latfem cubrió más de 50 debates públicos y participó en reuniones con la Campaña Nacional por el Derecho al Aborto Legal, Seguro y Gratuito. También compartió información sobre protestas y actividades relacionadas en las redes sociales y formó alianzas con otros medios digitales independientes para compartir la cobertura.

En diciembre de 2020, el gobierno argentino aprobó una ley que legaliza el aborto. Latfem continuó trabajando con medios y periodistas independientes de otros países latinoamericanos a través de alianzas y trabajos colaborativos y ayudó a fomentar debates sobre los derechos reproductivos. Muchos atribuyen una incidencia de estos contenidos y actividades en cambios legislativos similares que llevaron a la legalización del aborto en México y Ecuador en 2021.

Amenazas judiciales y demandas conducen a la autocensura

De todos los medios entrevistados, el 28% dijo haber sido objeto de amenazas judiciales, pero hubo diferencias significativas de un país a otro.

En América Latina, las organizaciones de medios en Brasil y Colombia reportaron una incidencia de amenazas judiciales mucho mayor: trece veces más que en México y Argentina.

Más del 20% de las organizaciones de medios en Nigeria y Filipinas fueron denunciadas por sus gobiernos.

En Filipinas, los líderes de los medios de comunicación también dijeron que fueron denunciados mediante la “etiqueta roja”. [Las Naciones Unidas](#) definen esta práctica como “etiquetar a individuos o grupos (incluyendo defensores de derechos humanos y organizaciones no gubernamentales) como comunistas o terroristas”. Según la ONU, esto implica una grave amenaza a la libertad de expresión.

Los medios en Nigeria y Ghana también reportaron una mayor frecuencia de demandas y otros ataques legales que otros países de la muestra.

En África, algunos líderes de medios admitieron que en ocasiones se autocensuran y evitan historias que podrían conducir a problemas legales porque no pueden contratar abogados para defenderlos.

“Los ataques en línea son algo cotidiano”

Los ataques digitales son una forma cada vez más común de censura y represalia. Más de la mitad de las organizaciones de este estudio sufrieron ciberataques, que van desde correos electrónicos y perfiles de redes sociales pirateados hasta ataques distribuidos de denegación de servicio (DDoS).

Casi todos los líderes de medios entrevistados confirmaron que ellos o sus colegas han recibido amenazas u otros tipos de acoso a través de las redes sociales en 2020. Algunos dijeron que se les advirtió que si no se eliminaban ciertos artículos, ellos o sus familias correrían peligro. Los peores comentarios incluyeron fotos de armas y otras imágenes violentas.

Más del 38% sufrió ataques DDoS, un método conocido para tumbar un sitio web en el que un *hacker* usa miles de computadoras comprometidas para desbordar la capacidad del sitio, lo que imposibilita que otros usuarios lo visiten.

Una búsqueda en la web profunda revela lo fácil que es para casi cualquier persona lanzar un ataque DDoS contra un competidor, un rival político o el sitio web de un periodista. El costo por este tipo de ataques suele ser muy bajo (alrededor de USD 5 diarios).

Los países en los que más del 50% de los medios sufrió ataques DDoS incluyen a Filipinas, Nigeria, Brasil y Ghana. Varias organizaciones de medios en estos países mencionaron que los ataques DDoS se realizaban luego de la publicación de artículos sobre temas controvertidos, como violaciones a los derechos humanos por parte de la policía o historias sobre protestas.

En particular, casi el 65% de los medios filipinos con los que conversamos fueron víctimas de ataques DDoS. Esto representa la mayor cifra entre todos los países estudiados.

Un hallazgo significativo fue que más de la mitad de los medios nativos digitales en este informe ahora usan servicios de software para protegerse de ataques DDoS. [Cloudflare](#) es el programa más popular, seguido de [Project Shield](#) (creado por Jigsaw y Google) y [Deflect](#), gestionado por una organización canadiense sin fines de lucro.

CAPÍTULO 3

Construcción de modelos de negocio



DADO QUE ELEGIMOS UN AMPLIO ABANICO DE organizaciones de medios para este estudio, consideramos que la mejor manera de compararlos era dividiéndolos en cuatro niveles de desarrollo de negocio tomando en cuenta los ingresos totales, la cantidad de páginas vistas, los tamaños de los equipo y por la cantidad de años que llevan publicando. Usamos los mismos indicadores que en nuestro informe de 2017.

Al expandir este estudio de América Latina al Sudeste Asiático y África, decidimos utilizar los mismos cuatro indicadores para garantizar la coherencia y que los grupos de datos comparativos fueran iguales entre los dos estudios. Sin embargo, esta vez simplificamos los nombres para que fueran más claros y fáciles de comprender.

Al analizar las organizaciones de medios en cada nivel individualmente, encontramos desafíos y oportunidades comunes. Aunque no existe una receta única para el éxito, observamos tendencias en los doce países que nos brindan información sobre las fuentes de ingresos más prometedoras en cada una de estas etapas de crecimiento.

Por ejemplo, los medios regionales y nacionales con audiencias relativamente grandes tuvieron niveles más altos de apoyo publicitario. Mientras, la mayor parte de los ingresos de medios más pequeños, locales y de nicho provenían de fuentes relacionadas a la experiencia profesional de los fundadores, como programas de consultoría y capacitación.

Nivel de desarrollo de negocio para las tres regiones

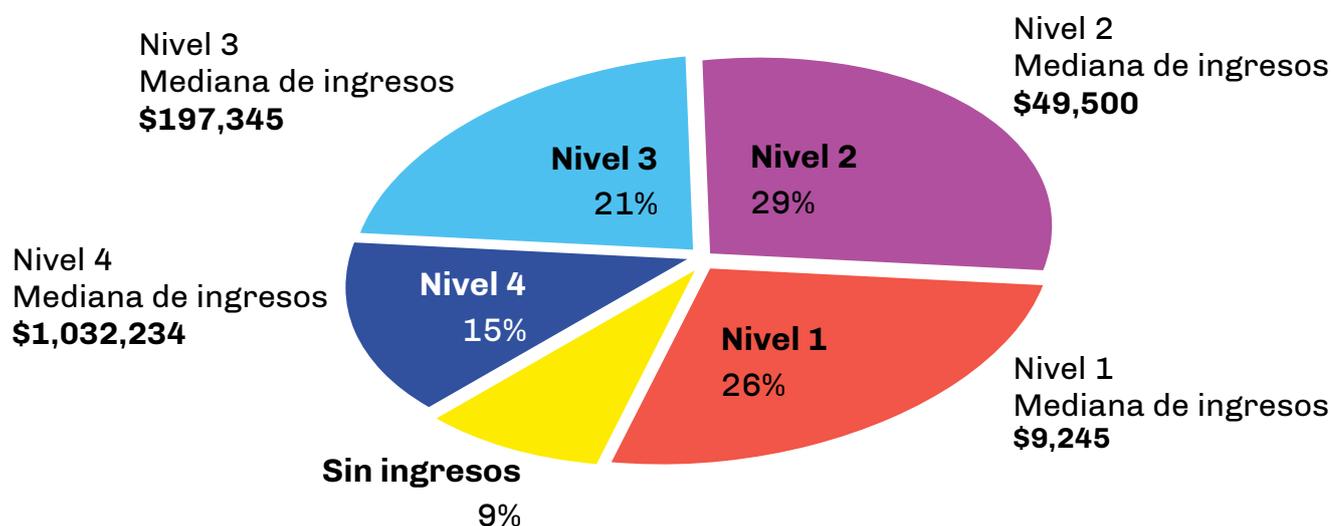
Nivel 1: En nuestro primer informe nombramos a este grupo “Principiantes y estancados” porque, además de las empresas emergentes en esta categoría, también encontramos organizaciones con más de cinco años que parecían haberse estancado y no podían superar los USD 20.000 de ingresos al año.

Nivel 2: En el segundo nivel, el tamaño del equipo era de casi el doble, con una mediana de 14, un tráfico tres veces superior al nivel anterior e ingresos casi cinco veces mayores. En este nivel, con ingresos de entre USD 20.000 y USD 99.999, la mayoría de los líderes de medios estaban en mejores condiciones descubrir sus gastos, pero aún así tenían dificultades para generar algún tipo de ganancias. En el primer informe denominamos a estos medios como “Sobrevivientes”.

Nivel 3: El tercer nivel presenta medios con múltiples fuentes de ingresos. Los equipos y las audiencias más grandes permiten mayores tarifas publicitarias y apoyo de usuarios. Los ingresos oscilan entre los USD 100.000 y los USD 499.999. Este grupo se llamaba “A paso firme” en nuestro primer informe.

Nivel 4: Los medios en este nivel llegan a millones de usuarios cada mes y generan más de USD 500.000 al año (algunos ganan más de un millón). La mayoría de los medios en este nivel reportaron audiencias y equipos más grandes, condición que les otorgó el nombre de “Destacados” en el primer informe.

LAS TRES REGIONES: NIVEL DE DESARROLLO DE NEGOCIO



Nivel de desarrollo de negocio para las tres regiones en 2019	Porcentaje de organizaciones por nivel *	Mediana de ingresos totales en U.S. dólares 2019	Mediana de páginas vistas anuales 2019	Mediana de edad en 2019	Mediana de tamaño del equipo en 2019
Nivel 4	15%	\$1,032,234	23,096,602	7	33
Nivel 3	21%	\$197,345	2,506,562	5	20
Nivel 2	29%	\$49,500	1,580,784	5	14
Nivel 1	26%	\$9,245	570,253	3	8
Sin ingresos	9%	\$0	5,5416	0	8

* Porcentaje basada en 141 respuestas completas a todas las preguntas sobre finanzas.

Más de 30 fuentes de ingresos diferentes

Para los propósitos de este estudio, creamos una lista de 30 fuentes de ingresos específicas, que agrupamos en cinco macrocategorías: subvenciones, publicidad, servicios de consultoría, servicios de contenido e ingresos de lectores.

En la categoría de publicidad, identificamos siete tipos diferentes de ingresos: Google AdSense, marketing de afiliados, publicidad nativa, redes de publicidad programática, publicidad local vendida por miembros del personal, publicidad nacional vendida por el personal y publicidad vendida por una agencia.

En las siguientes páginas, exploramos qué fuentes de ingresos funcionan mejor para estos medios nativos digitales en los diferentes niveles de desarrollo de negocio.

Nota: Los resultados de este capítulo se basan solo en la información recopilada de las 141 organizaciones de medios que respondieron a nuestras preguntas detalladas sobre ingresos, gastos e inversiones iniciales. De los 201 líderes de medios entrevistados, 24 se negaron a brindar información confidencial sobre sus finanzas (a pesar de nuestra garantía de confidencialidad) y 36 no pudieron responder a todas las preguntas financieras.

RESUMEN DE LAS TRES REGIONES: LAS MAYORES FUENTES DE INGRESOS

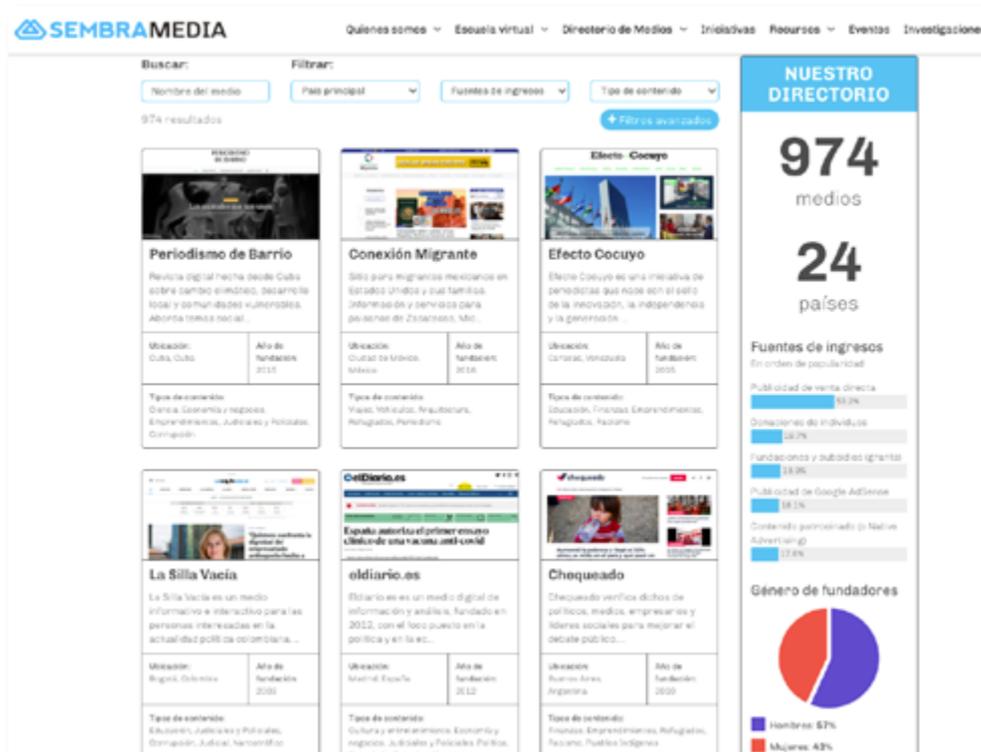


Los fundadores empiezan con recursos limitados, pero no se rinden fácilmente

La mayoría de los 201 medios de este estudio comenzaron con una inversión inicial de menos de USD 15.000. Los recursos limitados con los que contaban hacen que lograr un modelo de negocios sustentable sea un desafío.

Sin embargo, en comparación con otros tipos de emprendedores, muestran una longevidad sorprendente. Según datos del [Bureau of Labor Statistics](#), la mitad de las empresas emergentes fracasa antes de llegar a su quinto año de funcionamiento.

En comparación, cuando comenzamos esta investigación en 2021 y volvimos a estudiar los 100 medios que habíamos analizado en 2016, solo el 23% había dejado de publicar. La mayoría estaban en Argentina, donde la inflación alcanzó el 50% durante la crisis económica que siguió al confinamiento por la pandemia.



Esta baja tasa de fracasos es consistente con lo que hemos observado después de seis años de mapear medios digitales en español en más de 20 países para nuestro [directorio en SembraMedia](#). Al momento de escribirse este documento, nuestro directorio cuenta con 968 organizaciones que publican activamente. A lo largo de los años, hemos eliminado 217 (un 28%) porque dejaron de publicar durante más de seis meses.

Una de las organizaciones más antiguas de nuestro directorio, [El Faro](#), con sede en El Salvador, comenzó en 1998 y fue integrada exclusivamente por voluntarios durante sus primeros cinco años de funcionamiento. En la última década, El Faro se ha convertido en una fuente de información reconocida internacionalmente, con un equipo remunerado que incluye reporteros, editores, y personal comercial y de ventas.

La mayoría de los nativos digitales se encuentran en los niveles de desarrollo de negocio inferiores

Más del 60% de los medios nativos digitales estudiados se encuentran entre los dos niveles de desarrollo de negocio más bajos o no reportaron ingresos en 2019.

Esto establece un contexto importante para todos los hallazgos que compartimos aquí: muchos de estos emprendedores de medios digitales trabajan con poca seguridad financiera, y sus recursos limitados dificultan la inversión en el desarrollo del negocio.

La mayoría están tan dedicados a su misión de brindar periodismo como servicio público que suelen descuidar otros aspectos necesarios para construir una organización de medios sustentable, como la contabilidad o el desarrollo de productos.

Aun así, el relativo éxito de los medios estudiados en los niveles superiores y el crecimiento que hemos visto en los medios latinoamericanos desde nuestro primer estudio sugieren que los medios en los niveles inferiores tienen potencial de crecimiento.

Pero es importante reconocer que ayudar a los periodistas a crear modelos de negocios más sólidos lleva tiempo. En muchos casos un mayor crecimiento requeriría más recursos que los disponibles al comienzo.

¿Importa la antigüedad?

Aunque los medios más antiguos en este estudio tenían más probabilidades de atraer a audiencias mayores y obtener más ingresos, los años no siempre fueron el factor determinante.

Como era de esperar, muchos de los medios en el nivel inferior son emprendimientos jóvenes y llevaban menos de dos años publicando cuando los seleccionamos para este estudio. No obstante, observamos que algunos medios del nivel inferior existen desde hace más de una década y parecen estar estancados. De manera similar, algunos de los medios dentro del nivel de ingresos más altos eran sorprendentemente jóvenes.

Como explicaremos más adelante, la inversión inicial con la que comenzaron fue un indicador importante del éxito futuro.

Los medios en el Sudeste Asiático crecieron más rápido gracias a un mayor capital inicial

En América Latina y África hay una correlación entre la cantidad de años que estos medios llevan publicando y sus niveles de desarrollo de negocio. Pero en el Sudeste Asiático encontramos una anomalía. Los medios en el nivel superior alcanzaron los mayores niveles de ingresos después de un promedio de solo dos años de operación.

En contraste, la mediana de años de los medios en los niveles superiores de América Latina fue de nueve años. En África, siete.

Es preciso señalar que la mayoría de los sitios en el nivel superior del Sudeste Asiático fueron de Tailandia, pero nuestro análisis reveló algunas otras pistas que podrían explicar las causas de este éxito anticipado. Todos los medios en el nivel superior del Sudeste Asiático recibieron una inversión inicial mucho mayor que los de otras regiones. (Consulte el destacado para obtener más información).

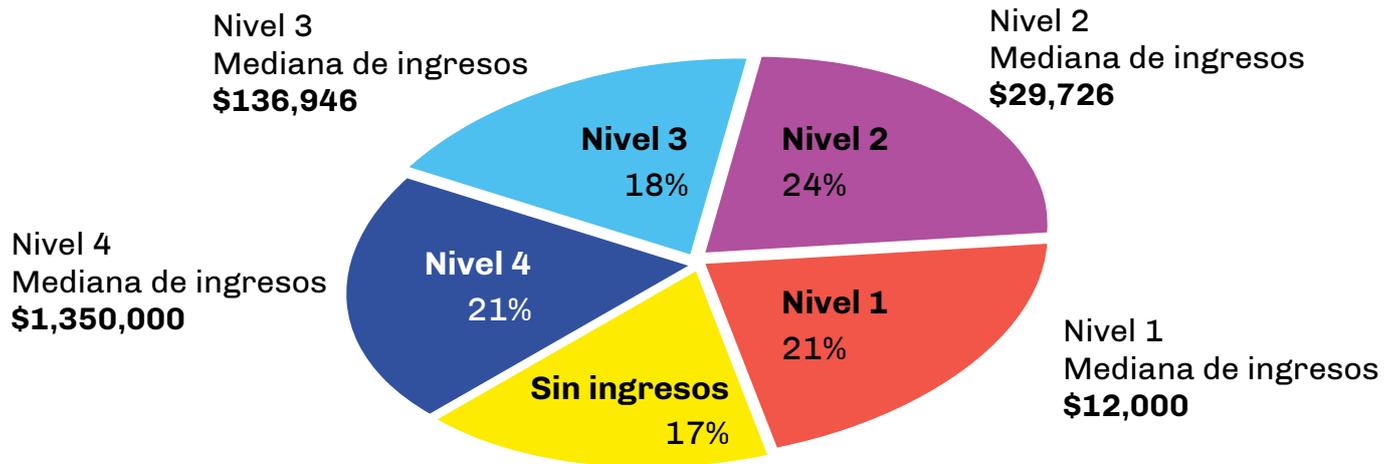
En promedio, las organizaciones del Sudeste Asiático contaban con cinco empleados dedicados a ventas o al desarrollo comercial. En esta región, tener al menos a una persona dedicada a estas áreas aumentó seis veces los ingresos.

A diferencia de muchas otras organizaciones en este estudio, ninguno de los medios de nivel superior del Sudeste Asiático había recibido subvenciones de empresas privadas, y solo una había obtenido una subvención de una organización filantrópica de inversión.

Estos medios dependían principalmente de publicidad local y nacional, creación de contenido para clientes de otros sectores, servicios de consultoría y suscripciones (en ese orden).

En general, los medios nativos digitales que estudiamos en el Sudeste Asiático estaban divididos de manera bastante uniforme entre los cuatro niveles de ingresos, aunque la mayoría (23%) se encontraba en el Nivel 2, donde la mediana de ingresos totales era de USD 29.726.

