

INTERVIEW

▶ Turning the page: How a traditional newspaper became a multimedia brand

Grupo Reforma invites us inside its century-old newsroom and gives us the low-down on how it moved from a traditional media publisher to a multimedia brand.

Grupo Reforma is a leading Mexican newspaper characterized by its independence, rigor, and professionalism. It has been in operation for almost a century in Monterrey, 26 years in Mexico City, and 20 years in Guadalajara. Over that time, news consumption behaviors have changed. Nowhere is that more apparent than audience expectations around online video news. The brand knew it had to expand its focus from print to digital video to meet those expectations.

With help from the GNI YouTube Innovation Funding initiative, Grupo Reforma integrated digital video throughout the organization by overhauling its newsrooms, training staff, and experimenting with new digital video content formats. As a result, the brand increased video production by 600%, which helped it grow channel views by over 500% and subscriber numbers by over 370%.

We sat down with Gerado Gómez from Grupo Reforma's digital publishing team to get the low-down on how they did it.

600% increase in video production

500% growth in channel views

370% growth in subscriber numbers

YouTube: How did you get started with digital video and how long did it take to transition to a multimedia brand?

Grupo Reforma: As an organization, we have a huge amount of experience with reporting the news, but we wanted to do a better job of bringing that experience to our video platforms. We'd been working with digital video for about five years before we started our GNI YouTube Innovation Funding project. But our previous approach wasn't a coordinated effort. We had one team who created and published videos rather than video reporters in all the teams. So we would put out isolated videos every now and again, but there wasn't really a strategy behind it.

There were two key factors that helped us realize we needed a more focused approach. First, our audiences were increasingly consuming news via digital video, and we couldn't stay behind because then we were at risk of losing them to the competition. Second, the content we sourced from other networks and contributors was becoming more video focused.

“ Our audiences were increasingly consuming news via digital video, and we couldn't stay behind. ”

But instead of just building up a separate video team, we wanted to get everyone involved so we could truly become a multimedia brand. We increased the number of video roles in the newsroom and invested in tools and training that would make it easier for everyone at Grupo Reforma to create digital video content — for example, giving reporters smartphones.

The change is actually more a journey than a transition. It's ongoing. There's no hard stop to it because we're continually evolving our video strategy to find the best ways of reaching and engaging audiences.

YouTube: Grupo Reforma is a large, legacy news brand. Can you tell us a bit about how you shifted the organizational mindset to be more video focused and then integrated video into existing teams?

Grupo Reforma: We knew if we were going to do that properly we needed everyone in the company invested in digital video. And that came down to communication and transparency.

A lot of our reporters have been with us for up to 20 years, and for most of that time it's been print only. We had to sell the benefits of exchanging one activity for another. For some people this jump was strange. But we worked with section leaders and senior editors to go through ideas and concerns regarding our video strategy, and then they talked to their teams. Ultimately, everyone could see it was important for future growth, so there wasn't resistance.

Once we had everyone excited about digital video, we started to integrate more video roles into teams. We began by looking at the talent we already had, and then inviting staff who were interested to become more involved in different aspects of video production. From there, we started to see other gaps that needed filling with external hires (for example, social media, content monitoring, production assistance).

“ We began by looking at the talent we already had, and then inviting staff who were interested to become more involved in different aspects of video production. ”

Hiring and equipment purchasing were staggered throughout the year because we were constantly reviewing our needs and learning where we could be more efficient. For example, at the start of the year we had a video supervisor in each section. Pretty quickly we realized what we actually needed was a producer in each section who was involved in topic selection, sourcing media, editing, etc. Not long after that, we

found we could streamline even further to a single person who was in charge of supervising all the video projects.

All of the decisions we make are about becoming more efficient and producing better content. The way we're doing things now is the best we've come up with so far. I don't know if it's what we'll always do, but it's working for us for the time being. Let's just say we're always open to changing things to make them better.

YouTube: How important was digital video training and what sorts of training did you provide?

Grupo Reforma: Training was the cornerstone of our digital video project. It's why we've been so successful. We trained all our existing staff (digital, print, etc.) in the entire process of creating a video report — everything from script writing, to editing, all the way through to publishing. Although no individual needs to produce an entire video themselves, we believe it's important they know what each step entails.

For example, on-camera reporters got training in filming and editing so they could understand what the editors were looking for, and what was possible to capture in camera. And everyone now knows that it's no use having great interview footage if the audio is bad. Training at this level means everyone is more thoughtful about the whole process, not just their own part. It makes everyone's lives easier in the long run.

