

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial

Del 3 de abril de 1981



LA VERDAD
NOS HARÁ LIBRES

UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA

CIUDAD DE MÉXICO ®

***Retos de la prensa mexicana para enfrentar el desafío financiero
ante la falta de propaganda oficial y el cambio de hábitos de
lectura en las audiencias***

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta

MARIA ELENA DOLORES MICHEL ROJAS

Director de caso:

Mtro. Roberto Montalvo Gómez

Ciudad de México, 2023

“Este trabajo de análisis de caso contiene datos empíricos y teóricos. La interpretación y publicación de éstos refleja el punto de vista de la autora; no el de la Universidad”.

El caso presentado se desarrolla únicamente con fines académicos y para discusión en clase, por lo cual no debe tomarse o servir de aval, fuente de datos primarios o ejemplo de una administración buena o deficiente.

Agradecimientos

Agradezco profundamente a mi madre por su ejemplo y principios en los que me formó. También a mi hermana y hermanos, amigos, exesposo y colegas que me apoyaron para avanzar en este proyecto. Ellos saben quiénes son.

También extiendo un agradecimiento al profesor Roberto Montalvo y a las maestras Deyanira L. Chávez Osorio y Gabriela Assaf Medina.

I. Introducción

El presente trabajo analiza la crisis que enfrentan los periódicos de papel en México, a partir de tres variables: la confrontación abierta con el Presidente Andrés Manuel López Obrador, cuya llegada al poder en 2018 significó un cambio de paradigma en la relación histórica entre la prensa y el poder, lo que derivó en una reducción importante en la entrada de recursos por concepto de propaganda oficial que hoy lastima gravemente las finanzas de las redacciones, así como la exigencia de un nuevo modelo de negocio ante los cambios de hábitos de lectura de las nuevas generaciones, exacerbados por la crisis económica y el confinamiento durante la pandemia por Covid-19.

La unidad de análisis es el periódico *El Universal* y a partir de su estudio histórico, político y financiero, se plantea la situación preocupante en la que está la industria periodística.

De manera transversal surge una pregunta clave: ¿los periódicos de papel deben mantenerse vivos? En este trabajo se explora que en la coyuntura actual es difícil aferrarse a la idea romántica de leer un periódico de papel con una taza de café. La mercancía denominada noticia debe cambiar de envoltura y ser comercializada básicamente en un ecosistema digital. Disminuir el uso de papel supone una reducción de alrededor del 60% en el costo de producción.

Pero también se expone que más allá de migrar la información hacia plataformas digitales, se requiere un cambio en la estructura interna de las empresas, que atraviesa desde un líder con una nueva visión hasta la generación de nuevas competencias y habilidades de los reporteros para investigar y contar historias, así como la creación de perfiles específicos para responder al escenario Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo (VUCA, por sus siglas en inglés) que hoy enfrentan los medios de comunicación no sólo en México, sino a escala global.

Para algunos decir adiós al papel es doloroso; pero la evidencia, los indicadores y documentos revisados apuntan a que la viabilidad financiera se ubica en una nueva forma de difundir la información, la cual todavía se están imaginando las propias empresas periodísticas.

II. Retos de la prensa mexicana para enfrentar el desafío financiero ante la falta de propaganda oficial y el cambio de hábitos de lectura en las audiencias

1. Confrontación del gobierno de Andrés Manuel López Obrador con la prensa mexicana.

Como cada mañana, los editores y reporteros leían la prensa nacional e internacional, saltaban de un noticiario radiofónico a otro y monitoreaban la mañanera del Presidente de México, Andrés Manuel López Obrador, cuando escucharon su vaticinio sobre el futuro de los diarios impresos, particularmente de uno de los más influyentes a escala nacional.

“Así impreso esto ya no tiene que estarse vendiendo y *El Universal* tampoco, y va a ser muy difícil que se mantengan como impresos, porque existen las redes sociales, los jóvenes ya se están informando por otros medios”, dijo López Obrador la mañana del 16 agosto de 2021¹.

Lo que coincide con el diagnóstico que en distintas ocasiones su portavoz, Jesús Ramírez Cuevas, dijo a los pocos dueños de periódicos en México con los que accedió a reunirse².

En esa misma conferencia de prensa, el Presidente dijo que “la credibilidad depende de la verdad”, lo que desde su punto de vista hoy no garantizan *El Universal* ni otros periódicos, como *Reforma*, porque -agregó- “representan a un grupo de la sociedad” y eso los obliga a hacer “un periodismo de élite, que defiende -justo- a las élites y ofende al pueblo”.

“No creo yo que puedan resistir. No estoy deseando que desaparezcan, no se vaya a malinterpretar, sino estoy analizando el fenómeno, porque la gente ya esto no...”, remató el Primer mandatario en su rueda de prensa habitual.

¹ La versión estenográfica de la conferencia del presidente Andrés Manuel López Obrador en comento puede consultarse en <https://lopezobrador.org.mx/2021/08/16/version-estenografica-de-la-conferencia-de-prensa-matutina-del-presidente-andres-manuel-lopez-obrador-590/> La versión de Jesús Ramírez Cuevas se retoma de pláticas informales que el tesista mantuvo con directivos de distintos medios, quienes pidieron reservar su nombre porque los encuentros con Ramírez fueron *off the record*.

² La versión de Jesús Ramírez Cuevas se retoma de pláticas informales que la tesista mantuvo con directivos de distintos medios, particularmente de *El Sol de México*, quienes pidieron reservar su nombre porque los encuentros con Ramírez fueron *off the record*.

De inmediato los chats de los periodistas empezaron a timbrar para alertar sobre esa declaración. Incluso, el periódico *El Universal* reviró al Presidente prácticamente en tiempo real, a través de su influyente columna digital *Bajo Reserva Exprés*.

“Nos hacen ver, que al referirse a ‘la verdad’, el mandatario habla de reproducir acriticamente la versión oficial de la realidad del país. Así, si no existieran *El Universal* y otros medios críticos seguro habría menos crimen, menos pobres, menos contagios de Covid en el país”, ironiza el editorial publicado también el 16 de agosto de 2021³.

El pronóstico del Presidente López Obrador no hubiera causado esa sacudida en el gremio si no fuera porque desde que inició su gobierno en 2018, el político tabasqueño y los medios de comunicación han mantenido una tensa relación, que se ha caracterizado por la abierta crítica del mandatario mexicano a la política editorial de las empresas periodísticas y la reducción del presupuesto por concepto de propaganda gubernamental⁴, a través de la cual por casi medio siglo otros gobiernos inyectaron recursos públicos de manera discrecional a los diarios. La confrontación ha sido más visible con los periódicos *El Universal* y *Reforma*.

El gobierno de Andrés Manuel López Obrador destinó 2 mil 248 millones de pesos para propaganda oficial en 2020, la quinta parte de lo que ejerció la administración de Enrique Peña Nieto también en su segundo año de gobierno, lo anterior de acuerdo con un comunicado de Artículo 19⁵, una de las principales organizaciones de protección del derecho a la libertad de expresión y de periodistas en riesgo, y clave en el mapa de *stakeholders* que empujan una reforma para fortalecer y

³ La columna digital Bajo Reserva Exprés a la que hago mención puede ser consultada en <https://www.eluniversal.com.mx/nacion/bajo-reserva-expres-amlo-vaticina-la-desaparicion-de-medios-criticos>

⁴ La Ley General de Comunicación Social utiliza el concepto de propaganda gubernamental, el cual se distancia de propaganda electoral cuyas características se definen en la Constitución mexicana y en otra ley reglamentaria. Los medios también perdieron un flujo importante de dinero desde las reformas electorales de 2007, cuando el modelo de comunicación electoral mixto, que permitía la compra de tiempo aire, pasó a un modelo público que lo prohíbe; la difusión de spots está totalmente sujeta a una pauta oficial vigilada por el Instituto Nacional Electoral (INE). Para efectos de este estudio de caso utilizaré como sinónimos de propaganda gubernamental los términos de propaganda oficial, publicidad oficial o publicidad gubernamental, pauta gubernamental y pauta oficial, como lo hace diversa literatura sobre el tema.

⁵ Comunicado oficial de la organización Artículo 19, difundido el 16 de agosto de 2021. Recuperado el 5 de septiembre en <https://articulo19.org/las-tendencias-de-la-publicidad-oficial-en-el-segundo-ano-de-amlo/>

mejorar la regulación de la propaganda oficial en México a través de una carrera judicial en la Corte mexicana.

Además, este comunicado de prensa de Artículo 19 informa que de los 457 medios de comunicación que recibieron publicidad oficial en 2020, 10 de ellos concentraron más del 52% de los recursos, ocupando los tres primeros lugares *Televisa*, *TV Azteca* y *La Jornada*, quedando menos de la mitad de la totalidad de los recursos para 447 medios, “lo que se traduce en una inequitativa y desigual distribución”.

Los vacíos en la Ley general de Comunicación Social⁶ --reglamentaria al artículo 134 de la Constitución mexicana--, que regula la propaganda gubernamental, han sido criticados en sentencias de la Suprema Corte de Justicia de la Nación⁷, por organizaciones de la sociedad civil y desde la academia.

“Con excepción de México, en las regulaciones de los otros cuatro países se establecen criterios para la distribución de la pauta estatal. El consenso mayoritario gira en torno a dos criterios para la asignación de publicidad oficial: 1) en función del alcance o cobertura del medio de comunicación (Argentina, Perú y Uruguay) y 2) de la población de la campaña de publicidad (Colombia, Perú y Uruguay)”. (Salazar y Oea; 2019: 915)

Además, la Relatoría Especial para la libertad de expresión de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH), en su *Informe Especial sobre la Situación de la Libertad de Expresión en México*, realizado durante una visita oficial a México del 27 de noviembre al 4 de diciembre de 2017, y el más reciente en su tipo, descalificó la ley vigente.

“Preocupa a los Relatores Especiales que la nueva legislación no cumpla con los principios básicos ni con las recomendaciones de organismos internacionales o expertos en derechos humanos. En particular, la ley no establece normas claras sobre sus objetivos, criterios y procedimientos de asignación y mecanismos de supervisión, dejando un amplio margen de discreción y abuso de las autoridades. El informe de la CIDH *“Principios rectores de la regulación de la Publicidad Oficial y la*

⁶ En el gremio de la industria periodística esta ley también es conocida como *Ley Chayote* por sus niveles de discrecionalidad para asignar gasto por pauta gubernamental.

⁷ Amparo en revisión 1359/2015. Recurrente: Asociación Civil Artículo 19. Discutido en la Primera Sala de la Suprema Corte de Justicia de la Nación el 15 de noviembre de 2017. Ministro ponente Arturo Zaldívar Lelo De Larrea, designado para el periodo 2019-2023 como presidente del Poder Judicial de la Federación.

Libertad de Expresión” señala que el establecimiento de normas específicas, claras y precisas es esencial para evitar el abuso y el gasto excesivo. Los Relatores Especiales instan al Gobierno de México a modificar la legislación, de acuerdo con estos principios y mejores prácticas”. (Lanza, Kaye; 2018: 21)

Los relatores recomendaron desde 2017 ajustar la ley aprobada en el gobierno de Enrique Peña Nieto, y vigente en esta administración, para hacer cumplir la obligación jurídica de publicar de manera proactiva información relevante sobre criterios de contratación, motivos para la asignación presupuestaria, gastos y contratos de publicidad de entidades públicas. Lo que aún no sucede.

La confrontación entre el Presidente López Obrador y el periódico *El Universal* se exacerbó el 26 de julio de 2021 por la publicación de la columna del periodista Salvador García Soto, titulada *Cabeza de Vaca acusa a los hijos del Presidente*⁸, en donde se informó que el entonces gobernador de Tamaulipas, Francisco García Cabeza de Vaca -militante del PAN y quien recién concluyó su mandato-, habría ofrecido a la DEA presunta información que supuestamente involucra a los hijos de López Obrador en actividades relacionadas al huachicoleo y contrabando de gasolinas desde Estados Unidos a México.

Al siguiente día, el Presidente rechazó estas acusaciones y le envió un mensaje al dueño de *El Universal*, Juan Francisco Ealy Ortiz.

“No voy a cambiar. Él también está en su derecho de seguir publicando calumnias en su periódico, puede seguir con la máxima del hampa del periodismo: la calumnia cuando no mancha, tizna. Pero no vamos nosotros a darle dinero en publicidad a su periódico, como la que recibía de los anteriores gobiernos a los que sólo les aplaudía y les quemaba incienso”, espetó el tabasqueño en su conferencia de prensa del 27 de julio de 2021.

Sólo pasaron 24 horas para que el Presidente Ejecutivo y del Consejo de Administración de este periódico, Juan Francisco Ealy Ortiz --con quien López

⁸ La columna publicada el 26 de julio de 2021, de Salvador García Soto fue recuperada el 5 de septiembre de 2021 en <https://www.eluniversal.com.mx/opinion/salvador-garcia-soto/cabeza-de-vaca-acusa-los-hijos-del-presidente>.

Obrador tuvo desencuentros desde su primera campaña presidencial, en 2006— publicara en el diario una carta dirigida al titular del Ejecutivo.

“No me es extraño ser blanco de ataques personales por garantizar derechos que seguiré defendiendo mientras la vida me lo permita: el libre ejercicio del periodismo y la libertad de expresión. Señor Presidente, siempre he dicho que México es más grande que sus problemas y mi lema de toda la vida es que la libertad de prensa no se agradece, se ejerce”⁹.

Andrés Manuel López Obrador exhibió los recursos públicos que por concepto de propaganda gubernamental recibió *El Universal* de otros gobiernos -datos que suelen estar reservados al público en general-, y sugirió que por eso la empresa maneja una línea crítica hacia la llamada Cuarta Transformación.

“*El Universal*, con (Vicente) Fox recibió 274 millones; con Calderón, 368 millones. Se podrá decir: ‘es poco’. El país tiene cerca de dos mil 500 municipios, el 80 por ciento de esos municipios tienen como presupuesto anual, cuando mucho, 50 millones; el 80 por ciento de los municipios de México. Y con Enrique Peña, pues se rayó: mil 450 millones de pesos. En total (tres sexenios), *El Universal*, dos mil 92 millones. A esto habría que agregar que les dieron un crédito de Nacional Financiera”, detalló públicamente el Presidente unos días antes del punto más álgido del desencuentro con *El Universal*, durante su conferencia del 4 de agosto de 2021.

Durante esta misma conferencia un periodista preguntó al Presidente si no era necesario promover una iniciativa de reforma a la ley general reglamentaria de la propaganda gubernamental en México para evitar la discrecionalidad que existe en la asignación de recursos por este concepto a los medios de comunicación en México.

-Lo que decía el presidente Lerdo, o se le atribuye a él, la frase de que la prensa se controla o se regula con la prensa, eso es lo que aplica. No debe haber una regulación, tenemos mejor que ejercer nuestra libertad, que haya debate-

⁹ Sobre este tema hay distintas opiniones. Algunos articulistas ponen en perspectiva que el periódico *El Universal* no es necesariamente una víctima de persecución y que se trata de una nueva relación entre el Poder y los medios. En un compromiso con el equilibrio informativo comparto la opinión del investigador del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, Ernesto Villanueva, en la revista Proceso. Recuperada el 30 de agosto de 2021 en <https://www.proceso.com.mx/opinion/2021/8/4/amlo-vs-ealy-ortiz-nueva-normalidad-expresiva-269223.html>

respondió el tabasqueño. -Nada más para cerrar este aspecto: ¿no hay ninguna posibilidad?- insistió el periodista. -No, no, no, leyes, reglamentos, nada de eso; libertad completa- acotó López Obrador.

2. Antecedentes. La historia del gran diario de México

La libertad de expresión es un derecho humano y existe un amplio consenso de que sin su existencia sería inconcebible la democracia. En México, está establecido en el artículo 6 de la Constitución y, además, el Estado mexicano es parte de tratados internacionales que lo obligan a garantizar este derecho.

El Universal es el periódico decano de la ciudad de México. Nació el 1 de octubre de 1916 en medio de la crisis posrevolucionaria del país. El 23 de octubre de 1969, Juan Francisco Ealy Ortiz fue designado director general. A raíz de los problemas de la familia Lanz Duret, dueña de la empresa, Ealy Ortiz aparentemente habría comprado a su entonces esposa, Dolores Lanz Duret, las acciones necesarias para controlar desde 1976 el rumbo del diario y a la postre convertirse en el accionista mayoritario¹⁰.