RESUMEN DEL SUDESTE ASIÁTICO: NIVEL DE DESARROLLO DE NEGOCIO



Nivel de desarrollo de negocio para el Sudeste Asiático 2019	Porcentaje de organizaciones por nivel*	Mediana de ingresos totales en U.S. dólares 2019	Mediana de páginas vistas anuales 2019	Mediana de edad en 2019	Mediana de tamaño del equipo en 2019
Nivel 4	21%	\$1,350,000	14,702,822	2	35
Nivel 3	18%	\$136,946	8,291,649	8	19
Nivel 2	24%	\$29,726	2,019,204	5	18.5
Nivel 1	21%	\$12,000	8,789,370	4	12
Sin ingresos	17%	0	3,416	0	3

* Porcentaje basada en 34 respuestas completas a todas las preguntas sobre finanzas.

La inversión temprana en talento es clave para un éxito rápido en Tailandia



Aunque los fundadores de los sitios de noticias **Echo** y **The Standard**, de Tailandia, comenzaron con un nivel más elevado de inversión inicial, ambos coincidieron en que invertir sustancialmente en talento fue importante para lograr un rápido éxito.

Para The Standard, fundado en 2017, atraer al mejor talento fue fundamental en los primeros años de la compañía porque buscaba construir su marca, crear una base de lectores y contribuir positivamente a la sociedad.

El fundador Nakin Wanakijpaibul dijo: “La inversión inicial nos ayudó a conseguir el mejor talento de nuestra industria. El núcleo de nuestro talento quizás no era tan grande como el de otras organizaciones de medios, pero era suficiente para nosotros”.

Las mentes más creativas producen contenido de alta calidad para comunicarse directamente con la audiencia, que es cla-

ve para el modelo de negocios sustentado por la publicidad de The Standard. Para retener el talento, Wanakijpaibul aseguró que su equipo busca crear una cultura de trabajo que fomente la autosuperación y nutra la autonomía y la agilidad.

Para Echo, fundada en 2018, la receta del éxito combina el talento y el uso de grandes bases de datos. Ya no podemos decir que “el contenido es el rey”, ahora “el contenido y los datos son los reyes”, dijo el fundador Rittikorn Mahakhachabhorn. El 50% del éxito está en contar con recursos humanos que hagan buen contenido, pero la otra mitad depende del uso de grandes bases de datos, que dictan cómo debe presentarse ese contenido.

En una investigación interna, descubrieron que tener subtítulos en sus materiales audiovisuales ayudaba a incrementar la popularidad porque su audiencia consume su contenido en sus teléfonos celulares en espacios públicos, donde no quieren activar el sonido. Por lo tanto, tener subtítulos le da a su audiencia la libertad de elegir cuándo y dónde ver los videos de Echo, e impulsa el tipo de alcance que atrae a sus anunciantes nacionales.



Los medios nativos digitales en América Latina han crecido desde 2016

Nuestro primer estudio Punto de Inflexión nos brindó información importante sobre cómo 100 emprendimientos de medios digitales cubrían las noticias, construían modelos de negocio y servían a sus comunidades en América Latina desde 2016, incluso cuando enfrentaban innumerables ataques y amenazas.

En este nuevo informe, usamos esos datos históricos para explorar cómo cambiaron los medios nativos digitales entre 2016 y 2019. Observamos que el 75% de los medios entrevistados para los dos estudios reportaron un crecimiento en sus ingresos; y algunos estaban ganando mucho más dinero.

Antes de analizar estos resultados en detalle, es importante mencionar que, además de los 23 medios que no se encontraban publicando, removimos a 21 medios de nuestra muestra original porque ya no cumplían con nuestros criterios más estrictos o no pudieron programar las entrevistas a tiempo. Como resultado, las conclusiones de esta sección se basan en una comparación de 40 medios, incluidos en ambos estudios.

Si bien reconocemos que esta es una muestra relativamente pequeña a efectos comparativos, el hecho de que hayamos encontrado tantos buenos candidatos para reemplazar a las organizaciones que removimos también evidencia el crecimiento y la maduración del mercado de medios nativos digitales en América Latina.

Ingresos en aumento y subida de nivel de desarrollo de negocio

En el primer estudio Punto de Inflexión, la mayoría de las organizaciones de medios nativos digitales entrevistadas en América Latina se encontraban en el nivel más bajo, con una mediana de ingresos anuales menor a USD 20.000 en 2016.

En 2019, más de veinte habían crecido lo suficiente como para subir a un nivel superior en nuestro modelo. La figura abajo muestra el nivel que ocupaban los medios latinoamericanos en nuestro estudio en 2016. La figura en la siguiente página muestra el lugar que ocupan los medios que entrevistamos para este informe con info de 2019.

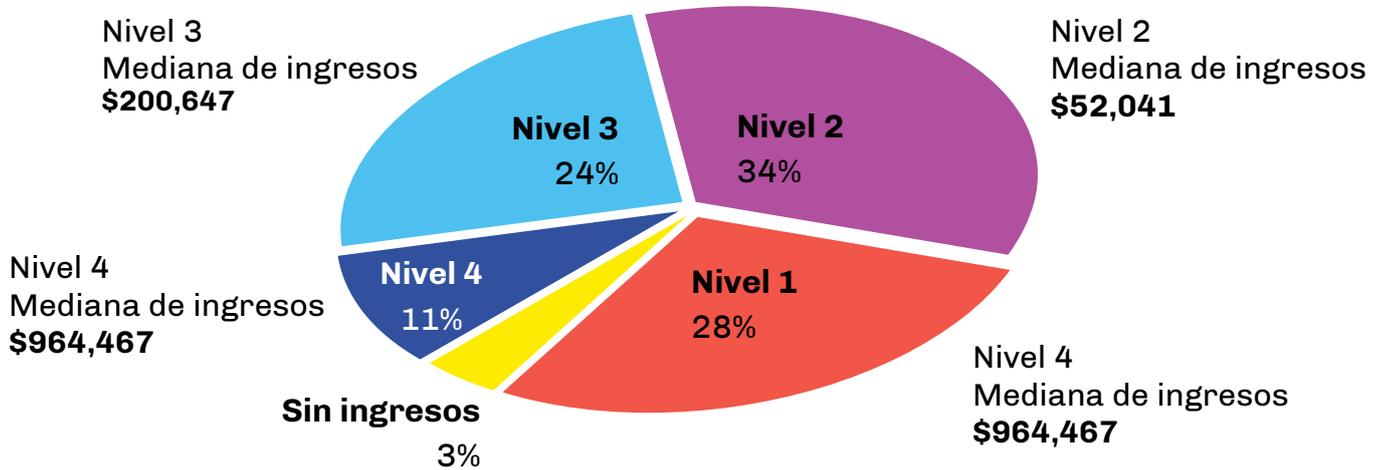
Cifras del informe Punto de Inflexión original basadas en datos de 2016 NIVEL DE DESARROLLO DE NEGOCIO ENTRE LOS MEDIOS DIGITALES DE AMÉRICA LATINA EN 2016

Nivel de desarrollo de negocio (Basado en los ingresos de 2016)	Percentage de medios en el estudio en 2016*	Mediana de ingresos totales en U.S. dólares 2016	Mediana de páginas vistas mensuales en 2016	Mediana de edad en 2016
Nivel 4 Destacados \$500,000 o más	12%	\$512,821	3,750,000	7
Nivel 3 A paso firme \$100,000 - \$499,999	17%	\$205,128	182,800	4.5
Nivel 2 Sobrevivientes \$20,000 - \$99,999	23%	\$40,513	45,500	5
Nivel 1 Principiantes y estancados \$100 - \$19,999	32%	\$7,383	10,300	3

*Porcentaje basado en 84 respuestas en 2016.

RESUMEN DE AMÉRICA LATINA: NIVEL DE DESARROLLO DE NEGOCIO

Cifras del informe Punto de Inflexión basadas en datos de 2019



Nivel de desarrollo de negocio para América Latina 2019	Porcentaje de organizaciones por nivel *	Mediana de ingresos totales en U.S. dólares 2019	Mediana de páginas vistas anuales 2019	Mediana de edad en 2019	Mediana de tamaño del equipo en 2019
Nivel 4	11%	\$964,467	29,643,263	9	41
Nivel 3	24%	\$200,647	2,311,043	4	19
Nivel 2	34%	\$52,041	1,536,740	3.5	13.5
Nivel 1	28%	\$12,000	442,739	4	8
Sin ingresos	3%	0	1,252,003	1	9

* Porcentaje basada en 88 respuestas completas a todas las preguntas sobre finanzas.

El mayor crecimiento se dio en el nivel superior, donde las medianas de ingresos anuales pasaron de USD 500.000 en 2016 a casi USD 1.000.000 en 2019. Le atribuimos esto, en parte, a una mayor inversión inicial con la que comenzaron los líderes de medios de este nivel y también a los aumentos en ingresos que observamos en las cinco categorías de macroingresos.

Algunos puntos importantes:

- En 2016, el 17% de las organizaciones que entrevistamos en la región no generaba ingresos. Tres años después, esta cifra se redujo a sólo el 3% de los medios incluidos en este estudio.
- En 2016, el 32% de las organizaciones de medios nativos digitales de nuestra muestra latinoamericana se encontraba en Nivel 1. Ese porcentaje se redujo al 28% en 2019.
- En 2016, el 17% de los medios estaba en el Nivel 3 y ganaba entre USD 100.000 y USD 499.999. En 2019, el 24% de las organizaciones incluidas se encontraba en esta categoría.

Desafíos en la recopilación de datos financieros en África

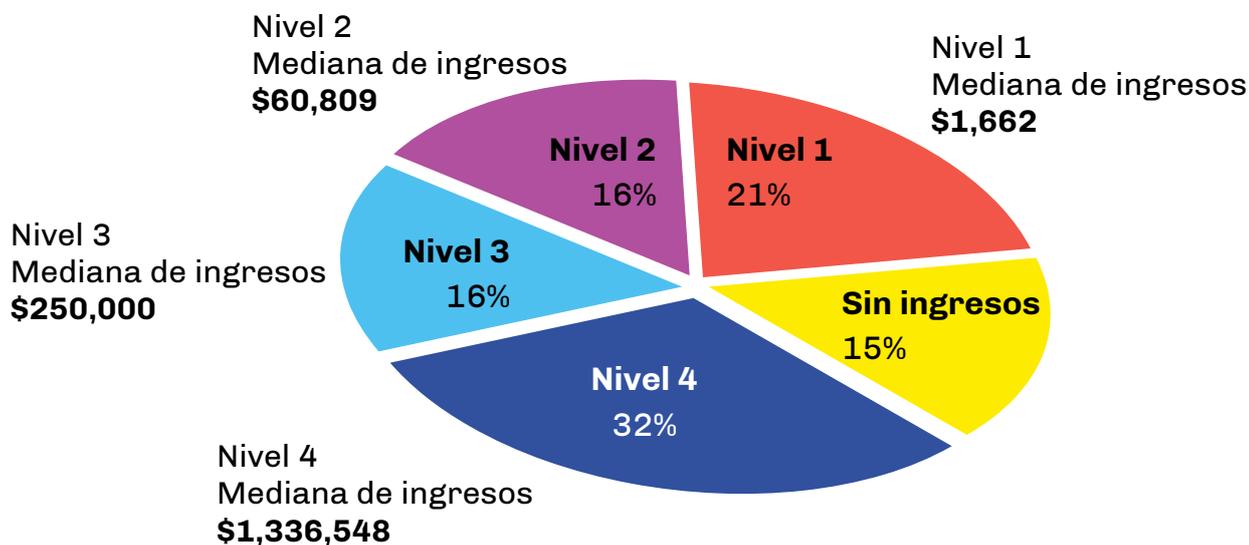
Antes de analizar el nivel de desarrollo de negocio de los medios de nuestra muestra africana, es importante apuntar que nuestros investigadores tuvieron que enfrentar serios desafíos al recolectar información financiera de los entrevistados en los cuatro países estudiados: Ghana, Kenia, Nigeria y Sudáfrica.

Los investigadores reportaron que muchas de las organizaciones nunca habían tenido que responder preguntas financieras de este tipo, y algunas no sabían cómo responder porque no tenían la información necesaria, o no medían los indicadores específicos solicitados por nuestro equipo de investigación.

En los casos en que sí conocían las respuestas, a pesar de asegurarles una y otra vez que solo compartiríamos datos anonimizados acumulados y no datos privados, muchos no quisieron compartir información tan detallada. Nuestros investigadores locales plantearon la hipótesis de que esto se debía a una reticencia a revelar todas las fuentes de ingresos, o al temor a ser juzgados por el estado de sus finanzas.

Solo 19 de los 49 medios africanos que entrevistamos proporcionaron datos financieros completos.

RESUMEN DE ÁFRICA: NIVEL DE DESARROLLO DE NEGOCIO



Nivel de desarrollo de negocio para África 2019	Porcentaje de organizaciones por nivel	Mediana de ingresos totales en U.S. dólares 2019	Mediana de páginas vistas anuales 2019	Mediana de edad en 2019	Mediana de tamaño del equipo en
Nivel 4	32%	\$1,336,548	4,429,158	7	2019
Nivel 3	16%	\$250,000	406,160	4	28
Nivel 2	16%	\$60,809	14,946,398	7	20
Nivel 1	21%	\$1,662	4,091,727	2	9.5
Sin ingresos	15%	0	---	0	17

* Porcentaje basada en 19 respuestas completas a todas las preguntas sobre finanzas.

Los medios en África alcanzan el nivel superior con menos páginas vistas

Más del 30% de los medios nativos digitales en África que compartieron sus datos financieros reportaron ingresos mayores a USD 500.000 en 2019, lo que los ubica en el Nivel 4.

Sin embargo, debido a los desafíos para recolectar los datos mencionados anteriormente, creemos que sería engañoso utilizar estos resultados como un indicador más amplio de éxito en esta región. Es probable que las organizaciones más exitosas de nuestra muestra se sintieran más cómodas compartiendo sus datos financieros, o simplemente tuvieran mejores registros contables. Su inclusión podría sesgar los resultados finales.

Resulta interesante apuntar que la mediana de páginas vistas anuales en los medios africanos del nivel superior de desarrollo de negocio representaba solo una fracción del tamaño de la audiencia requerido para alcanzar estos niveles de ingresos en otras regiones. Entre estos medios africanos, la mediana fue de solo 4,4 millones de páginas vistas al año, en comparación con los 14,7 millones del Sudeste Asiático y los 29,6 millones de América Latina.

Nuestros investigadores sugirieron que esta relación entre menos páginas vistas y altos ingresos en África puede deberse al hecho de que algunas de estas organizaciones son medios de nicho, que reciben mayores cantidades de subvenciones.

Una mayor inversión inicial es un indicador de éxito futuro

Nuestra investigación reveló que los medios del Nivel 4 comenzaron con una inversión inicial tres veces mayor que las organizaciones del Nivel 3. Este patrón se repitió en los otros niveles.

Sin embargo, *la mayoría* de las organizaciones en este estudio comenzaron con capitales bastante bajos y pocos recursos. En todos los niveles y en todas las regiones, la mediana de inversiones iniciales con las que estos líderes comenzaron sus organizaciones fue de solo USD 14.774.

En comparación, la mediana de inversiones iniciales en el Nivel 4 fue de USD 50.000. En 2019, todos los medios del nivel superior reportaron ingresos anuales de más de medio millón de dólares, y la mediana fue de más de un millón.

Cuando analizamos las inversiones iniciales por región, observamos que, en América Latina, los medios ubicados en el nivel superior comenzaron con casi cinco veces más financiamiento que los del siguiente nivel, aunque estas diferencias se achicaron en los niveles inferiores.

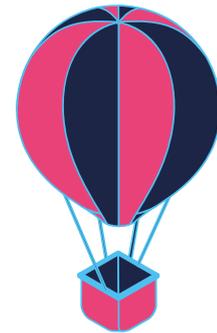
En África y el Sudeste Asiático el panorama fue un poco más variado. Las organizaciones del Sudeste Asiático con las mayores inversiones iniciales pertenecían al Nivel 3, mientras que, en África, los sitios en los dos niveles superiores comenzaron con el mismo monto. La siguiente tabla analiza cómo se relacionan estas diferencias regionales en las inversiones iniciales con los ingresos anuales obtenidos en 2019.

COMPARACIÓN DE INVERSIÓN INICIAL CON INGRESOS ANUALES EN 2019

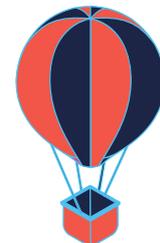
Sudeste Asiático Capital inicial invertido por los fundadores por nivel	Inversión inicial en año de fundación SE Asia	Mediana de ingresos anuales en dólares 2019
Nivel 4	\$107,613	\$1,350,000
Nivel 3	\$121,124	\$136,946
Nivel 2	\$15,000	\$29,726
Nivel 1	\$7,500	\$12,000
Sin ingresos	\$20,604	0



LatAm Capital inicial invertido por los fundadores por nivel	Inversión inicial en año de fundación LatAm	Mediana de ingresos anuales en dólares 2019
Nivel 4	\$73,839	\$964,467
Nivel 3	\$15,000	\$200,647
Nivel 2	\$12,176	\$52,041
Nivel 1	\$2,539	\$12,000
Sin ingresos	\$9,473	0



África Capital inicial invertido por los fundadores por nivel	Inversión inicial en año de fundación África	Mediana de ingresos anuales en dólares 2019 África
Nivel 4	\$50,000	\$1,336,548
Nivel 3	\$50,000	\$250,000
Nivel 2	\$500	\$60,809
Nivel 1	\$6,000	\$1,662
Sin ingresos	\$5,000	0



Fuentes de ingresos principales de los medios nativos digitales

Tanto en 2019 como en 2020, para todos los medios de todas las regiones en este estudio, las mayores categorías de ingresos fueron subvenciones, publicidad, servicios de consultoría, servicios de contenido e ingresos de lectores, en ese orden.

5 PRINCIPALES FUENTES DE INGRESOS EN LAS TRES REGIONES

Fuentes principales de ingresos*	Porcentaje medio de los ingresos totales 2019	Porcentaje medio de los ingresos totales 2020	Promedio de ingresos en dólares 2019	Promedio de ingresos en dólares 2020
Ingresos por subvenciones	28%	31%	\$48,258	\$63,597
Ingresos por publicidad	23%	21%	\$27,903	\$27,323
Ingresos por servicios de consultoría	12%	10%	\$17,664	\$27,770
Ingresos por servicios de contenido	8%	7%	\$10,492	\$14,066
Ingresos de audiencia	8%	6%	\$23,180	\$21,834

*Para entender y comparar mejor los tipos de ingresos, agrupamos las fuentes similares en las cinco macrocategorías que presentamos a continuación.

Subvenciones: Incluye todas las subvenciones recibidas de fundaciones privadas, inversionistas filantrópicos, y organizaciones gubernamentales nacionales y extranjeras.

Ingresos por publicidad: Incluye todas las fuentes de publicidad mencionadas, al igual que Google AdSense, marketing de afiliados, redes de publicidad programática, contenido patrocinado y publicidad nativa, y publicidades vendidas por agencias o por el personal de la organización.

Servicios de consultoría: Incluye una variedad de servicios de consultoría, como consultoría de comunicaciones y redes sociales, proyectos de investigación y encargos especiales de organizaciones no gubernamentales.

Servicios de contenido: Incluye todos los ingresos de contenido sindicado, contenido único creado para otros medios, contenido creado para clientes de otros sectores, y servicios de diseño y tecnología.

Ingresos de audiencia: Incluye suscripciones, costos de membresías, suscripciones a boletines informativos, suscripciones a sitios, donaciones de particulares, financiamiento colectivo y ventas de entradas para eventos.

En nuestras entrevistas les pedimos a los líderes de medios que seleccionaran todas sus fuentes de ingresos de una lista de 30 tipos diferentes. Luego les pedimos que identificaran la fuente que proporcionaba más ingresos.