It has also helped us uncover hidden talents and enthusiasm for digital video. Because everyone got the same training we could uncover our strongest candidates for digital video roles, then nurture and develop their abilities. For example, we found out that a couple of staff were experts with a GoPro. And we also found that some of our older team members were really excited about working with digital video — this was a new challenge for people who had been doing the same thing for decades, and they really embraced it.

“ Training everyone on our team in digital video skills helped us uncover hidden talents and enthusiasm. ”

The training we ran for new hires was different. They were already proficient in digital video, so for them it was more around journalistic style and our ethics and expectations.

We have a long history with training and education at Grupo Reforma — we run workshops every year for potential job candidates, as well as summer schools for college students, and intern training programs from which we choose a lot of our staff. So we already had the space set up for learning, as well as the experience with teaching large groups of people.

YouTube: What are some of the challenges you've faced and how have you overcome them?

Grupo Reforma: Shifting the direction of a large, traditional organization is a lot of work. We've had our fair share of challenges over the past year, and I'm sure we'll see more over time.

One of the biggest hurdles we had to overcome was shifting mindsets so reporters thought to incorporate digital video at the right stage of their daily workflows. When a breaking news story hits many of our reporters would start working on the print version first because that's what they've done for 15 or 20 years. But we needed to prioritize video because it takes the longest — gathering resources and editing, making tweaks and adjustments, then rendering to create the final version is all time intensive stuff. It was hard getting people to change behaviors, but we found that educating staff in the whole video process helped.

“ Educating staff in the whole video process helped them change behaviors. ”

Another significant challenge was getting used to live streaming. With live video you can't plan for everything so you need to get good at troubleshooting on the go. For example, during a live stream recently we had a microphone stop working. We lost the end of the live report and had to do some creative editing and stitching of other content so we could finish the story.

YouTube: Shifting from a traditional to multimedia newsroom might be a daunting task to some brands. What are your top pieces of advice for other organizations wanting to give it a go?

Grupo Reforma: First, be more efficient with the resources you have. Success isn't down to spending the most money, it's about looking within your organization and finding your hidden talent. If you think you're lacking specific video skills, speak to your staff. We were amazed and thrilled at how enthusiastic many people were to learn new video skills when we gave them the opportunity.

“ Success isn't down to spending the most money, it's about looking within your organization and finding your hidden talent. ”

Second, get everyone involved. Understanding digital video workflows is the most valuable thing you can teach your teams. It's a type of “preemptive troubleshooting” — everyone has a solid degree of knowledge about the whole process and knows the sort of problems you might come up against. In many cases, you can address things before they become an issue.

Finally, it's an ongoing, iterative process. We have learned a lot about our own way of doing things, our capabilities, and our needs in the past year. We know that video is here to stay, it's not a trend that's going away. Each day, we strive to be smarter at allocating our resources. Every decision we make comes from a perspective of efficiency and agility, and we're constantly building on our learnings. We're always asking ourselves: How can we get this content out faster and make it better?

INTERVIEW

► Pasar la página: cómo un periódico tradicional se convirtió en una marca multimedia

Grupo Reforma nos invita a entrar en su centenaria sala de redacción y nos cuenta cómo pasó de ser un editor de medios tradicionales a una marca multimedia.

Grupo Reforma es un importante periódico mexicano caracterizado por su independencia, su rigor y su profesionalidad. Lleva casi un siglo en funcionamiento en Monterrey, 26 años en la Ciudad de México y 20 años en Guadalajara. Durante ese tiempo, los comportamientos de consumo de noticias han cambiado. A este respecto, no hay nada más evidente que las expectativas de la audiencia en torno a los videos de noticias en línea. La marca sabía que tenía que expandir su foco a video digital para cumplir con esas expectativas.

Con la ayuda del fondo de innovación de YouTube de GNI, Grupo Reforma integró el video digital en toda la organización mediante la revisión de sus salas de redacción, la formación del personal y la experimentación con nuevos formatos de contenido de video digital. En consecuencia, la marca aumentó la producción de videos un 600 %, lo que le ayudó a aumentar las visitas a sus canal de YouTube más del 500 % y el número de suscriptores más del 370 %.

600 % de aumento en la producción de video

500 % de crecimiento en las vistas de los canales

370 % de crecimiento en el número de suscriptores

Nos sentamos con Gerado Gómez del equipo de publicación digital de Grupo Reforma para saber cómo lo hicieron.

YouTube: ¿Cómo empezaron con video digital y cuánto tiempo tardaron en transicionar a ser una marca multimedia?