¹⁰ En México, es prácticamente imposible acceder a la información financiera de los periódicos mexicanos, ya que ninguno de ellos cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores, a diferencia de *Televisa*, *TV Azteca* o *The New York Times*, este último cotiza en la Bolsa correspondiente, por ejemplo. *El Universal* cotizó en la BMV de 2003 a 2004, pero el archivo digital de la institución sólo permite ver a los integrantes del Consejo de Administración de la época que documenta cómo nació y ha evolucionado la compañía con las características de una empresa familiar y cuya cultura organizacional está basada, como se verá más adelante, en un liderazgo solar. Recuperado el 31 de agosto de 2021 en <https://www.bmv.com.mx/es/emisoras/perfil/6192>. El libro *Prensa y Poder en México* recupera la composición de la junta de accionistas de *El Universal*, cuando Juan Francisco Ealy Ortiz inició la ruta para controlar el periódico. "El 26 de febrero de 1969, se registra una reforma total de la sociedad, según acuerdo de la Asamblea General Extraordinaria de accionistas, efectuada el 10 de enero. Por medio, de esta reforma, la sociedad se denominará *El Universal y Compañía Periodística Nacional*, con una duración de 50 años, a partir del 1 de enero. El capital social de la empresa es de (ilegible), representado por diez mil acciones al portador, con valor de cien pesos cada una. Como es costumbre en *El Universal*, no se hace el registro de los accionistas. El mismo periódico publica, en febrero de 1973, que su asamblea de accionistas la integran: Juan Francisco Ealy Ortiz, Pedro Suinaga Lanz Duret, María Dolores Lanz Duret de Ealy, Gaspar Rivera Barrios, Luis Javier Solana, Daniel López Bzutoso. Los periódicos funcionan como sociedades anónimas. Registro Público de la Propiedad. Sección Comercio. Libro Cuarto. Volumen 107. Fojas 65. Número 6. Libro Tercero. Volumen 721. Fojas 3. Número 2. Periódico *El Universal*, 26 de febrero de * Registro Público de la Propiedad. Sección Comercio. Libro Tercero. Volimicn 546. Fojas 1. Número 1". Información recuperada el 31 de agosto de 2021 en <https://docplayer.es/85966926-Prensa-y-poder-en-mexico.html>

Desde que asumió el control del periódico, Juan Francisco Ealy Ortiz había podido adaptar la política editorial a los cambios que ha marcado alternancia en el poder que se ha dado en México. Ealy Ortiz había sabido estar cerca del poder. Es amigo y “compadre” de varios integrantes de la clase política que el 1 de julio de 2018¹¹ fue arrasada por el tsunami de la Cuarta Transformación.

En 2007, Ealy Ortiz cedió la dirección general de la empresa a su hijo, Juan Francisco Ealy Lanz Duret, *el Junior*. Pero la confrontación abierta de la Presidencia de la República a partir de 2018 con el diario, lo obligó a retomar las riendas el pasado 30 de agosto de 2021.

“Vengo con nuevos bríos, vengo con nuevas ganas de seguir luchando porque este periódico siga siendo el paladín de la libertad, así como mucha gente desgraciadamente no ha entendido que *El Universal* no es ningún pasquín; es un gran periódico”, señaló Ealy Ortiz en un mensaje ofrecido a colaboradores de esta casa editorial al anunciar ajustes en el organigrama de la empresa, que se entendieron como el debilitamiento de su hijo frente a la contratación de un periodista como director general adjunto al Junior, como se le conoce en la redacción.

Formalmente Juan Francisco Ealy Ortiz continúa como Presidente Ejecutivo y del Consejo de Administración; su hijo, Juan Francisco Ealy Lanz Duret, es Vicepresidente Ejecutivo y Director General; Roberto Rock Lechón, Director General Adjunto¹², y David Aponte, director general editorial¹³. (Anexo 1)

¹¹ De acuerdo con el Instituto Nacional Electoral, la coalición Juntos Haremos historia, conformada por el partido Morena - fundado por Andrés Manuel López Obrador-, PT y Encuentro Social, obtuvo 53% de los votos emitidos el domingo 1 de julio de 2018. Hubo una participación ciudadana de 63%. Después de tres intentos (2006, 2012 y 2018), Andrés Manuel López Obrador fue elegido Presidente de la República. Además, los resultados permiten ver que la mayoría de los ciudadanos otorgaron carro completo a esta coalición, pues en 2018, estos partidos aliados sumaron 308 de las 500 curules en San Lázaro.

¹² Roberto Rock anunció el 25 de septiembre de 2022 que se separaba de este cargo en su columna semanal Retrato Hereje, sin dar mayor explicación. Esta información se generó al cierre de la entrega de este proyecto. Disponible en <https://www.eluniversal.com.mx/opinion/roberto-rock-l/ayotzinapa-la-derrota-de-la-verdad>. Los datos confirman la rotación de directivos en esta empresa que impacta la cultura organizacional de la misma.

¹³ La composición del equipo que tomará las decisiones centrales de política editorial del diario permite palpar la cultura organizacional de la empresa. Las mujeres no tienen espacios permanentes en estas estructuras de toma de decisión en *El Universal*. Un caso excepcional fue la dirección editorial de El Gráfico, bajo la conducción de María Félix, que concluyó en 2018. Pero este periódico -a pesar de sus ventas- ha sido considerado el hermano menor de *El Universal*. Al momento de escribir este estudio, el diario tenía dos editoras mujeres, en las secciones Internacional y Estados. Las fotografías y mensaje

“Actualmente la empresa enfrenta no sólo la crisis económica, política y sanitaria a la que también está expuesto el país, sino que los retos tecnológicos son cada vez mayores”, reconoció en esta misma reunión, Juan Francisco Ealy Lanz Duret.

En este mensaje los directivos omitieron hablar de los desafíos que internamente enfrenta la industria periodística para Breinventarse, modernizarse y así generar nuevas líneas de negocio y productos periodísticos para los nuevos hábitos de consumo de noticias.

Al interior de la empresa también se mantiene un silencio sobre la falta de gobierno corporativo, la opacidad en la aplicación de recursos públicos recibidos, el hostil entorno laboral, que se puede medir en la falta de métricas de evaluación, capacitación, crecimiento y retención del capital humano.

Al interior de *El Universal* también se viven retos para mejorar el clima laboral, respetar el capital humano, diseñar esquemas de capacitación y procesos que permitan elevar la calidad de la información. Una ruta para modernizar la empresa que se refleje en el aumento de la calidad de la información.

Una encuesta aplicada en 2013, la más reciente en su tipo, a 200 empleados afuera de las instalaciones de *El Universal*, como parte de la investigación de una tesis del Instituto Politécnico Nacional (Cruz, Estrada & et. al; 2013: 20), encontró que el 25% de los empleados considera que las decisiones siempre se toman con base en el desempeño del trabajador; 19% respondió que casi nunca o nunca se hace una valoración del desempeño para tomar una decisión.

Además, 44% de los empleados respondieron que se sienten “indiferentes” al compromiso o adhesión con la empresa y 10% simplemente no está comprometido con la marca.

de Ealy Ortiz en comento puede consultarse en <https://www.eluniversal.com.mx/nacion/mexico-necesita-medios-como-el-universal-ealy-ortiz> Recuperado el 31 de agosto de 2021

A 105 años de existencia de la empresa, según este estudio, a sus empleados no les interesa si el periódico continúa mientras ellos no obtengan satisfacciones o la motivación necesaria para seguir en el proyecto.

3. En 2018 inicia la agonía del periódico de papel

Para 2018, la crisis financiera de los periódicos mexicanos no era nueva. Era claro que habían estado lidiando con el desarrollo de un modelo de negocio que permitiera innovar en el periodismo digital y ganar un mercado nuevo: las personas menores de 35 años y los que vienen atrás de estos¹⁴.

De acuerdo con el reporte *Digital News Report 2021*, del Instituto de la agencia de noticias internacional *Reuters*, el 25% de las personas encuestadas en este estudio dijo que su principal forma de acceder al contenido de las noticias es directamente en el sitio o la aplicación de un editor de noticias. Pero, la cifra se reduce a 18% cuando se analiza específicamente el segmento de los menores de 35 años, “para quienes las redes sociales y la búsqueda son vías más relevantes”.

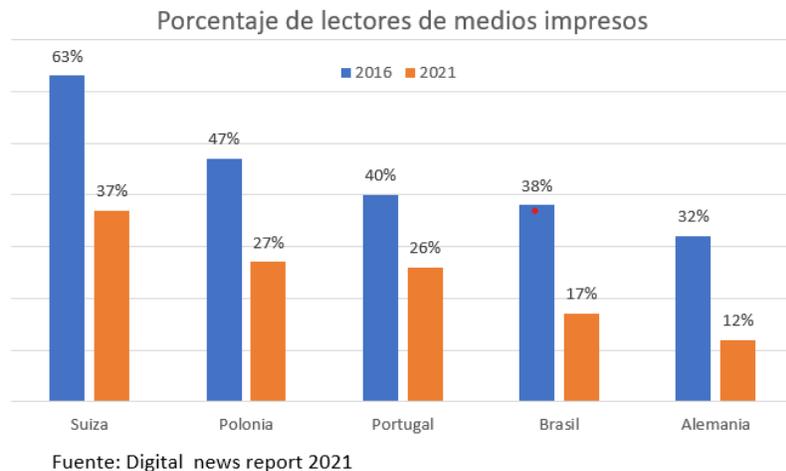
El informe también señala que los menores de 25 años, la llamada Generación Z, tienen "hábitos radicalmente diferentes". Incluso, en comparación con la generación anterior, los *millennials*. Además, de que es menos probable que visiten sitios web de noticias, este grupo cree más en las narrativas de los llamados influencers de las redes sociales.

¹⁴ En México, sin embargo, todavía existe una brecha digital importante. De acuerdo con el periódico *El Economista*, con cifras del INEGI, durante la última década ha habido una adopción masificada y acelerada de la disponibilidad de este servicio. En una década, pasamos de tener dos de cada 10 viviendas con servicio de internet en 2010, a cinco de cada 10 durante 2020. Pero 52% es un indicador reducido. Los estados que más crecieron entre 2010 y 2020 en cuanto al porcentaje de viviendas con servicio de internet fueron la Ciudad de México, Nuevo León y Querétaro. Mientras que los estados con mayor rezago digital fueron: Chiapas, Guerrero, Oaxaca y Tabasco. Los tres primeros estados mencionados de mayor rezago digital también podrían analizarse bajo los indicadores de mayor pobreza y desigualdad en el país, en donde la radio sigue teniendo un papel sumamente importante para la difusión de noticias y campañas gubernamentales. Parte de estos datos fueron recuperados el 2 de septiembre de 2021 en <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Inegi-2020-pandemia-Internet-y-uso-de-TV-20210203-0134.html>

Las personas menores de 25 años cuestionan, incluso, la imparcialidad de los medios tradicionales de comunicación en temas de justicia social; la imparcialidad es uno de los principales cánones de la información periodística.

"Involucrar a estas audiencias está resultando un desafío para las salas de redacción, que en su mayoría están integradas por periodistas que consumen las noticias de formas completamente diferentes", concluye el informe de *Reuters*.

Con la llegada del coronavirus y las medidas restrictivas de aislamiento para enfrentar la pandemia se aceleró la caída de la lectura de noticias impresas en el mundo, fenómeno que no se ha logrado frenar desde 2016¹⁵.



La generación de contenido de calidad tiene un costo de producción (salarios de reporteros y editores especializados, presupuesto para trabajo en campo, fotoperiodistas, diseñadores, infografistas, tinta y papel) con el que diariamente se busca alcanzar el valor de marca de los diarios: la credibilidad. Mientras que otras plataformas digitales viven y ganan tráfico a partir de rehacer el contenido generado por los periódicos.

¹⁵ La gráfica siguiente se tomó del informe Digital News Report 2021, que cada año elabora el Instituto Reuters, que depende de una de las agencias informativas con mayor credibilidad en el mundo. Recuperado el 29 de agosto de 2021 en <https://www.reuters.com/2021/06/digital-news-report-2021-the-pandemic-accelerated-digital-transformation-increased-economic-pressures/>

Actualmente, el precio público del periódico *El Universal* es de 20 pesos. En 2015, era de 10 pesos, pero en este año su costo de producción era de al menos siete pesos.

Para enfrentar el descalabro económico por la caída de las ventas de los periódicos impresos durante la pandemia, *El Universal* -como otros periódicos mexicanos- tuvo que adelgazar hasta en 50% su nómina y reducir salarios en 25% a sus empleados en dos ocasiones, con previo acuerdo con ellos para evitar más despidos, esto entre 2019 y 2021. Además, mantiene una deuda millonaria con los proveedores de papel y le han negado al menos un crédito para enfrentar sus pasivos por su falta de salud financiera¹⁶.

Una de sus acciones fue bloquear parte de su contenido en Internet para que sólo puedan acceder sus suscriptores. Se trata de información con valor agregado o la llamada información exclusiva.

“El cambio de las suscripciones impresas a las digitales continúa, y un puñado de países ricos con un historial de sólidos niveles de suscripción impresa están experimentando los mayores aumentos en las suscripciones digitales. Pero a pesar de algunos ejemplos positivos, sigue siendo cierto que la gran mayoría de los consumidores de noticias optan por no pagar por las noticias en línea: solo el 17% de los encuestados dijo haber pagado por las noticias en línea en el último año. El número está creciendo, pero lentamente: ha aumentado 2 puntos porcentuales con respecto al año anterior y cinco desde 2016 (12%)”, establece el reporte de *Reuters*.

El informe agrega que “la dirección del viaje es clara: muchos editores importantes iniciaron muros de pago durante la pandemia, y los editores están recurriendo cada vez más a diferentes formas de ingresos de los lectores (suscripciones, membresías, donaciones) para reducir su dependencia de la publicidad, que en línea se destina principalmente a Google y Facebook”.

¹⁶ Estos datos se han podido obtener a partir de pláticas informales con reporteros y editores de *El Universal*. Existen Newsletters que hablan sobre la crisis de los periódicos mexicanos, pero que también se elaboran a partir de pláticas informales con los periodistas y se accede por suscripción gratuita vía Email, como *El Pulso de los medios*. Responden más a las características del género de opinión de columna, en este caso digital.

En términos de dispositivos utilizados para acceder a las noticias, agrega el reporte de *Reuters*, “el uso de teléfonos inteligentes sigue creciendo rápidamente (73%, frente al 69% en 2020), mientras que el uso de computadoras y tabletas se mantiene estable o cae. Sin embargo, existen grandes diferencias regionales: el promedio de la UE para el uso de teléfonos inteligentes como el principal dispositivo de noticias es de 54%, pero en algunos países, como Indonesia, la cifra sube al 80%”.

El instituto de *Reuters* también detectó que existe una crisis en la credibilidad de los medios, lo cual es significativo porque se trata de su valor de marca.

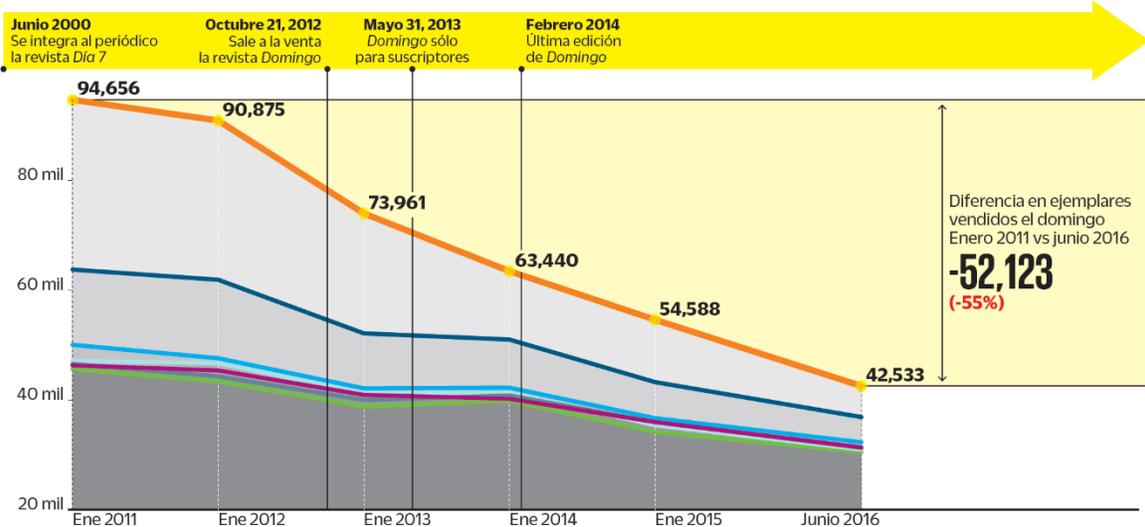
De acuerdo con David Aponte (2019), actualmente director editorial general de *El Universal*, hasta hace dos años “la marca depende en 80 por ciento de sus ingresos por la venta del producto en papel, cuya venta desde 2011 ha disminuido entre 32 y 55 por ciento, dependiendo el día de la semana”.