LAS MAYORES FUENTES DE INGRESOS



La diversidad de ingresos es clave, pero tener más fuentes no siempre es mejor

Desarrollar fuentes de ingresos diversas es clave para conseguir independencia editorial y éxito financiero, pero en esta investigación descubrimos que tener más fuentes no siempre es lo mejor.

Las organizaciones de medios nativos digitales entrevistadas con menos de tres fuentes de ingresos formaban parte del tercio inferior de generadores de ingresos. Sin embargo, tener más de seis fuentes no aumentaba los ingresos de forma considerable, en comparación con otras organizaciones de tamaños similares.

El número ideal parece estar entre dos y seis fuentes de ingresos diferentes. A partir de este hallazgo, les advertimos a los líderes de medios que tener demasiadas fuentes de ingresos puede ser contraproducente .

Las subvenciones son la principal fuente de ingresos

Las subvenciones fueron la principal fuente de ingresos en todos los medios de este estudio. En 2019 representaban un 28% de los ingresos globales y en 2020, un 31%.

Las fundaciones privadas y organizaciones filantrópicas de inversión fueron la principal fuente de subvenciones, seguidas de empresas privadas (en particular Google y Facebook), gobiernos extranjeros y, por último, organizaciones gubernamentales nacionales.

PROMEDIO DE SUBVENCIONES POR REGIÓN

Tanto en 2019 como en 2020 **las subvenciones fueron las fuentes primarias de ingresos** y representaron más del 28% de los ingresos totales.

Ingresos por subvenciones reportados por región	Media de porcentaje de ingresos por subvenciones 2019	Media de porcentaje de ingresos por subvenciones 2020	Promedio de ingresos por subvenciones en dólares 2019	Promedio de ingresos por subvenciones en dólares 2020
África	17%	20%	\$72,712	\$94,269
América Latina	29%	37%	\$55,272	\$74,952
Sudeste Asiático	32%	21%	\$10,314	\$11,091
Total sobre las tres regiones	28%	31%	\$48,258	\$63,597

Cabe mencionar que, como trabajamos con organizaciones que no eran demasiado dependientes de fuentes gubernamentales locales, los bajos niveles de subvenciones estatales no son representativos de lo que otros medios pueden estar recibiendo en estos mercados. De igual forma, los presupuestos relativamente bajos de los medios en este estudio demuestran que incluso las subvenciones pequeñas (de entre USD 5.000 y USD 10.000) pueden tener un impacto.

Al dividir las fuentes de ingresos por los niveles de desarrollo de negocio, observamos que las subvenciones de fundaciones privadas y organizaciones filantrópicas eran la principal fuente de ingresos para los medios en los niveles 2, 3 y 4, tanto en 2019 como en 2020.

En el Nivel 1, las fundaciones privadas y las organizaciones filantrópicas ocupaban el primer lugar en 2019, pero fueron desplazadas a un segundo lugar por “Otras donaciones” en 2020. Esto sugiere que, durante la pandemia, cada vez más organizaciones en todos los niveles recibieron ayuda adicional.

¿DE DÓNDE PROVIENEN ESTAS SUBVENCIONES?



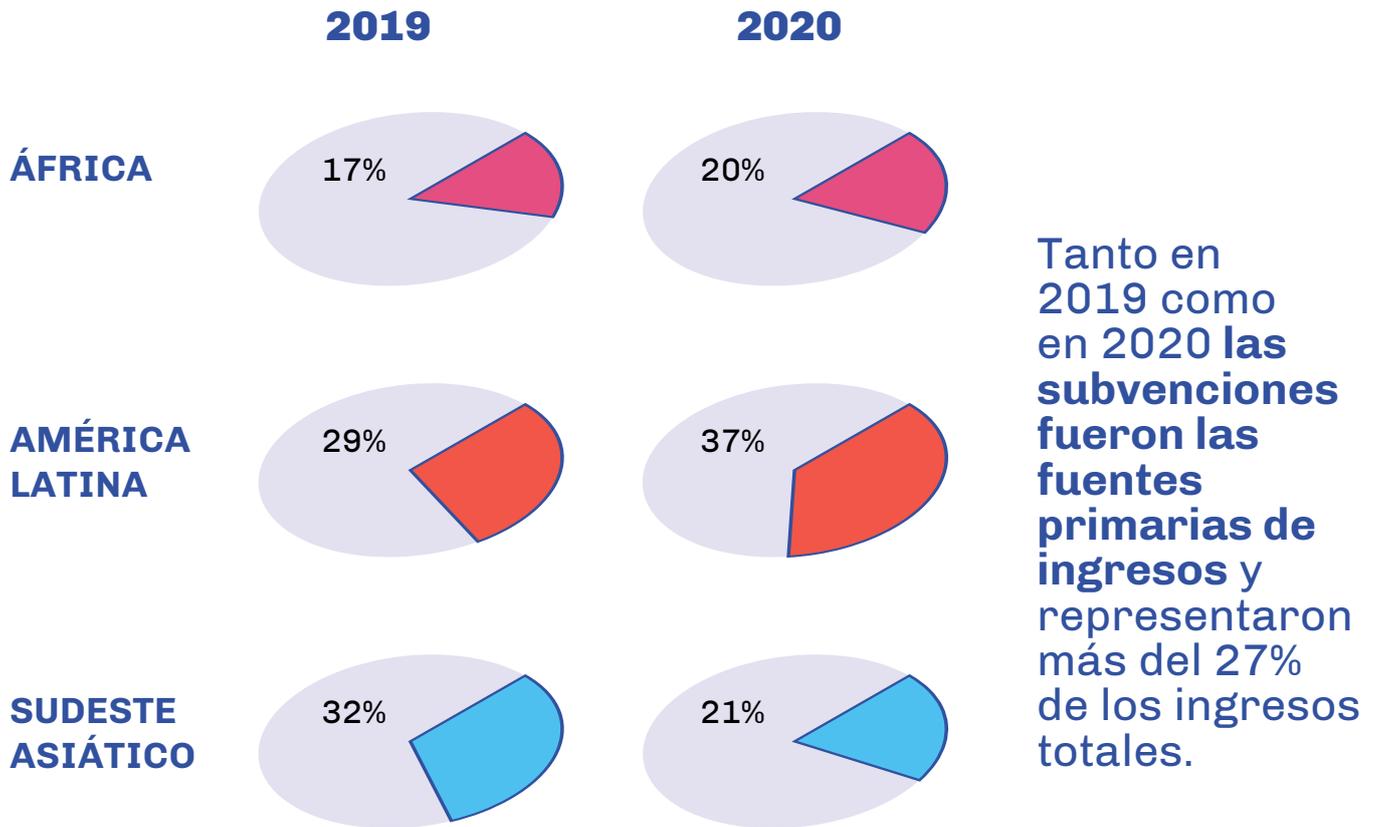
Las subvenciones superaron otras fuentes de ingresos y llegaron al primer lugar en América Latina

En América Latina, las subvenciones representaron el 29% de los ingresos en 2019, y el 37% en 2020. El incremento entre estos dos años refleja [un aumento de subvenciones](#) disponibles para los medios a medida que la pandemia de COVID-19 se desarrollaba y las organizaciones periodísticas de todo el mundo reportaban pérdidas drásticas de ingresos, en especial en publicidad y eventos. (Desarrollaremos esto con mayor detalle más adelante).

El nivel de financiamiento por subvenciones que observamos en América Latina es todavía más llamativo cuando se considera que estas no figuraban como una fuente importante de ingresos en nuestro estudio de 2016. Durante ese año, solo el 16% de los medios entrevistados en la región recibían subvenciones. La fuente de ingresos más común en 2016 eran los servicios de capacitación, publicidad programática, servicios de consultoría, publicidad nativa y contenido corporativo y espacios publicitarios.

Aunque la principal fuente de subvenciones en América Latina durante 2019 y 2020 eran las fundaciones privadas o las organizaciones filantrópicas de inversión, las subvenciones de Google ocupaban un segundo lugar y fueron mencionadas por el 41% de los emprendedores con los que hablamos en la región.

PROMEDIO DE SUBVENCIONES POR REGIÓN



Las subvenciones fueron la principal fuente de ingresos en el Sudeste Asiático en 2019, pero no en 2020

De manera similar a los resultados en otras regiones, las subvenciones de inversionistas privados y organizaciones filantrópicas fueron la fuente de ingresos más reportada por los medios del Sudeste Asiático en 2019.

No obstante, al analizar la información financiera con mayor detalle, el panorama se volvió un poco más complejo.

MAYORES FUENTES DE INGRESOS SUDESTE ASIÁTICO 2019



En 2019, las subvenciones fueron la principal fuente de ingresos para los medios nativos digitales con los que hablamos en el Sudeste Asiático, y representaban casi el 32% de los ingresos totales de ese año (en comparación con el 29% de consultorías, el 24% de publicidad y el 8% de ingresos de lectores).

Pero las subvenciones bajaron a un 21% en 2020, y la publicidad ocupó el primer puesto de ingresos ese año (26%). Los ingresos de lectores también se redujeron un poco durante el 2020, al 7%.

Esto contrastó la tendencia en las otras dos regiones, donde el porcentaje de subvenciones aumentó en estos dos años, y la publicidad disminuyó un poco. Incluso así, la *cantidad* promedio de subvenciones recibidas por organizaciones de medios del Sudeste Asiático *aumentó* un poco de 2019 a 2020, de un promedio de USD 10.314 a USD 11.091 por organización.

La publicidad supera a las subvenciones en la muestra comparativamente más pequeña de África

Cuando combinamos los ingresos de todas las fuentes, la publicidad fue la categoría de ingresos principal para las organizaciones africanas que presentaron información financiera. A diferencia de lo que vimos en otras regiones, la publicidad en los medios africanos de este estudio representó más del 29% de ingresos en 2019, y el 26% en 2020.

Por el contrario, las subvenciones solo llegaron al 16% de ingresos para las organizaciones africanas que brindaron datos financieros en 2019, y casi al 20% en 2020.

Por ejemplo, **Food For Mzansi**, en Sudáfrica, ha sido rentable desde su lanzamiento en 2018 gracias a la venta de contenido patrocinado, eventos patrocinados, publicidad nativa y paquetes de publicidad web.

El sitio ha recibido financiación del Desafío de Innovación para África y el Oriente Medio de Google News Initiative y del fondo de emergencia para la COVID-19 de Facebook. Pero el cofundador y jefe de redacción Ivor Price asegura que el modelo de ingresos diversificados del sitio, que también incluye ingresos de Google AdSense y servicios de consultoría, entre otras fuentes, demuestra que “Food for Mzansi es todo menos una marca de noticias que se mantiene viva gracias a las subvenciones”.

MAYORES FUENTES DE INGRESOS ÁFRICA 2019



Una vez más, el bajo número de medios que respondieron a nuestras preguntas financieras en África y tasas más altas informadas por los medios más grandes pueden haber sesgado estos resultados.

El riesgo de depender demasiado de subvenciones

Queda por ver si el aumento en subvenciones observado en 2019 y 2020 es una tendencia que continuará, o si estos niveles disminuirán. Las entrevistas con organizaciones que otorgan subvenciones confirman que muchas fundaciones privadas y donantes corporativos aumentaron las subvenciones temporalmente durante la pandemia.

Los desafíos económicos existentes para las organizaciones de medios, que se exacerbaban durante la pandemia, llevaron a un movimiento global por el aumento de las subvenciones de medios e incluso la creación de un gran fondo para proveer subvenciones e inversiones en el futuro.

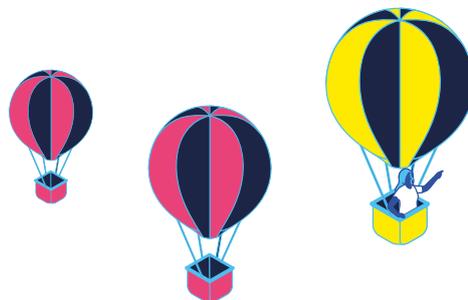
El [Fondo Internacional para Medios de Interés Público](#) es una iniciativa independiente y multilateral dedicada a apoyar al periodismo, un pilar clave de la democracia, en países de bajos y medianos ingresos. Con financiación de gobiernos, corporaciones y agencias de desarrollo, el Fondo apoyará a medios de comunicación que producen contenido confiable y de interés público. Los socios fundadores del Fondo son Luminata y BBC Media Action. Adicionalmente, Craig Newmark Philanthropies, John D. y Catherine T. MacArthur Foundation, y National Endowment for Democracy proporcionaron financiación con fines operativos.

Nuestro análisis muestra que las subvenciones han sido una contribución importante al desarrollo de medios digitales independientes, en especial en mercados desafiantes y durante una época sin precedentes, como la pandemia.

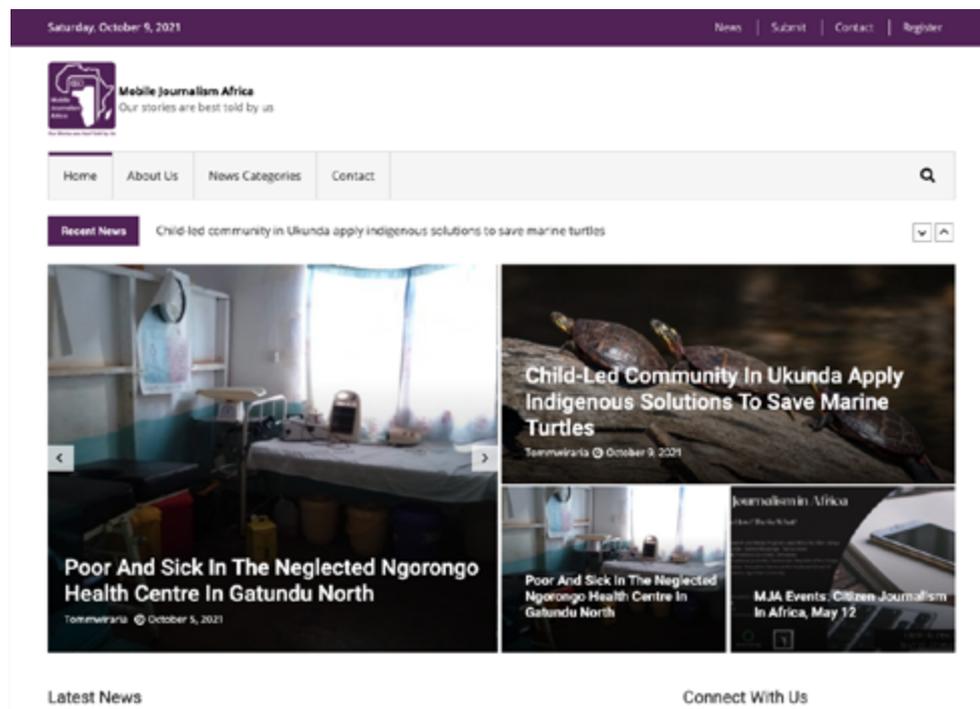
Sin embargo, a los medios que están dependiendo demasiado de las subvenciones les cuesta más crear modelos de negocios sustentables.

En nuestro trabajo actual con medios nativos digitales en América Latina, hemos observado de primera mano cómo las subvenciones grandes dadas a organizaciones de medios pequeñas pueden derivar en equipos de periodistas más grandes de lo que pueden sostener. Esto puede conducirlos a despidos y, en algunos casos, a cierres, si los programas de subvenciones terminan abruptamente, en especial si no vienen acompañados de apoyo en negocios, o incluyen restricciones, como que los fondos solo puedan usarse para proyectos de investigación.

Dicho esto, el hecho de que la mayoría de estas organizaciones de medios reciben más del 70% de sus ingresos de otras fuentes, sugiere que aun los que reciben subvenciones están intentando crear modelos de negocios diversos.



Sobrevivir en Kenia durante la pandemia



[Mobile Journalism Africa](#), fundada en Kenia en 2018 con la misión de convertirse en líderes regionales de periodismo móvil, sufrió mucho durante la pandemia porque su modelo de negocios dependía en gran medida de los ingresos de los programas de formación presencial.

En sus primeros dos años, esta organización joven capacitó a más de 1.000 estudiantes de universidades kenianas para cubrir historias usando sus teléfonos móviles. También brindaron sesiones de capacitación para creadores de contenido y organizaciones de otros sectores.

Los ingresos de las capacitaciones y las subvenciones respaldaron los gastos de los cinco integrantes de Mobile Journalism Africa e hicieron posible que produjeran su propio contenido

periodístico y que experimentaran con técnicas y formatos nuevos, como Snap Spectacles y video 360.

La pérdida de ingresos por capacitaciones durante los confinamientos de la pandemia los obligó a reducir la cantidad de trabajo que hacían. Los fundadores tuvieron que acudir a sus ahorros y trabajar en proyectos secundarios para apoyar al negocio.

La publicidad es la segunda fuente de ingresos más importante

Los ingresos por publicidad fueron la segunda categoría de ingresos más importante en nuestra muestra global, con algo más del 23% de los ingresos totales en 2019, y casi el 20% en 2020. El promedio de ingresos por publicidad en las tres regiones fue de USD 28.319 dólares en 2019, y de USD 27.323 en 2020.

La caída de los ingresos por publicidad en 2020 coincide con la pérdida de ingresos por este concepto experimentada por muchos medios de todo el mundo durante el primer año de la pandemia, aunque, en porcentaje, estos medios nativos digitales perdieron menos ingresos que los diarios.

Ingresos por publicidad reportados por región	Media de porcentaje de ingresos por publicidad 2019	Media de porcentaje de ingresos por publicidad 2020	Promedio de ingresos por publicidad en dólares 2019	Promedio de ingresos por publicidad en dólares 2020
África	30%	27%	\$18,539	\$22,450
América Latina	22%	17%	\$28,933	\$25,968
Sudeste Asiático	25%	29%	\$35,285	\$34,803
Total para las tres regiones	23%	21%	\$27,903	\$27,323

Según Pew Research Center, [los ingresos por publicidad de los periódicos disminuyeron](#) drásticamente en 2020: “Los ingresos por publicidad sumaron un récord de USD 8.800 millones, casi un 30% menos que los USD 12.450 millones de 2019”.

En su estudio sobre el impacto de la pandemia en los medios independientes, el [Instituto Reuters](#) descubrió que los medios comerciales, que suelen depender en gran medida de la publicidad, con grandes redacciones y productos impresos que mantener, tenían más probabilidades de sufrir graves caídas de ingresos en 2020. Los que declararon que los ingresos de ese año se mantuvieron estables o aumentaron eran redacciones más pequeñas, similares a los medios nativos digitales de este informe, y publicaban solo en línea.

Comparando los ingresos publicitarios entre las tres regiones, llegamos a las siguientes conclusiones:

- En América Latina, la publicidad representó alrededor del 21% de los ingresos totales en 2019, y el 17% en 2020.
- En el Sudeste Asiático, los ingresos por publicidad representaron el 25% de los ingresos en 2019, y casi el 28% en 2020.

Los sitios africanos de nuestra muestra informaron que el 29% de sus ingresos provenía de la publicidad en 2019, y casi el 27% en 2020.

Para entender mejor la cantidad relativamente pequeña de ingresos que estos medios obtienen de la publicidad, es importante tener en cuenta que, en 2019, el promedio de ingresos por publicidad para cada uno de los medios que estudiamos en América Latina fue de USD 29.226. En el Sudeste Asiático, el ingreso promedio por medio proveniente de anuncios fue de USD 35.285 y, en África, de USD 19.280.

También hay que destacar que el tipo de ingresos publicitarios más popular informado por todas estas organizaciones en 2019 fue el contenido patrocinado y la publicidad nativa, seguido por Google AdSense, la publicidad nacional vendida por el personal de una organización de medios, la publicidad local vendida por el personal de una organización, y luego los servicios o la publicidad de una organización gubernamental nacional. De nuevo, es importante señalar que excluimos a los medios de este estudio que dependen en exceso de la publicidad gubernamental.

Las mejores fuentes de ingresos en cada nivel de desarrollo de negocio

Cuando analizamos las fuentes de ingresos más importantes en cada uno de nuestros cuatro niveles de desarrollo de negocios, surgieron algunas tendencias. Los medios con una audiencia demasiado pequeña para obtener ingresos significativos de la publicidad o del apoyo de la audiencia obtuvieron mejores resultados con modelos de negocios desarrollados en torno a la consultoría y los servicios de contenido.