Grupo Reforma: Como organización, tenemos una gran experiencia en el reportaje de noticias, pero queríamos hacer un mejor trabajo para incorporar esa experiencia a nuestras plataformas de video. Habíamos trabajado con el video digital durante unos cinco años antes de que empezáramos nuestro proyecto de financiación de la innovación en YouTube. Pero nuestro planteamiento anterior no era un esfuerzo coordinado. Teníamos un equipo que creaba y publicaba videos en lugar de tener reporteros de video en todos los equipos. Ubicabamos videos aislados de vez en cuando, pero no había una estrategia detrás.

Había dos factores clave que nos ayudaron a darnos cuenta de que necesitábamos un planteamiento más específico. En primer lugar, nuestro público consumía cada vez más noticias a través del video digital, y no podíamos quedarnos atrás porque entonces corríamos el riesgo de perderlos frente a la competencia. En segundo lugar, el contenido que conseguíamos de otras redes y colaboradores se estaba centrando más en el video.

“Nuestras audiencias consumían cada vez más noticias a través del video digital, y no podíamos quedarnos atrás”

Pero en lugar de formar un equipo de video independiente, queríamos que todos se involucraran para poder llegar a ser una marca multimedia. Aumentamos el número de funciones de video en la sala de redacción e invertimos en herramientas y capacitación que facilitarían a todo el mundo en Grupo Reforma la creación de contenido de video digital; por ejemplo, dando a los reporteros teléfonos inteligentes.

El cambio en realidad es más un viaje que una transición. Está en marcha. No hay una parada obligatoria porque

continuamente estamos desarrollando nuestra estrategia de video para encontrar la mejor manera de captar e involucrar a las audiencias.

YouTube: Grupo Reforma es una importante marca de noticias tradicionales. ¿Puedes contarnos un poco sobre cómo lograron cambiar la mentalidad de la organización para centrarse más en video y luego cómo integraron el video en los equipos ya existentes?

Grupo Reforma: Sabíamos que si íbamos a hacer eso correctamente necesitábamos que todo el mundo en la empresa invirtiera en video digital. Y eso se redujo a comunicación y transparencia.

Muchos de nuestros reporteros llevan con nosotros hasta 20 años, y la mayor parte de ese tiempo solo han trabajado en impreso. Tuvimos que vender las ventajas de cambiar una actividad por otra. Para algunas personas, este paso fue extraño. Pero trabajamos con los líderes de sección y los editores principales para revisar las ideas e inquietudes con respecto a nuestra estrategia de video, y luego ellos hablaron con sus equipos. Al final, todos pudieron ver que era importante para el crecimiento futuro, así que no hubo oposición.

Una vez que todos se entusiasmaron con el video digital, empezamos a integrar más funciones de video en los equipos. Empezamos por analizar el talento que ya teníamos y luego invitamos al personal que estaba interesado en involucrarse más en los diferentes aspectos de la producción de video. A partir de ahí, empezamos a ver otros defectos que había que subsanar mediante contrataciones externas (por ejemplo, redes sociales, supervisión de contenidos, asistencia en la producción).

“ Empezamos analizando el talento que ya teníamos, y luego invitamos al personal que estaba interesado en involucrarse más en los diferentes aspectos de la producción de video ”

La contratación y la compra de equipos se escalonaron a lo largo del año porque constantemente revisábamos nuestras necesidades y aprendíamos dónde podíamos

ser más eficientes. Por ejemplo, a principios de año teníamos un supervisor de videos en cada sección. Rápidamente nos dimos cuenta de que lo que realmente necesitábamos era un productor en cada sección que se ocupara de la selección de temas, la búsqueda de medios, la edición, etc. No mucho después de eso, descubrimos que podíamos agilizar aún más el trabajo con una sola persona que se encargara de supervisar todos los proyectos de video.

Todas las decisiones que tomamos consisten en ser más eficientes y producir mejores contenidos. Nuestra forma de hacer las cosas hoy en día es la mejor que se nos ha ocurrido hasta ahora. No sé si es lo que siempre haremos, pero por el momento funciona. Digamos que siempre estamos abiertos a cambiar las cosas para mejorarlas.

YouTube: ¿Cuán importante fue la capacitación en video digital y qué tipo de capacitación proporcionaron?

Grupo Reforma: La capacitación fue la piedra angular de nuestro proyecto de video digital. Es por eso que hemos tenido tanto éxito. Capacitamos a todo nuestro personal actual (digital, impreso, etc.) en todo el proceso de creación de un informe de video, desde la escritura del guión y la edición hasta la publicación. Aunque nadie debe producir un video completo por sí mismo, creemos que es importante que sepan lo que implica cada paso.

Por ejemplo, los reporteros en cámara recibieron capacitación en filmación y edición para poder entender lo que buscaban los editores y lo que era posible captar en cámara. Y ahora todo el mundo sabe que no sirve de nada tener un gran material de entrevista si el audio es malo. La capacitación a este nivel implica que todo el mundo está más atento a todo el proceso, no solo a su propia parte. Hace que la vida de todo el mundo sea más fácil a largo plazo.