En su tesis “*Retos de El Universal a 100 años de vida*”, Aponte Hurtazo explica que hasta 2019 el modelo de negocio digital que han desarrollado, aun cuando este periódico es la marca líder de consumo de noticias con su Minuto a minuto, “no es suficientemente robusto para atender las necesidades financieras de la compañía”.

El 80 por ciento de su audiencia lee el contenido del periódico a través de su móvil; el 69% de su público tiene más de 25 años. El 48% de los lectores tiene entre 35 y 44 años. El mayor porcentaje de lectores (34%) se ubica en el segmento ABC+.

Ejemplares vendidos

(Promedio por día de la semana)



Diferencia en ejemplares vendidos en promedio por día

(Enero 2011 vs junio 2016)



Fuente. Aponte, D. (2019) "Retos de El Universal a 100 años de vida". Tesis de Maestría. Iberoamericana.

En su análisis FODA, Aponte explica que "una de las amenazas es la recurrencia de crisis económica nacional e internacional: el alza de los insumos, como el papel, las tintas y el costo de las plataformas digitales".

Un anuncio a color en las páginas principales puede costar de 200 mil pesos hasta medio millón, dependiendo el espacio que ocupe. El departamento de publicidad divide su cartera de clientes en anunciantes comerciales, entre los que destacan la industria automotriz y tiendas departamentales; los anunciantes políticos o del sector público y otros, como esuelas, sorteos o inserciones pagadas¹⁷.

17. En el caso de publicidad, también es discrecional el monto que se obtiene. Pero de acuerdo con datos informales de los anunciantes un anuncio a plana completa como los que aparecen habitualmente de Chevrolet y Liverpool podrían costar hasta medio millón de pesos o más.

En el caso de los periódicos su costo de producción varía dependiendo la calidad del papel y de la tinta.

En 2015, *El Universal* tenía en promedio 5.6 lectores más que diarios de distribución gratuita en la capital, que se reparten en semáforos o puntos de venta como cafeterías de moda. Así, el tiraje o la venta de unidades era distinto al de lectores. En ese año se estimaba que cada ejemplar podía haber sido leído hasta por siete personas¹⁸.

4. La voz de los directivos

“Lo único cierto en este momento es que los periódicos están en crisis. Y no tenemos claro cómo salir. Estamos atrapados entre la falta de propaganda oficial y la falta de innovación en líneas de negocio para conquistar nuevos mercados”, soltó Nicandro López¹⁹, editor de política de uno de los principales diarios de México, en una comida con otros colegas.

Roberto Rock, entonces presidente de la Comisión de la Libertad de Prensa y de Información, de la Sociedad Interamericana de Prensa (SIP)²⁰, no dudó en ofrecer en esa mesa un diagnóstico sobre el debilitamiento de las garantías en materia de la libertad de expresión en México²¹.

“Hay una alerta en la SIP a lo largo de varios de estos informes, sobre un tono de descalificación y de crítica a priori, de confrontación por parte de varios gobiernos

¹⁸ Los datos referidos se obtuvieron en reuniones y conversaciones informales a las que la tesisista pudo acceder al trabajar en esta empresa en los años citados. Cabe señalar nuevamente que la información financiera de los periódicos mexicanos no es pública.

¹⁹ Este personaje es ficticio y funciona únicamente como una voz para construir el *storytelling* que permita retratar el debate que hay en los medios sobre el tema. Se recurre a varias entrevistas que periodistas reconocidos concedieron a Alejandro Jiménez, subdirector nacional de Opinión de la *Organización Editorial Mexicana* para el Podcast Periodismo en riesgo, para reconstruir un supuesto diálogo durante una comida que no sucedió. Sin embargo, sí han existido pláticas informales y distintos diálogos que ya han tenido los editores para diversos temas. Como ejemplo cito el ejercicio de la Alianza de Medios anunciada por varios medios y cuyo espíritu puede consultarse en <https://www.elsoldemexico.com.mx/mexico/sociedad/nace-alianza-de-medios-mx-plataforma-para-defender-la-libertad-de-expresion-7152478.html>. En la bibliografía se citará cada capítulo del Podcast Periodismo en Riesgo, de donde fueron tomados los diálogos utilizados en este *Storytelling*.

²⁰ De acuerdo con su página web, la Sociedad Interamericana de Prensa es una organización sin fines de lucro dedicada a defender la libertad de expresión y de prensa en todas las Américas. Sus principales objetivos son defender la libertad de prensa donde quiera que se impugne en las Américas; defender la dignidad, los derechos y las responsabilidades del periodismo, alentar normas elevadas de profesionalismo y conducta empresarial, entre otras. <https://www.sipiapa.org/contenidos/home.html>

²¹ Su participación en el Podcast Periodismo en Riesgo fue en representación de la SIP y casi un año antes de ser nombrado director general adjunto de *El Universal*, cargo que como se comentó anteriormente únicamente ocupó un año.

hacia los medios de comunicación, que se ha subrayado en el campo de la actual pandemia del Covid-19”, expuso Rock algunos meses antes de ser nombrado director general adjunto de *El Universal*.

La SIP encontró escenarios donde los gobiernos tratan de confrontar a la sociedad con los medios de comunicación y, a los sectores de la sociedad, con un discurso de guerra de clases, entre ellos México, El Salvador, Venezuela, Nicaragua, y Estados Unidos (con Donald Trump).

“Los registros de la SIP es que tanto en México, como en Brasil o Estados Unidos, este clima de intolerancia hacia los medios de comunicación, de buscar el cierre de espacios de medios de comunicación, se ha ido agudizando”, expuso Rock.

-Me parece que cada vez cobra más sentido discutir la necesidad de si los Estados deben o no apoyar económicamente a un medio de comunicación, dado que estos son agentes centrales de los sistemas democráticos. Y la crisis se ha exacerbado con el cambio de usos y hábitos de las nuevas generaciones y por el aislamiento que supuso el Covid-19-, agregó Nicandro.

“Es preocupante el modelo actual en que ya veníamos de una crisis de modelo de negocios, por el cambio de usos y hábitos de las nuevas generaciones, para además ahora meterle la crisis del Covid, que ha paralizado la publicidad oficial, que ha paralizado ventas y mucha actividad del viejo periodismo, pero que al mismo tiempo, ha dinamizado la actividad en redes y otras plataformas. Esto ha planteado un dilema que en algunos lugares se piensa que los gobiernos nacionales apoyen a su prensa nacional como un tema de seguridad nacional y garantizar la democracia”- soltó Alejandro Jiménez, subdirector de Opinión de la Organización Editorial Mexicana en la misma reunión.

-Alejandro, la pregunta es muy difícil y la respuesta es aún más difícil. No hay mucha claridad. En la SIP estamos discutiendo si es un camino que hay que seguir en América Latina: pedir apoyo a los gobiernos, entendiendo que los medios de comunicación son vitales para la democracia, y obviamente las crisis que se vienen sumando, especialmente esta de salud pública, a las de modelo de negocio ha

hecho que haya mucha crisis en la industria periodística y muchos medios hayan cerrado; cuando cierra un medio de comunicación hay un grave problema para la sociedad, y sobre todo, para la construcción de la democracia- agregó Ricardo Trotti, director ejecutivo de la SIP.

“El problema en América Latina, sobre todo --a diferencia de lo que puede suceder en Europa, donde hay modelos y sistemas de políticas públicas para apoyar de parte de los Estados a los Medios de Comunicación- es que hay ideologías; hay gobiernos que se confunden con Estado o Estados que se confunden como gobiernos (en turno). Y siempre la historia de la libertad de prensa en América Latina tiene que ver mucho con una lógica de premios y castigos, según los gobiernos y los propios medios de comunicación”, agregó Trotti.

La preocupación de los directores editoriales de la prensa mexicana era generalizada, pues a pesar de los esfuerzos que cada medio había desarrollado para generar nuevas líneas de negocio y fuentes de recursos de otra naturaleza, en ese momento no se contaba con el presupuesto suficiente para enfrentar la crisis.

-El presidente también está lastimando la credibilidad de los periódicos en sus maneras. Es increíble que quiera tener ese nivel de injerencia hasta en los encabezados de la información. Creo que hasta cierto punto es comprensible que nos diga: ‘yo tengo otros datos’, pero hasta ahí; otra cosa es querer meter en la línea editorial-, continuó Nicandro López.

Para ese momento, la *Organización Editorial Mexicana* entraba en el análisis de cancelar la edición impresa de 14 de sus 64 diarios, que sólo funcionarían de manera digital. Además, *El Universal* también analizaba una estrategia digital más agresiva sin llegar a una ruta establecida.

III. Marco de referencia

1. Historia de la relación de la prensa y la política

El escenario político actual, la escasez de recursos públicos por concepto de publicidad gubernamental y los cambios de hábitos de lectura de la audiencia obligan a repensar hacia dónde debe ir el periódico de papel. Para entender la complejidad que supone la toma de decisiones para la prensa mexicana es necesario comprender el código de relación que prevaleció entre el periodismo y la política desde que surgió la industria de las noticias. Hoy el periódico de papel se imprime un entorno Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo (VUCA, por sus siglas en inglés). Y matrices de análisis como la Pestel y las cinco fuerzas de Porter evidencian la debilidad del periódico impreso.

Durante el porfiriato, la noticia empezó a ser entendida en México no sólo como un discurso para convencer o posicionar un determinado proyecto político, sino como una mercancía.

El periódico dejó de asumirse entonces meramente como un brazo político-propagandístico para convertirse en una empresa que si bien tiene como fin participar en el tablero político y en la construcción de la opinión pública también busca vender la información para generar utilidades.

Desde esa época, las subvenciones del gobierno a los periódicos afines a la línea política del entonces presidente Porfirio Díaz, como *El Imparcial*, con el cual se inaugura la prensa industrial en nuestro país, bajo el modelo prensa penny, fueron parte fundamental en el modelo comercial.

Este contexto generaría el surgimiento de empresarios dedicados a los medios de comunicación, como la familia Lanz Durent, heredera de *El Universal*.

Uno de los consensos más importantes en la literatura es que los procesos mediáticos no son estáticos en el tiempo por el impacto directo de la transformación del sistema social y político en su evolución. De hecho, el periódico es un documento histórico que retrata la idiosincrasia de una determinada época.

De acuerdo con Sallie Hughes (2004), las redacciones mexicanas se democratizaron – en su contenido, perfiles y rutinas profesionales- a partir de 1968, cuando inició la alternancia en el poder²² en el país; lo que impulsó una mayor participación política de los ciudadanos y una diversificación del abanico de fuentes que proporcionan información y marcan la *agenda setting*²³.

Además de los integrantes del gabinete y del partido hegemónico por 71 años surgieron voces desde la oposición, de la sociedad civil organizada, de la Iglesia y de la iniciativa privada.

El periodismo abrió espacio también a temas antes inexistentes en la *agenda setting*, como la violación de derechos humanos, la voz de las víctimas, actos de corrupción, tráfico de influencias, entre otros.

Esta evolución produjo un cambio en la manera de elaborar contenido, pero no impactó el modelo de negocio centrado en la entrada de recursos de forma discrecional del gobierno a algunos proyectos editoriales.

Y la prensa mexicana desaprovechó la oportunidad de atraer nuevos segmentos de mercados y fidelizar a otros, con una falta de innovación en productos editoriales y una incapacidad de respuesta ante los hábitos de consumo de un nuevo lector y la vertiginosidad que supuso el Internet, lo que convirtió a la noticia en un producto *commodity*.

²² La autora habla de tres etapas que van de la mano de la democratización de México: periodismo autoritario, periodismo cívico y periodismo de mercado. Lo anterior para comprender el modelo híbrido que hoy tienen las empresas mediáticas. 1) Prensa autoritaria: sistema de medios oligárquico; la producción de noticias responde solo al grupo o camarilla predominante; predomina el discurso oficial y la difusión de las actividades del Presidente y su gabinete. No hay voces críticas al sistema. (Partido hegemónico), 2) Prensa cívica: tiene su boom en los '90, el contenido se construye de manera independiente a la agenda oficial, se integran voces distintas al poder y de otros centros de poder, como las OSC. De esta manera, el medio es proactivo para generar contenido que involucre a la sociedad civil. (alternancia en el poder) y 3) Periodismo de mercado: Su eje es el rating. En ese sentido *tabloidiza* la información. El enfoque será lo conflictivo y lo dramático. (fortalecimiento del modelo comercial). El modelo híbrido vende una mezcla de lo anterior.

²³ MaCcombs y Evatt (1995) explican que “la teoría de la *agenda setting* – o de la fijación del orden temático – mantiene que el modo en que la gente ve el mundo – la prioridad que dan a ciertos temas y cualidades a costa de otros – está influida de una manera directa y mensurable por los medios de difusión (...) La *agenda setting* no se refiere sólo a los temas, sino que incluye las imágenes y las perspectivas. Tiene que ver con cómo se produce la transferencia de la prominencia, y no sólo la prominencia de los asuntos sino también la prominencia de los aspectos de esos temas”. Para mayor referencia consultar “Los temas y los aspectos: explorando una nueva dimensión de la agenda setting. Recuperado el 13 de septiembre de 2022 en: <https://revistas.unav.edu/index.php/communication-and-society/article/view/35616>

Sin embargo, la relación tradicional de los medios de comunicación con el poder se transformó estructuralmente desde 2018 con la llegada de Andrés Manuel López Obrador a la Presidencia de la República, cuya relación con los medios se puede enmarcar en el concepto de prensa populista.

Al respecto, César Ulloa (2017) explica que la mediatización de la política en sistemas populistas se basa en “el uso exacerbado de los medios de comunicación para hacer proselitismo y desde estos vehicular un discurso” periodístico, que introduce la simbología y la ritualidad que líderes populistas producen para diferenciarse de los demás y, así, promover tanto una imagen particular de sí mismos como un sentido de identidad con la masa. Esta ritualidad supone un conjunto de manifestaciones que hacen de la política una especie de acto litúrgico, donde en determinados momentos el líder populista es un televangelista”.

Ulloa establece la siguiente conjetura: el ataque a los medios de comunicación como un Otro antagónico de los Presidentes populistas se incrementa cuando hay un vacío de un Otro antagónico político. Los medios se convierten entonces en el nuevo antagónico, debido a la debilidad de los opositores partidistas.

“Carmen Aristegui engañó mucho tiempo; está a favor del bloque conservador”; “*Proceso* es una revista conservadora (...) administra el conflicto, el caos y el amarillismo”; “Pasquín conservador de la mafia del poder que es el *Reforma*”; “*El Universal*, otro pasquín inmundo”, son una lista de descalificativos de López Obrador hacia la prensa que recopiló la reportera Neldy San Martín (2022) en su reportaje titulado *Una estrategia para ganar la batalla del Relato*, publicado el 20 de febrero de 2022 en la revista *Proceso*²⁴.

Este cambio de paradigma, como se ha planteado anteriormente, implicó una reducción en la entrega discrecional de recursos a los medios de comunicación a través de propaganda oficial en un contexto de cambio de hábitos de consumo de

²⁴ Durante el proceso de elaboración de esta investigación, la confrontación entre el Primer mandatario y la prensa nacional aumentó exponencialmente ante la impunidad en los asesinatos de periodistas mexicanos, el fracaso del Mecanismo de Protección para personas defensoras de Derechos Humanos y Periodistas, y la exhibición del supuesto salario del periodista Carlos Loret de Mola, quien difundió en su portal *Latinus*, el reportaje *Así vive en Houston el hijo mayor de AMLO*, elaborado por Mexicanos Contra la Corrupción y la impunidad, el 27 de enero de 2022.

noticias de las nuevas audiencias y, en consecuencia, la caída de la venta de los diarios de papel, lo que ha generado una crisis financiera en varias empresas periodísticas.

De esta manera, la industria periodística se encuentra presionada por el macroambiente -un cambio de régimen político- y los productos sustitutos -ecosistema digital-, que poco a poco se empiezan a tornar como productos competidores, de acuerdo con la tipología desarrollada en 1979 por Michael Porter.