Google AdSense fue uno de los tipos de publicidad más mencionados, y figuró en quinto lugar en la lista de las fuentes de ingresos más populares en los medios en los cuatro niveles. Sin embargo, cuando examinamos los tipos de anuncios que proporcionan más ingresos reales, AdSense ni siquiera figura entre los diez primeros.

Es probable que esto se deba a que es relativamente fácil registrarse en AdSense y solo requiere copiar unas pocas líneas de código en un sitio web para empezar a obtener ingresos. Sin embargo, las tarifas publicitarias que reciben los medios de AdSense son bastante bajas en comparación con otras categorías de publicidad.

En cambio, en los medios del nivel superior de este estudio, que atraen millones de visitas cada mes, la participación en los intercambios de anuncios programáticos se encontraba entre las cinco principales fuentes de ingresos.

Esto demuestra uno de los retos que enfrentan los medios más pequeños de este estudio. Sin un tráfico significativo, ni siquiera pueden optar por las tarifas publicitarias más altas que podrían ganar con la publicidad programática.

Incluso para los medios con una gran audiencia, la complejidad de la optimización de la tecnología publicitaria y la falta de equipos técnicos dedicados a ello les dificulta obtener las tarifas publicitarias más altas.

Si bien no se trata de un nuevo problema, nuestra investigación confirma que estos medios están perdiendo una importante cantidad de posibles ingresos publicitarios debido a estas limitaciones.

[Ads for News](#), una coalición de organizaciones de medios, empresas de marketing y anunciantes, gestionada por la organización sin fines de lucro Internews, se encuentra trabajando para ayudar a los medios independientes a obtener tarifas publicitarias más altas mediante la creación de “listas de confianza” de medios, apoyo a la optimización de la tecnología publicitaria y desarrollo de alianzas con anunciantes premium que a menudo pasan por alto estos medios más pequeños.

En su sitio web, se anuncia: “Ads for News es una cartera seleccionada de sitios web de noticias locales de confianza, examinados por los socios locales para excluir contenidos inadecuados para las marcas, como la desinformación. Facilitamos que las marcas lleguen a la audiencia en medios de confianza, apoyando el periodismo legítimo y el gasto hacia aquellos que se lo han ganado, al mismo tiempo que experimentan los beneficios incomparables de la publicidad en entornos informativos de calidad”.

Aclaración de transparencia: SembraMedia es socio de United for News, organización creadora de la iniciativa Ads for News.

Además de las “listas de confianza”, la asistencia a los medios más pequeños para combinar sus fuerzas o unirse a los mercados de medios existentes que combinan el tráfico de múltiples empresas impulsaría casi con toda seguridad a esos medios a obtener ingresos publicitarios mucho mayores. Pero este no es un problema que se pueda solucionar con una capacitación limitada. Dado que la mayoría de estos medios tampoco cuenta con un equipo técnico, necesitan apoyo técnico especializado (y costoso) para instalar el software de gestión de anuncios y optimizar la tecnología en sus sitios web antes de poder participar en los intercambios de anuncios.

Los servicios de consultoría impulsan los ingresos, incluso en los niveles inferiores

Los servicios de consultoría representaron casi el 12% de los ingresos globales de los medios de este estudio en 2019. Algunos ejemplos del tipo de servicios de consultoría que los empresarios compartieron fueron la creación de clases para ONGs y empresas privadas, la prestación de servicios de relaciones públicas, marketing y comunicación estratégica, y la realización de encuestas, sondeos y otras investigaciones.

Sin embargo, la proporción de ingresos procedentes de los servicios de consultoría varía mucho de una región a otra. En América Latina, los ingresos por consultoría fueron la tercera fuente de ingresos más importante.

En el Sudeste Asiático, los servicios de consultoría fueron la segunda fuente de ingresos más importante, con un 29% del total de los ingresos, pero un análisis más detallado reveló que este resultado estaba sesgado por un valor excepcional. La mayoría de los medios de esta región no obtuvieron ingresos significativos en esta categoría.

En África, los medios que respondieron a nuestras preguntas financieras no informaron de casi ningún ingreso por concepto de consultoría. Creemos que este hallazgo justifica un estudio más profundo para comprender mejor los tipos de servicios de consultoría que podrían funcionar mejor en África y el Sudeste Asiático debido al éxito de sus pares latinoamericanos con este modelo.

Muchos líderes de los medios comienzan a generar ingresos con los servicios de contenidos

Después de más de cinco años de investigación en SembraMedia sobre los medios nativos digitales de América Latina, aprendimos que la venta de contenidos sindicados a otros medios es una de las primeras formas en que muchos emprendedores del periodismo comienzan a obtener ingresos. Sin embargo, en el análisis detallado que hicimos para este informe, descubrimos que la venta de contenidos a clientes que no son medios produjo mayores ingresos.

En todos los medios de este estudio, los servicios de contenido fueron la cuarta fuente de ingresos más importante y representaron más del 8% de los ingresos globales en 2019. A efectos de la comparación, combinamos todos los servicios de contenidos en esta macrocategoría, que incluye a los contenidos sindicados, los contenidos únicos creados para otros medios, los contenidos creados para clientes que no son medios y los servicios de diseño o tecnología.

No obstante, cuando analizamos las fuentes de ingresos más importantes desglosadas en nuestra lista de 30 tipos de ingresos, el tipo “contenido para clientes que no son medios” fue la segunda fuente de ingresos más importante en general, y el contenido para otros medios ni siquiera se situó entre los 10 primeros.

Tanto en América Latina como en Asia, todos estos servicios de contenidos representaron casi el 10% del total de los ingresos medios, pero África volvió a ser una excepción. Ninguno de los medios que respondieron a nuestras preguntas informó ingresos significativos procedentes de la venta de contenidos o de contenidos sindicados. Esto sugiere que los medios de África podrían abrir nuevas fuentes de ingresos reproduciendo los tipos de servicios de contenidos creados por sus colegas de Asia y América Latina.



Los servicios de contenidos como sustento de la primera productora de podcast de Filipinas



Puma Podcast es el primer estudio de producción de pódcast y relatos de audio de Filipinas, con un modelo de negocio construido en torno a los servicios de contenido para clientes que son medios y otros que no lo son.

El estudio se fundó en 2019 con la misión de producir periodismo independiente a través de la narración de audio de alta calidad. Sin embargo, al tratarse de una empresa emergente en un mercado en el que el audio de alta calidad aún no formaba parte de las estrategias de los medios convencionales ni de los hábitos de consumo, su fundador, Roby Alampay, reconoció que no podrían monetizar sus contenidos de inmediato.

De este modo, la productora utilizó una inversión inicial y una subvención en sus dos primeros años para desarrollar “pro-

ductos de prestigio”, que incluyeron a la premiada serie de seis partes que examina la guerra del presidente Rodrigo Duterte contra las drogas y la primera serie de pódcast sobre crímenes reales de Filipinas.

Estos “productos de prestigio” sirvieron como una validación de concepto a la hora de presentarse ante posibles clientes, lo que permitió a Puma reducir su dependencia de las subvenciones.

En 2020, el 80% de sus ingresos procedía de subvenciones y el 20% de servicios de contenidos. Hoy en día, la empresa ha invertido esa proporción, con un 70% de sus ingresos procedente de servicios de contenido para clientes que son medios y otros que no lo son, y solo un 30% de subvenciones. Lo más importante es que los servicios a los clientes sirven para subvencionar el periodismo independiente que sigue siendo el núcleo de los valores y la misión de Puma.

Producen siete pódcast para su cliente más importante, el Philippine Daily Inquirer, periódico de gran tirada en ese país. Entre sus clientes que no son medios está la ONG de conservación marítima Rare, para la cual producen un pódcast sobre seguridad alimentaria y medios de vida en comunidades costeras. También producen un pódcast sobre tecnología financiera e inclusión para el banco filipino RCBC.

De cara al futuro, los fundadores de Puma comentan que planean monetizar sus propios pódcast mediante una combinación de anuncios tradicionales, episodios patrocinados y licencias. También están desarrollando formatos de narración de audio más allá del pódcast, con aplicaciones para la organización de la comunidad, la educación, los museos, etc.

Los ingresos de lectores siguen siendo pequeños, pero están creciendo

Para representar del mejor modo posible las múltiples formas en que los medios obtienen ingresos directamente de sus audiencias, combinamos seis de nuestros 30 tipos de ingresos para crear la macrocategoría Ingresos de lectores.

De esos seis tipos de ingreso, el más popular fue el de las donaciones de particulares, seguido de los programas de membresía, el financiamiento colectivo, la venta de entradas para eventos, las suscripciones a un sitio de noticias y, por último, las suscripciones a boletines informativos.

El valor combinado de todas estas fuentes basadas en la audiencia representó el 8% de los ingresos totales de 2019. Es notable observar que ese porcentaje se redujo al 6% en 2020. La figura abajo se ofrece una comparación entre las regiones.

INGRESOS DE LECTORES

Ingresos de lectores reportados por región	Media de porcentaje de ingresos de lectores 2019	Media de porcentaje de ingresos de lectores 2020	Promedio de ingresos de lectores en dólares 2019	Promedio de ingresos de lectores en dólares 2020
África	0.02%	\$526	0.01%	\$435
América Latina	9.8%	\$36,098	7.8%	\$34,972
Sudeste Asiático	8.6%	\$2,430	7.2%	\$2,295
Total para las tres regiones	8.3%	\$23,186	6.5%	\$21,834

En América Latina, los ingresos de lectores llegaron casi a duplicarse entre el primer estudio Punto de Inflexión en 2016 — cuando las suscripciones y membresías representaban alrededor del 5% de los ingresos totales promedio— a casi el 10% en 2019. Las donaciones de particulares y los programas de membresía fueron las fuentes más populares de ingresos de lectores en América Latina.

Aunque este crecimiento todavía representa una parte bastante pequeña del total de ingresos de la mayoría de las organizaciones de medios, es una señal alentadora del potencial de ingresos de lectores en la región.

En [un estudio de 2020 sobre los modelos de suscripción de América Latina](#), Luminare determinó que el 13% de los consumidores de noticias de la región pagaba por al menos una suscripción o un servicio de noticias.

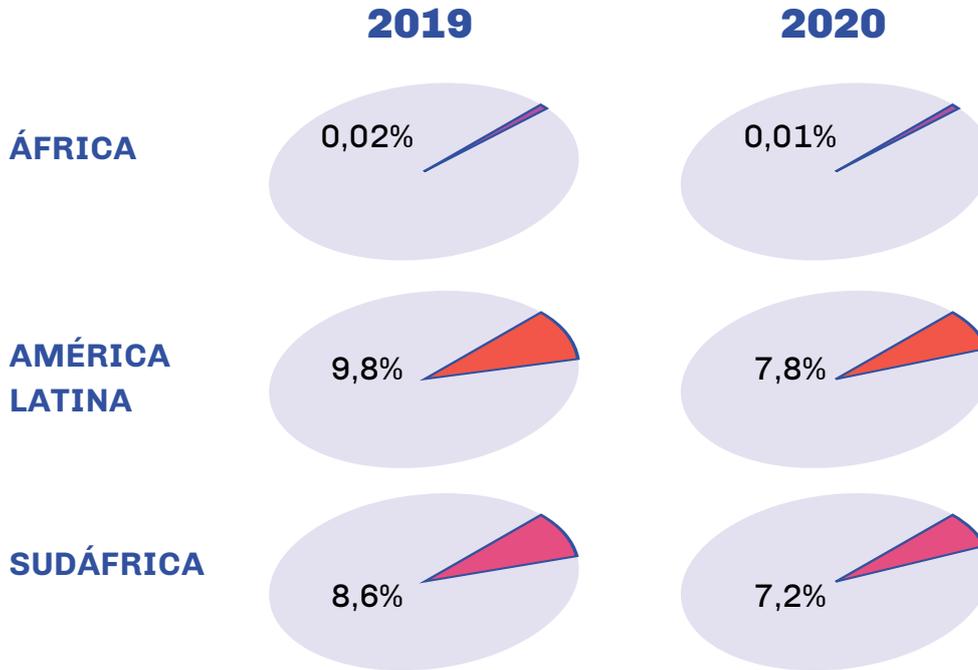
“Aunque son relativamente modestas, estas cifras muestran que la predisposición entre los consumidores de América Latina a pagar por las noticias digitales es más alta que en algunos otros países, y esto incluye mercados establecidos como el Reino Unido (8%) y Alemania (10%), y no está muy por debajo de Estados Unidos (20%)”.

En el estudio de audiencias de Luminare también se determinó que, cuando se pregunta a los consumidores por los tipos de medios que pagarían por leer, los que se perciben como más independientes de la influencia política son los más valorados.

MODELOS DE INGRESOS Y NEGOCIO

¿Qué ingresos provienen de los **lectores**?

Ingresos de lectores: porcentaje medio de los ingresos totales.



El apoyo de los lectores fue menor en África y el Sudeste Asiático

La mediana de los ingresos de lectores en el Sudeste Asiático fue de USD 2430 en 2019 (frente a los USD 36.098 de América Latina), lo que supone el 8% de los ingresos totales en 2019.

La fuente más popular de ingresos de lectores en el Sudeste Asiático fueron las donaciones de particulares. En general, menos de 14 organizaciones de nuestra muestra de 52 medios del Sudeste Asiático informaron que recibían cualquier forma de ingresos de lectores, pero hubo variaciones significativas por país, como se ilustra en la figura abajo.

PORCENTAJE DE INGRESOS DE LECTORES EN EL SUDESTE ASIÁTICO

Sudeste Asiático	Media de porcentaje de ingresos de lectores 2019	Media de porcentaje de ingresos de lectores 2020	Promedio de ingresos de lectores en dólares 2019	Promedio de ingresos de lectores en dólares 2020
Indonesia	0.0%	0.0%	0	0
Malasia	14%	6%	\$11,312	\$11,312
Filipinas	2.6%	5%	\$625	\$437
Tailandia	15%	14%	\$1,550	\$1,669
Promedio regional	8.5%	7.2%	\$2,430	\$2,295

En unas pocas excepciones, se notaron altos índices de ingresos de lectores

En todas las regiones que estudiamos, había casos excepcionales que obtenían importantes ingresos de las fuentes provenientes de lectores.

En Brasil, [JOTA](#) reportó aproximadamente USD 1,4 millones en ingresos por suscripciones al sitio en 2019 y USD 2 millones en 2020. Históricamente, el sitio creció entre un 40% y 50% al año, en promedio, en términos de ingresos por suscripción.

[Congo](#), en Argentina, se destacó por señalar la membresía como su principal fuente de ingresos en 2019 y 2020, cifra que se duplicó con creces entre ambos años.

En el Sudeste Asiático, el punto de venta regional [New Naratif](#) registró importantes ingresos por membresía.

Qué propulsa los ingresos de lectores

A pesar de los considerables análisis estadísticos, no hemos encontrado ninguna fórmula definitiva para el éxito de un programa de ingresos de lectores. Por ejemplo, no había una relación clara entre los mayores ingresos de lectores y el tipo de periodismo o los temas que cubría un medio.

Nuestros resultados también coinciden con investigaciones anteriores del proyecto [Membership Puzzle Project](#) (MPP), que sugieren que las contribuciones financieras a las organizaciones de medios suelen provenir de una porción reducida y leal de la audiencia: un máximo del 10% de la audiencia total de un sitio, a menos que la organización tenga una audiencia excepcionalmente participativa. Durante sus cuatro años de investi-

gación, el MPP también descubrió que la mayoría de los medios que incorporan un programa de membresía logran por este medio un 10% de los ingresos o menos en los primeros años del programa.

En este estudio encontramos una correlación entre el número de páginas vistas y los ingresos de lectores, y aunque no era una correlación significativa, es coherente con otras investigaciones que sugieren que una audiencia más amplia puede ser un factor de éxito de los programas de membresía, las tasas de suscripción y los ingresos por eventos. Incluso con un pequeño porcentaje de conversiones, un mayor número de personas de la parte superior del embudo de audiencia tiene el potencial de generar más suscriptores, miembros o asistentes a eventos.

El nivel relativamente bajo de ingresos de esta categoría se debe probablemente a múltiples factores, entre ellos:

- Muchos de los medios que informaron que tenían programas de membresía comenzaron en los últimos doce a veinticuatro meses, y de otras investigaciones se infiere que las iniciativas de ingresos de lectores tardan en crecer, mantenerse y retenerse.
- En varios de los mercados que estudiamos, los hábitos de los consumidores en cuanto al pago de las noticias están aún en desarrollo.
- El poder adquisitivo de los consumidores suele ser más limitado que en regiones como América del Norte y Europa, donde los modelos de ingresos de lectores están más consolidados y estudiados.

Incluso en el caso de los medios en los que los ingresos de lectores representaban solo una fracción de sus ingresos totales, cabe señalar que muchos dijeron que los proyectos de participación de los lectores, como la membresía, iban más allá de la mera generación de dinero.

Como dice la Guía de Membresía del Membership Puzzle Project: “La membresía es algo más que una parte de los ingresos totales. La membresía es una relación entre una redacción y su comunidad, a quienes trata como actores clave e interesados”.

Por ejemplo, **El Gato y la Caja** de Argentina pide a su comunidad que responda cuestionarios que les permitan obtener datos y comprobar científicamente las hipótesis.

ConexiónMigrante, con sede en México, ofrece membresía gratuita a su audiencia, conformada principalmente por inmigrantes situados en Estados Unidos, quienes no solo acceden a la comunidad, sino que reciben descuentos en productos o servicios de patrocinadores.

Además de publicar artículos y otra información, **ConexiónMigrante** gestiona un Centro de Atención al Migrante en el que responde llamadas telefónicas y preguntas recibidas a través de Facebook, WhatsApp y correos electrónicos. “Inauguramos el *centro de atención telefónica* porque alguien nos envió un mensaje de voz para decirnos que no sabía leer ni escribir, pero que necesitaba ayuda”, dice la fundadora y directora, Patricia Mercado.



CAPÍTULO 4

Equipos de medios digitales



LOS LÍDERES DE LOS MEDIOS DIGITALES QUE ENTREVISTAMOS para este estudio son emprendedores decididos y dinámicos, comprometidos con la producción de un periodismo que marque la diferencia en sus comunidades, a menudo en circunstancias difíciles. Pero no es algo que hagan solos. Cuentan con el apoyo de equipos igualmente dedicados de periodistas, editores y otros miembros.

Para comprender mejor el funcionamiento de estas organizaciones de medios y cómo la experiencia y la estructura de sus equipos influyen en su éxito, estudiamos sus funciones, conocimientos y estructuras de remuneración.

Dado que muchas de estas pequeñas empresas cuentan con personal autónomo, voluntario y otros consultores de medio tiempo, pedimos a los entrevistados que describieran el tamaño de su equipo y sus especialidades en equivalentes a tiempo completo. Durante las entrevistas, muchos de nuestros investigadores tuvieron que explicar qué significa “equivalentes a tiempo completo”, y tuvieron que ayudar a los directivos a dividir las responsabilidades de los miembros del equipo entre las categorías principales, como la creación de contenidos, las ventas o el desarrollo institucional, y las finanzas, porque en muchos casos, los miembros del equipo desarrollan múltiples tareas.

En las tres regiones estudiadas, el tamaño medio de los equipos era de 14 equivalentes a tiempo completo. El desglose fue: 7 equivalentes a tiempo completo en creación de contenidos; 1,5 en gestión; y uno en diseño/tecnología web, ventas y recaudación de fondos/desarrollo institucional, desarrollo de audiencia/análisis y otras funciones.

TAMAÑO DEL EQUIPO: HALLAZGOS GLOBALES

¿Cómo se organizan los equipos?



Creación de contenido



Gestión

Mediana del tamaño de los equipos:

12.5 - 14 FTE*



Diseño web o tecnología



Ventas para recaudar fondos o desarrollo de negocios

*El tamaño del equipo se registró en Equivalente a Tiempo Completo (FTE, por sus siglas en inglés) para comparar mejor con los equipos con miembros a medio tiempo y aquellos que dividen su tiempo entre diferentes áreas de la organización



Desarrollo o análisis de audiencia



Otros

Los equipos con habilidades más diversas tuvieron mayores ingresos

El reto más común al que se enfrentan muchos de los medios que hemos estudiado es que los inician periodistas con poca o ninguna experiencia en negocios, que atraen principalmente a otros periodistas al equipo.

