



DOCUMENTO DE DEBATE | VIABILIDAD DE MEDIOS

# Más que dinero | Repensar la Viabilidad de los Medios de Comunicación en la era digital

AUTORES: PETER DESELAERS, KYLE JAMES,  
ROULA MIKHAEL, LAURA SCHNEIDER

Este documento presenta un nuevo modelo de Viabilidad de Medios de Comunicación cuando los grupos mediáticos se enfrentan a enormes dificultades a la hora de ofrecer información de calidad y mantenerse a flote económicamente. Muchos de estos desafíos son consecuencia de la transformación digital, que ha distorsionado los modelos de negocio y cambiado los hábitos de consumo mediático. En nuestra opinión, lo que se necesita es una visión más amplia de Viabilidad de Medios de Comunicación; una visión que vaya más allá del dinero. Nuestro modelo contempla cinco dimensiones –economía, política, contenido, tecnología y comunidad– y tres niveles: organizaciones de medios, redes y el marco general. Esto permite el desarrollo de estrategias y proyectos más efectivos de Viabilidad de Medios de Comunicación.



## El desafío para la Viabilidad de Medios de Comunicación

No es exagerado decir que muchos medios de comunicación en todo el mundo -tanto en el Norte como en el Sur- libran una lucha existencial. ¿Cómo ofrecer una cobertura informativa relevante y de calidad a sus audiencias sin caer en números rojos? ¿Cómo contratar a periodistas, ofrecerles un salario digno e invertir en reportajes rigurosos cuando muchos apenas pueden pagar el alquiler o mantener las luces de la sala de redacción encendidas?

Éste es el desafío para la Viabilidad de Medios de Comunicación, que aparece bajo varios nombres: "sostenibilidad de medios de comunicación", "sostenibilidad financiera", "viabilidad empresarial" o "sostenibilidad económica" de medios de comunicación. No existe una definición común y la mayoría de los enfoques se centran en los planes de negocio y otros aspectos monetarios. DW Akademie tiene una perspectiva holística: la Viabilidad de Medios de Comunicación es la capacidad de las empresas y paisajes mediáticos de producir periodismo de alta calidad de manera sostenible.

Esta definición de Viabilidad de Medios de Comunicación se aleja de la visión tradicional del modelo de negocio individual e innovador - a menudo sugerida como solución para los problemas de viabilidad- con la idea de examinar el panorama general, incluyendo los mercados, las redes y los puntos de venta individuales. Basado en este ángulo más amplio, este documento presenta un nuevo modelo de Viabilidad de Medios de Comunicación que considera el entorno de todo el sector mediático del país, teniendo en cuenta cinco dimensiones relevantes para la Viabilidad de Medios de Comunicación: la economía, la política, el contenido, la tecnología y la comunidad. Su objetivo es dar pie a la reflexión y, con suerte, iniciar un diálogo más amplio sobre un enfoque más integral de esta compleja problemática.

DW Akademie ha desarrollado este documento de debate junto con profesionales de los medios de comunicación, dirigido tanto a desarrolladores como administradores de medios de comunicación, alentando a reconsiderar su visión de la Viabilidad de Medios de Comunicación. Tiene particularmente en cuenta a los grupos mediáticos pequeños y medianos, tanto en los países en desarrollo como en los países emergentes, cuyo objetivo principal podría no ser la rentabilidad, sino más bien mantenerse operativos y marcar una diferencia en sus comunidades.

## La lucha por sobrevivir

La Viabilidad de Medios de Comunicación es un reto, especialmente pronunciado en la era de la transformación digital, que se extendió por la industria de los medios de comunicación con fuerza creativa y destructiva. La comunicación digital abrió el paisaje mediático a un sinfín de nuevos actores y nuevas posibilidades, pero también marcó el final del modelo de negocio tradicional de los medios de comunicación. De pronto, los anuncios clasificados, una fuente de ingresos crucial para los periódicos, pasaron de las últimas páginas a los sitios online. Los periódicos sufrieron una caída en picado de las ganancias. A medida que los anunciantes recurrían en masa a internet, la publicidad impresa comenzó a contraerse, una tendencia que continúa hasta hoy.

Hoy en día, la parte digital del pastel publicitario es aproximadamente diez veces mayor que en 2001: alrededor de un tercio del gasto publicitario mundial se destina a contenidos en medios digitales<sup>1</sup>. Esto puede sonar bien para los medios con presencia online, pero la imagen se distorsiona con la evolución del mercado publicitario. La publicidad en redes desempeña un papel cada vez más importante. Está dominada por los gigantes tecnológicos Google y Facebook, que a finales de 2016 controlaban cerca del 60 por ciento del mercado de publicidad online<sup>2</sup>. Y los productores de contenido a menudo reciben sólo una fracción de las ganancias que obtenían cuando controlaban la compra de anuncios; hoy en día no supera los 30 centavos por dólar<sup>3</sup>. Todo indica que esta tendencia llegará a las economías emergentes, donde previsiblemente se generará la mayoría de las ganancias de Google y Facebook en el futuro. Si a esto se añade el creciente uso de software de bloqueo, que elimina los anuncios de los sitios web, los grupos mediáticos se enfrentan a una dura realidad: ya no pueden financiarse sólo con ingresos de publicidad.