2. Los periódicos enfrentan un entorno VUCA

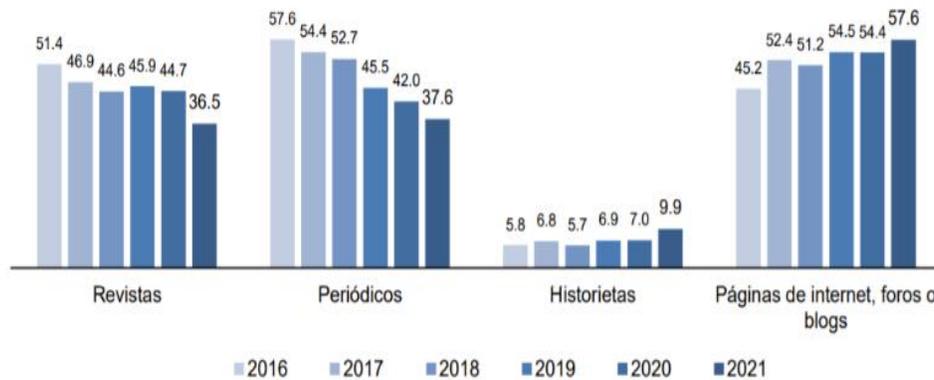
Además de la tensión de la prensa mexicana con el gobierno, el ritmo de transformación de los hábitos de lectura de las audiencias -su mercado- se aceleró durante la pandemia del Covid-19, lo que demostró que las organizaciones periodísticas, como otras, hoy funcionan en un escenario Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo (VUCA, por sus siglas en inglés)²⁵.

El mensaje que desde el gobierno se construye y se busca posicionar choca con la agenda de los propios medios, que no sólo busca incidir en la opinión pública, sino vender, lo que incluso genera debates dentro de las organizaciones periodísticas para establecer el enfoque de la información.

Las bases de datos públicas en México muestran el cambio de hábitos de lectura de información y noticias de las nuevas generaciones, que se aceleraron alcanzando incluso a los lectores tradicionales durante el confinamiento que supuso la crisis sanitaria mundial por el Covid-19. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), de 2016 a 2021 ha caído la lectoría de los periódicos impresos, mientras ha aumentado en plataformas digitales, como se muestra en la siguiente gráfica.

²⁵ Existen otros acrónimos para entender y actuar en entornos de crisis, como VUCAH, citando al final la H de hiperconectividad; mientras que la Universidad de Oxford desarrolló el concepto de 'tiempos TUNA', es decir, turbulentos, inciertos, nuevos y ambiguos. Y más recientemente se desarrolló la categoría BANI, que daría cuenta de un mundo frágil (brittle), ansioso (anxious), no lineal (non-linear) e incomprensible (incomprehensible). Para los fines de este análisis usaré el concepto VUCA.

Porcentaje de la población de 18 y más años de edad alfabeto lectora de revistas, periódicos, historietas o páginas de Internet foros o blogs Serie 2016 a 2021



Fuente: INEGI. Módulo sobre Lectura 2016 a 2021.

La complejidad de ambientes ambiguos en los que ahora cohabitan los periódicos los obliga a repensar su modelo de negocio para buscar fidelizar a sus lectores y *cazar* nuevos consumidores, hoy prosumidores²⁶, a partir de un concepto clave en su valor de marca: Credibilidad²⁷.

Burchard y Maisch (2019) exponen que “los cambios a los que se enfrentan todas las industrias actualmente están relacionados con el avance acelerado de la tecnología, diferencias de pensar/actuar de nuevas generaciones de profesionales y la diversidad de culturas con las que se debe interactuar. Ante este complejo escenario se requiere una nueva administración de liderazgo. Además, las empresas consideran necesario promover factores ágiles como lo son la autonomía, la autoorganización y la flexibilidad para fortalecer la organización”.

En este contexto, la literatura para enfrentar entornos VUCA propone algunos puntos reductores para enfrentar la crisis, los cuales también podrían resultar en

²⁶ Con la llegada de internet, el receptor -además de ser consumidor de medios- está capacitado para difundir y compartir contenido, convirtiéndose en prosumidor. La comunicación dejó de ser unidireccional y se convirtió en bidireccional.

²⁷ Sin embargo, diariamente en sus conferencias el Presidente Andrés Manuel López Obrador vulnera precisamente la reputación de los periódicos impresos.

un acrónimo similar, pero en la línea de la adaptación y de la resiliencia empresarial ante el cambio.

- Abordar la volatilidad con una correcta **visión** de futuro. (V)
- Enfrentar la incertidumbre (**uncertainty**, en inglés) con conocimiento, formación y actualización constante. (U)
- Aportar **claridad**, simplicidad y sencillez en la ejecución de tareas y acciones dentro del seno de la organización. (C)
- Acabar la ambigüedad con **agilidad**, con una rápida capacidad de reacción ante los imprevistos que sucedan y que atenten contra la planificación estratégica de la organización. (A)



En estos entornos pueden surgir actores abruptamente que generan la consciencia de que no todo se puede controlar. Así, la toma de decisiones en entornos VUCA, aun realizados con bastante análisis y modelos, no puede predecir el futuro; eso es imposible. El objetivo es conocer los riesgos, evaluarlos y asumirlos a la hora de tomar decisiones empresariales.

Lo anterior obliga a delinear un plan estratégico a partir de cinco ejes: diagnosticar bien las situaciones, no autoengañarse, ver las nuevas oportunidades, tener iniciativa y vencer la resistencia al cambio.

En estos contextos, las organizaciones tienen el objetivo de trabajar la gestión de conocimiento y gestión talento consciente, en un mundo globalizado y definido por la época de la velocidad de cambio o transformación más importante del management.

Distintos autores coinciden en que para enfrentar un entorno VUCA es fundamental contar con un líder positivo, que sea capaz de adaptarse a los continuos cambios con el conocimiento y perseverancia que se requieren. El liderazgo de la organización en entornos VUCA, por tanto, debe recaer en personas con un perfil knowmands, con un alto nivel de consciencia, autoconocimiento, confianza en sí mismo, autenticidad, y con capacidad de instalar una conciencia colectiva y colaborativa.

“Cuando mi compañera de mando se llama incertidumbre, ya no puedo hipotecar o meter en mi maleta sólo viejas técnicas o tradicionales de análisis empresarial porque lo que tengo que saber es qué está pasando en ese mundo, pero mirando hacia el futuro, incluyendo en el cuadro de mando lo más importante que tienen las organizaciones, que son las personas con elevado grado de conciencia, y que si hace falta en el cuadro de mando se reinventa centrándolo en lo que realmente aporta valor: ¿Quiénes crean y quiénes innovan? Las personas”, expone Ofelia Santiago, coaching para la alta gerencia, durante una ponencia en la EUCIM Business School²⁸.

Para innovar, la empresa no puede tener miedo al riesgo. Giones, Brem y Berger (2018) agregan que cuando una organización se encuentra en una línea de trabajos plana, sin modificaciones enfocadas en mejoras, acostumbrada a realizar un trabajo tradicional, sin innovar en sus decisiones y actuar, puede ocasionar la

²⁸ Sobre este tema se puede profundizar más desde el concepto de neuromanagement. La consultora en alta gerencia, Ofelia Santiago expone algunas de estas ideas en distintas exposiciones de 2019 en la EUCIM Business School, las cuales pueden revisarse en <https://www.youtube.com/watch?v=e0qWiYkFJ1c>

falta de interés de los potenciales clientes. La ausencia de dinamismo y actualización de procesos para responder a un entorno turbulento es lo que hace a una organización poco competitiva y que no logra satisfacer a su cliente.

Raúl González (2019) expone cuatro hábitos clave para sobrevivir en un entorno VUCA.

- Desaprender para aprender y reaprender.
- Pasar del individualismo a un estado de cocreación, que implica establecer nuevos sistemas de relaciones y confianza en los directivos, colegas y clientes.
- Acelerar las interacciones.
- Comprender que hay paraíso más allá del trabajo informativo. De esta manera, la resiliencia es esencial en la nueva normalidad, la cual llegó para quedarse.

Al respecto, Petrella y Tessore (2018) explican que la flexibilidad organizacional es “la capacidad de adaptación, respuesta o reacción que posee la organización en su conjunto ante los cambios del entorno y de la propia organización, conseguida a partir de una actitud estratégica, un sistema productivo, una estructura organizativa y una fuerza de trabajo resilientes”.

3. Análisis Pestel y Cinco fuerzas de Porter aplicados a la industria periodística

Actualmente, los diarios impresos mexicanos enfrentan presiones en materia política, económica, sociocultural y tecnológica. Además, la incursión vigorosa de productos sustitutos -portales digitales de libre acceso y redes sociales- que comienzan a convertirse en competidores directos con menos barreras de ingreso y costo de producción.

El análisis Pestel y las cinco fuerzas de Michael E. Porter (1979) permiten elaborar un diagnóstico de la situación de los periódicos impresos en México y generar un nuevo modelo de negocio en el ecosistema digital, a partir de *El Universal* como unidad de análisis eje.

De acuerdo con la herramienta analítica Pestel, todas las empresas operan en un macroambiente que consta de al menos seis componentes principales: factores políticos, condiciones económicas en el ambiente general de las empresas (a escala local, regional, nacional o internacional); fuerzas socioculturales, factores tecnológicos, factores legales/ regulatorios y factores del entorno.

Mientras que el modelo de las cinco fuerzas de Michael E. Porter (1979) permite diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas de una industria.

A lo largo de este texto se ha expuesto la transformación del macroambiente que ha enfrentado la prensa en México, particularmente en su relación con el Presidente y el partido en el poder a lo largo de los siglos XX y XXI; el impacto del Internet y las redes sociales en la difusión de contenido, lo que ha derivado -junto a un cambio generacional- a la transformación de hábitos de lectura de noticias.

En este escenario también es importante resaltar, que la política de comunicación social de Andrés Manuel López Obrador ha estado apalancada en las redes sociales. Ahora ya no se requiere una transmisión en vivo por televisión si se puede utilizar un canal de You Tube o la difusión de un comunicado de prensa se puede resolver con 280 caracteres en Twitter, por citar dos ejemplos.

Los indicadores económicos de la industria de la edición de periódicos y revistas muestran una actividad productiva con bajos niveles de crecimiento, poco valor agregado al Producto Interno Bruto y un nulo atractivo para la inversión extranjera directa, que demuestran el deterioro que viene arrastrando la industria periodística desde hace varios años.

De acuerdo con la metodología del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el sector servicios (actividades terciarias), representa el 58% del total del Producto Interno Bruto (PIB), pero al interior de este servicio la actividad económica de edición de periódicos, revistas, libros software y otros materiales tan solo aportó el 0.12% del valor de la economía total del país en 2021. Y el promedio de la última década es de solo 0.10 por ciento.

Aportación de periódicos y medios impresos al PIB
(datos anuales en %)



Fuente: INEGI

El valor generado por edición de periódicos, revistas y libros durante 2021 fue de apenas 30 mil millones de pesos (mdp), cuando el PIB total del país es de 25.7 billones de pesos.

En cuanto al dinamismo de medios impresos, estos crecieron a una tasa de 32% en 2021, una cifra inusual porque el año anterior el PIB del sector tuvo una caída del 10% y la variación promedio de la última década es de apenas 2.3 por ciento.

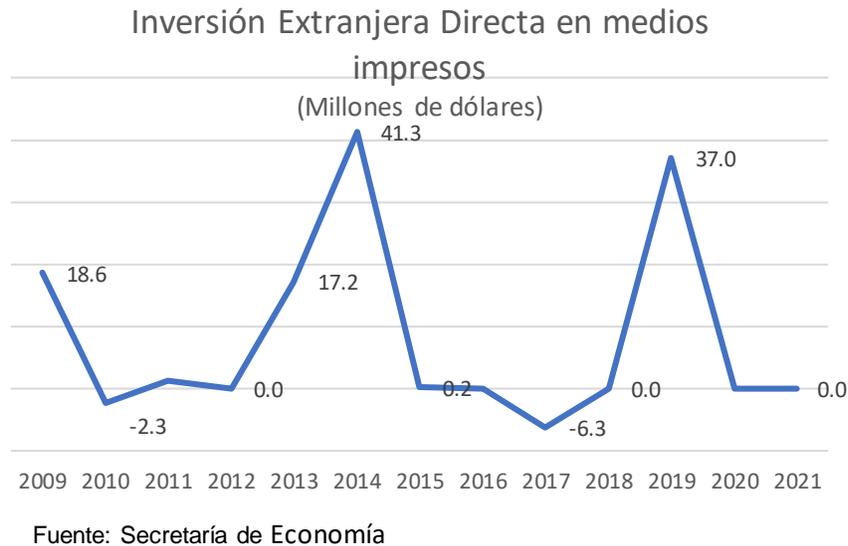
Como en cualquier actividad económica, para tener un mayor dinamismo del sector, generar empleos y expandir su aportación al valor del PIB, es necesario incrementar el coeficiente de inversión. Sin embargo, las cifras para periódicos y revistas no son alentadoras.

Datos del reporte de Inversión Extranjera Directa (IED) de la Secretaría de Economía señalan que no hubo interés del capital extranjero en la inversión de edición de periódicos, revistas, libros y edición de publicaciones desde hace dos años.

El escenario más dramático es que en el presente siglo en 12 ocasiones se reportaron cifras en cero para la industria periodística, su mejor año fue en 2014 cuando se reportó una IED para la rama de edición de periódicos y revistas de 41.3

millones de dólares; sin embargo, esta cifra apenas significó el 0.14% del total de IED que entra al país.

En 2007, el dato de IED para esta actividad fue negativo en 0.6 millones de dólares y en 2017 se registró una desinversión en el sector de 6.3 millones de dólares.



A juzgar por estas cifras, la situación del sector es una tendencia a la baja en sus indicadores económicos, por lo que su viabilidad financiera dependería de contratar deuda o bien de solicitar un rescate financiero con impacto directo a las finanzas públicas del país.

En el contexto político descrito, este último recurso resultaría inviable en un entorno de menor crecimiento económico y un espacio fiscal en las finanzas públicas cada vez menor (diferencia entre ingreso y gastos por parte del gobierno federal).

Además, con base en la matriz de Michael Porter, los portales de noticias iniciaron como un producto sustituto frente a los periódicos de papel, pero hoy los indicadores empiezan a mostrar que se han convertido en un producto competidor, ya que presionan fuertemente a la prensa. Incluso, los portales de los propios periódicos hoy son concebidos no como un valor agregado de éstos, sino como una línea de negocio independiente.

Los portales presionan porque están disponibles con facilidad, algunos de ellos tienen mayor calidad y desempeño a un menor o nulo costo monetario para el cliente. Otros más empiezan a entender un poco mejor las necesidades informativas de las nuevas audiencias.

Además, no tienen que desembolsar una importante cantidad en activos fijos (rotativa) o enfrentar el precio de papel y la tinta, lo más pesado en el costo de producción de los diarios. Tampoco tienen importantes barreras de entrada, pues en la actualidad internet es de las plataformas menos reguladas.

Los periódicos impresos, a diferencia de los digitales, enfrentan una alta presión por parte de sus proveedores.

“Hasta la década de los 90 del siglo pasado, el gobierno era dueño de Productora de Importadora de Papel, S.A (PIPSA). Esa era la proveedora de papel a los periódicos. Bajo esa estructura, podemos hablar de un control sobre la industria: ‘Yo importo, te vendo barato, pero me tratas bien’, era la lógica. Una vez vendida PIPSA y abierta la posibilidad de comprar el papel al mejor postor se reventó la camisa de fuerza a los medios impresos. Esa alta concentración en el proveedor y que fuera manejada por el mismo gobierno federal era una tremenda atadura”. (Aponte; 2019: 32)

Pero actualmente, existen en el mercado mexicano alrededor de cinco distribuidoras importantes, entre ellas, el gigante canadiense *Abitibi-Consolidated*, principal proveedor de la prensa en América Latina²⁹; *North Pacific Paper*, de Estados Unidos, y hasta hace unos años principal proveedor de papel de *El Universal*. Existen tres firmas mexicanas con una menor participación en la industria: *Medium*, *Liner* y *Biopapel*. Sin embargo, como explica Aponte (2019), el costo del papel suele ser discrecional³⁰.

Con anterioridad se ha hablado sobre la presión que ejercen los clientes, quienes han dejado en segundo plano la lectura de noticias en papel y ahora el 80% de su

²⁹ Para más información acerca de esta empresa se puede consultar la nota *Dos empresas canadienses crean un gigante de papel*, publicada en 1997 en el periódico argentino *El Tiempo*. Disponible en <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-579969>

³⁰ Incluso para el director editorial general de *El Universal*.

información la consume desde su smartphone. ¿A caso los portales dejaron de ser un producto sustituto para convertirse en un producto competidor?