Sin embargo, la creación de equipos con experiencia y habilidades diversas más allá del periodismo aumentó drásticamente los ingresos de las redacciones que estudiamos en las tres regiones.

En particular, los medios nativos digitales que contaban con una persona remunerada por dedicarse a ventas o desarrollo institucional tuvieron seis veces más ingresos que el resto.

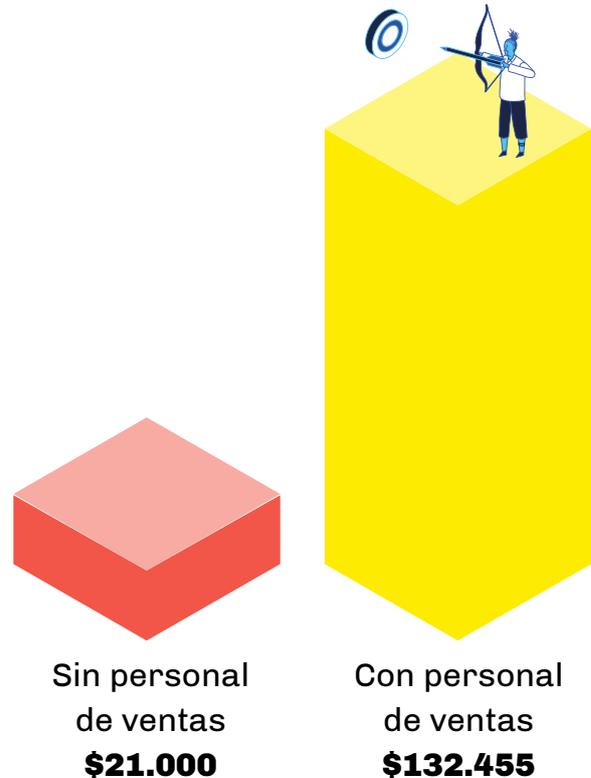
- *La mediana de ingresos de una empresa **que contaba con al menos un miembro del personal remunerado dedicado al desarrollo institucional o a las ventas en 2019 fue de USD 132.455** (en nuestro estudio de 2016, esta cifra fue de USD 117.000)*
- *La mediana de ingresos de un emprendimiento **que no contaba con al menos un miembro del personal remunerado dedicado al desarrollo institucional o a las ventas en 2019 fue de USD 21.000** (en el estudio de 2016, esta cifra fue de USD 3900)*

MEDIANA DE INGRESOS 2019

Contratar a una persona responsable de ventas o de desarrollo de negocios aumenta seis veces los ingresos en todas las regiones.

Los medios notificaron mayores ingresos y páginas vistas cuando más de una persona en el equipo se enfocaba en el trabajo con la audiencia.

Contar con al menos un miembro del equipo que se centre en innovación y tecnología también se corresponde con mayores ingresos.



Este hallazgo coincide con nuestra investigación de 2016 sobre este tema en América Latina, donde concluimos que en la mayoría de las organizaciones, las únicas personas que recaudaban dinero eran los fundadores, y en muchos casos, también eran el editor, el gerente, el contador y otros miembros. Aunque es habitual que los fundadores de emprendimientos emergentes desarrollen muchas tareas, su tendencia a contratar más periodistas, mientras no asignan recursos al desarrollo institucional, la tecnología y la contabilidad, termina por perjudicar sus resultados.

Quedamos tan impresionados por el espectacular impacto que, según nuestro primer estudio, un empleado de ventas o de desarrollo institucional remunerado podía tener en los ingresos

que quisimos explorar este tema más a fondo. En este estudio, también preguntamos cuánto pagan estas organizaciones a los equipos de ventas cuando los contratan.

En las tres regiones, los salarios de los puestos de ventas y desarrollo institucional oscilan entre USD 200 y USD 2000 al mes, con una mediana global de USD 733. Este gasto representó, en promedio, un poco más del 16% de los gastos pagados por las redacciones en ventas y/o desarrollo institucional.

Dado el impresionante impacto de contar con un miembro del equipo dedicado solo a generar ingresos y el bajo costo de la mano de obra en estos mercados, invertir en personal de ventas y desarrollo institucional continúa ofreciendo un elevado índice de rentabilidad.

INGRESOS Y DIVERSIDAD EN EL EQUIPO

Inversiones en puestos de **Ventas y Desarrollo de negocios**

El salario para los puestos de ventas y desarrollo de negocios varía desde los **USD 250** hasta los **USD 2.000** por mes.



Los miembros del equipo con experiencia en tecnología potencian los ingresos y el tráfico

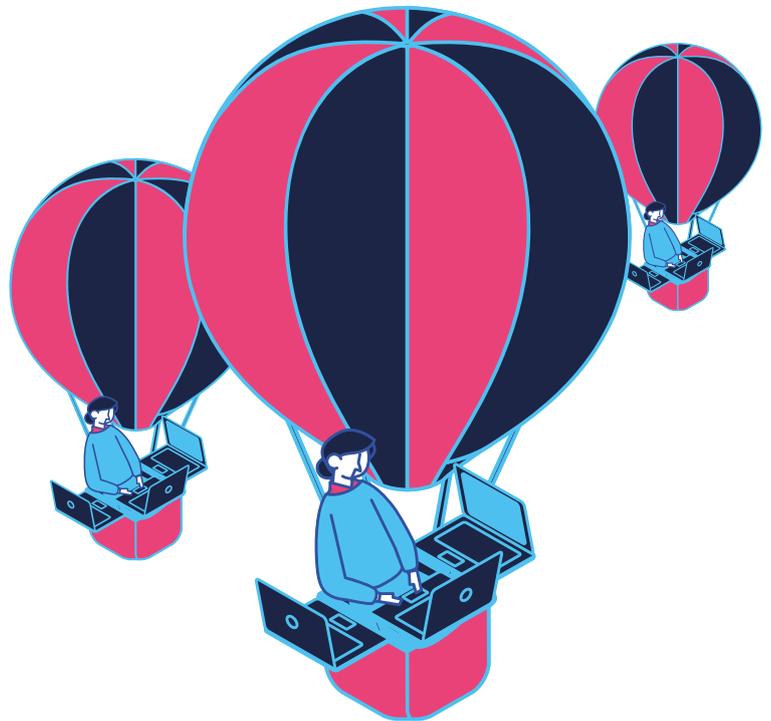
Descubrimos que las organizaciones de noticias que pagaban a alguien para liderar la innovación tecnológica registraban tres veces más ingresos, incluso cuando no había personal de ventas o de desarrollo institucional remunerado en el equipo.

Tras confirmar que las visitas se correlacionaban directamente con mayores ingresos, decidimos analizar qué estructura de equipo parecía atraer más audiencia. No es de extrañar que los equipos de contenido más grandes se correlacionen con un mayor número de páginas vistas, pero cuando al menos una persona del equipo se centraba en revisar las métricas del sitio y trabajar en el desarrollo de la audiencia, la cantidad de páginas vistas era notablemente mayor.

INGRESOS Y EQUIPOS

Las organizaciones de medios con **una persona a cargo de liderar la innovación tecnológica** tuvieron **3 veces** más ingresos que las que no contaban con este miembro.

Incluso cuando no habían contratado a nadie para los equipos de ventas o desarrollo institucional.



Los fundadores tienen poca experiencia en los negocios, pero a menudo son los únicos que generan ingresos

Cuando estudiamos las redacciones latinoamericanas en 2016, descubrimos que la mayoría de los fundadores tenían formación en periodismo u otras ciencias sociales. Sin embargo, a menudo eran los únicos miembros del equipo que trabajaban en el desarrollo institucional.

A continuación presentamos la **experiencia observada por los fundadores** en las tres regiones:



76%
periodismo



38%
negocio



26%
tecnología

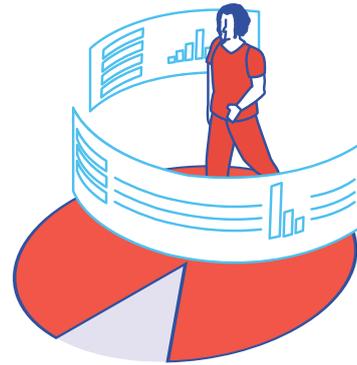
Algunos reportaron tener experiencia en más de un área, por eso el total es mayor que 100%

Con una visión más global en esta ocasión, en las tres regiones —América Latina, África y el Sudeste Asiático— más del 75% de los líderes de medios tenían experiencia en periodismo. De ellos, el 43% era exclusivamente responsable de la recaudación de fondos y el desarrollo institucional.

Este hallazgo sugiere que las probabilidades de éxito de los emprendedores digitales podrían mejorar si se impartieran capacitaciones a los actuales líderes y se crearan cursos de periodismo empresarial, negocios e innovación en las facultades de periodismo para preparar mejor a los futuros directores de los medios.

AMÉRICA LATINA: FUNDADORES Y EQUIPOS

El **88%** de las organizaciones de medios en América Latina **cuenta con fundadores especializados en periodismo**



El **37%** de ellos son los únicos miembros del equipo responsables de la recaudación de fondos y el desarrollo de negocios

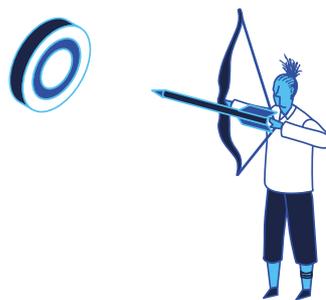


Los activistas y periodistas lideran los medios digitales en el Sudeste Asiático

Cuando analizamos el desglose regional de los datos sobre la formación de los fundadores, descubrimos que solo el 44% de los fundadores con los que hablamos en el Sudeste Asiático tenía formación en periodismo, frente a una media mundial del 76%. Sin embargo, no observamos un aumento significativo del número de fundadores de la región con formación en otras áreas, como en negocios o en tecnología.

Nuestra coordinadora regional de investigación para el Sudeste Asiático, Kirsten Han, señaló que algunos fundadores de medios nativos digitales de la región pueden identificarse como activistas más que como periodistas.

Cuando observamos la forma en la que algunos de los fundadores que entrevistamos describieron cómo servían a su audiencia, notamos comentarios de este estilo: “Nuestra forma de activismo es combinar las redes sociales con el activismo” o “Informamos y defendemos intensamente a varias comunidades”, o simplemente “Noticias para el cambio social”.



Alta incidencia de las becas de periodismo entre los fundadores

Nuestras entrevistas también revelaron que muchos de estos fundadores habían obtenido alguna beca de periodismo, habían participado de alguna aceleradora de medios u otro programa de capacitación para emprendedores.

En particular, el 37% de los fundadores de medios con los que hablamos había obtenido una beca Nieman para pasar un año estudiando en Harvard, una beca JSK para estudiar en Stanford o había participado en programas de formación de emprendedores dirigidos por el Instituto Reuters, el Centro Internacional para Periodistas, entre otras organizaciones.

Este hallazgo sugiere que este tipo de becas está teniendo éxito en su objetivo de animar a los periodistas a convertirse en emprendedores. Sin embargo, no encontramos una conexión clara entre estas becas y el éxito financiero de los medios que lanzan.

Carlos Eduardo Huertas, fundador y director de [CONNECTAS](#) en América Latina y beneficiario de la Beca Nieman 2011-2012, dijo que programas como este les dan a los emprendedores en ciernes cuatro cosas clave: tiempo, un entorno fértil para nuevas ideas y conexiones, “el lenguaje de que sí es posible hacerlo” y la seguridad financiera para dedicar tiempo a explorar un nuevo proyecto durante el programa.

Mujeres líderes

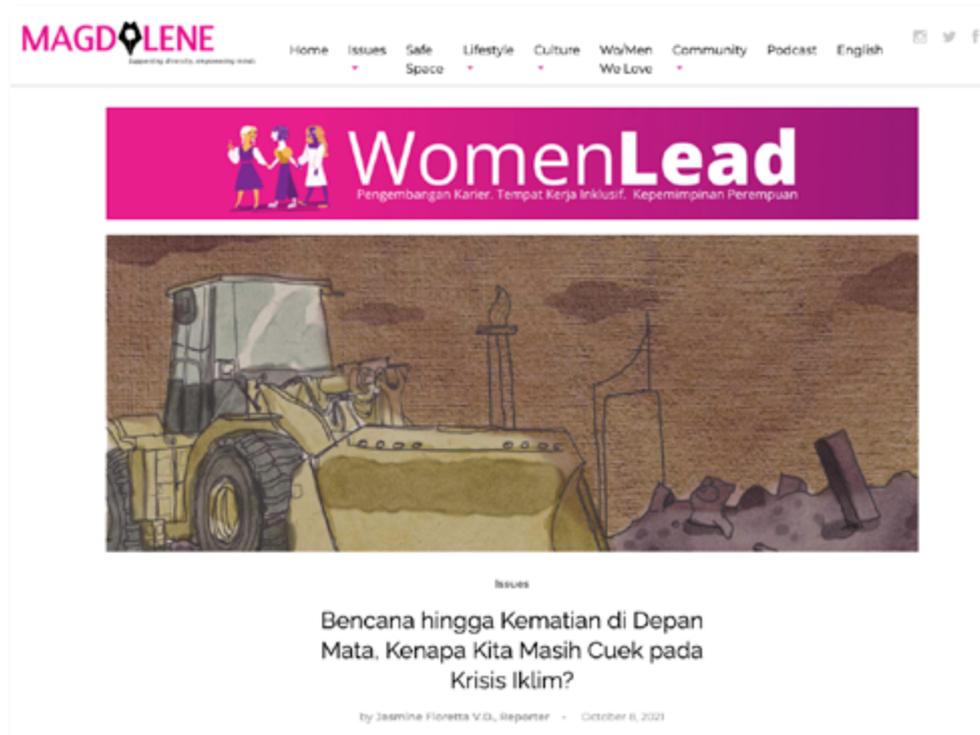
Uno de los resultados más significativos del primer informe Punto de Inflexión es que las mujeres representan el 38% del total de fundadores de las 100 organizaciones de medios nativos digitales que entrevistamos en Argentina, Brasil, Colombia y México.

En este estudio, descubrimos que el 32% de todos los fundadores de las 201 empresas que estudiamos en 12 países eran mujeres.

El porcentaje de mujeres líderes varía significativamente según la región:

- En América Latina, casi el 38% de las personas fundadoras de las 100 organizaciones con las que hablamos eran mujeres, el mismo nivel que encontramos en 2016.
- Cuando sumamos todas las personas fundadoras del Sudeste Asiático, el 29% del total se identificó como mujer en Indonesia, Malasia, Filipinas y Tailandia.
- En cambio, en África, solo el 13% de las personas fundadoras de medios que entrevistamos en Ghana, Kenia, Nigeria y Sudáfrica eran mujeres.

Las subvenciones posibilitaron el desarrollo de negocios



El lema “Apoyar la diversidad, empoderar las mentes” encabeza la página de inicio del sitio indonesio [Magdalene](#). Fundada por las periodistas Devi Asmarani y Hera Diani en 2013, Magdalene se describe como una publicación centrada en las mujeres que ofrece contenidos y perspectivas inclusivas, críticas, empoderadoras y entretenidas.

Su trabajo durante los últimos ocho años les ha hecho ganar premios y ha tenido una importante repercusión en el sector: su campaña de Instagram #WTF en la que se denuncian los comportamientos sexistas y misóginos en los medios indonesios hizo que otros sitios aumentaran la cobertura de la igualdad de género. A menudo, invitan a Magdalene a hacer presentaciones sobre género.

Sin embargo, Asmarani dijo que no fue hasta que empezaron a recibir un fuerte financiamiento en forma de subvenciones en 2018 que pudieron empezar a construir su negocio y a aumentar los ingresos.

“Ninguna [de las fundadoras] sabía nada de negocios, así que durante muchos años estuvimos subvencionando [el sitio] con nuestros propios ingresos”, comentó. “No teníamos idea de cómo recaudar fondos, nuestro modelo de negocio era inexistente”.

La subvención les permitió contratar a un equipo a tiempo completo, incluidos especialistas en gestión de empresas y comunidades, y desarrollar nuevas fuentes de ingresos, como venta de contenidos patrocinados, creación de contenidos para otros y patrocinio de eventos.

Asmarani subrayó que las empresarias de los medios de su región tienen más dificultades para conseguir financiamiento, por lo que a menudo se limitan a pequeñas y medianas empresas de medios.

“El apoyo financiero es muy importante para organizaciones como la nuestra. Es una gran ayuda para pasar de ser una organización diminuta y con dificultades a algo más grande. Las organizaciones de medios impulsadas por su misión y por las mujeres deberían ser siempre una de las prioridades de apoyo para las organizaciones [de financiamiento]”.

Diversidad entre los fundadores de medios digitales

Para estudiar la diversidad de fundadores y audiencias en un rango tan amplio de países exigía tener en cuenta los diferentes tipos de minorías de cada país.

Muchos de los líderes de los medios digitales que entrevistamos dijeron que se enfocaban en llegar a las comunidades desatendidas de sus países. Enumerados en orden de mayor frecuencia, señalaron que su audiencia incluye:

- Comunidades LGBTIQ+
- Personas con discapacidades
- Comunidades indígenas
- Minorías étnicas
- Minorías religiosas
- Minorías idiomáticas
- Otras comunidades minoritarias

En las tres regiones, alrededor del 25% de estas organizaciones de medios declaró que al menos uno de sus fundadores representaba a uno de estos grupos minoritarios; el desglose fue de casi el 30% en América Latina, el 25% en el Sudeste Asiático y el 20% en África.

Más del 50% dijo que tenía personas que se identificaban como minorías en sus equipos (66% en América Latina, 48% en el Sudeste Asiático y 30% en África).

Cómo llegar a las comunidades desatendidas de Nairobi (Kenia)



“Tazama” es una palabra en swahili que significa ver, mirar u observar. Los fundadores eligieron este nombre porque “ver” y servir a las comunidades marginadas que son tradicionalmente ignoradas por los medios tradicionales es el núcleo de la misión de [Tazama World Media](#).

La organización keniana informa sobre y para los barrios de bajos ingresos de Nairobi. Lo hace contratando y formando a periodistas profundamente integrados en esas comunidades.

El jefe de redacción James Smart describió lo que hace su equipo de nueve personas como “periodismo de cordones”.

“Nuestros periodistas se sitúan en las comunidades pobres y marginadas y hablan con esas personas como seres humanos de pleno derecho, no solo como personas con problemas”, afirma. “Nuestra reportería trata de centrar a la comunidad estando con ellos durante un período. Son parte integrante de esta comunidad”.

Durante la pandemia de COVID-19, por ejemplo, Smart dijo que los medios tradicionales a menudo actuaron como una “cámara de resonancia” para los mensajes de salud pública del gobierno. Pero los periodistas de Tazama informaron sobre el impacto que las políticas y restricciones estaban teniendo en las comunidades de bajos ingresos a las que atienden.

Smart dijo que otros medios no empezaron a cubrir este tipo de historias hasta meses después de que lo hiciera su equipo, lo cual sugiere que el trabajo de Tazama proporcionó un nuevo circuito de retroalimentación para los gobiernos locales y otras organizaciones de medios.

“No es que la gente se negara a llevar máscaras; no las tenían. Las personas de los mercados intentaban instalar líneas de agua para poder lavarse las manos, pero no funcionó”, comunicó Smart.

Los reportajes de Tazama World Media desde adentro de la comunidad no solo les dieron voz, sino que ayudaron a que esas voces llegaran a los que tienen el poder para lograr el cambio. Como parte de sus impactos, se produjeron y distribuyeron más máscaras y se suministraron cisternas de agua a los mercados locales.

“Intentamos achicar las brechas existentes entre la comunicación gubernamental y las comunidades que la reciben y actúan en consecuencia”, agregó.