Donde más se ha comentado esta alteración digital de los flujos de ingreso tradicionales ha sido en Estados Unidos y Europa, pero desde hace un tiempo también viene siendo una realidad para los grupos mediáticos en el Sur. Una encuesta de la Asociación Mundial de Periódicos y Editores mostró que los periódicos de las democracias emergentes, incluidos los del África subsahariana, enfrentan el problema de que tener que ganar dinero con su oferta online. La encuesta reveló que el 36 por ciento de los periódicos de las democracias emergentes no tiene ingresos por internet<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Plummeting Newspaper Ad Revenue Sparks New Wave of Changes (Oct. 2016),

[www.wsj.com/articles/plummeting-newspaper-ad-revenue-sparks-new-wave-of-changes-1476955801](http://www.wsj.com/articles/plummeting-newspaper-ad-revenue-sparks-new-wave-of-changes-1476955801)

<sup>2</sup> The Dominance of Google and Facebook in One Chart (Dec. 2016), [www.visualcapitalist.com/dominance-google-and-facebook-one-chart](http://www.visualcapitalist.com/dominance-google-and-facebook-one-chart)

<sup>3</sup> The Guardian is suing adtech outfit Rubicon Project for breach of contract (March 2017),

[www.thedrum.com/news/2017/03/28/the-guardian-suing-adtech-outfit-rubicon-project-breach-contract](http://www.thedrum.com/news/2017/03/28/the-guardian-suing-adtech-outfit-rubicon-project-breach-contract)

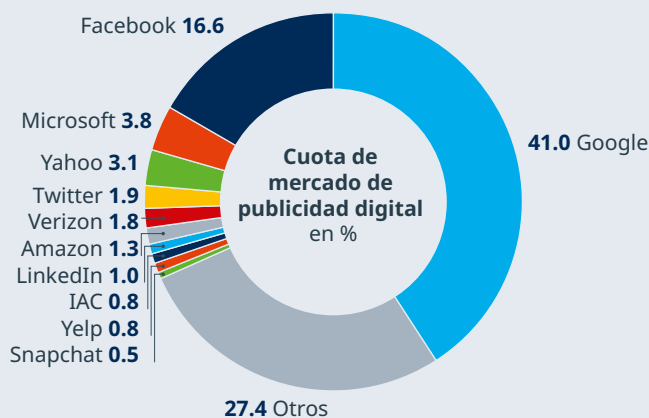
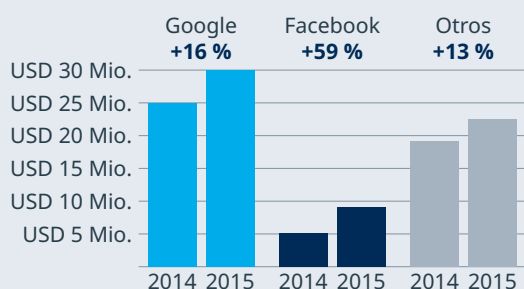
<sup>4</sup> Catherine W. Gicheru, The Challenges Facing Independent Newspapers in Sub-Saharan Africa (2014),

<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/research/files/The%2520Challenges%2520Facing%2520Independent%2520Newspapers%2520in%2520Sub-Saharan%2520Africa.pdf>

## El dominio de Google y Facebook

Google y Facebook controlan el 57,6% del mercado de publicidad digital y sus partes del pastel no hacen más que crecer.

### Crecimiento de los ingresos de publicidad digital



Fuente: eMarketer (data); Visual Capitalist, Diciembre 2016

Los tiempos son difíciles incluso en países con paisajes mediáticos relativamente libres como Namibia, que ocupa el segundo lugar africano en la encuesta 2018 sobre libertad de prensa de Reporteros sin Fronteras. Un informe del Instituto de Investigación de Políticas Públicas del país reveló que los medios tradicionales estaban en declive debido a la caída de la publicidad y a las dificultades antes mencionadas para generar ingresos online. La calidad general del periodismo y la independencia de los periodistas<sup>5</sup> se ven afectadas por las restricciones financieras.

Esta evolución hace necesario un nuevo concepto empresarial. Desafortunadamente, esto no abunda en muchas economías emergentes y entre los nuevos actores de los medios de comunicación. Muchos tienen visiones periodísticas innovadoras, pero carecen de la agudeza empresarial necesaria para afrontar los nuevos retos. Una encuesta entre start-ups digitales en cuatro países latinoamericanos reveló que sólo una de cada cuatro contaba con un vendedor y que, en más de la mitad, sólo el fundador tenía la tarea de recaudar ingresos<sup>6</sup>.

## La lucha por mantenerse al día de los cambios de hábito de los usuarios

La era de internet y los celulares inteligentes también han provocado un cambio en los hábitos de consumo de noticias e información. La televisión, las fuentes online y las redes sociales

ya superan significativamente a los periódicos impresos como fuentes principales de noticias.

A menudo, ese contenido online es gratuito. Por lo tanto, si bien son pocos los consumidores que se llevarían un periódico de un quiosco sin pagar por él, menos probable aún es que estén dispuestos a pagar por un contenido digital. Un estudio realizado en 2015 reveló que, en todo el mundo, sólo alrededor del 10 por ciento de los usuarios pagan por las noticias online<sup>7</sup>. Y todo indica que van camino de abandonar completamente el papel. Las cifras de ediciones impresas están estancadas o en declive en la mayor parte del mundo, a excepción de Asia<sup>8</sup>.