El director editorial general de *El Universal* expone en su tesis (Aponte; 2019) que “desde hace ocho años, con el declive internacional de las ventas de periódicos impresos y el fortalecimiento de las redacciones multimedia en el mundo, periodistas y académicos han adelantado la muerte del diario en papel. Pero los medios de comunicación siguen dando la pelea para sobrevivir, en una situación de crisis que comenzó a mediados de los años 80 y que se agudizó por la crisis financiera global de 2008-2009”. Escenario que -como hemos visto- se exacerbó después de la crisis sanitaria por el Covid 19, que aceleró que los lectores se acostumbraran a leer noticias e informarse por internet.

4. Opiniones, experiencias y estrategias con visión

Mauricio Cabrera (2021), una de las voces más importantes en el análisis de medios, asegura que “a la industria le gusta convencerse a sí misma de que el mal está en quienes la consumen, y no en el producto que generan”. Y agrega que sólo sobrevivirán aquellos medios que logren entender y satisfacer las necesidades de sus usuarios-clientes.

Cabrera critica que, en los últimos años, los contenidos no se han hecho para la gente, sino para satisfacer los algoritmos. Y por ello, los medios “fueron transformando su negocio en una fábrica de “baratijas replicables” (Cabrera; 2021:177).

De esta manera, es necesario analizar la industria periodística -a partir de *El Universal* como unidad de análisis- con una herramienta que permita mirar la empresa desde la parte macro y desarrollar una propuesta de valor que sea viable como un nuevo modelo de negocio.

En una entrevista realizada el 16 de mayo de 2021, el exeditor de *The Guardian*, Alan Rusbridger, relata cómo fue la decisión de dejar en el olvido el periódico

impreso para un diario londinense con una tradición de 200 años y dar el salto a informar únicamente a través de un formato digital³¹.

En esa entrevista expuso que hubo una gran inversión sin claridad en el retorno, la contratación de un equipo con nuevas habilidades y entender el papel de las redes sociales en la difusión de información; esa fue la ruta de la conversión. Durante la plática, explica que su primer paso fue lograr un mayor alcance antes que traducir esto en más ingresos. (Anexo 3)

5. La matriz de Canvas

Los nueve bloques del modelo Canvas aplicado a *El Universal* permitirán explorar una ruta de solución ante la crisis que está viviendo la prensa mexicana, por la desaparición de su principal cliente: el gobierno, y la falta de segmentación y diversificación del nuevo mercado, lo que justo permite que el gobierno ponga a la industria en jaque.

La matriz de Osterwalder ayuda a plantear las siguientes preguntas con una perspectiva o visión a futuro: ¿Qué quiere hacer?, ¿a quién se dirigirá la propuesta de valor?, ¿cómo se logrará?, y ¿cuándo saldrá al mercado?

El lienzo de modelo de negocio tiene como objetivo en las empresas desarrollar la innovación estratégica, basado en cuatro pilares: competitividad, diferenciadores, satisfacción y transformación. Mantiene en los equipos el espíritu de hacer las cosas de otra manera.

La matriz Canvas establece nueve variables de análisis que cubren las cuatro áreas principales: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. Existen al menos 14 áreas de exploración. De estas 14, el esfuerzo se centrará en la que permite entender al cliente y generar una nueva idea de cómo difundir la información.

³¹ El texto completo puede leerse en <https://la-lista.com/the-guardian/2021/05/16/fue-emocionante-como-the-guardian-se-volvio-digital-y-global>

IV. Propuestas de solución

1. Contexto del problema

El presente trabajo ha problematizado la crisis que atraviesa la industria periodística ante la ausencia de su principal cliente: el gobierno, que redujo considerablemente la inyección de recursos por concepto de pauta oficial, y cuyo escenario se exacerbó por la crisis económica generada por el Covid-19. Además, se ha descrito la incapacidad de los medios de generar una propuesta de valor ante los cambios de hábitos de lectura de las nuevas audiencias.

Después de diagnosticar la posición de la industria periodística con base en los planteamientos de Michael Porter y Francis Aguilar³², se desarrollará una idea de nuevo modelo de negocio que describa de forma lógica cómo una organización crea, entrega y captura valor a partir de la Matriz de Canvas y las recomendaciones para enfrentar un entorno Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo (VUCA, por sus siglas en inglés). Lo anterior para generar una propuesta de valor que derive en un servicio mínimo viable o prototipo.

Se busca lograr una propuesta de valor para un medio específico que, además, permita desarrollar tres objetivos: ahorro importante por la reducción de compra de papel y tinta para bajar el costo de producción; retener un mercado, y fidelizar a un nuevo segmento que pueda representar ingresos y una tasa de retorno en diez años.

El plan para difusión de noticias en el ecosistema digital que se propondrá tiene como objetivo generar más tráfico, el cual deberá monetizarse con la ayuda de Google AdSense, por ejemplo.

Potencializar la influencia y presencia de la plataforma digital también permitirá a este medio llegar con la fuerza, influencia, valor de marca y mayor fortaleza financiera para tener una mejor posición en la nueva relación política que supone un cambio de gobierno en 2024.

³² Profesor de la Universidad de Harvard; creador de análisis PEST.

A continuación, se utilizará el periódico *El Universal* como unidad de análisis a fin de encontrar una solución que genere una propuesta de valor por segmento de mercado para mantener y atraer nuevos clientes; modelo que de alguna manera puedan replicar otros medios impresos. Se trata, entonces, de una propuesta de valor sobre los ejes de reducción de costes, novedad, rediseño y, principalmente, customización.

La literatura revisada indica que el periódico *El Universal* tendrá que repensarse desde la visión que exige un entorno VUCA, con una clara transformación de su management, gestión de talento, instrumentación de procesos horizontales y absoluta resiliencia ante la prueba y error que exigirá el nuevo reto.

De acuerdo con el informe *Digital News Report 2022*, del Instituto Reuters de estudios sobre periodismo³³, hay una clara diferencia entre cómo ven las noticias las personas de 18-24 años frente a los millenials y a los mayores de 35 años³⁴.

Las personas más jóvenes ubican los valores de la información en los conceptos de justicia y medio ambiente, principalmente. Pero sobre todo valoran que la información sea digna de ser compartida, entretenida y que permita aprender algo nuevo. Además, su idea de periodismo rompe con los cánones de la profesión: buscan que los periodistas asuman una posición y sean críticos respecto a los temas; para ellos pesa más la opinión del periodista que los hechos.

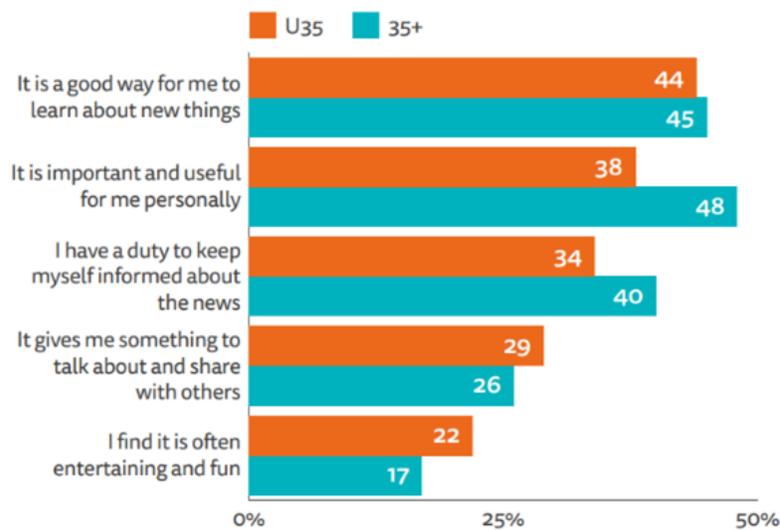
Mientras que para la generación millennial³⁵ un valor clave en la información es que sea importante y útil en sus decisiones personales.

³³ La información puede ser consultada en <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2022> P. 43-49. Es importante señalar que mide temáticas distintas al de 2021, también citado previamente en este trabajo.

³⁴ Este capítulo muestra los resultados de distintas encuestas y estudios de mercado de las audiencias de esta edad en Reino Unido, Estados Unidos, Alemania Francia, España, Italia, Irlanda, Dinamarca, Finlandia, Australia, Brasil y Japón.

³⁵ Personas nacidas entre 1981 y 2000.

PROPORTION WHO SAY EACH IS WHY THEY KEEP UP WITH THE NEWS – BY AGE – ALL MARKETS



QMotivations_2022a. Which, if any, are the most important reasons for you, personally, to keep up with the news? Please choose up to three options. Base: Under 35/35 and older: All markets = 28,166/65,266.

Fuente: Digital News Report 2022

A este contexto volátil se suman las nuevas políticas que Facebook comunicó recientemente a los periódicos: dará prioridad videos de tres minutos y videos cortos frente a los outlets de noticias, porque hoy su competencia directa es Tik tok; eliminará su sección *breaking news* y el financiamiento para aceleradoras. También eliminará la barra de notas recomendadas cuando se entra al sitio web, las llamadas FIA.

El anuncio es importante para todos los medios. En el caso de *El Universal*, la firma de Mark Zuckerberg aporta el 38% del tráfico total en su sitio, aproximadamente 10 millones de usuarios únicos al mes³⁶.

Monetizar cualquier estrategia digital no es fácil. El anuncio más caro en impreso a color y a plana completa de la primera sección ronda los 350 mil pesos, mientras mantener un día el banner en el home del sitio web cuesta casi 70 mil pesos. Cabe

³⁶ Esta información es interna, pero se obtuvo a partir de una fuente de este diario, quien proporcionó este y otros datos con la condición de mantener su nombre reservado. Agradezco su apoyo para este trabajo que sólo tiene fines académicos.

destacar que empiezan a existir campañas muy amplias en la versión online que alcanzan 500 mil pesos.

2. La segmentación de clientes; la apuesta es por la customización.

A partir de la matriz de Canvas, la empresa deberá pensarse como un producto que atiende un mercado segmentado, cuyos actores tienen distintas necesidades. Esto obliga a generar una propuesta de valor a la información distinta, la cual deberá distribuirse o difundirse por diferentes plataformas.

Además, estas audiencias ofrecen una rentabilidad sustancialmente distinta cuyo retorno de inversión, por así llamarlo, se verá reflejado al paso de una década.

De esta manera, *El Universal* deberá ser una opción distinta para tres segmentos: jóvenes de 18 a 24 años, considerados nativos digitales (el mayor desafío para entender y atender); de 25 a 35 años, ya con capacidad de pago, y para las personas de 35 años en adelante, su público cautivo.

El primer reto será convencer a una audiencia más joven -acostumbrada a no pagar por la información que obtiene por libre acceso- de que los productos comunicacionales con calidad informativa implican un costo.

Desde mi punto de vista la innovación se tendrá que generar a partir del quién: el cliente manda. Y el valor de la propuesta está crear un producto que satisfaga una necesidad. (Anexo 3)

a) Primera solución: Alcance, antes que ingresos.

Es necesario desarrollar una estrategia específica que nos ayude a conquistar a los llamados nativos digitales, de 18 a 24 años.

La literatura es clara, estos jóvenes se informan a través de las siguientes plataformas: *Tik Tok, Telegram y You Tube*.

Facebook no los ancla, y la firma ha informado a los medios de su nuevo modelo de negocio: el video manda.

El Universal entonces deberá trazar una relación con su nuevo lector y entender que en este segmento de edad todos son proconsumidores, y se debe apostar por

el concepto co-creación de contenido y el establecimiento de comunidades. El modelo de comunicación no puede ser unidireccional, sino bidireccional.

Para avanzar en esta ruta será necesario asumir las recomendaciones de la literatura para enfrentar un entorno Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo (VUCA, por sus siglas en inglés), porque se requerirá la visión de un nuevo liderazgo que gestione talento y la resiliencia de la empresa.

Se sugiere a *El Universal* hacer un scouting entre sus cuadros más talentosos en ese segmento de edad y con cierta experiencia reporteril para aparecer en cámara y lograr la cercanía que estos jóvenes buscan establecer con quien les cuenta la noticia, pero estos cuadros deberán representar al mismo tiempo los valores de *El Universal*: divertido y creíble; divertido y veraz; divertido y verificado; divertido y novedoso; divertido y comprometido, por mencionar algunas duplas.

En busca del tik toker Universal³⁷. También podría invertir en los tiktokers conocidos para difundir su información y su marca; son las voces creíbles de la Generación Z.

El tik toker explotará el detrás de cámara de las noticias importantes como un nuevo producto y entrevistas espontáneas donde la cámara este en movimiento y se vea a un personaje invadido o tomado en infraganti.

Además, será necesario plantear una nueva narrativa. Atenderá desde estas plataformas, entonces, a jóvenes interesados en temas como la diversidad de la comunidad sexogenérica, el respeto a los derechos humanos, las injusticias a partir del relato de historias y testimonios de las personas, y el cambio climático, todo ello enfocado en personajes muy ciudadanos.

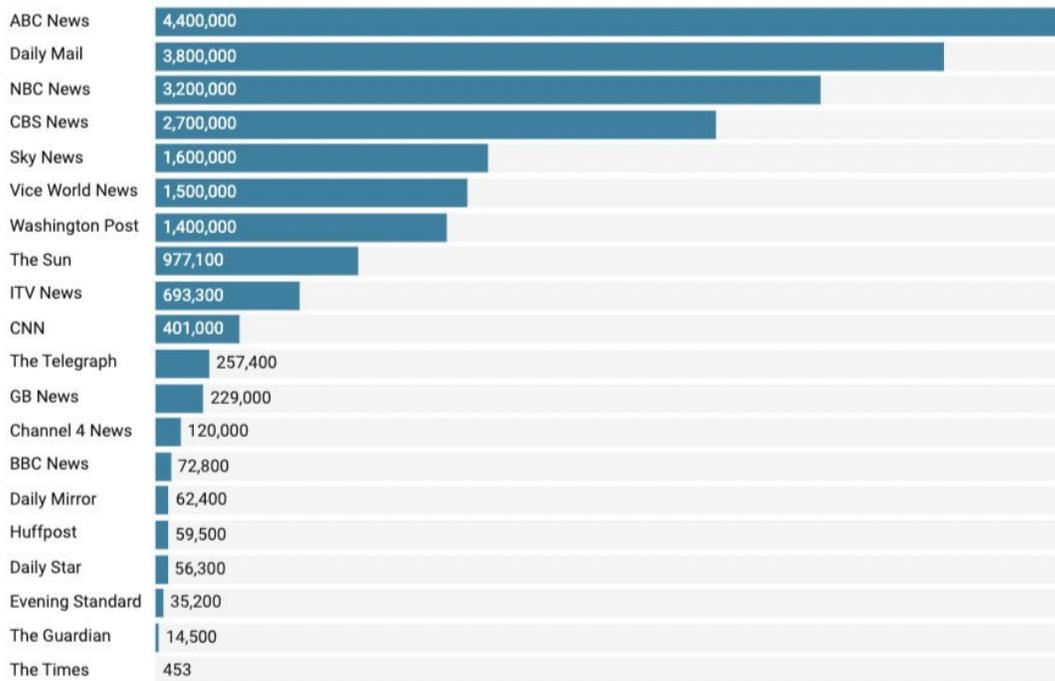
Estas plataformas, bajo su gran eslogan, mostrarán fotografías, pequeñas historias, gifs o materiales que coproduzca su joven audiencia.

³⁷ Al momento de escribir este texto, *El Universal* estaba empezando a incursionar en Tik tok, pero en política su oferta informativa era pequeños bites o frases cómicas de algunos políticos, sin algún valor agregado ligado a las características del formato. Baste apuntar que el *Digital News Report 2022*, del Instituto de Estudios de Periodismo de la Agencia Reuters, muestra que la audiencia para consumir noticias en esta plataforma se quintuplicó en 5 años.

La idea es detonar a partir de sus plataformas, comunidades o redes que en este nicho difundan su información, con la única regla de mantener el logo de la marca hasta donde más se pueda. Por ejemplo, fotogalerías para Instagram que capten un momento noticioso, como el incendio en el metro de la L2, el lunes 4 de julio de 2022 u otros momentos.

En el mundo, ya existen experiencias de generar comunidades a partir del Tik Tok.

Which news publishers have the most followers on Tiktok?



Follower counts as of 22 June

Chart: Press Gazette • Source: Tiktok • [Get the data](#)

El objetivo es generar una estrategia de engagement temprano para lograr un mayor alcance y fidelizar a un perfil de cliente que en el futuro, se estima diez años, esté dispuesto a pagar por contenido al valorar la calidad informativa, educar a ese público. Alcance, antes que ingresos.