CAPÍTULO 5

Redes sociales, tecnología e innovación



LOS MEDIOS NATIVOS DIGITALES DE NUESTRO ESTUDIO DE 2016 utilizaban mucho las redes sociales para distribuir su contenido, y vario de ellos desarrollaron un número considerable de seguidores. Nuestro análisis muestra resultados similares para este estudio.

Más del 90% de los sitios de nuestra muestra global informó que utilizaban Facebook y Twitter; más del 80% publicaba en Instagram; y alrededor del 70% utilizaba YouTube. Alrededor del 27% usaba LinkedIn, y el 10%, TikTok. En particular, para este estudio, solo dos organizaciones declararon utilizar Snapchat.

Los cambios desde nuestro estudio de 2016 incluyen una caída en el uso de Snapchat; el 6% de las organizaciones en América Latina había informado que lo usaba tres años atrás.

En cambio, en América Latina la red social Instagram creció del 62% al 96% desde nuestro primer estudio. Entre todas las regiones, el 80% de los medios de este estudio declaró tener una cuenta de Instagram en 2019.

Los medios nativos digitales llegan a millones de personas a través de las redes sociales

La audiencia de las redes sociales varía mucho entre estos medios, pero varios de ellos atraen a millones de seguidores y dependen en gran medida de las plataformas sociales para distribuir su contenido y relacionarse con su comunidad de lectores.

Un ejemplo de Malasia es [Malasiakini](#), el cual publica en varios idiomas, tiene 1,4 millones de seguidores en sus perfiles de Twitter en inglés y malayo, y 5,2 millones de seguidores en sus páginas de Facebook en inglés, malayo y chino. **IDN Times**, de Indonesia, tiene más de 2 millones de seguidores en Instagram.

En México, [Sopitas](#), que cubre noticias generales, deportes y entretenimiento, tiene más de 3 millones de seguidores en Twitter.

El medio ghanés [Ameyaw Debrah](#), una redacción unipersonal que cubre la actualidad, la cultura, las artes y el entretenimiento del mundo, tiene 1,2 millones de seguidores en Twitter.

Sin embargo, el número de seguidores varía mucho entre los medios de este estudio. La media de seguidores en Facebook fue de 148.829; en Twitter, de 115.549; en Instagram, de 53.411; y en YouTube, de 48.818.

Las redes sociales son un importante canal de distribución para muchos de estos medios y les ayudan a ampliar su alcance a una audiencia que no pueden encontrar a través de otros canales. Vimos muchos ejemplos de sitios que utilizan las plataformas de redes sociales de forma realmente innovadora.

[ConexiónMigrante](#), de México, por ejemplo, responde a los mensajes de voz enviados a través de Facebook Messenger y WhatsApp, para llegar a los miembros más vulnerables y a veces analfabetos de su audiencia.

Y algunos de los medios de este estudio solo publican en las redes sociales. En Sudáfrica, [Hashtag Our Stories](#) utiliza Snapchat como su principal canal de distribución, mientras que [The Continent](#) comparte su periódico digital casi exclusivamente a través de WhatsApp.

Casi el 25% de los sitios que entrevistamos vende menciones en las redes sociales o patrocinios en sus publicaciones, aunque esta cifra fue ligeramente inferior en África, donde solo el 15% de las organizaciones de medios dijo que obtuvo ingresos de esta manera en las plataformas sociales.

Aunque nuestras investigaciones sugieren que crear un sitio web, en lugar de depender únicamente de las redes sociales, proporciona más oportunidades de ingresos, también hemos comprobado que a los líderes de los medios con recursos limitados a veces les resulta más fácil (y más asequible) empezar por las redes sociales.

[Animal Político](#) comenzó como una cuenta de Twitter bajo el nombre de Pájaro Político antes de lanzar su sitio web en 2010. Hoy en día, se le reconoce ampliamente como uno de los sitios de noticias de medios digitales más influyentes en México con millones de lectores.

Los cierres de cuentas en redes sociales son difíciles de apelar

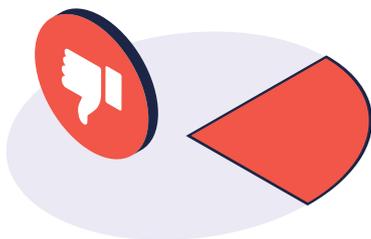
Ceder el control de la relación con su audiencia a las plataformas de redes sociales conlleva un riesgo inherente.

Dado que muchas de las organizaciones incluidas en este estudio dependen de las plataformas de redes sociales para obtener tráfico, participación de la audiencia, etc., el hecho de que se retire un perfil puede tener efectos devastadores en su tráfico y en su impacto periodístico.

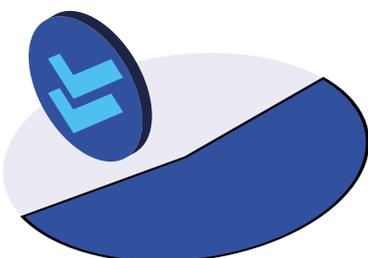
En conversaciones con líderes de los medios, hemos escuchado de primera mano sobre el cierre de canales de YouTube porque la cobertura de eventos violentos se percibió como una violación de las políticas, o porque los líderes políticos los acusaron falsamente de violaciones de derechos de autor cuando utilizaron imágenes de dominio público.

Cuando les han bajado sus perfiles, los líderes de medios nativos digitales dicen que han tenido que recurrir a las plataformas de redes sociales para apelar a la suspensión/restricción y volver a estar en línea.

REDES SOCIALES

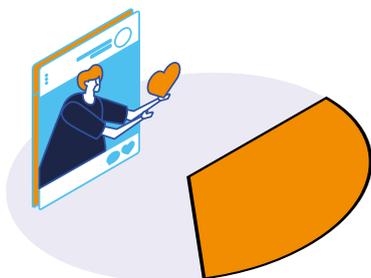


El 25% de los medios entrevistados **tuvieron contenido eliminado de las plataformas** de redes sociales por moderadores.



El 54% no estaba verificado ni por Twitter ni por Facebook.

El 62% de las organizaciones de medios entrevistadas no tenían insignias verificadas en Twitter y el 64% no tenía insignias verificadas en Facebook.



El 66% de los medios entrevistados no tenían acceso al Portal de Medios de Facebook y solo el 35% contaba con una persona asignada para hablar con estas plataformas de redes sociales.

Las aplicaciones de mensajería proveen importantes canales de distribución

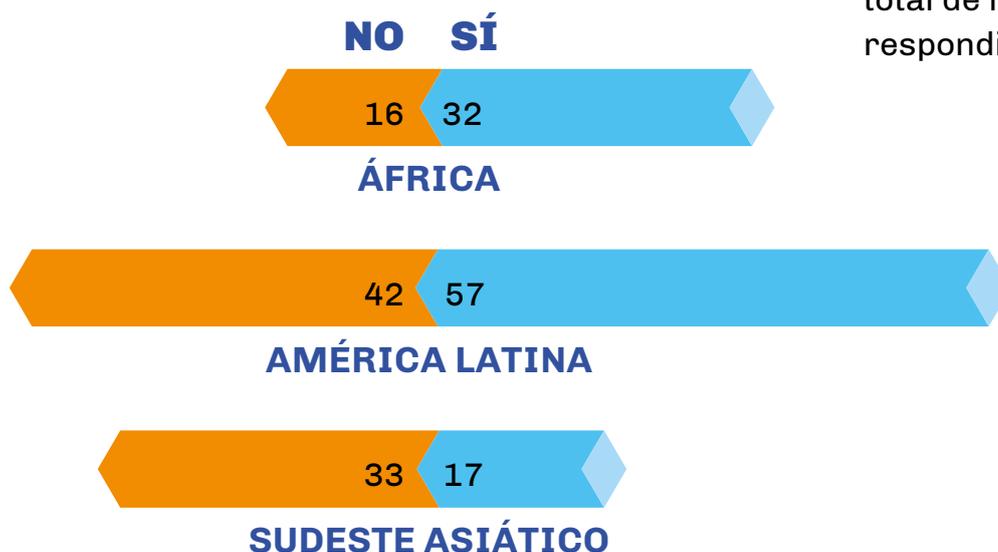
El crecimiento de las aplicaciones de mensajería, así como su uso para difundir información errónea, ha sido bien documentado en los últimos años, lo que convierte a estas aplicaciones en una plataforma importante, especialmente para los medios que se especializan en la comprobación de hechos.

Más de la mitad de los líderes de medios digitales que entrevistamos dijo que utilizaba aplicaciones de mensajería para compartir contenidos. En África, esta cifra era del 66%; en América Latina, del 57%; y en el Sudeste Asiático, del 34%.

USO DE REDES SOCIALES Y TECNOLOGÍA

Cantidad de organizaciones de medios que **utilizan aplicaciones de mensajería** para compartir sus novedades o contenido:

Lo números en este gráfico no son porcentajes, representan el total de medios que respondieron



Se trata de un cambio notable con respecto a nuestro primer informe Punto de Inflexión. Menos del 12% de los medios que entrevistamos en América Latina utilizaba WhatsApp en 2016.

WhatsApp, que es propiedad de Facebook, fue por una gran ventaja la aplicación de mensajería más popular entre los medios de América Latina y África, donde se utiliza para compartir las noticias de última hora, así como para facilitar las conversaciones con los miembros de la audiencia.

En el Sudeste Asiático, la aplicación de mensajería más citada en nuestras entrevistas fue LINE, que es propiedad de una filial consolidada del gigante surcoreano de Internet, Naver, y de SoftBank Corp.

Telegram, desarrollada por una empresa tecnológica con sede en Alemania llamada Durov Software Industry, fue la segunda aplicación más popular, en general. Al igual que WhatsApp, fue utilizada por los medios de las tres regiones, aunque en un porcentaje mucho menor.

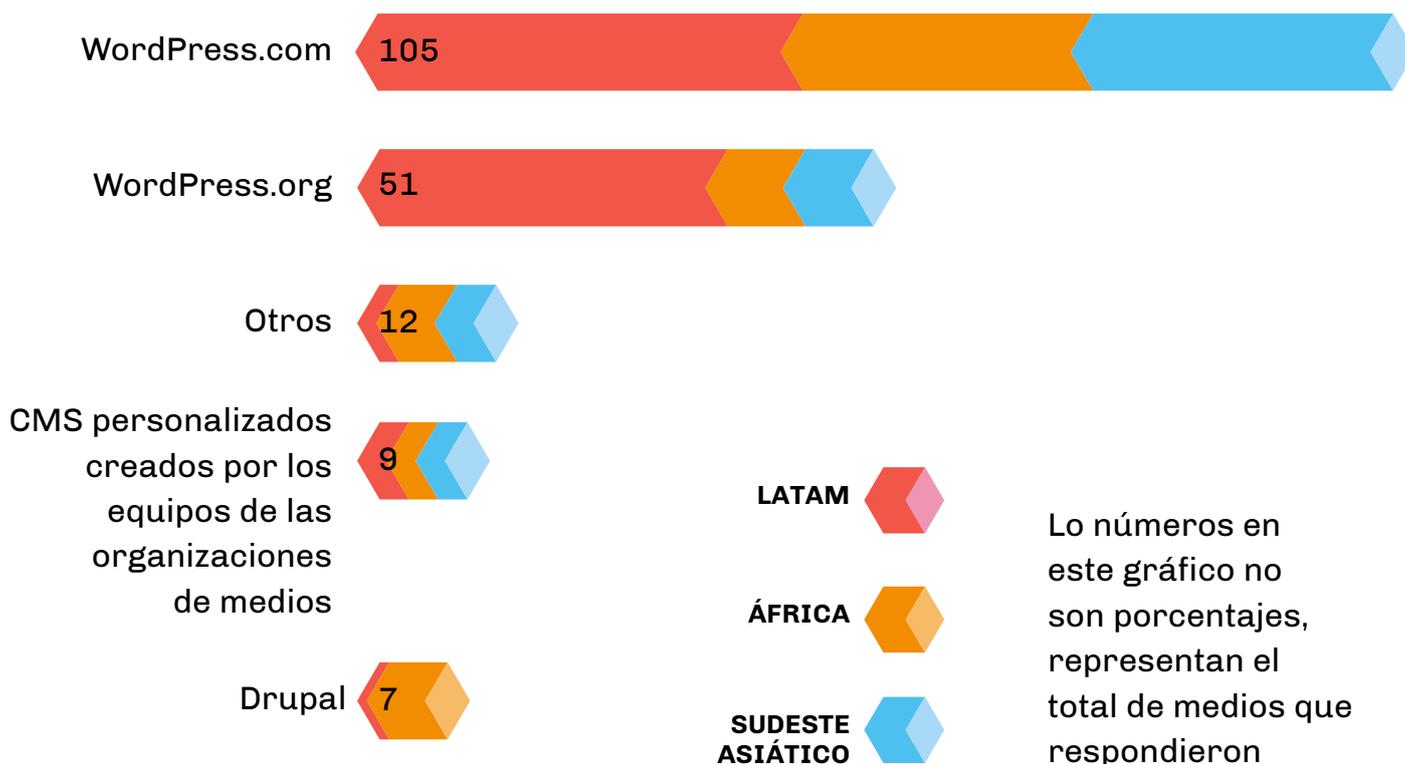
Como se destaca en la investigación de Laura Oliver para el Instituto Reuters sobre [el uso de aplicaciones de mensajería por parte de los editores en el sur global](#), algunos editores están preocupados por los inconvenientes de las aplicaciones de mensajería, y en particular de WhatsApp. Entre ellos, se encuentran el tamaño limitado de los grupos de WhatsApp y el continuo nerviosismo por la privacidad de los datos.

Hay pruebas considerables de que Telegram está creciendo en popularidad, en gran parte porque se percibe que ofrece mejores funciones de seguridad, y porque puede soportar hasta 200.000 miembros por chat grupal, mientras que WhatsApp solo permite 256.

WordPress es, por amplia ventaja, el sistema de gestión de contenidos más popular

Casi el 85% de los más de 200 medios entrevistados para este estudio construyó sus sitios web con WordPress, un resultado que se mantuvo en las tres regiones. Para poner esta cifra en perspectiva, Automattic, la empresa creadora de WordPress, presume del hecho de que el 42% de todos los sitios web del mundo están contruidos con su CMS.

CMS: Wordpress representa el **83,42%**



WordPress viene en dos versiones:

WordPress.com

Automattic aloja los sitios de WordPress.com —la versión comercial de su CMS— en sus propios servidores y cobra a los usuarios por utilizarlo; esta versión reina como el principal CMS y es utilizada por el 56% de estos sitios de noticias. Aunque WordPress.com ofrece un nivel de servicio gratuito, el costo de las personalizaciones, desde las plantillas especiales hasta las funciones complementarias, puede acumularse rápidamente, y en los niveles más altos de asistencia, los costos pueden alcanzar decenas de miles de dólares al mes. Esto ha llevado a fundaciones como la Knight Foundation a crear stacks tecnológicos, plantillas de noticias personalizadas y otras soluciones que recomiendan, e incluso patrocinan, para los beneficiarios.

WordPress.org

En cambio, la versión de código abierto disponible en WordPress.org es gratuita. Incluso se ofrece con frecuencia como “Instalación con un clic” en los paquetes estándar de la mayoría de los servicios de alojamiento web privado, como GoDaddy, GreenGeeks y DreamHost. Además del menor costo inicial, la versión de código abierto ofrece una mayor cantidad de opciones de personalización. La contrapartida es que requiere que sus usuarios gestionen ellos mismos todo el desarrollo y el mantenimiento de la tecnología, lo que puede exponerlos a mayores riesgos de ataques digitales, así como a caídas del sitio web. El 27% de los sitios estudiados usa esta versión de WordPress.

Con unos ingresos anuales tan bajos, la mayoría de los medios de este estudio simplemente no pueden pagar por los productos y servicios técnicos que suelen utilizar las organizaciones de medios más grandes y las de los países más ricos.

Por ejemplo, Newspack, un proyecto conjunto de WordPress.com y Google News Initiative, según su sitio web, “está diseñado para satisfacer las necesidades de los pequeños y medianos editores de noticias digitales ahorrándoles la carga de desarrollar y mantener su propio stack tecnológico”.

El precio se basa en los ingresos anuales y, según el sitio, “los precios suelen oscilar entre el 2,5% y el 5% de los ingresos anuales de un editor”. Pero los ingresos anuales más bajos que utilizan para fijar los precios son de USD 250.000 al año, mucho más de lo que gana la gran mayoría de los medios nativos digitales en los países que estudiamos. Incluso en su nivel de precios más bajo, Newspack cuesta USD 500 al mes, por sitio, lo que lo hace prohibitivo para los medios de este estudio.

Aunque existe una versión gratuita y de código abierto de Newspack, se necesita un desarrollador de WordPress con experiencia para configurarlo. Muchos líderes de medios con los que hemos hablado en nuestros programas de capacitación y aceleración dijeron que ni siquiera sabían que había una alternativa al servicio premium y que simplemente habían decidido que no podían utilizar Newspack porque era demasiado caro.

No pretendemos destacar a WordPress o NewsPack —el elevado costo de otras soluciones tecnológicas también es una carga para estos medios—, pero nuestra constatación de que la mayoría de los medios nativos digitales de este estudio utilizan la versión más cara de WordPress hace que esta sea una categoría tecnológica especialmente importante.

Los límites de los sistemas de pago en línea restringen las oportunidades de ingresos

A pesar del aumento de las transacciones en línea durante la pandemia, el uso relativamente bajo de las tarjetas de crédito y los bancos comerciales en los países que estudiamos restringe el número de estos medios que obtienen ingresos a través de las ventas en línea.

Según el Global Payments Report, de FIS, una empresa de servicios financieros, el gasto mundial en comercio electrónico aumentó un 19% de 2019 a 2020, un aumento que suele tardar entre dos y tres años. En total, se gastaron USD 4,6 mil millones en transacciones de comercio electrónico en 2020. Para 2024, se espera que esas transacciones alcancen los USD 7,3 mil millones.

Sin embargo, menos del 30% de los líderes de medios que entrevistamos dijeron utilizar algún tipo de sistema de pago en línea, un requisito vital para vender suscripciones, membresías o productos en línea.

Numero de organizaciones de medios que usan sistemas de pago online.



[HumAngle](#), en Nigeria, dijo que estaba desarrollando un muro de pago para algunas historias, y que planeaba lanzar un programa de membresía, pero que había detenido el desarrollo debido a los retos de establecer un sistema de pagos confiable.

La falta de confianza de los consumidores también puede dificultar el despegue de las estrategias de ingresos de lectores.

HumAngle también informó que la audiencia del exterior de Nigeria no quería hacer pagos a través de una dirección IP nigeriana por motivos de seguridad, y que la creación de una cuenta bancaria internacional fuera de Nigeria para evitar este problema había resultado ser un reto prohibitivo.

Muchos sistemas de pago, muy pocas soluciones reales

Encontramos 32 tipos diferentes de sistemas de pago utilizados por los medios en los 12 países incluidos en este informe. Sin embargo, incluso aquellos que han encontrado la forma de establecer estos servicios, dicen que una parte importante de su audiencia no puede acceder a los tipos de tarjetas de crédito o bancos necesarios para utilizarlos.

PayPal, una multinacional financiera estadounidense, fue con gran ventaja el sistema de pago más popular, utilizado por el 26% de los medios de este estudio.

Mercado Pago, una plataforma de pago digital disponible exclusivamente en América Latina, fue la segunda más popular, aunque solo la utilizaban 10 de los 100 medios entrevistados en esa región. Este bajo nivel se debe probablemente a la complejidad técnica de la aplicación de Mercado Pago, así como a sus tarifas relativamente altas.

Stripe, una empresa irlandesa-estadounidense de servicios financieros que es una de las soluciones de comercio electrónico más populares en Estados Unidos, fue la elegida de solo cuatro de los medios de este informe. Stripe solo acepta cuentas de medios con cuentas bancarias en tres de los 12 países incluidos en este estudio: Brasil, Malasia y México.

Para sortear este problema, algunos responsables de medios han recurrido a la apertura de una empresa en Delaware, Estados Unidos, para poder abrir una cuenta comercial y poder acceder a Stripe. Esto es motivo de preocupación porque, aunque es relativamente fácil crear una empresa en Estados Unidos, las tasas anuales y los requisitos de declaración de impuestos de Estados Unidos pueden hacer que esta opción sea compleja y costosa.