Pero los medios de comunicación online también tienen problemas. El contenido digital es cada vez más abundante y está disponible de inmediato, pero eso también hace difícil captar la atención de los usuarios. Si el contenido no los atrapa al instante, muchos pasan a otra cosa. En consecuencia, muchos observadores de medios de comunicación hablan de una pérdida de calidad y cantidad en la cobertura de noticias serias cuando los editores llegan a la conclusión de que es más probable lograr clics con titulares e imágenes llamativas que con un reportaje sobre la legislación contra el delito cibernético con implicaciones para el discurso online.

Sin embargo, la Viabilidad de Medios de Comunicación se enfrenta a desafíos que también van más allá de la estructura de poder. En muchos países, el marco político y legal actúa en

<sup>5</sup> Namibia: Traditional media survival threatened (May 2018),

[www.namibian.com.na/177207/archive-read/Traditional-media-survival-threatened](http://www.namibian.com.na/177207/archive-read/Traditional-media-survival-threatened)

<sup>6</sup> Janine Warner, Mijal Iastrebner et al., Punto de inflexión en los medios – Impacto, Amenazas y Sustentabilidad. Estudio de Emprendedores de Medios Digitales Latinoamericanos (2017): <http://data.sembramedia.org>

<sup>7</sup> Digital news consumers unlikely to pay for content and increasingly block ads (June 2015), [www.cjr.org/analysis/reuters\\_digital\\_news\\_report.php](http://www.cjr.org/analysis/reuters_digital_news_report.php)

<sup>8</sup> World Press Trends 2017: Facts and Figures (March 2017), [www.wptdatabase.org/world-press-trends-2017-facts-and-figures](http://www.wptdatabase.org/world-press-trends-2017-facts-and-figures)

contra de los medios de comunicación. Figuras o grupos políticos pueden presionar a los medios de comunicación para que pongan fin a una cobertura crítica aprobando leyes restrictivas o estableciendo procedimientos que dificulten o hagan más arriesgada la labor periodística. El portal de noticias online malasio Malaysiakini se vio en el punto de mira del gobierno en 2016 tras publicar artículos sobre un escándalo financiero que involucraba al primer ministro del país. Según la versión oficial, el portal había violado una ley que penaliza actividades consideradas “perjudiciales para la democracia parlamentaria”<sup>9</sup>. En Camboya, un prestigioso diario en inglés y crítico con los poderosos, The Cambodia Daily, fue cerrado abruptamente en 2017 después de que el gobierno lo amenazara con impuestos injustificados por seis millones de dólares.

Gobiernos y poderosos intereses económicos, que a veces operan en sintonía, pueden utilizar otro tipo de palancas -como el control del mercado publicitario- para silenciar a medios cuya cobertura no es de su agrado. Y no es raro que grupos mediáticos independientes y críticos, que a menudo se mueven en terreno económico inestable, directamente sean comprados por los poderosos. En Honduras, los medios están en manos de seis familias que al mismo tiempo tienen grandes propiedades en otros sectores y estrechos vínculos con el gobierno. Aunque estos medios de comunicación no dependen de la publicidad del gobierno para sobrevivir, sí suprimen el periodismo de investigación con el fin de proteger al régimen y las relaciones beneficiosas que mantienen con él<sup>10</sup>. Las voces críticas no tienen cómo hacerse oír.

## La Viabilidad de los Medios de Comunicación va de la mano de la libertad de expresión

Un medio de comunicación viable y crítico es crucial para la libertad de expresión y el acceso a la información; ambos conceptos forman parte del Artículo 19 de la Declaración Universal de Derechos Humanos. Si las voces críticas e independientes se silencian debido al fracaso económico, la presión política o una combinación de factores, se expresan menos puntos de vista y se hace imposible un debate público justo. Si un medio sigue siendo sostenible desde el punto de vista financiero pero deja de ofrecer contenido de alta calidad, no cumplirá su misión principal: vigilar las acciones del gobierno, hacer rendir cuentas a los poderosos, defender a las minorías e informar con honestidad y precisión sobre los desarrollos que afectan a la sociedad. En resumen, el periodismo independiente y de alta calidad depende de un sec-

tor viable de medios. Requiere una variedad de recursos, desde dinero e infraestructura hasta apoyo comunitario y alianzas estratégicas. Aquellos que desean restringir a los medios libres y manipular el debate público, a menudo se aprovechan de los desequilibrios o debilidades del sistema de medios. Suelen utilizar instrumentos económicos para imponer sus agendas o limitar el acceso a la información. Por lo tanto, los medios de comunicación viables son actores cruciales para la protección de la libertad de expresión en su conjunto.

Si bien la producción de periodismo de calidad se complica a causa de los mencionados desarrollos económicos y políticos, existe aún una gran demanda, especialmente en países con un sector de medios de comunicación no rentable<sup>11</sup>. Por tanto, los desarrolladores de medios de comunicación deben cooperar estrechamente con las partes interesadas en todos los niveles de la sociedad para encontrar estrategias adecuadas al contexto, que mejoren la comunicación y salvaguarden la libertad de expresión y el acceso a la información.