Se recomienda bajar el número de posteos de noticias duras y crear diariamente al menos 12 productos multimedia exclusivos.

Y en este segmento la propuesta comercial podría avanzar sobre incrementar, crear o innovar en TikTok y Youtube shorts. Baste una fotografía de los usuarios

de TikTok: 55% son mujeres; 45%, hombres. El 20% tiene menos de 19 años; 32%, de 20 a 24, y 27%, de 30 a 40 años.

- Activos: jóvenes entre 13 y 18 años.
- Consumo promedio al día en México: 120 minutos
- México tiene aproximadamente 55 millones de usuarios activos

Para monetizar:

- Ser mayor de 18 años.
- Tener más de 10,000 seguidores.
- Contar con al menos 10,000 visualizaciones de los vídeos en los últimos 30 días.
- Cumplir las normas de la comunidad.

Esta red social paga:

Reproducciones	Dólares	*Pesos MX
1	0.07	1.42
10,000	0.70	14.18
100,000	7.00	141.95
1,000,000	70	1,419.46

*Los montos son aproximados, depende del tipo de cambio.

Inversión: Para contratar un TikToker, se cotiza dependiendo el número de seguidores. Por ejemplo:

+500 mil followers		
Temporalidad	Dólares	**Pesos MX
Al mes	450	9,125.00
Por publicación	De 100 a 200	2,027.81
		4,055.62

*Se cotiza con su agencia o representante. **Los montos dependen del tipo de cambio.

Youtube shorts

Para monetizar:

- Tener al menos 13 años, o la mayoría de edad en tu país o región.
- Estar ubicado en un país elegible.
- Seguir YouTube.
- Subir un Short original en los últimos 180 días.

La red social paga:

Dólares	*Pesos MX
De 100 a	2,027.81
10,000	202,781.00

*Los montos dependen del tipo de cambio.

El importe se ajustará en función de las métricas de rendimiento, como las visualizaciones mensuales de los Shorts del canal y la ubicación de su público.

Inversión:

Para contratar a un influencer se cotiza según la cantidad de seguidores, ejemplo:

Tipo de influencer	Followers	Dólares	**Pesos MX
Micro	10 a 50 mil	250	5,070
		1,250	25,350
Medio	50 a 250 mil	1,250	25,350
		12,500	253,476.25
Macro	250 mil a 1 m	12,500	253,476.25
		25,000	506,952.50
Mega	+1m	+25,000	+506,952.50

*Se cotiza con su agencia o representante.

**Los montos dependen del tipo de cambio.

Desde el punto de vista de inversión económica no parece existir mayor implicación. Sin embargo, el reto está en la raíz de la cultura organizacional de una empresa como *El Universal* y otros medios tradicionales.

Como establece el enfoque VUCA, emprender una tarea de este tipo significa tener un liderazgo abierto, que impulse y acepte que el talento joven debe encabezar esta misión. Los jóvenes les hablan a los jóvenes; es un código.

Además, este proyecto obliga a contratar perfiles con disciplinas más allá del *community manager*, ya clave en las redacciones, sino perfiles multidisciplinares, como periodista de datos, expertos en audiovisuales, entre otros, quienes tienen un costo.

Existe también otra desventaja³⁸, los periodistas de la *Generación X* y *Baby boomer* deberán reeducarse para aprender a comunicar sus temas contando de manera diferente las historias. Este sería el foco rojo en esta ruta de trabajo.

Algunos datos sobre el riesgo que puede haber en la instrumentación de esta ruta, los arroja una investigación de Simón Elvery (2022), desarrollador editorial del *Australian Broadcasting Corporation*, para el Reuters Institute, quien concluye que los reporteros no son los primeros en adoptar nuevas tecnologías, sino que a menudo se las arreglan con lo que están familiarizados o usan aquello que tienen más a mano.

De acuerdo con este estudio, en la elaboración del reportaje (*reporting*) es donde menos se adoptan los nuevos procesos y herramientas computacionales. Los periodistas se valen menos de las nuevas herramientas en esta fase, pero por razones organizativas y culturales sí tienden a adoptar procesos computacionales de manera más consistente en la producción y distribución.

Además, Elvery expone que, a diferencia de la industria tecnológica, en general en el periodismo no existe una cultura destacada para experimentar y buscar nuevas herramientas.

³⁸ Si bien esta metodología de caso obliga a modelar también las desventajas, la autora de este proyecto prefiere asumir estos retos como una ventana de oportunidad.

Lo anterior permite prever que la transición de las generaciones anteriores a una nueva manera de pensar, generar y distribuir contenido no será una tarea fácil. Sin embargo, tampoco imposible.

Segmento de población	Producto	Ventajas	Desventajas
Generación Z	<p>Más videos y textos cortos, menos palabrería. Difundir contenido a través de crear sus propios influencers en You Tube, TikTok y Telegram. Aquí la estrategia es de alcance. Se busca fidelizar a los futuros lectores.</p>	<p>Crear comunidades en donde se posicione la marca. Aprovechar el contenido que elaboren los proconsumidores en sus plataformas para generar audiencia comprometida. Generación de una imagen fresca.</p>	<p>Implica tener un tipo de liderazgo abierto y transformar la cultura organizacional de la empresa.</p> <p>Se debe aceptar que el talento joven debe encabezar esta misión.</p> <p>Implica contratar perfiles con disciplinas como community manager o periodista de datos. Incluso, expertos en audiovisuales, quienes tienen un costo.</p> <p>Los periodistas de la Generación X y Baby boomer deberán reeducarse. Y aprender a comunicar sus temas contando de manera diferente las historias.</p>

b) Segunda alternativa de solución. ¿Qué hacer para los millenials?

Siguiendo con la metodología de Canvas, en donde uno de sus ejes es entender el mercado, la evidencia muestra que 80% de las personas de 30 en adelante utilizan al menos una vez su correo electrónico para acceder a las noticias.

Para este grupo se deberán crear nuevos *Newsletters* especializados y con contenido premium al que podrán suscribirse las personas interesadas en temáticas³⁹ específicas.

En una primera etapa se propone que esta herramienta sea de libre acceso hasta que esté posicionada en el mercado para después iniciar suscripciones con un bajo costo. En este caso las experiencias son variadas, mientras en Estados Unidos 7% paga el servicio de información al mail; en Alemania, sólo lo hace el uno por ciento.

El ejemplo en esta estrategia es *The New York Times* que elabora 70 newsletters de nicho y tienen tasas de apertura de 70% y les representa 30 veces más suscriptores que redes sociales.

El objetivo en esta estrategia será involucrar a los usuarios y traerlos de vuelta más regularmente a sitios web o aplicaciones donde se puede monetizar el tráfico. A partir de esta estrategia para aumentar tráfico e interacciones se buscará convencer a los anunciantes de las bondades de publicitarse en los sitios web, y no sólo en el papel.

En una segunda etapa, se conservará el espíritu de que la información se ofrecerá como un *menú de restaurante*, en donde este cliente podrá elegir la información que desea recibir, y por la cual pagará a través de una suscripción digital, cuyo costo será variable dependiendo el número de notas y reportajes exclusivos que soliciten.

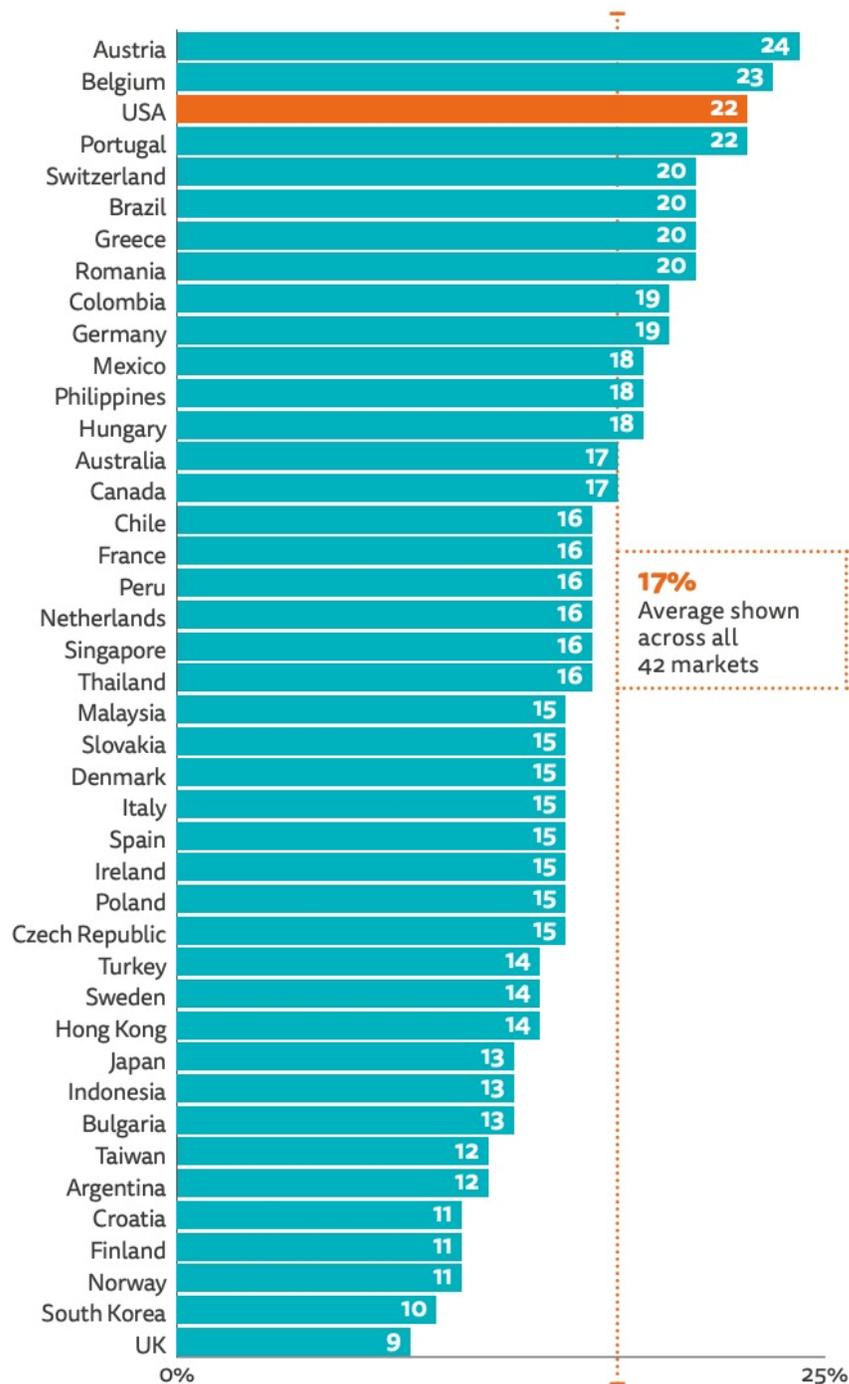
³⁹ Hoy, *El Universal* hace 11 productos de este tipo, pero no son exitosos porque no están pensado para el público millennial, sino para los lectores mayores de 35 años. El periódico español, por ejemplo, elabora 56 newsletters. Además, al cierre de este trabajo *El Universal* apenas empezaba a diseñar un podcast, mientras que la Organización Editorial Mexicana, que edita *El Sol de México*, tiene en streaming 12 podcasts desde hace cuatro años.

A través de esta suscripción, este segmento de mercado podrá acceder a mesas redondas e imágenes exclusivas sobre su tema de interés. La suscripción premium de este servicio incluirá como cortesía el semanario *El Universal* de colección, del cual hablaré más adelante.

Los *newsletters* los desarrollarán los reporteros expertos en los temas de lo que se hable, con una visión absolutamente transmedia y didáctica. En donde anunciantes podrán pagar publicidad.

Para estos nuevos lectores se acabó la época de la información general, los datos son de nicho.

PROPORTION WHO ACCESSED NEWS VIA EMAIL IN THE LAST WEEK – SELECTED MARKETS



Q10. Thinking about how you got news online (via computer, mobile, or any device) in the last week, which were the ways in which you came across news stories? Base: Total sample in each market (n = 2000).

Fuente: *Digital News Report 2022*. Pág. 47

Propuesta comercial: Incrementar el número de suscriptores a la página web a través de *newsletter*, generar tráfico y luego monetizar.

Formatos: Rich Media (animaciones, videos, Gifs)

Big Banner Expandible (el anuncio más grande en digital) Posición en Home Nacional para atraer lectores. CPM: \$550 x 10,000 impresiones.

Además, se sugiere que el *Newsletter* estrella para la audiencia de 25 a 35 años vaya acompañado de un podcast, que podrá llevar tres anuncios: al iniciar, en medio y al final. Para los anunciantes se podría hacer un paquete de tal manera que los 450 mil pesos que paguen por una plana del impreso les dé 50% de descuento en anuncios de productos digitales, cuyas tarifas estimadas se ponen en el anexo 1.

El Universal podría establecer alianzas con plataformas como *Spotify* para lograr un podcast bien producido y con un guion de investigaciones periodísticas propias, pero que funcionen como radionovelas, en donde incluso pueda haber anunciantes al inicio y al final⁴⁰. Y otra manera de presentar la información sería como un reportaje de fondo, como ya lo hace *The daily*, el podcast estrella de *The New York Times*; modelo que calcó *Reforma* con *El café de la mañana*.

De acuerdo con el reporte *Global Entertainment & Media Outlook 2022-2026* de PwC México⁴¹, durante la pandemia aumentó el consumo de podcasts en el país, lo que se tradujo en un aumento de 138% de los ingresos publicitarios en esta plataforma, alrededor de 31 millones de dólares en 2022. La lista de contenido preferido para los mexicanos la encabeza la comedia, pero inmediatamente en segundo lugar están las noticias.

⁴⁰ Hablo de productos como Fausto que se construyó a partir de la llamada nota roja de la época y se utilizó la voz del actor mexicano Damián Alcázar para narrar la historia.

⁴¹ Calderón, Ch. (2022, 3 de octubre). "Podcast 'enciende' publicidad en México: Crece 138% este 2022". Periódico El Financiero. Recuperado en: <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/2022/10/03/podcast-enciende-publicidad-en-mexico-crece-138-este-2022/> En este mismo texto, Andrea Rivera, jefa de Ventas de Publicidad en Spotify México, afirmó que los jóvenes de entre 18 y 24 años pertenecientes a la generación Z son quienes más consumen podcast. Otro dato interesante, es que los mexicanos prefieren Youtube como plataforma para escuchar podcast.

Al cierre de 2022, 34 millones de personas al mes escucharon un podcast al menos una vez a la semana, lo que significa un incremento de 112% en comparación con los 16 millones de escuchas reportados en 2019. De esta manera uno de cada cuatro mexicanos escucha un podcast una o dos veces por semana.

En los últimos seis años, el número de personas que escuchan un podcast en México creció en promedio a un ritmo de 38% anual.

En la propuesta de valor dirigida a los millenials, se generaría también como valor agregado a la suscripción un sistema de alertas de las noticias más importantes del día por la mañana y en la noche, y una lista vespertina con aquellas noticias que le importen a cada suscriptor; a la medida. Las cuales podrán dar tráfico al direccionar al sitio web.

Es importante no perder la estrategia desarrollada en Twitter. De acuerdo con el *Ranking Social de Medios en México* correspondiente a mayo de 2022, elaborado por el equipo Story Baker⁴² y con información de Emplifi, se citan los siguientes datos:

El Universal es una de las marcas más conocidas en noticias en México, abonó 56 mil seguidores nuevos en Twitter. La cabeza en interacciones totales es de *El Universal* (721 mil), mientras que *Latinus* con una estrategia especialmente en vídeo es segundo lugar con 578 mil, en esta misma red.

⁴² El reporte se puede consultar en https://rankingdemedios.com/?utm_source=substack&utm_medium=email

Segmento de población	Producto	Ventajas	Desventajas
Milennials	<i>Newsletters</i> temáticos y envío de información a la carta a fin de aumentar suscriptores y tráfico al web site que podrá capitalizarse a través de impactos para cobrar más por publicidad o por medio de Google Trends.	Como ya se documentó, el lector que pertenece a esta generación busca contenido altamente relacionado con su vida y toma de decisiones.	Convencer a parte de la plantilla (reporteros) a dejar el trabajo en campo para desarrollar distintos <i>Newsletters</i> e iniciar su capacitación en el manejo de algunos templates para desarrollar estos productos. Invertir en la tecnología que permita al lector filtrar sus intereses y temas preferidos.

c) Tercera alternativa de solución: adiós al diario; llega el semanario

El Universal deberá comprometerse a un rediseño profundo de su producto más emblemático: el periódico. No sólo para refrescar su imagen, sino para lograr ahorros sustantivos en su costo de producción.