Primeros avances en el uso de la inteligencia artificial

Aunque el uso de la inteligencia artificial (IA) no estaba muy extendido entre las organizaciones de medios nativos digitales que entrevistamos, las que informaron que utilizaban la IA para mejorar los procesos de redacción también mostraron un aumento significativo de ingresos, páginas vistas y usuarios únicos.

Alrededor del 10% dijo que utilizaba la IA para potenciar la creación de contenidos o mejorar los procesos de la redacción, y el 12% dijo que utilizaba bots de IA para apoyar la producción periodística. Por ejemplo, en Brasil, el sitio de noticias jurídicas **JOTA** está utilizando la IA para rastrear la probabilidad de que se aprueben proyectos de ley en el Congreso.

Los sitios de nuestra muestra también utilizan la IA para apoyar la creación de contenidos de texto a audio. El medio nigeriano **HumAngle**, por ejemplo, dijo que su oferta de conversión de texto a audio amplió su audiencia para incluir a personas con bajos niveles de alfabetización y personas con discapacidad visual, así como para atraer a lectores urbanos que realizan traslados largos. Otros sitios utilizan la IA para ayudar a personalizar los contenidos.

Algunas redacciones utilizan la IA para mejorar sus procesos mediante la selección inteligente de la audiencia (basada en el seguimiento de las tendencias de lectura y consumo), la producción automatizada de boletines y la transcripción de entrevistas.

Es interesante observar que los ingresos totales de 2019 en las organizaciones que utilizaron la IA para mejorar los procesos de las redacciones fueron tres veces superiores a los de aquellas que no utilizaban dichas herramientas, aunque no está claro en los datos si esto se debe a que pudieron invertir más en tecnología. Sin embargo, esto sugiere que las organizaciones de medios podrían beneficiarse tanto en términos de asignación de recursos como de generación de ingresos si recibieran más capacitación sobre cómo utilizar las herramientas básicas de IA.

Quienes utilizaron **IA** para mejorar sus procesos editoriales tuvieron mayores ingresos, páginas vistas y usuarios únicos.

17 organizaciones dijeron que usan IA.

10 en América Latina, **4** en África y **3** en el Sudeste Asiático.



CAPÍTULO 6

Recomendaciones



NUESTRAS RECOMENDACIONES SE BASAN EN LO QUE aprendimos de nuestra investigación, así como en más de seis años de trabajo directo con periodistas emprendedores en los programas de capacitación y consultoría de SembraMedia.

En esta sección final, ofrecemos recomendaciones para los líderes de los medios y los futuros fundadores de medios, así como para los inversores, las fundaciones, los capacitadores y otras personas que comparten nuestra pasión por apoyar el periodismo independiente.

Recomendaciones para fundadores y líderes de medios

Comenzamos con nuestras recomendaciones para líderes de medios porque ayudarlos a tener más éxito es siempre nuestra máxima prioridad. Si están lanzando o construyendo una organización de noticias digitales, les recomendamos:

- Sean amables con ustedes mismos y con sus equipos y, cuando las cosas no salgan como se planearon, intenten aprender de la experiencia y seguir adelante. Crear un nuevo negocio es difícil, e incluso los emprendedores más exitosos cometen errores en el camino.
- Construyan un equipo que incluya personas con experiencia en negocios, ventas, contabilidad y tecnología, además de periodistas y editores que sabemos que son vitales para su negocio.
- Diversifiquen sus fuentes de ingresos, pero no asuman demasiados compromisos a la vez. Hemos comprobado que la mayoría de las organizaciones de noticias nativas digitales solo pueden gestionar eficazmente uno o dos proyectos nuevos a la vez.

- Alineen su contenido editorial con el propósito de su medio y usen las métricas analíticas, los comentarios en las redes sociales y las encuestas para asegurarse de que están satisfaciendo realmente las necesidades de su audiencia.
- Busquen las formas más eficaces de hacer el trabajo administrativo invirtiendo en software de gestión empresarial y otras herramientas que mejoren el flujo de trabajo.
- Formen alianzas que les ayuden a aumentar su audiencia, comercializar nuevos productos y desarrollar nuevas oportunidades de ingresos.
- Apliquen a subvenciones, pero no dependan en exceso de las ayudas de los donantes. Cuando elaboren los presupuestos propuestos para las subvenciones, asegúrense de incluir al menos un 10% para gastos generales y empresariales. Y, siempre que sea posible, utilicen las subvenciones para fortalecer su estructura organizacional y desarrollar nuevas fuentes de ingresos, así como para producir periodismo de calidad.
- Hagan un seguimiento sistemático de su impacto periodístico y compartan su éxito estratégicamente para atraer subvenciones, ingresos de lectores y nuevas audiencias.
- Inviertan tiempo y recursos en conocer sus mejores opciones tecnológicas, desde WordPress hasta las plataformas de pago. Apresurarse a adoptar nuevas soluciones tecnológicas o intentar crear sus propios programas tecnológicos sin comparar todas las opciones disponibles puede generarles costosos errores.

- Busquen oportunidades de capacitación, no solo para ustedes, sino también para sus equipos. Algunos sitios que recomendamos para estar al día con las tendencias, encontrar oportunidades y aprender nuevas habilidades:
 - La Escuela en línea, blogs y estudios de caso de [SembraMedia](#) en español.
 - El [ICFJ](#) ofrece capacitación y becas, y su boletín [IJ-Net](#) es un excelente lugar para encontrar una amplia gama de oportunidades de subvención y capacitación en ocho idiomas.
 - El [Centro Knight para el Periodismo en las Américas](#) ofrece cursos en línea masivos y abiertos (MOOC) en inglés, español y portugués.
 - La escuela en línea y los servicios de consultoría de [Splice Media](#) en Asia.
 - La iniciativa [Southeast Asia Technical Assistance](#)
 - El programa [South Africa Media Innovation](#) de MDIF.



Recomendaciones para los financiadores

En nuestro primer informe, recomendábamos que las fundaciones concedieran subvenciones no solo para la realización de reportajes y otros tipos de trabajos periodísticos, sino también para ayudar a los emprendedores a contratar, gestionar y desarrollar equipos profesionales de ventas, contabilidad y negocios, así como a dedicar recursos al crecimiento de las audiencias, desarrollo de producto y tecnología.

En los años transcurridos desde nuestro primer estudio, nos ha inspirado el modo en que las fundaciones, y otras organizaciones de apoyo, parecen prestar más atención a la importancia de la sostenibilidad de los medios.

Decenas de organizaciones nos informaron que nuestro primer informe les ayudó a comprender mejor la necesidad —y el potencial— de estos medios para funcionar sin subvenciones a largo plazo, y eso los animó a empujar a los líderes de los medios a ser más independientes económicamente.

Pero nos sentimos obligados a añadir una advertencia en este informe: la creación de organizaciones de medios sostenibles lleva tiempo, y un recorte del financiamiento demasiado brusco puede tener efectos devastadores.

En el último año, los responsables de los medios que participan en nuestros programas de formación nos han comentado que algunas de las fundaciones que les han apoyado durante años están poniendo fin a sus subvenciones, a veces con un preaviso de pocos meses.

Nuestra recomendación a los financiadores que se plantean recortar o reducir las subvenciones, especialmente después de años de apoyo significativo, es que notifiquen a estas organizaciones de medios al menos con un año de antelación, y consideren la posibilidad de proporcionar dinero extra en una subvención final para ayudarles a construir su independencia económica.



Recomendaciones para las empresas tecnológicas

En muchos de los países estudiados en este informe, los líderes de los medios mantienen acalorados debates con Google, Facebook y otras grandes empresas tecnológicas sobre todo tipo de temas, desde cuánto se debe pagar a las organizaciones periodísticas por su contenido hasta cómo los algoritmos suelen favorecer la desinformación en detrimento de sus informes basados en hechos. El resultado de esos debates, que en algunos países han dado lugar a demandas judiciales y a nuevas regulaciones gubernamentales, podría representar un cambio radical en la forma en que los medios de este estudio llegan a la audiencia y ganan dinero.

Queda fuera del alcance de este informe profundizar en todas las particularidades de estas cuestiones, pero compartimos las preocupaciones expresadas por el Grupo de Trabajo sobre la Sostenibilidad del Periodismo en su perspicaz y matizado informe de junio de 2021, [A New Deal for Journalism](#) (Un nuevo trato para el periodismo). En él, afirman: “El riesgo de las políticas mal pensadas o desequilibradas en este espacio es que solo beneficien a unas pocas grandes editoriales o a medios tradicionales a expensas de los emergentes nacidos en el ámbito digital; que hagan imposible llegar a un acuerdo, lo que llevaría a salidas disruptivas del mercado; y/o que den al gobierno una influencia más directa sobre los medios independientes destinados a pedir al poder que rinda cuentas”.

Basándonos en las entrevistas realizadas para este estudio, ofrecemos estas dos recomendaciones claras y relativamente sencillas a Google, Facebook, Twitter y otras plataformas tecnológicas:

En primer lugar, desarrollar mejores metodologías para que los periodistas y los líderes de los medios puedan verificar sus perfiles.

En segundo lugar, y tal vez con carácter más urgente, crear un proceso claro para que los medios de todos los tamaños puedan apelar a la baja de contenidos, de modo que puedan volver a poner en línea su contenido periodístico rápidamente cuando se baje información o se cierren perfiles.

Las empresas que ofrecen soluciones de código abierto y comerciales, como WordPress, deberían ayudar a los responsables de los medios a comprender mejor la comparación de los costos, para que sepan cuándo les conviene realmente los servicios premium y cuándo la contratación de un programador local podría ahorrarles dinero a largo plazo.

Los desarrolladores de software deben ofrecer soporte técnico y materiales de formación en más idiomas (la traducción no es tan cara) y hacer que las herramientas sean más accesibles para los responsables de los medios que no hablan inglés, lo cual no solo les ayuda, sino que puede abrir nuevos mercados.



Recomendaciones para las universidades y otras entidades que capacitan

Ampliar los planes de estudio y los programas de capacitación de periodismo para que incluyan conocimientos empresariales, de gestión y de tecnología para los emprendedores del sector.

Crear programas de formación para enseñar a los periodistas a contratar y gestionar a los vendedores y al personal de desarrollo institucional.

Formar a los periodistas y a los responsables de medios para que hagan un seguimiento sistemático de la repercusión de su trabajo con el fin de mejorar su capacidad para contratar y retener el talento, incrementar la participación de la audiencia, reforzar las campañas de marketing y las solicitudes de subvención.

Incluir la medición del impacto como parte del plan de estudios de las facultades de periodismo y de los cursos de formación periodística, para que la próxima generación de periodistas y líderes de los medios se incorpore al ecosistema con estas habilidades vitales.

Proporcionar más formación tecnológica a los periodistas, especialmente en áreas emergentes que son prometedoras, como el uso de herramientas de IA para mejorar los procesos de producción de contenido. Los que sí utilizaron la IA para este propósito, declararon tres veces más ingresos que los que no utilizan dichas herramientas.

Ayudar a los medios a entender mejor qué canales de redes sociales o aplicaciones de mensajería pueden ser los mejores para llegar a sus comunidades e incrementar su participación.

Alentar y apoyar a los periodistas para que desarrollen habilidades en análisis, de desarrollo de producto y otras especialidades que son cada vez más importantes en los equipos de medios.

Seguir investigando y experimentando con nuevos modelos de negocio, producto y fuentes de ingresos.

Recomendaciones para las organizaciones de apoyo a los medios

Facilitar a los emprendedores de medios la búsqueda y calificación para obtener servicios jurídicos gratuitos, entre otros servicios especializados que necesitan.

Proporcionar apoyo legal para la creación de empresas y organizaciones sin fines de lucro, y ayudar a los medios que han recurrido a la creación de nuevas empresas en Estados Unidos o en otros lugares del mundo para sortear los desafíos legales locales, o para aceptar pagos internacionales.

Proporcionar oportunidades de generación de redes de contactos para que los líderes de medios nativos digitales compartan las mejores prácticas y establezcan alianzas.

Ampliar el marketing y la difusión a nivel internacional para que más periodistas conozcan prestigiosas becas y otras oportunidades de formación.

Metodología

Para este estudio, 23 investigadores entrevistaron a los líderes de 201 organizaciones de medios de 12 países.

En América Latina se realizaron 100 entrevistas:

- 25 en Argentina
- 25 en Brasil
- 25 en Colombia
- 25 en México

En el Sudeste Asiático se realizaron 52 de las 60 entrevistas previstas:

- 14 en Filipinas
- 8 en Malasia
- 15 en Indonesia
- 15 en Tailandia

Nuestro plan de investigación original incluía a Myanmar, pero el golpe de Estado que se produjo allí a principios de 2021 nos llevó a sustituir este país por Tailandia.

En África se realizaron 49 de las 60 entrevistas previstas:

- 14 en Ghana
- 11 en Kenia
- 14 en Nigeria
- 10 en Sudáfrica

Cómo se seleccionaron a los nativos digitales

Nuestros coordinadores regionales e investigadores trabajaron juntos para elaborar las listas iniciales de medios de cada país, basándose en los [criterios de selección](#) que SembraMedia utiliza para su directorio de medios.

Las listas de medios propuestas fueron revisadas por nuestros financiadores asociados, Luminare y CIMA, así como por aliados regionales, como Splice Media en el Sudeste Asiático, SAMIP en África y el equipo de embajadores de SembraMedia en América Latina.

Cómo se recolectaron los datos

Las entrevistas se realizaron por videoconferencia o por teléfono. A medida que los investigadores entrevistaban a los líderes de los medios, introducían los resultados en formularios utilizando Airtable, un sistema de base de datos basado en la nube, que funcionó como base de datos central segura para toda la información recolectada.

Todos los investigadores utilizaron el mismo cuestionario de entrevista, que incluía más de 500 preguntas, y que llevó entre 2 y 3 horas para completarse. Debido a la longitud del cuestionario, las entrevistas se realizaron a veces en dos o más reuniones.

Los resultados y porcentajes incluidos en este informe se basan en los datos que pudimos recolectar en nuestras entrevistas y en las conversaciones de seguimiento en las que los investigadores clarificaron información con los entrevistados. En cada conclusión, los porcentajes se basan únicamente en el número de medios que respondieron a esas preguntas específicas y no en el número total de entrevistas que realizamos.

Cómo se procesaron y analizaron los datos

Un equipo de tres analistas procesó los datos y elaboró los resultados y las conclusiones incluidas en este informe. Al final de este documento, se incluyen sus biografías junto con información del resto del equipo que trabajó en este proyecto.

Los analistas pasaron varias semanas explorando, normalizando y anonimizando los datos, así como traduciéndolos al inglés y comprobando los tipos de cambio de moneda. También definieron las métricas que faltaban y volvieron a plantear preguntas a los investigadores cuando los datos estaban incompletos o justificaban una mayor exploración.

Los datos se procesaron con Python y las anotaciones se subieron a Github para la colaboración del equipo. Una vez anonimizados y preparados, se cargaron los datos en planillas de Google Sheets para facilitar los cálculos, las tablas dinámicas y las comparaciones generales. Los análisis más complejos se hicieron en Python y se subieron al repositorio privado del equipo.

El equipo adoptó un enfoque de múltiples pasos que incluía un análisis exploratorio primario y un paso de validación de la hipótesis. En primer lugar, recolectaron las preguntas del equipo de investigación y las compararon con los datos disponibles. En los casos en los que los datos apuntaban a un hallazgo significativo, seguimos con una prueba de verificación de la hipótesis.

Para ello, utilizamos una prueba de inferencia estadística denominada Mann-Whitney (o Wilcoxon-Mann-Whitney). Esta prueba se utiliza como alternativa a la prueba T cuando los datos no tienen una distribución normal. Establece el nivel de confianza de una determinada hipótesis. El nivel de significación, también

denominado alfa o α , es la probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando es verdadera. Por ejemplo, un nivel de significación de 0,05 indica un riesgo del 5% de llegar a la conclusión de que existe una diferencia cuando en realidad no la hay. Establecimos un nivel de significación de 0,05 siguiendo las normas de la investigación académica.

Podíamos muestrear diferentes cantidades de elementos, pero fijamos un límite inferior de siete elementos por grupo. Por ejemplo, cuando queríamos comparar el impacto en los ingresos de los medios que generan un determinado tipo de contenido, frente a los que no lo hacen, en ambos subconjuntos nos aseguramos de que hubiera al menos siete medios representados en los datos.

También realizamos otros tipos de análisis para maximizar los resultados: análisis de agrupamiento, análisis de contribución marginal para determinadas variables objetivo y análisis lingüístico para las preguntas abiertas. El análisis de agrupamiento se realizó mediante cuatro técnicas diferentes: K-means, DBScan, agrupamiento espectral y agrupamiento aglomerativo. Para el análisis de contribución marginal, primero se analizó si existía una relación entre las diferentes variables y luego, una vez establecida la relación, se analizó en qué medida contribuía marginalmente; y para el análisis lingüístico se construyeron nubes de palabras y se trató de identificar patrones.

Para proporcionar puntos de comparación y puntos de referencia, también incluimos datos de otros proyectos de investigación. Por ejemplo, comparamos algunas de nuestras conclusiones con conjuntos de datos abiertos del Banco Mundial, el Índice de Libertad de Prensa de RSF y el observatorio de periodistas de la UNESCO en todo el mundo.

Quiénes somos



Acerca de SembraMedia

La misión de SembraMedia es empoderar a la diversidad de voces en los medios para que publiquen noticias e información con independencia, integridad periodística y un impacto positivo en las comunidades a las que sirven. Ayudamos a los emprendedores de medios digitales a crear organizaciones de noticias más sostenibles e independientes, ofreciéndoles capacitación en negocios y tecnología, información sobre el mercado, oportunidades de establecer redes, asesoramiento especializado y apoyo financiero directo.

Nuestro trabajo está impulsado por un [equipo internacional](#) de periodistas, emprendedores de medios, consultores y académicos con un profundo conocimiento de los mercados políticos, económicos y mediáticos mundiales. Nos guía y apoya un distinguido [Consejo Asesor](#), cuyos miembros aportan su experiencia como periodistas, ejecutivos de medios, profesores y consultores.

Para obtener más información, te invitamos a visitar Sembramedia.org.

Un agradecimiento especial para todo el equipo de Luminare que hicieron posible este informe

Luminare

Building stronger societies

Luminare es una organización filantrópica mundial enfocada en empoderar a personas e instituciones para que trabajen juntas en la construcción de sociedades justas y equitativas. Apoyamos a organizaciones y emprendedores innovadores y audaces de todo el mundo, y defendemos las políticas y acciones que impulsan el cambio en cuatro áreas de impacto: Empoderamiento cívico, datos y derechos digitales, transparencia financiera y medios independientes. Trabajamos con nuestros socios para garantizar que todo el mundo tenga la oportunidad de participar y dar forma a las cuestiones que afectan a las sociedades a las que pertenecen, y para que quienes ocupan puestos de poder sean más receptivos y responsables. Luminare fue establecida en 2018 por los filántropos Pierre y Pam Omidyar. El fundador de la organización es el Grupo Omidyar. www.luminaregroup.com

Un agradecimiento para el apoyo adicional de



El Center for International Media Assistance (CIMA) es una plataforma de investigación y conocimiento del National Endowment for Democracy. CIMA produce conocimiento, realiza investigaciones y construye redes que tienen como objetivo fortalecer el apoyo, aumentar la visibilidad y mejorar la efectividad del desarrollo de los medios en los países en desarrollo y las democracias emergentes. www.cima.ned.org

El equipo



Janine Warner, directora de proyecto y coautora

Janine Warner es cofundadora y directora ejecutiva de SembraMedia. También tiene una beca Knight del Centro Internacional para Periodistas que apoya su trabajo con SembraMedia en América Latina. Durante la última década, Janine ha trabajado con miles de periodistas y emprendedores de medios digitales en Estados Unidos, América Latina y Europa.