## Más allá del dinero – el objetivo es un ecosistema mediático saludable

Hasta ahora, los desarrolladores han tenido una visión bastante miope de la Viabilidad de Medios de Comunicación y han sido criticados por ello. Algunos han argumentado que tienden a adoptar un enfoque fragmentario, apoyando proyectos que responden a la moda del momento – por ejemplo, el periodismo de datos o las herramientas de verificación – sin tener en cuenta los factores sistémicos que afectan a la viabilidad en un escenario particular. Otros apuntan que los enfoques probados en un país son aplicados sin más a otro a pesar de un contexto económico, político y social muy diferente.

Además, una de las prioridades de las organizaciones de desarrollo de medios de comunicación ha sido aumentar los flujos de ingresos, crear planes de negocio y de marketing más eficientes y rentabilizar los feeds en redes sociales. Si bien estos aspectos pueden ser importantes, en nuestra opinión, no cabe duda de que no son más que una mera parte del paisaje.

Viabilidad no sólo significa ser rentable, especialmente en las zonas rurales. También incluye la integración de un medio de comunicación en su comunidad, una sensación de que el periódico o la emisora de radio es una herramienta que contribuye al bienestar de esa comunidad. Una emisora de radio comunita-

<sup>9</sup> Independent Malaysian news website faces threats, harassment (Dec. 2016), <https://cpj.org/2016/11/independent-malaysian-news-website-faces-threats-h.php>

<sup>10</sup> Michelle Foster, Calling the Shots: How Ownership Structures Affect the Independence of News Media (2012): <https://www.cima.ned.org/resource/calling-the-shots-how-ownership-structures-affect-the-independence-of-news-media-2>

<sup>11</sup> Janine Warner, Mijal Iastrebnar et al., Punto de inflexión en los medios – Impacto, Amenazas y Sustentabilidad. Estudio de Emprendedores de Medios Digitales Latinoamericanos (2017): <http://data.sembramedia.org>

## Ejemplo de proyecto: fortalecimiento de redes en Ecuador

En el altamente polarizado paisaje mediático de Ecuador la población indígena del país, en su mayoría rural, se enfrenta a dificultades particulares en cuanto a la libertad de expresión y el acceso a los medios de comunicación y a la información. La radio comunitaria ha resultado ser eficaz a la hora de proporcionar información y una voz a estas comunidades marginadas, pero se ha avanzado poco en la asignación de frecuencias a las emisoras comunitarias. También se enfrentan a problemas de financiación y a la influencia política externa. Para apoyar al sector de radiodifusión comunitaria del Ecuador, DW Akademie se ha asociado con la Coordinadora de Medios Comunitarios Populares y Educativos del Ecuador, CORAPE, y cuatro de sus miembros para desarrollar modelos de negocio alternativos que aseguren la viabilidad a largo plazo de las emisoras y reduzcan su dependencia de la financiación estatal. Por ejemplo, la emisora miembro ERPE ha comenzado a generar ingresos con la producción de quinoa y con un negocio de alimentos orgánicos. Los miembros de la red también han recibido capacitación en redes sociales para que puedan llegar mejor a los jóvenes y animarlos a participar. Las emisoras de CORAPE que trabajan directamente con DW Akademie transfieren sus conocimientos y experiencia a los demás miembros de la red. El objetivo es establecer a CORAPE como centro de experiencia para el sector de la radio comunitaria en el país, donde las comunidades y las organizaciones sociales interesadas en iniciar su propio trabajo mediático puedan obtener asesoramiento sobre modelos de negocios sostenibles. CORAPE también lanzó su propia agencia para gestionar la publicidad en toda la red. Esta estrategia hace que sea más fácil conseguir contratos más grandes que si cada emisora tuviera que buscar a sus propios anunciantes.



ria en una zona rural siempre puede enfrentarse a desafíos de financiación, pero puede seguir siendo viable porque goza de un marco jurídico favorable, tiene estrechos vínculos con otras emisoras y forma parte de una red que defiende sus intereses. Ha desarrollado una serie de modestas fuentes de ingresos y está profundamente arraigada en la comunidad, cuyos miembros ayudan a asegurar su supervivencia. La emisora se ha convertido en una parte integral de la vida comunitaria.

Por consiguiente, un enfoque más integral de Viabilidad de Medios de Comunicación no considera únicamente los ingresos de un medio de comunicación. Este enfoque más amplio también tiene en cuenta el entorno del sector de medios del país: el ecosistema de los medios de comunicación.

## El modelo de Viabilidad de Medios de DW Akademie

El modelo de Viabilidad de Medios de DW Akademie se



centra en los usuarios de los medios de comunicación que tienen acceso a información confiable e independiente. Amplía el alcance de los enfoques tradicionales de sostenibilidad y se centra en algo más que en los modelos de negocio de los grupos mediáticos individuales.

3 niveles: organizaciones, redes y el entorno en general (incluidos los mercados, los sistemas jurídicos, la política y la infraestructura tecnológica) son los niveles relevantes para la Viabilidad de Medios de Comunicación.

5 dimensiones: la Viabilidad de Medios de Comunicación consiste en encontrar un equilibrio estable entre los aspectos políticos y económicos, la comunidad, la tecnología y el contenido.