El tamaño deberá pasar de un formato sábana a uno tabloide para bajar el uso de papel y sin decirlo se convertirá en un producto de colección semanal, que se venderá al precio de cuatro ejemplares, pero cuya oferta en contenido será la profundidad y problematización de los fenómenos político-sociales, incluidos los del interés de la Generación Z.

Además, esta acción le permitirá generar empatía con la Generación Z, pues al ahorrar papel también apostará por el cuidado del ambiente. Por ello, el área de marketing generará una campaña con este doble mensaje: hacia la profundidad semanal con el cuidado de árboles.

Cabe señalar que, de noviembre de 2020 a febrero de 2022, el costo del papel de importación que utilizan la mayoría de los periódicos en el mundo se duplicó.

El Universal podría ahorrar más del 60% en su costo de producción no sólo por reducir su tamaño a tabloide, sino por salir únicamente los domingos⁴³.

En 2015, el diario costaba 10 pesos de los cuales siete eran para su costo de producción, según refirió uno de sus directivos en espacios académicos de la Universidad Iberoamericana, por lo que reservo su nombre. Otro diario de circulación nacional hoy cuesta 12 pesos y su costo de producción es de nueve.

Esta decisión involucra el mayor reto de convencimiento. Deben entrar en juego todas las habilidades necesarias para enfrentar un entorno VUCA, pero este espíritu de resiliencia y renovador no sólo debe alcanzar a los directivos editoriales, sino a las y los dueños: a las mujeres y hombres del poder y del dinero.

En el nuevo semanario propuesto, el cambio de formato no basta. Para escribir en la nueva era del periodismo, Mauricio Cabrera (2021) recomienda:

- Aproximarse de una manera distinta a la historia
- Crear un estilo propio y distanciarse de las camisas de fuerza que representa la nomenclatura de cada género periodístico.
- Hay que emular fórmulas del entretenimiento y del periodismo narrativo. Pensar todo como un documental para que la historia no se muera en papel, sino que pueda trasladarse a distintas plataformas.
- Planear la cobertura

⁴³ No existe una cifra oficial o pública sobre este tema. Sin embargo, es el porcentaje que redujo otro periódico que en 2017 pasó de formato sábana a tabloide, de acuerdo con los datos de un directivo que pidió su anonimato. Se elige salir en domingo por los datos de lectoría que David Aponte, actualmente director editorial de *El Universal*, proporciona en su tesis para grado de Maestría, referenciados en páginas anteriores.

Segmento de población	Producto	Ventajas	Desventajas
Generaciones X y Baby Boomer	Semanaario supe edición impresa diaria.	Esta es la medida que generaría un mayor impacto económico de inicio por el ahorro en papel y tintas. Los dos insumos más caros en su producción. Sin existir públicamente un dato, pero a través de consultas con directivos editoriales, se estima una reducción hasta en 60% en costo de producción.	Convencer al Consejo de Administración, a los gobiernos y a los anunciantes privados en que no es un fracaso, sino una innovación que responde a las nuevas tendencias de lectura debido a un cambio generacional. Y hacer entender que se vende el espacio editorial del proyecto (una plana, media plana, un cuarto de plana) y no centímetros de papel de manera literal.

Esta es la propuesta que significa un importante ahorro para enfrentar el boquete financiero, pero entre sus desventajas está que es también la que genera más disenso entre los dueños de las empresas periodísticas.

Distintos directivos editoriales de medios impresos, quienes prefirieron reservar sus nombres, explicaron cuáles son los inconvenientes al momento de plantear un rediseño que implique transformar el formato de sábana a tabloide al Consejo de Administración de los periódicos o al dueño o dueña. Coinciden en ubicar tres argumentos negativos que ven los accionistas:

- Los dueños consideran que cambiar de sábana a tabloide el formato del periódico impreso es enviar al exterior una señal de debilidad: “nos hicimos chiquitos”⁴⁴.
- Los contratos con el gobierno para publicidad oficial están elaborados a partir de medidas específicas, no de conceptos abstractos como: una plana, tres cuartos de plana o un cuarto de plana. Por lo que exigen medidas en centímetros que son modificadas por el formato a tabloide, por lo que el lanzamiento de un producto de esta naturaleza incluye respetar lo firmado previamente y trazar nueva ruta de publicidad.
- Los anunciantes privados piden bajar el costo de la publicidad precisamente porque se verán reflejados en una menor cantidad de papel.

Uno de los directivos editoriales con los que se conversó -con la condición de mantener su anonimato- refirió que un rediseño de esta naturaleza tardó en salir a la venta tres meses después de su fecha programada de lanzamiento por la presión del gobierno que refería que los contratos estaban hechos a partir de medidas muy claras que aplican para el formato sábana, y que son muy grandes para un tabloide.

La revisión de distintos autores y las conversaciones informales con editores en jefe permiten proyectar que el escenario más viable para *El Universal* es enfrentar la crisis financiera aplicando una segmentación de mercado y ofrecer la información a través de distintas plataformas. Pero la decisión clave para obtener

⁴⁴ Es importante recordar que la máxima autoridad en *El Universal*, Juan Francisco Ealy Ortiz, es una persona que tiene cerca de 80 años y le ha tocado vivir una relación de los medios con el poder muy distinta a la actual, en donde incluso el periódico de papel cifraba su influencia principalmente en su peso político. El papel era importante. Lo mismo sucede si se ve los perfiles de quienes dirigen otros diarios. Y lo difícil que fue convencer en su momento a Doña Paquita Vázquez, propietaria de la Organización Editorial Mexicana, de cambiar de formato sábana a tabloide a *El Sol de México* y otros diarios de la República. Sin embargo, hoy se analiza desaparecer la versión impresa diaria de algunos de los diarios de la OEM y suplirla con una agresiva campaña en lo digital. Se convertirían en semanarios impresos para reducir más uso de papel.

ahorros significativos está en cambiar el formato (tamaño) de los ejemplares y reducir el tiraje del periódico impreso sólo los domingos.

Como se ha mencionado, a partir de entrevistas con directivos de medios, tan sólo modificar el formato de sábana a tabloide de un diario conlleva una reducción en compra de papel y tinta, que implica un ahorro de 60% en el costo de producción. Aplicar la estrategia de convertir el diario en un semanario, como se propone, implicaría un porcentaje mayor al referido de ahorro en el costo de producción.

Es importante que el nuevo producto semanal esté apalancado en una estrategia digital agresiva que permita al lector no resentir la desaparición del formato en papel o ver esta medida como el declive de la marca.

Incluso, se puede mantener la puesta en plana en una versión diaria digital en PDF que se difunda vía Whatsapp a los suscriptores, encargados de replicarlo entre su propia red de contactos, lo que en cierta forma ya sucede sin marketing.

Las métricas que arroja Google Analytics son internas de cada empresa, por lo que las metas de crecimiento se modelarán con información de la industria periodística⁴⁵.

Tráfico	
Visitas únicas	2, 403, 258
Tiempo de permanencia	00:04:43 minutos
Mobile	
Visitas únicas	27, 662, 184
Tiempo de permanencia	00:04:29 minutos

⁴⁵ Las métricas con las que opera Google Analytics no son públicas; se consideran datos internos de la empresa y funcionan con una clave de acceso. La autora agradece la ayuda recibida por una colega que trabajó en *Milenio* digital para hacer las proyecciones solicitadas con fines académicos. Por obvias razones se reserva su nombre. Al no tratarse de información de *El Universal*, en el cuerpo del texto las cifras se refieren como datos de la industria, toda vez que *Milenio* disputa a *El Universal* el primer y segundo lugar -dependiendo el reporte- de lectoría de noticias online en México. Por otro lado, el costo de publicidad en páginas online tampoco es abierto. En el caso de *El Universal* se informa de manera directa, previa entrevista con el futuro contratante o cliente. Sin embargo, la tesista tuvo acceso al portafolio de publicidad de *Milenio*.

Sesiones y visitas	
Acciones que realizan usuarios	4, 324, 311
Páginas vistas	97, 036, 040
Usuarios	30, 002, 940
Tráfico por dispositivo	
Smartphone	91.45 %
Desktop	7.51%
Tablet	1.04%

Fuente: Cifras presentadas en millones. Los datos son de Comscore sobre *Milenio*.

Para el tema de los anunciantes, la estrategia apostará a vender los banners que suelen tener más tráfico, cuyo costo es por millar: Pre-Roll / Super Banner / Filmstrip.

Como se ha revisado, el aumento de tráfico impacta directamente en la monetización, ya que elevar los usuarios se convierte en una herramienta de venta clave ante los anunciantes, toda vez que su producto se vería por más gente.

El *Newsletter*, el podcast y una intensa campaña en Twitter son acciones fundamentales para aumentar el tráfico, cuya tasa de crecimiento se calcula a partir de los datos de la industria a los que la autora tuvo acceso, ya referenciados en las tablas anteriores, y con los que se aplica la siguiente fórmula para trazar metas de crecimiento a 6 meses de iniciada la estrategia: $(\text{valor actual} - \text{valor anterior}) / \text{valor anterior} = \text{porcentaje de crecimiento}$.

- **Visitas únicas:** Se refiere a todos los usuarios cuyas sesiones exceden de 30 minutos de la sesión inicial. Tasa de crecimiento: 14%
- **Sesiones totales:** Toda acción que realiza un usuario una vez entra a la página web. Tasa de crecimiento: 13%
- **Páginas vistas:** Es el total de veces que se ha visto una página en el sitio web. Tasa de crecimiento: 14%
- **Usuarios:** Personas que han visto o interactuado en el sitio web o en la aplicación. Tasa de crecimiento: 13%

Tráfico	Valor anterior	Valor actual	Crecimiento %
Visitas únicas (desktop)	2,101,370	2,403,258	14%
Visitas únicas (Mobile)	24,420,060	27,662,184	13%
Sesiones totales	3,833,087	4,324,311	13%
Páginas vistas	85,138,145	97,036,040	14%
Usuarios	26,545,196	30,002,940	13%

*Valores utilizados en la fórmula

Respecto al resultado de la estrategia en Tik tok, esta deberá medirse en el día a día a partir del crecimiento de seguidores, los materiales compartidos y la creación de una sólida comunidad.

V. Conclusiones

Esta ruta de trabajo es un inicio para repensar los periódicos. Pero la innovación total de la industria periodística tendrá que plantearse en un conjunto de acciones que escapan a los límites de este análisis, ya que la industria tiene que generar recursos para enfrentar el boquete financiero por la falta de publicidad gubernamental, estimado en al menos 10 mil millones de pesos tan sólo en 2020 para los medios de comunicación en su conjunto.

El periódico *El Universal* deberá establecer en la organización la visión que exige un entorno VUCA, con una clara transformación de su management, gestión de talento, instrumentación de procesos horizontales y absoluta resiliencia ante la prueba y error que diariamente exigirá el nuevo reto.

Como menciona el enfoque VUCA, las estrategias deberán calibrarse en todo momento y ajustarse prácticamente en la coyuntura, lo que implica colaboración, comunicación y resiliencia.

Los medios deberán aprender a convertir el algoritmo en una estrategia de amplificación efectiva para construir una audiencia verdadera.

Hoy la industria y los periodistas tienen el desafío de desaprender para crear e innovar. La atención ha estado enfocada en el problema de la monetización y

credibilidad, lo que ha dejado poco tiempo para atender otras debilidades frente a los retos que implican también los cambios de hábitos de lectura del nuevo mercado.

Referencias bibliográficas

1. Aponte, D. (2019) *Retos de El Universal a 100 años de vida*. Estudio de caso para obtener el grado de Maestría. Universidad Iberoamericana.
2. Cabrera, M. (2021) *Panmedials. Los medios de la pandemia*. Ed. Story Baker. Versión Kindle.
3. Cruz, M.; Estrada, M.; Montes de Oca, T. & et. al. (2013) *Plan de Relaciones Públicas para una empresa de comunicación impresa*. México: Instituto Politécnico Nacional. Tesis de Licenciatura en Relaciones Comerciales. Recuperado el 8 de septiembre de 2016 en <http://tesis.bnct.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/12842/LRC2013%20C746m.pdf?sequence=1>
4. *Digital News Report* (2021). Instituto Reuters. Recuperado el 29 de agosto de 2021 en <https://wan-ifra.org/2021/06/digital-news-report-2021-the-pandemic-accelerated-digital-transformation-increased-economic-pressures/>
5. *Digital News Report* (2021). Instituto Reuters. En apartado 2.3 *The Changing News Habits and Attitudes of Younger Audiences*. Recuperado el 20 de junio de 2022 en <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/es/digital-news-report/2022>
6. Elvery, S. (2022) *The case for developing a Modern Reporter's Notebook*. Instituto Reuters. Recuperado el 13 de septiembre en https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2022-09/RISJ%20paper_SimonE_TT22_Final.pdf?utm_source=Laboratorio+de+Periodismo&utm_campaign=c2fa3f64d8-Newsletter_290320222_COPY_01&utm_medium=email&utm_term=0_d18e8a4e41-c2fa3f64d8-117903309
7. Gómez, G. (2019) Cap. 1. *La regulación de la publicidad oficial en perspectiva comparada*. Aspectos claves para una regulación sobre publicidad oficial compatible con la libertad de expresión. J. Peschard (Ed.) en *La larga marcha hacia una regulación de calidad en publicidad oficial en México*. (Pp. 241-494) México: Editorial UNAM. Versión Kindle.
8. Jiménez, A. (Presentador) 28 de julio de 2020. *¿Rescatar o no a la Prensa?* [Entrevista con Ricardo Trotti, director ejecutivo de la Sociedad Interamericana de

Prensa, quien platica si los gobiernos deben o no apoyar a los medios de comunicación en la crisis por la pandemia] En el Podcast Periodismo en Riesgo, de la OEM. Recuperado en Spotify.

9. Jiménez, A. (Presentador) 7 de abril de 2020. *Libertad de Expresión en grave riesgo en América Latina* [Entrevista con Roberto Rock, presidente de la Comisión para la Libertad de prensa de la SIP, quien cuenta los reportes semestrales de la Sociedad Interamericana de prensa y de los países donde se ha agravado la labor periodística] En el Podcast Periodismo en Riesgo, de la OEM. Recuperado en Spotify.
10. Lanza, E. y Kaye, D. (2018) *Informe Especial sobre la Situación de la Libertad de Expresión en México*. Ed. ONU, OEA y CIDH. Recuperado el 31 de enero de 2022 en https://www.oas.org/es/cidh/expresion/docs/2018_06_18%20CIDH-UN_FINAL_MX_report_SPA.PDF
11. Petrella, C. y Tessore, C. (2018) *Un futuro como referencia*. Recuperado el 24 de noviembre de 2021 en https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57421595/Prospectiva_laboral__VUCA_v86_final_publicado-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1637805433&Signature=DksMM1SX1Pu2fi97qvAnYC3Vc3E-j3Pcp1LHj5y2FpuRRWcF7njkcZddsV6WLPmolr0in5Yzg1nIHrY5sKaotBckdK4JiEN9cuwzTdp9KbY~HO8WvI9411i86M8uLsE84YlawjSjMxLBPe2IO4OhE3pmv1qCvoU~44tTahHfHLR~jHBhcqYjPe5tuXbUDGoqs1pTVHo47KsvHa4E3W6HU8obht3pv7-OvW5F6bZluSy0c67pJOZhl1UuTc4aElneNrQKBod5BHwHK1610DoX0tJN3IVZd-yCBtXcKkDjMr7zjvvy5qKpOhoJMmxsJzg0n82yvqxRQjKi9b9I-6CI9Q__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
12. Rusbridger, A. (2021, 16 de mayo) *“Fue emocionante cómo The Guardian se volvió digital y global”* (En línea). Portal La Lista. Recuperado el 27 de junio de 2022 en <https://la-lista.com/the-guardian/2021/05/16/fue-emocionante-como-the-guardian-se-volvio-digital-y-global>
13. Salazar, G. y Olea, O (2019) Cap. 1. *La discusión pública de la publicidad oficial y el impulso de la sociedad civil: una perspectiva desde América Latina*. J. Peschard

(Ed.) en *La larga marcha hacia una regulación de calidad en publicidad oficial en México*. (Pp. 757-1266) México: Editorial UNAM. Versión Kindle.