Mijal Iastrebner, directora de proyecto y editora

Mijal Iastrebner es cofundadora y directora ejecutiva de SembraMedia. Es periodista, emprendedora y profesora, especializada en periodismo emprendedor, liderazgo, gestión de equipos, impacto e investigación internacional.



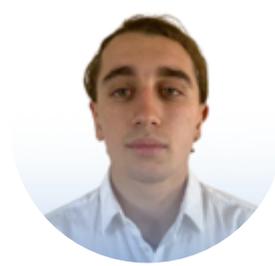
Jessica Best, coordinadora de proyectos y coautora

Jessica es periodista, editora, investigadora y estratega de medios. Anteriormente ha trabajado en la plataforma de micropagos Blendle, en la plataforma de periodismo apoyada por los miembros The Correspondent y en el Membership Puzzle Project. Como consultora y coach, ha trabajado con las redacciones para desarrollar iniciativas de ingresos y participación de las audiencias.



Felicitas Carrique, analista principal y directora de producción técnica

Felicitas es la directora de innovación de SembraMedia, encargada del diseño de producto y del desarrollo de sistemas. Supervisa toda su implementación técnica, incluida la gestión de todos los sitios web de SembraMedia. En 2020 fue seleccionada como becaria profesional por el Centro Internacional para Periodistas (ICFJ) y creó Propulsorio, la guía de producto para las organizaciones de medios latinoamericanas.



Eugenio Scafati, analista

Eugenio es estudiante de analítica empresarial y social del ITBA que actualmente trabaja como científico de datos en Mutt Data. Además, entre sus experiencias anteriores se encuentra la de haber puesto en marcha una ONG para ayudar a más de 400 empresarios de Argentina a digitalizar sus negocios en tiempos de COVID-19.



Delfina Arambillet, analista

Delfina Arambillet es periodista de innovación y datos en LA NACION Data. Es licenciada en Comunicación Periodística por la Universidad Católica Argentina y miembro de Global Shapers Buenos Aires, una comunidad global de jóvenes comprometidos con la mejora del estado del mundo, organizada por el Foro Económico Mundial.



Rocío Caro, soporte técnico

Rocío ofrece soporte al equipo de Innovación de SembraMedia y trabaja principalmente en el mantenimiento del sitio web. Además, contribuye a mantener actualizados los recursos digitales que la organización ofrece a los emprendedores de medios de comunicación de la región. También es periodista cultural y cubre la escena de las batallas de rap de estilo libre.



Alejo Trigo, desarrollador web

Alejo es desarrollador, programador y consultor informático con más de 15 años de experiencia. Trabaja como coordinador de proyectos de diseño y programación web creados en WordPress. Está altamente calificado en usabilidad, experiencia de usuario e interfaz de usuario (UX/UI). Ha trabajado en más de 150 proyectos.



Andrés Snitcofsky, diseño interactivo

Andrés es un diseñador gráfico dedicado a la visualización de datos, el diseño de interfaces, la animación y diferentes ramas del diseño y la comunicación visual. Dirige el proyecto de visualización de cargos públicos [Cargografías](#) y realiza visualizaciones y periodismo de datos en Economía Feminista y Fundación Bunge y Born.



Fábrica Memética, estrategia de marca y visual

Fabrica Memética es la agencia de diseño y comunicación de Memetic Media Paraguay. Trabaja con organizaciones latinoamericanas para construir una sociedad colaborativa y participativa, aprovechando el poder de la comunicación memética.

Coordinadores regionales de investigación



Miguel Loor, América Latina

Miguel Loor es investigador y profesor. Trabaja estrechamente con SembraMedia como embajador en Ecuador y dirige varios proyectos para la organización. También trabaja como profesor a tiempo completo en la Universidad San Francisco de Quito, y como consultor para otras iniciativas sin fines de lucro.



Mapi Mhlangu, África

Mapi Mhlangu es estratega de medios, creadora de contenidos e investigadora. Como ex directora general y redactora en jefe de eNCA, se le atribuye la dirección del canal de noticias más visto de Sudáfrica. Ha intervenido en conferencias internacionales como Newsxchange, BMIA y la conferencia internacional sobre el negocio de los medios. También ha sido jurado de premios internacionales de noticias de televisión, incluidos los Emmys.



Kirsten Han, Sudeste Asiático

Kirsten Han es periodista autónoma y dirige el boletín [We, The Citizens](#), que cubre Singapur desde una perspectiva basada en los derechos. Su trabajo suele girar en torno a temas de justicia social, derechos humanos, política y democracia. Sus titulares aparecieron en publicaciones como The Guardian, The New York Times, The Washington Post y Foreign Policy.

Equipo de investigación latinoamericano



Lucía Cholakian Herrera

Lucía Cholakian Herrera es periodista y está ubicada en Buenos Aires. Su reportería cubre América Latina, derechos humanos, género y cultura y se publica en medios locales e internacionales. También trabaja como guionista de pódcast y realiza reportajes de investigación para documentales.



Nicolás Baintrub

Nicolás Baintrub es periodista y psicólogo originario de Argentina. Cubre temas de política e inmigración para Enlace Latino NC, la primera organización de noticias digitales en español de Carolina del Norte. También fue finalista en el concurso latinoamericano de no ficción Encuentro Nativa 2019.

ARGENTINA



Marcelo Fontoura

Marcelo Crispim da Fontoura es periodista e investigador sobre periodismo digital. Es profesor de las universidades PUCRS y UFRGS y tiene un doctorado en Comunicación Social por la PUCRS con un período de investigación en la Universidad Northwestern. También es investigador del Atlas da Notícia de Brasil, y consultor del IFCN.



Luiza Bodenmüller

Luiza Bodenmüller es periodista originaria de Brasil con más de 10 años de experiencia en estrategia, participación del público y producto en organizaciones de noticias y ONG. Es candidata al doctorado en la Universidad Federal de Minas Gerais (UFMG) y tiene un máster en Ciencias por la Universidad de San Pablo (USP).

BRASIL

COLOMBIA



Sara Trejos

Sara Trejos es directora de Sillón Estudios, agencia de pódcast, presentadora de Presunto Podcast, Premio Nacional de Periodismo Simón Bolívar, y del pódcast Expertos de Sillón. Integra la Liga Contra el Silencio —una alianza de medios en Colombia—, también es embajadora de SembraMedia y forma parte de la Junta Directiva de Fundación Karisma.



Pablo Convers

Pablo Convers es abogado y periodista colombiano con un máster en escritura creativa. La mayor parte de su trabajo está relacionado con la reconstrucción de la memoria del conflicto armado colombiano, el análisis de políticas públicas y la planificación comunitaria. Como periodista, ha escrito para la revista VICE y ha trabajado para Canal Capital en la producción de televisión y pódcast.

MÉXICO



Abraham Torres

Abraham se especializa en la escritura en internet y el periodismo emprendedor. Actualmente es profesor investigador y coordinador de la Licenciatura en Comunicación de la Universidad Anáhuac Cancún. Es miembro de la Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación (AMIC) y evaluador del Consejo de Acreditación de la Comunicación y las Ciencias Sociales A.C.



Patricia Mercado

Patricia Mercado Sánchez es una periodista mexicana con 30 años de experiencia en medios impresos y digitales. Es fundadora y directora general de Conexión Migrante, un medio centrado en los inmigrantes mexicanos y latinos en Estados Unidos. Patricia es becaria de JSK (2007) y mentora de mujeres periodistas en Metis, de SembraMedia.

Equipo de investigación africano



George Nyabuga

George Nyabuga es profesor asociado de medios y periodismo en la Universidad de Nairobi. El profesor Nyabuga también ha enseñado periodismo y estudios culturales y de medios en la Universidad de Worcester, y medios internacionales y política comparada en la Universidad de Coventry. Trabajó como periodista antes de entrar en el mundo académico.



KENYA

Wambui Wamunyu

Wambui es educadora de medios keniana, investigadora y experiodista. Integra varias asociaciones académicas y del sector, y contribuyó a múltiples debates sobre la gobernanza de internet, la libertad de prensa y el acceso a la información. Sus intereses de investigación incluyen el uso de las tecnologías digitales en las redacciones, y las estructuras y prácticas de investigación.



Matuba Mahlatjie

Matuba Mahlatjie es periodista independiente con 17 años de experiencia. Ha participado principalmente en el periodismo de difusión y las organizaciones para las que ha trabajado incluyen eNCA, CGTN, SABC, TeleSUR English, Eyewitness News de Primedia y, actualmente, TRT World como corresponsal de noticias.



SUDÁFRICA

Mamaponya Motsai

Mamaponya Motsai es periodista y documentalista sudafricana. Ha trabajado para diferentes redacciones de Sudáfrica. Su documental, *Ennie*, formó parte del Festival Internacional de Documentales Encuentros 2020. Recientemente trabajó en el sector sin fines de lucro como capacitadora de medios.



Lekan Otufodunrin

Lekan Otufodunrin es periodista, especialista en el desarrollo de carrera en los medios e investigador. Es director ejecutivo/editor gerente de Media Career Development Network, Nigeria. Fue editor general y editor dominical de The Nation, el principal diario nacional de Nigeria. Otufodunrin es profesor a medio tiempo en el Instituto de Periodismo de Nigeria (NIJ), en Lagos.



Adam Alqali

Adam Alqali es un periodista ganador de múltiples premios y editor de [African Newspage](#), una revista digital de noticias centrada en informar sobre el desarrollo de África. Es ganador de los Premios a la Excelencia de los Medios de Comunicación y Conferencias de África Occidental (WAMECA) de 2018 en la categoría de Reportaje sobre los ODS. Además, Alqali ha realizado con éxito varias consultorías de comunicación e investigación para ONGs internacionales e instituciones de investigación.



Kizito Cudjoe

Kizito Cudjoe es periodista con diez años de experiencia que trabaja para el periódico Business and Financial Times (B&FT) de Ghana. Tiene un máster en Comunicación para el Desarrollo, una licenciatura en Comunicación y un diploma en Comunicación. Ha recibido el reconocimiento local e internacional por su trabajo.



Zubaida Afua Mabuno Ismail

Zubaida Afua Mabuno Ismail es una periodista autónoma que colabora con Radio France Internationale y Zenger News. Fue becaria Mandela Washington en 2018. Ismail trabaja actualmente como formadora de medios en el proyecto Mobilizing Media to Fighting COVID-19 de Journalists for Human Rights. También es corresponsal de Reporteros sin Fronteras.

Equipo de investigación del Sudeste Asiático



Fransiscus Xaverius Lilik Dwi Mardjianto

Lilik es profesor de periodismo e investigador en la Universidad Multimedia Nusantara, y se centra en la comprobación de hechos digitales y la erradicación de la desinformación. Anteriormente trabajó como periodista para la agencia de noticias ANTARA, y tiene un máster en periodismo por la Universidad Ateneo de Manila. También es formador de comprobación de hechos para la Red de Formación de Google News Initiative.



Margareth Aritonang

Margareth S. Aritonang es periodista. Actualmente trabaja en el proyecto Gecko, una iniciativa de investigación creada para desvelar la corrupción que impulsa el acaparamiento de tierras y la destrucción de las selvas tropicales. Entre sus anteriores funciones se encuentran la de reportera en The Jakarta Post y la de funcionaria de una ONG que trabaja en la promoción de la democracia a través del diálogo interreligioso.

INDONESIA



Kelly Anissa

Kelly Anissa es periodista y vive en Malasia. Trabajó como productora y presentadora en BFM 89.9, una emisora de radio malaya de actualidad, y actualmente es editora de Bahasa Melayu/Malaysia y editora de pódcast en New Naratif.



Aminah Farid

Aminah es una periodista de 24 años con base en Kuala Lumpur (Malasia). Sus reportajes se centran en las comunidades desfavorecidas de Malasia y en los retos a los que se enfrentan. También disfruta de humanizar los datos y las estadísticas mediante historias de la vida real.

MALASIA



Ella Hermonio

Ella es investigadora de noticias y escritora creativa con residencia en Manila. Anteriormente trabajó como investigadora senior para CNN Filipinas y actualmente está afiliada a una publicación financiera internacional. También escribe poesía, ficción y guiones. Se graduó en la Universidad de Filipinas.



Christelle Delvo

Christelle es investigadora y documentalista y vive en Filipinas. Forma parte de un colectivo de medios y documenta la lucha de la clase trabajadora por salarios justos y el derecho a organizarse. Actualmente se prepara para obtener un título de posgrado en Bibliotecología y Ciencias de la Información con intereses de investigación en archivos comunitarios y derechos humanos.

FILIPINAS



TAILANDIA

Aim Sinpeng

La Dra. Aim Sinpeng es profesora titular del Departamento de Gobierno y Relaciones Internacionales de la Universidad de Sidney. Es experta en política digital en el Sudeste Asiático.

Expertos y analistas regionales

James Breiner es consultor bilingüe (inglés-español) especializado en periodismo digital y liderazgo de redacciones con tres décadas de experiencia en la parte editorial y empresarial de los periódicos. También es miembro del Consejo Ejecutivo de la Mesa Directiva de Sembramedia.

Sameer Padania dirige Macroscope, que trabaja con clientes, socios y pares en el Reino Unido, Europa y otros países para ayudar a transformar y hacer crecer el ecosistema del periodismo y la información de interés público.

Rosental Alves es profesor de la Universidad de Texas en Austin, fundador y director del Centro Knight para el Periodismo en las Américas. También es miembro de la Mesa Directiva de Sembramedia.

Anika Anand es directora adjunta de LION: editores de noticias locales independientes en línea, de Estados Unidos.

David LaFontaine es periodista, empresario y científico de datos creativo. También forma parte de la Mesa Directiva de Sembramedia.

Anya Schiffrin es directora de Tecnología, Medios y Comunicaciones de la Escuela de Asuntos Internacionales y Públicos de la Universidad de Columbia y profesora de medios globales, innovación y derechos humanos.

Alan Soon es cofundador y director general de Splice Media, y tiene su sede en Singapur.

Medios incluidos en este estudio

Nuestro principal objetivo al elaborar este informe es ayudar a los líderes de medios digitales a entender mejor sus retos y oportunidades, pero no podríamos haber hecho nada de esto sin la participación de los líderes de todos los medios aquí mencionados que fueron entrevistados para este informe.

ARGENTINA

Aconcagua Lat

LatFem

ADNSur

Maleva

Agencia Presentes

Nuestras Voces

Chequeado

País de Boludos

Congo

Pericia

Crimen y Razón

Posta

Economía Feminista

Publicitarias

El Ciudadano Web

Redacción

El gato y la caja

Seul

El Grito del Sur

Somos Beba

Eqs Notas

Tiempo Judicial

La Nota Tucumán

Tierra Roja

La Tinta



BRASIL

Agência Lupa

Agência Mural

Agência Pública

Alma Preta

Amazônia Real

Aos Fatos

AzMina

Congresso em Foco

Énóis

Envolverde

Fiquem Sabendo

Gênero e número

InfoAmazonia

Jota

Justificando

Marco Zero Conteúdo

Matinal

Meio

Nexo

Nós, Mulheres da Periferia

Núcleo

Poder360

Ponte Jornalismo

Repórter Brasil

Voz das Comunidades



COLOMBIA

Actualidad
Panamericana

Agenda Propia

Baudó Agencia Pública

Cartel Urbano

Cerasetenta

Colombia Check
(Consejo de redacción)

Connectas

Cuestión Pública

El Campesino

La Cola de la Rata

La No Ficción

La Oreja Roja

La Silla Vacía

Las Dos Orillas

Los Danieles

Mutante

Pacifista!

Razón Pública

Rutas del Conflicto

Seguimiento

Sentiido

Tuu Putchika

Verdad Abierta

Vokaribe

Vorágine



MÉXICO

Animal Político

Apuntes de Rabona

Así Como Suena

Chiapas Paralelo

Conexión Migrante

Distintas Latitudes

e-consulta

El Malpensado

El Otro Enfoque

Escenario Tlaxcala

La Silla Rota

La Verdad de
Ciudad Juárez

Lado B

Malvestida



Partidero

Pie de Página

Poblanerías

Raichali

Red es Poder

Ruido en la Red

Serendipia

Sopitas

Telokwento

Territorio

Verificado

INDONESIA

Mojok

The Conversation
Indonesia

Konde.co

Magdalene

Lipu Naratif

Catch Me Up!

Watchdoc
Documentary

Betahita



Zona Utara

Independen

Terakota

Serat

Balebengong.id

Kediripedia

IDN Times

MALASIA

Malaysiakini

New Naratif

Between The Lines

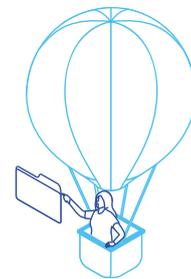
Cilisos

The Rakyat Post

Macaranga

CodeBlue

Bicara Minggu Ini



FILIPINAS

Puma Podcast

VERA Files

Bulatlat

Digicast Negros

Digital News Exchange

Davao Today

Panay Today

PressOne.PH

Northern Dispatch

Now You Know

Reporting ASEAN

Manila Today

Paghimutad

The POST



TAILANDIA

Prachathai

The Isaan Record

The Momentum

The Matter

Thai Publica

Green News

Echo

The Pattaya News

Thai Enquirer

The People

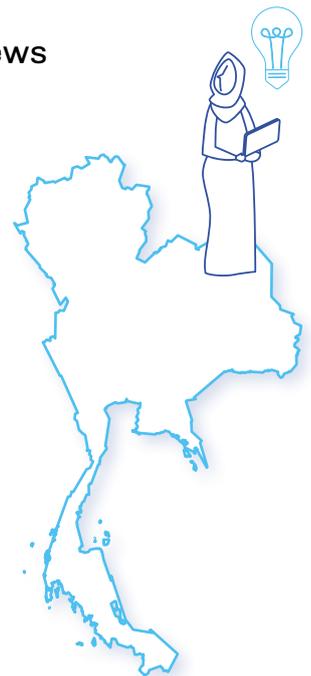
Thisrupt

Isra News

The Standard

101

Coconuts



GHANA

amayawdebrah.com

Daily Mail Ghana

Fact-check Ghana

Ghana Business News

Myinfo

MyNews

Paa Kwesi

Savannah News Online

Whats Up News Ghana

African eye report

Ghana News Online

Laud Business

Prime News Ghana

Zami Reports



KENYA

Africa Check

Africa Uncensored

Business Today Kenya

Kenyans

Mobile Journalism
Africa

News by the Catalyst'

Pesacheck

Tazama Africa

The Elephant

Tisini

Tuko



NIGERIA

Daily Nigerian

Educeleb

News Express

HumAngle

International Centre for
Investigative Reporting

Katsina Beat

NewsWire

Nigeria Health Watch

Premium times

Ripples Nigeria

Stears Business

The Cable

The Eagle Online

TheNewsGuru

SUDÁFRICA

Daily Maverick

Food for Mzansi

Groundup

Hash tag ourstories

Health E news

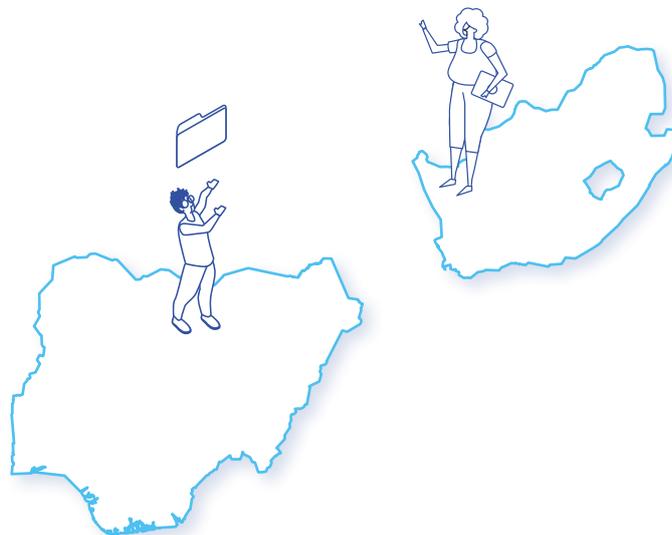
Nakamedia

New Frame

Oxpeckers Investigative
Environmental Journalism

Sci4ubuntu

The Continent





This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License