En un ecosistema sano, las diferentes plantas y animales tienen acceso a alimentos y agua y poseen las características que necesitan para prosperar en su hábitat específico. También un ecosistema sano de medios de comunicación depende de un entorno propicio. Sin duda requiere de un modelo de negocio adecuado, pero también de un entorno jurídico favorable, un mercado publicitario equitativo, instituciones de formación periodística, asociaciones profesionales, redes de distribución,

una infraestructura de internet sólida, la confianza de la comunidad, etc.

Sin este tipo de condiciones, ni el modelo de negocio ni el programa de formación de reporteros más innovadores pueden garantizar la viabilidad a largo plazo. Si el gobierno controla la mayoría del mercado publicitario y decide no colocar anuncios en un determinado medio de comunicación, ni el mejor modelo de negocio podrá salvarlo. Cuando el acceso a la información es difícil debido a un entorno jurídico restrictivo, ni siquiera un flujo de ingresos saludable permitirá a los reporteros ofrecer una cobertura de calidad. Si una comunidad local pierde la confianza en un medio de comunicación, sus historias no llegarán a la audiencia deseada.

## Un nuevo modelo de Viabilidad de Medios de Comunicación

Con el fin de aplicar el enfoque más amplio descrito anteriormente, DW Akademie ha creado un modelo de Viabilidad de Medios que va más allá del nivel de los medios de comunicación individuales y sus fuentes de ingresos.

Nuestro modelo presenta cinco dimensiones (economía, política, contenido, tecnología y comunidad) además de los niveles transversales del paisaje de medios de comunicación: entornos generales, redes y organizaciones (también conocidos como niveles meta, meso y micro).

La dimensión económica se refiere a los aspectos económicos y de financiación, a menudo la única o principal consideración que se tiene en cuenta en las estrategias de Viabilidad de Medios de Comunicación. La dimensión política se refiere al marco político y legal de un país, tanto a escala nacional como local, que puede afectar al sector de los medios de comunicación. También puede referirse a la dinámica interna y a los procesos de toma de decisión dentro de grupos mediáticos o redes. La dimensión del contenido se centra en la parte periodística del esfuerzo, desde los profesionales de los medios de comunicación hasta el contenido que producen. La dimensión tecnológica está enfocada principalmente en los sistemas (digitales) de entrega, desde los flujos de producción que pueden reducir costos hasta el acceso de los usuarios a internet. Por último, la dimensión comunitaria considera los aspectos relacionados con el público del medio de comunicación, como su composición general y sus capacidades, así como sus relaciones con los propios medios de comunicación –su nivel de confianza o apego emocional. Las comunidades de apoyo de un medio de comunicación pueden ser una de las defensas más poderosas contra la injerencia política.

Ninguna de estas dimensiones está aislada, todas interactúan entre sí. Por ejemplo, en la dimensión económica, un análisis de mercado de nivel (meta) podría considerar los niveles de ingreso

## Ejemplo de proyecto: Fomento de la calidad y la viabilidad en Ucrania

La Asociación Independiente de Radio y Televisión de Ucrania (IAB), compuesta por más de 100 entidades locales y nacionales de radiodifusión, expresó la gran necesidad de una capacitación integral en gestión de medios de comunicación para sus miembros, a fin de asegurar su viabilidad a largo plazo. En 2015, la IAB y la DW Akademie pusieron en marcha la Escuela Electrónica de Medios de Comunicación de Ucrania, con los programas de Gestión de Medios de Comunicación y Periodismo Digital, centrándose en el fortalecimiento de la base financiera de los medios de comunicación locales y de la información. El concepto de "aprendizaje combinado" de la Escuela Electrónica une las ventajas de clases online y presenciales y tiene en cuenta los horarios de los profesionales de los medios de comunicación, dándoles la oportunidad de aprender en cualquier momento y en cualquier lugar, un factor especialmente importante en las zonas rurales.

El programa de gestión de medios a largo plazo y en profundidad dota a los administradores de los medios de comunicación de habilidades y conocimientos que pueden utilizar para transformar sus operaciones en negocios rentables. El programa tiene un enfoque holístico y se centra en (1) cómo desarrollar e implementar una estrategia comercial viable de medios de comunicación; (2) cómo crear, promover y vender contenido y construir una comunidad de medios de comunicación; (3) cómo generar ingresos, especialmente en mercados publicitarios poco desarrollados, y cómo ahorrar dinero; y (4) cómo formar y gestionar un equipo efectivo. Desde 2017, el programa de gestión de medios de comunicación de la Escuela Electrónica se ha ampliado para incluir a administradores de medios de comunicación de Moldavia y Georgia, que se enfrentan a retos y amenazas similares. El enfoque del programa de aprender a través de la práctica hace que los administradores de medios trabajen en equipos competitivos que desarrollan sus propios proyectos de medios de comunicación enfocados hacia la comunidad que ellos elijan. De esta manera, los gestores de medios comparten las mejores prácticas, buscan y encuentran soluciones innovadoras a los desafíos de la Viabilidad de los Medios y desarrollan un enfoque empresarial para los medios en sus regiones.