14. Sin autor. (2018, febrero) *¿Qué es el entorno VUCA y cómo afecta a la supervivencia de las empresas?* Revista electrónica APD. Recuperado el 10 de febrero en <https://www.apd.es/que-es-el-entorno-vuca-y-como-afecta-a-la-supervivencia-de-las-empresas/>
15. Thompson y Strickland (2004) *Administración Estratégica. Textos y casos*. P. 70-90. México: Ed. MC Graw Hill.
16. Thompson, Peteraf, Gamble, et. al. (2015) *Administración Estratégica*. P. 42-69. México: Ed. MC Graw Hill.
17. Ulloa, C. (2017) *El populismo en escena. ¿Por qué emerge en unos países y en otros no?* FLACSO Ecuador. Recuperado el 29 de enero de 2021 en <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/57132.pdf>.
18. Zepeda, D. (2011) *El imparcial: una respuesta periodística al impulso de progreso porfirista*. En Avilés, C; et. Al. (Coord) *Periodismo en México. Recuentos e interpretaciones*. Pp 115-127. México: Ed. Porrúa.

ANEXOS

Anexo 1. Descripción del organigrama de la redacción impresa de *El Universal*

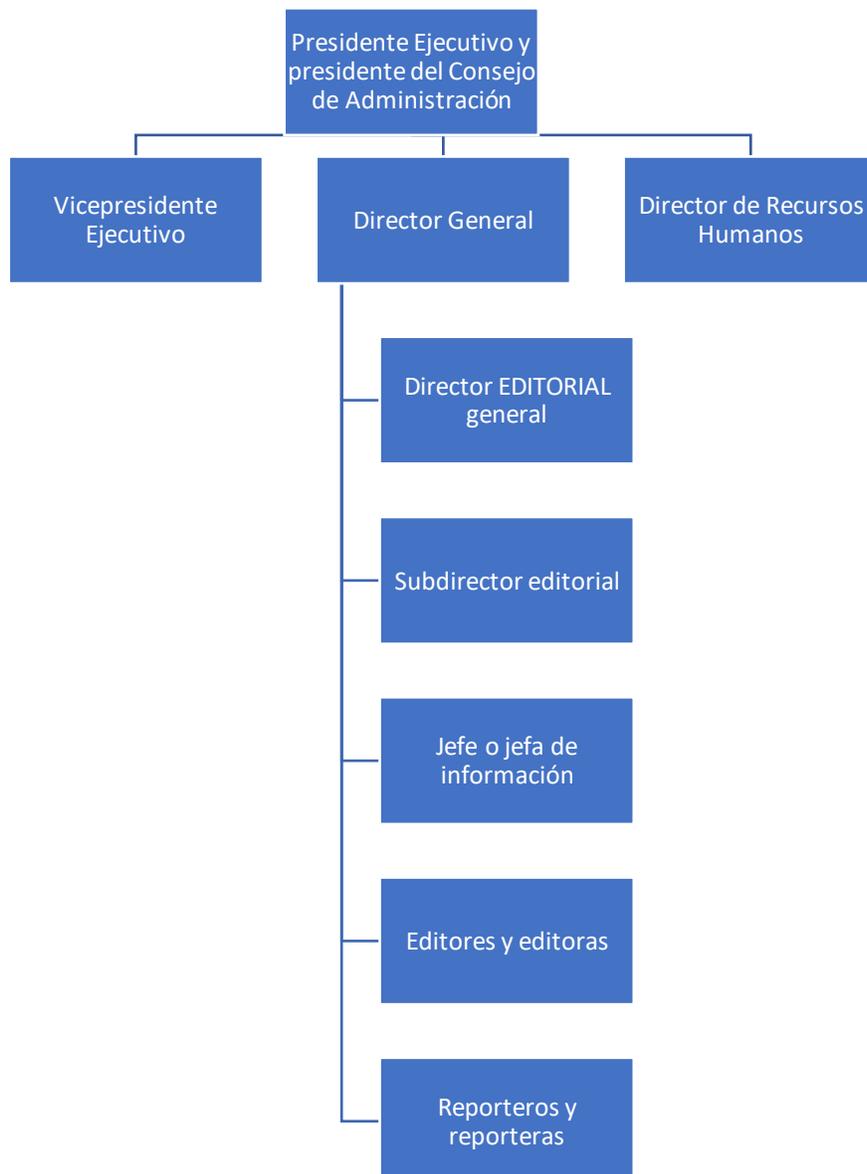
- 1) **Presidente Ejecutivo y del Consejo de Administración:** Su voto es decisivo en cada acción que se evalúe o cambio en la línea editorial del mensaje periodístico. Sin su aprobación no transita ningún proyecto. También se hace cargo la mayoría de las veces de las relaciones institucionales del diario al más alto nivel y es el rostro público en foros internacionales de periodismo. Tiene trato directo con el director editorial.
- 2) **Vicepresidente Ejecutivo:** Mayor participación en la toma de decisión en el Consejo de Administración y tendrá a su cargo el área administrativa.
- 3) **Director general:** Tiene a opinión en el área administrativa y alta participación en la política editorial. Avala algunos proyectos futuros como el desarrollo del área de periodismo de investigación o del área de periodismo de datos. Tiene trato directo con los subdirectores editoriales. Participa en las juntas editoriales. Los viáticos de alto impacto deben ser autorizados por su oficina. Tiende puentes con fuentes de información de todos los sectores.
- 4) **Director de Recursos Humanos:** Es considerado un personaje más cercano a la parte administrativa, que funciona más como un núcleo burocrático con horarios, uniformes, comedor, etcétera. Alejado de los empleados de la redacción, pero bastante cercano a la dirección editorial. Su figura es más similar a la de jefe de personal que director de Recursos Humanos.
- 5) **Director editorial:** Jerárquicamente depende de la dirección general, pero tiene relación directa con el Presidente Ejecutivo de la empresa. Es la máxima autoridad en la mesa de redacción. El director editorial es el responsable de garantizar que la información sea rigurosa y verificada. Debe 'blindar' los principios de neutralidad, equilibrio e imparcialidad. Revisa que la información cumpla la línea editorial del medio. Se dedica más a la tarea de relaciones públicas y deja la operación diaria

al subdirector editorial. Envía al Presidente Ejecutivo la portada del periódico y autoriza cambios en ésta de última hora.

- 6) **Subdirector editorial:** Está en permanente contacto con editores e, incluso, con reporteros. Cumple las mismas funciones que el director editorial, pero está completamente dedicado a la operación diaria. Revisa la portada de cada sección del diario.
- 7) **Subdirector editorial adjunto:** Desarrolla las mismas actividades que el subdirector editorial. Pero jerárquicamente está debajo de éste. Cuando ambos están en la redacción se dividen las tareas.
- 8) **Editor:** Es la figura de autoridad más cercana al reportero. Hace la planeación de las coberturas especiales y de las del día a día. Establece las agendas de cada reportero. Es el primer filtro para evitar errores o que no se cumpla con los principios de la información veraz. Técnicamente sería el encargado de designar a cada reportero su fuente, pero esto no lo puede hacer sin el aval del subdirector editorial (en el caso de la fuente de Presidencia, la decisión se toma directamente en la Presidencia Ejecutiva). Determina qué nota, que no sea de portada, va en determinado lugar, selecciona fotografías y titulares.
- 9) **Coeditor:** Es el subalterno del Editor. Su función es más operativa que estratégica cuando el editor está presente. Es un ejecutor que está en relación con reporteros y secretarios de redacción. Sustituye al editor cuando éste descansa o se encuentra de vacaciones. Y en la presente administración suele ocupar el cargo en caso de que el editor en turno salga de la empresa.
- 10) **Secretarios de redacción:** Son personas que estudiaron periodismo o letras y que nunca han sido reporteros. Su desarrollo está ligado a la parte operativa del periódico. Están encargados de ejecutar en plana las instrucciones de los editores y coeditores. Hacen propuestas de titulares que a veces pueden publicarse, pero que en la mayoría de los casos son modificados por los editores. Son responsables de 'limpiar' el texto y garantizar que no aparezcan dedazos o unas palabras por otras.

11) **Reportero:** Es el soldado raso. “Patea la calle día con día”. Cubre la información diaria para tres platafor

12) mas: impreso, portal y tv. Está atento a la información coyuntural del día, pero también busca información exclusiva: la materia prima que coloca al diario como uno de los más importantes en México. El valor de un reportero se ubica en los contactos que tenga para detectar el mayor número de exclusivas del sector que tiene asignado.



Anexo 2. Algunas preguntas y respuestas de la entrevista periodística titulada “*Fue emocionante cómo The Guardian se volvió digital y global, como ejemplo de cómo en el plano internacional se han generado nuevos modelos de negocio*”.

- **¿Se trataba de un nuevo medio o simplemente de una nueva forma de distribución?**

Algunos editores pensaron que era lo último y esencialmente enviaron sus productos existentes a través de redes de cobre y fibra, así como a través de furgonetas y quioscos de prensa. Hicimos eso también, pero pronto nos convencimos de que “lo digital” era mucho más que la forma en que recibíamos las noticias de A a B.

- **Si se trataba de un nuevo medio, ¿requería un equipo diferente con diferentes habilidades para producirlo?**

Pensamos que sí. Fuimos con el diseñador Neville Brody para crear una nueva apariencia para la versión digital de *The Guardian* (Guardian Unlimited). Nos dimos cuenta de que podía crear “verticales” profundas de contenido en lugar de estar gobernado por las limitaciones de espacio de la impresión. Podríamos crear y albergar comunidades en torno a pasiones y problemas. Pero, por supuesto, todavía teníamos que producir un excelente periódico los siete días de la semana.

- **¿Cuánto deberíamos invertir en este nuevo medio?**

En los primeros cinco años, gastamos alrededor de 18 millones de libras en inversión en digital, con predicciones que tendríamos que apoquinar hasta 30 millones antes de poder anticipar retornos importantes. *The Guardian* tenía una circulación relativamente pequeña en forma impresa, pero ahora atraía a un público considerable en el extranjero. Se conoció como “alcance antes que ingresos”. También conocido como la burbuja verde.

- **¿Cómo podrías proteger los ingresos comerciales?**

Cualquiera podía ver que los anuncios clasificados pronto estarían condenados al fracaso. ¿Podría una empresa “heredada” crear un competidor digital para canibalizar su antiguo negocio en pos de lo nuevo? Fracasamos con algo llamado

Workthing.com, después de invertir quizás 50 millones de libras en una nueva empresa de contratación. Pero Guardian Media Group triunfó en la transición de AutoTrader de una revista a un negocio digital de gran éxito, lo que permitió al fideicomiso Scott Trust establecer una dotación de mil millones de libras para ayudar a sostener el periodismo del Guardian y el Observer.

- **¿Qué era lo primordial, impreso o digital?**

Nos estábamos concentrando principalmente en producir un excelente periódico, con una operación digital adjunta. Eso tenía mucho sentido para muchos, conscientes de que el periódico aún generaba la mayor parte de los ingresos. Pero se volvió cada vez más complicado desde el punto de vista logístico mantener ambos platos girando en el aire. Desde el principio nos llamamos a nosotros mismos “primero digital”. Eso hizo que muchos colegas se sintieran infelices.

Justo cuando sentimos que estábamos empezando a familiarizarnos con internet, llegó lo que inicialmente se denominó web 2.0. ¿Era este el mismo negocio, el negocio de las noticias, en el que estábamos? Al observar a las personas que comentan lo que desayunaron en Twitter o Facebook, era fácil creer que esto no tenía nada que ver con las noticias. Fácil, pero incorrecto.

Pronto quedó claro que las redes sociales habían llegado para quedarse. No quedó claro de inmediato si una organización de noticias debería imitar su espíritu de apertura e interactividad, o si eso pudiera diluir su autoridad y “marca”.

ANEXO 3 Lienzo Canvas. Innovación noticia digital en *El Universal*

Bloque customización: Las necesidades del cliente requieren una oferta distinta, se llega a ellos a través de diferentes canales de distribución, se requieren diferentes tipos de relaciones, hay rentabilidad sustancialmente distinta, y algunos de ellos estarían dispuestos a pagar por los diferentes aspectos de la oferta.

Socios estratégicos	Actividades clave:	Oferta	Relaciones con los clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Generación Z, en tanto proconsumidores. • Alianza estratégica con influencers para llegar a Tiktok y ofrecer la noticia desde la voz en la que creen los centennials. • Amplificar información a través de Google y seguir reglas del juego de Facebook • Fortalecer la relación con Central de medios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Campaña de relanzamiento para posicionar la nueva forma de leer noticias en el ecosistema digital. • Apalancar la marca en su valor histórico (más de 100 años en mercado • Diversificación de la agenda para atraer a nuevos públicos. • Publicar productos elaborados para la Generación Z. que siga o 	<ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento de un semanario todos los domingos, denominado El Universal Semanal con formato Tabloide que suplirá al desaparecido diario en formato sábana. • Newsletter y podcast para anclar a nuevos suscriptores, principalmente de la generación X, para generar 	<ul style="list-style-type: none"> • Co-creación • Comunidades • Self service automatizado <p>Canales de distribución y comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Web site • Email • Redes sociales • Puntos estratégicos de distribución los fines de semana 	<ul style="list-style-type: none"> • De 18 a 25 años, con el objetivo de fidelizar a una audiencia cuya tasa de retorno será en 10 años. • De 25 a 35 años, a través de un servicio informativo hecho a la medida para genera ingresos por suscripción. • De 35 en adelante, público naturalmente cautivo.

	<p>sea fiel a El Universal.</p> <p>Recursos clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Su web site figura entre la primera y la tercera empresa más creíble de noticias en México, dependiendo el estudio que se consulte. • Gestión de talento y generación de nuevas competencias en reporteros con más experiencia. • Recursos intangibles como: 	<p>mayor tráfico al web site, el cual luego se podrá monetarizar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los rostros de El Universal en Tik tok para anclar a los centennials que entienden las noticias de esta forma. 		
--	--	---	--	--

	<p>credibilidad, rigor, compromiso con la democracia, pluralidad, contrapeso.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plantilla de reporteros y editores especializados en temas. • Las estrategias de monetización que marcan las grandes firmas. 			
<p>Estructura de costos</p> <p>En esta propuesta de valor más que costos adicionales, implica ahorros por reducción de compra de papel y de tinta y compactación de la nómina.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ahorro hasta 60% del costo de producción por menor utilización de papel y tinta. • Reducción y optimización de nómina. 			<p>Flujo de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monetización mínima por unidad apalancada en Google y Facebook • Lograr mayor tráfico en web site para poder vender más cara la publicidad digital • Cargo por suscripción 	

Anexo 4. Decálogo de prácticas generales para transformar el negocio de la industria periodística en un entorno Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo (VUCA, por sus siglas en inglés).

- 1) Elegir un líder que pueda gestionar el talento a través de cuatro principios: desaprender para reaprender; propiciar un ambiente de co-creación, impulsar las interacciones verticales y horizontales y formar para afrontar los desafíos con resiliencia.
- 2) Lo anterior es un primer paso para impulsar que las áreas trabajen de manera horizontal y no como islas, así como para generar un espacio que permita instrumentar los principios del Dising Thinking para lograr prototipos que se puedan probar y calibrar con la opinión de proveedores y clientes.
- 3) Se requiere entonces un administrador de proyectos que construya metas comunes en donde el equipo innove, y no así un capataz.
- 4) Generar en los reporteros la conciencia de reaprender a escribir historias bajo la lupa de las nuevas audiencias, que como los centennials, pueden poner en duda los cánones del periodismo, como la imparcialidad y la máxima de “sólo cuentan los hechos”. Ellos hoy prefieren la opinión y los juicios. Entonces será necesario buscar el equilibrio informativo que garantice el rigor, y por tanto el valor de marca: la credibilidad.
- 5) Las historias tendrán salida por distintas plataformas: no sólo un texto, también un podcast.
- 6) Las redacciones deberán estar abiertas a contratar perfiles que antes no tenían en mente para poder crear productos informativos diversificados desde una perspectiva multidisciplinaria. En esta nueva era el experto en audiovisuales, el documentalista o el *community manager* son piezas clave.
- 7) El periódico de papel será un objeto de colección, cuyo valor agregado estará en la manera de difundir información y llegar a la profundidad sin aburrir y desde una perspectiva menos textosa; como señalan los datos, las nuevas audiencias leen menos.
- 8) La redacción entonces deberá entender que los textos periodísticos tienen que ser pedagógicos y explicativos.

- 9) La empresa periodística deberá tener la capacidad de entender que la era de leer todo de todo se ha terminado, hoy predomina el menú informativo mejor contado.
- 10) La empresa y su plantilla atenderán y difundirán las creaciones de una audiencia que hoy también tiene mucho que decir. Es la era del proconsumidor. La comunicación ya no es unidireccional; es fundamentalmente bidireccional.