## Cinco dimensiones clave

### DIMENSIÓN ASPECTOS/ DESAFÍOS (ENTORNO, REDES Y NIVELES DE MEDIOS)

---

<b>Economía</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Niveles de ingreso nacionales y locales (¿Puede el público objetivo permitirse el producto periodístico?)</li><li>- Nivel de competencia (Muchos competidores luchan por una cantidad limitada de publicidad)</li><li>- Desarrollo del mercado de la publicidad digital (Dominio de Google y Facebook) y de los mercados publicitarios locales/regionales (¿Pueden apoyar a los medios de comunicación locales y regionales fuertes?)</li><li>- Supervisión financiera (La falta de supervisión puede conducir a la mala gestión, la corrupción y el fraude)</li><li>- Mercado de servicios y productos no relacionados con los medios de comunicación (Fuentes de ingresos adicionales)</li><li>- Asociaciones de marketing (Trabajar en equipo para encontrar ingresos de publicidad o concesiones de acceso)</li><li>- Plataformas para ingresos alternativos (Micropagos o crowdfunding)</li><li>- Carencia de un plan/estrategia de negocios sólido</li><li>- Ausencia de habilidades y conocimientos empresariales bien desarrollados</li><li>- Diversidad de fuentes de ingreso (Dependencia económica, pérdida de independencia editorial y problemas financieros en caso de que se agote la única fuente de ingresos)</li></ul>
<b>Política</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Leyes, políticas y regulaciones que facilitan u obstaculizan el sector mediático (Por ejemplo, acceso a la información, censura, restricciones a la libertad de expresión)</li><li>- Transparencia de la estructura de propiedad del paisaje mediático</li><li>- Influencia del gobierno en la publicidad o control absoluto de los mercados de publicidad</li><li>- Normas y reglamentos en torno a las asociaciones de medios de comunicación</li><li>- Las políticas internas de un medio de comunicación (¿Son transparentes, inclusivas y democráticas?)</li><li>- Asociaciones con otros medios de comunicación</li><li>- Regulaciones sobre la separación de los equipos de redacción y marketing (importante para la independencia y la credibilidad)</li></ul>
<b>Contenido</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Competencia/habilidad periodística general en el país</li><li>- Falta de programas de capacitación periodística, expertos y capacitadores</li><li>- Falta de conocimiento sobre la audiencia (No hay estudios o datos sobre la audiencia)</li><li>- Intercambio de contenidos editoriales</li><li>- Espacios para la innovación de contenidos y formatos</li><li>- Calidad del contenido</li><li>- Relevancia del contenido para la comunidad</li><li>- Atraer y mantener a periodistas experimentados</li><li>- Visibilidad online de los contenidos (SEO, facilidad para encontrar el sitio o la información en buscadores)</li></ul>

---

<b>Tecnología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Censura (¿El gobierno tiene/utiliza medios tecnológicos para censurar contenidos?)</li> <li>- Infraestructura de internet (¿Cuán desarrollada está? ¿Hay cobertura de internet en todo el país? ¿Es asequible?)</li> <li>- Transporte y calidad de las carreteras (¿Se pueden entregar periódicos en zonas rurales?)</li> <li>- Disponibilidad de sistemas de pago digital (Posible fuente importante de ingresos)</li> <li>- Redes de distribución de contenidos</li> <li>- Intercambio de contenidos (a través de internet)</li> <li>- Canales de distribución</li> <li>- Nueva tecnología de producción</li> <li>- Equipo técnico</li> <li>- Formación en nuevas tecnologías</li> <li>- Disposición a utilizar nuevas tecnologías</li> </ul>
<b>Comunidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepción de la cobertura informativa (Si se considera un ataque a los valores de la comunidad, puede desembocar en una pérdida de ingresos como donaciones y otras formas de apoyo comunitario)</li> <li>- Cultura de la innovación (Falta de voluntad para intentarlo y aceptar la posibilidad de un fracaso)</li> <li>- Hábitos de consumo de los medios de comunicación (Alfabetización, uso de internet, redes sociales)</li> <li>- Confianza en las instituciones mediáticas</li> <li>- Percepción de que el contenido digital debe ser gratuito</li> <li>- Contenido generado por el usuario</li> <li>- Propiedad de la comunidad</li> <li>- Credibilidad de los medios de comunicación entre la comunidad</li> <li>- Recomendaciones de la comunidad para terceros</li> <li>- Identificación/vinculación emocional con el medio de comunicación</li> <li>- Apoyo político a los medios de comunicación (Solidaridad)</li> </ul>

para ver si las audiencias nacionales y locales pueden permitirse el producto periodístico que se ofrece, un aspecto que también se relaciona con la dimensión comunitaria. A nivel (meso) de red, podría considerarse el establecimiento de asociaciones de comercialización para obtener ingresos publicitarios, que pueden aplicarse a la dimensión tecnológica cuando se habla de las capacidades de comunicación e intercambio de información. A nivel (micro) de grupo mediático, la falta de un plan de negocios sólido y la corrupción entre los empleados pueden ser desafíos, ambos vinculados con la dimensión política, donde las reglas internas y las prácticas de gestión son consideraciones clave, o al nivel comunitario, donde la corrupción puede perjudicar la credibilidad y el sentido de identificación con el medio.

Estas dimensiones permiten un análisis más exhaustivo del entorno de los medios de comunicación y en cada una de ellas se pueden agrupar los principales enfoques y desafíos. El resultado es una imagen más nítida de los factores que intervienen en la viabilidad a largo plazo.

Las cinco dimensiones se presentan en el cuadro que aparece a continuación, junto con una serie de aspectos y desafíos destacados en cada una de ellas (no en todas). Algunos de estos aspectos y desafíos podrían situarse en más de una dimensión.

## Por qué importa el nuevo modelo: Nuestras recomendaciones

Si el análisis de la Viabilidad de Medios de Comunicación se basa únicamente en un punto de vista centrado en los ingresos, muchos de los medios de comunicación que necesitan nuestro apoyo no se beneficiarán. Es crucial mirar más allá de los aspectos financieros y económicos. Por lo tanto, las organizaciones que invierten en el desarrollo de medios deben cambiar de rumbo. Dejemos atrás el debate sobre la sostenibilidad de los medios de comunicación. El desarrollo de medios debe considerar la Viabilidad de Medios de Comunicación desde una perspectiva holística.



## Ejemplo de proyecto: Compartir contenidos en Uganda

Uganda Radio Network (URN) es una agencia de noticias que proporciona noticias, guiones, audios y fotografías a aproximadamente 102 medios en todo el país. Fundada en 2005, URN considera que su papel es ofrecer una alternativa a la cobertura de los grandes medios de comunicación del país y dar noticias de última hora y reportajes a los medios que no pueden permitirse o no tienen la capacidad para cubrir temas fuera de sus propias localidades. Las emisoras pueden suscribirse al servicio de URN pagando una cuota mensual o comprando piezas sueltas. Además de su trabajo como agencia de noticias, URN forma a los periodistas, especialmente a aquellos de comunidades marginadas, en temas como las nuevas tecnologías y la ética de los medios de comunicación. Con el fin de expandir la cobertura informativa a más áreas remotas del país, URN lanzó una aplicación para celulares Android, que guía a los reporteros ciudadanos paso a paso por todo el proceso de contar una noticia. Utilizan la aplicación para enviar audios, imágenes y textos, con el fin de informar sobre temas que preocupan a sus comunidades. El material llega a una plataforma de internet operada por URN, a la que pueden acceder las emisoras de radio locales que están en la red. Las historias enviadas por los reporteros ciudadanos van desde eventos sociales y polí-

ticos y la prestación de servicios públicos hasta conflictos en torno a terrenos y delitos menores. Algunas de las historias sobre los problemas cotidianos a los que se enfrentan los ugandeses han generado debate y han dado lugar a cambios dentro de las comunidades.

El programa también ha impulsado la viabilidad de la radio local. Debido a las limitaciones financieras, muchas emisoras no podían informar sobre temas o investigar noticias ocurridas en lugares lejanos. Por lo general, terminaban emitiendo las mismas informaciones que todas las emisoras de radio del país. Este tipo de reportaje ciudadano ha dado como resultado la emisión de historias más ricas y coloridas en la radio local. Cuando las emisoras decidieron transmitir más contenido local, ganaron oyentes. En algunos casos, el aumento se ha traducido también en un mayor negocio publicitario.

El objetivo de URN es difundir noticias de alta calidad y elevar el nivel general de los medios de comunicación del país. Su trabajo se financia a través de una variedad de fuentes, incluyendo cuotas de afiliación, subvenciones y asociaciones con organizaciones de desarrollo de medios de comunicación como DW Akademie y otras.



Y aquí es donde entra en juego el nuevo modelo de la DW Akademie: al sugerir dimensiones y aspectos concretos y cruciales para la Viabilidad de Medios, permite a los profesionales de los medios, a los implementadores del desarrollo de medios, a donantes y a los actores de la política de medios hacer un trabajo más eficaz, orientado a las necesidades y sostenible. Establece el marco para mejorar los enfoques del desarrollo de medios y las estrategias en el campo de la Viabilidad de Medios de Comunicación. Ayuda a analizar y evaluar el complejo concepto de Viabilidad de Medios de Comunicación y, por lo tanto, a comprender más a fondo los déficits y los potenciales de determinados sistemas de medios de comunicación. También amplía el horizonte del debate internacional, que ojalá contribuya a un esfuerzo común, no excluyente y conjunto, entre regiones.

Una estrategia más efectiva que el enfoque actual consistiría en adoptar un método de desarrollo sistemático para los proyectos de Viabilidad de Medios de Comunicación; un método que incluya un enfoque de múltiples interesados, que involucre a profesionales de los medios, expertos locales y administradores de medios. En lugar de seguir una estrategia única, se debería desarrollar una estrategia que responda al contexto local y regional a través de una estrecha cooperación con los actores locales.

Los desafíos para la Viabilidad de Medios de Comunicación no se resolverán a nivel individual de cada medio. Por el contrario, es necesario reunir a los diferentes actores para mirar el panorama general y evaluar la salud del ecosistema mediático de un país o una región. A partir de ahí, los socios pueden planificar estratégicamente proyectos que contribuyan a crear un entorno favorable para los medios de comunicación; un entorno en el que los medios puedan sobrevivir – o incluso prosperar. Las redes pueden llegar lejos en el fomento de la viabilidad, actuando como baluarte contra la influencia política, así como ayudando a los medios de comunicación a compartir recursos y ampliar su potencial para acceder a todo tipo de fuentes de ingresos.

Por último, ¿qué es importante para fomentar la viabilidad de los medios de comunicación a nivel individual? El paso más importante es ampliar la perspectiva más allá de la búsqueda aislada de nuevas fuentes de ingresos. Una estrategia viable debe encontrar un equilibrio entre los diferentes aspectos de la viabilidad de medios – economía, política, tecnología comercio y comunidad – para que las emisoras de radio comunitarias, las empresas digitales emergentes y los periódicos locales tomen una senda más sostenible.

No hay receta mágica para la viabilidad de medios; la realidad es a menudo motivo de desesperación. Pero el desarrollo constante del periodismo también da lugar al optimismo. Su naturaleza vibrante genera espacio para soluciones innovadoras, enfoques adaptados y nuevos hábitos. Deberíamos aceptar estos cambios y abrazarlos como una oportunidad. Lo que nunca debemos aceptar son las amenazas a la libertad de expresión. Por lo tanto, dentro de este entorno transformador todos los esfuerzos deben centrarse en encontrar socios, estructuras y prácticas que apoyen a los periodistas en el cumplimiento de su papel fundamental en la sociedad.

*Agradecimientos: los autores desean agradecer a Vanessa Völkel y Samuel Gummah sus esfuerzos y valiosas contribuciones a este documento de debate, así como a los numerosos colegas y socios que aportaron sus ideas y comentarios.*

## ¿Qué más?

- Es necesario investigar y compartir conocimientos sobre los desafíos económicos específicos a los que se enfrentan los medios de comunicación en un país concreto<sup>12</sup>. Pocos informes se han centrado en las experiencias de las nuevas empresas periodísticas en el Sur Global<sup>13</sup>.
- El estudio de audiencias es importante. Es un elemento fundamental para el establecimiento de parámetros comunes en los mercados publicitarios. Además, si los medios de comunicación quieren construir sus comunidades, tienen que conocer su público, sus intereses y sus necesidades. Para ello, no sólo son importantes las herramientas disponibles para el análisis digital, sino también los métodos más tradicionales de estudios cara a cara.
- Muchos periodistas no son por naturaleza empresarios. Fomentar el espíritu emprendedor en la formación periodística o en los talleres de trabajo es clave para tener una perspectiva holística de la viabilidad. Es importante que los medios de comunicación tengan un plan estratégico de negocio desde el principio.
- La confianza es un valor de cambio en la viabilidad de los medios de comunicación. Puede ser monetizado, pero es un producto frágil. Cualquier estrategia viable tiene en cuenta los riesgos relacionados con la confianza del público. El compromiso de los usuarios es clave para la sostenibilidad y se deben cultivar las relaciones con ellos.

---

<sup>12</sup> DW Akademie ha desarrollado indicadores para medir la viabilidad de medios de comunicación, véase "Measuring the Business Side: Indicators to Assess Media Viability" (2016) de Schneider, Hollifield y Lublinski. Actualmente se está desarrollando un instrumento de medición más completo para la viabilidad de medios.

<sup>13</sup> Según el informe de SembraMedia "Punto de inflexión" (2017); el informe de AMI "Mobile media services at Sub-Saharan African newspapers" (2011); el informe de CIMA "Calling the Shots" (2012); el informe del Instituto Reuters para el Estudio del Periodismo "Survival is Success: Journalistic Online Start-ups in Western Europe" (2012). Un informe exhaustivo que se centra en las nuevas empresas de periodismo en el Sur Global es "Publishing for Peanuts" (2015) de Robinson, Grennan y Schiffrin.

## Aviso legal

### EDITOR

Deutsche Welle  
53110 Bonn  
Alemania

**AUTHORS  
RESPONSABLE**  
Petra Berner

### EDITADO

Marzo 2019  
© DW Akademie

**DERECHOS DE IMAGEN**  
Visual Capitalist  
DW Akademie

“Más que dinero | Repensar la Viabilidad de los Medios de Comunicación en la era digital” © 2020 by Deutsche Welle.  
Based on: Peter Deselaers, Kyle James, Roula Mikhael, Dr. Laura Schneider “More than money | Rethinking Media Viability in the digital age” (2019) published by Deutsche Welle.  
Translation and editing: Carmen Ramos San Juan.



**Peter Deselaers**  
Responsable de Namibia  
DW Akademie  
[peter.deselaers@dw.com](mailto:peter.deselaers@dw.com)



**Kyle James**  
Jefe de proyecto  
DW Akademie  
[kyle.james@dw.com](mailto:kyle.james@dw.com)



**Roula Mikhael**  
Directora de la Fundación  
Maharat  
[roula.mikhael@maharatfoundation.org](mailto:roula.mikhael@maharatfoundation.org)



**Dr. Laura Schneider**  
Jefa de Marketing y  
Contenidos  
DW Akademie  
[laura.schneider@dw.com](mailto:laura.schneider@dw.com)

-  [facebook.com/DWakademie](https://facebook.com/DWakademie)
-  [@dw\\_akademie](https://twitter.com/dw_akademie)
-  [dw.com/newsletter-registration](https://dw.com/newsletter-registration)
-  [dw.com/mediadev](https://dw.com/mediadev)

[dw-akademie.com](https://dw-akademie.com)

DW Akademie es la organización líder en Alemania para el desarrollo de medios de comunicación y el centro de excelencia de Deutsche Welle para la formación y la transferencia de conocimientos. Como socio estratégico del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania, fortalecemos los derechos humanos universales de la libre expresión, la educación y el acceso a la información.



*Made for minds.*