También nos ha ayudado a descubrir talentos ocultos y el entusiasmo por el video digital. Dado que todos recibieron la misma capacitación, pudimos descubrir a nuestros candidatos más destacados para los roles del video digital y luego fomentar y desarrollar sus habilidades. Por ejemplo, descubrimos que un par de empleados eran expertos con una GoPro. Y también descubrimos que algunos de los miembros más antiguos de nuestro equipo estaban muy entusiasmados con el trabajo con el video digital: resultó ser un nuevo desafío para las personas que llevaban décadas haciendo lo mismo y lo han adoptado

“ Capacitar a todo nuestro equipo en habilidades de video digital nos ayudó a descubrir talentos ocultos y entusiasmo ”

La capacitación que dimos a los nuevos contratados fue diferente. Ya eran competentes en video digital, así que para ellos se trataba más de un estilo periodístico y de nuestra ética y nuestras expectativas.

Tenemos un largo historial con la formación y la educación en Grupo Reforma: llevamos a cabo talleres cada año para los candidatos potenciales a un trabajo, así como escuelas de verano para estudiantes universitarios y programas de formación interna de los que elegimos a una gran parte de nuestro personal. Así que ya teníamos el espacio establecido para el aprendizaje, así como la experiencia de enseñar a grandes grupos de personas.

YouTube: ¿Cuáles son algunos de los retos a los que se ha enfrentado y cómo los ha superado?

Grupo Reforma: Cambiar el rumbo de una organización grande y tradicional es una tarea muy difícil. Hemos tenido una buena dosis de desafíos este año, y estoy seguro de que con el tiempo tendremos más.

Uno de los mayores obstáculos que tuvimos que superar fue el cambio de mentalidad, por lo que los reporteros pensaron en incorporar el video digital en la etapa correcta de sus flujos de trabajo diarios. Cuando llega una noticia de última hora, muchos de nuestros reporteros empezaban a trabajar primero en la versión impresa porque es lo que han hecho durante 15 o 20 años. Pero necesitábamos priorizar el video porque es el que más tiempo lleva: reunir los recursos y la edición, hacer ajustes y correcciones y luego renderizar para crear la versión final es algo que exige mucho tiempo. Fue difícil lograr que la gente cambiara su comportamiento, pero descubrimos que ayudó capacitar al personal en todo el proceso del video.

“ Capacitar al personal en todo el proceso de video les ayudó a cambiar los comportamientos ”

Otro reto importante fue acostumbrarse a la transmisión en vivo. Con el video en vivo no se puede planear todo, así que hay que ser bueno resolviendo problemas sobre la marcha. Por ejemplo, hace poco un micrófono dejó de funcionar durante una transmisión en vivo. Perdimos el final del reportaje en vivo y tuvimos que hacer algunos retoques creativos y ajustar otros contenidos para poder terminar la historia.

YouTube: Pasar de una redacción tradicional a una multimedia puede ser una tarea desalentadora para algunas marcas. ¿Cuáles son tus principales consejos para otras organizaciones que quieran intentarlo?

Grupo Reforma: Primero, ser más eficiente con los recursos que tienen. El éxito no se reduce a gastar la mayor cantidad de dinero, se trata de buscar dentro de tu organización y encontrar tu talento oculto. Si crees que les falta habilidades concretas de video, habla con tu personal. Nos sorprendió y emocionó el entusiasmo de muchas personas por adquirir nuevas habilidades de video cuando les dimos la oportunidad.

“ El éxito no se reduce a gastar la mayor cantidad de dinero, se trata de buscar dentro de su organización y encontrar su talento oculto ”

En segundo lugar, involucra a todo el mundo. Entender los flujos de trabajo del video digital es lo más valioso que pueden enseñar a tus equipos. Es un tipo de "solución preventiva de problemas": todo el mundo tiene un sólido grado de conocimiento sobre todo el proceso y conoce el tipo de problemas con los que se puede encontrar. En muchos casos, puedes abordar las cosas antes de que se conviertan en un problema.

Finalmente, es un proceso continuo e iterativo. Hemos aprendido mucho sobre nuestra propia forma de hacer las cosas, nuestras capacidades y nuestras necesidades en el último año. Sabemos que el video ha llegado para quedarse; no es una tendencia que desaparezca. Cada día, nos esforzamos por ser más inteligentes en la asignación de nuestros recursos. Cada decisión que tomamos proviene de una perspectiva de eficiencia y agilidad, y constantemente estamos ampliando nuestros conocimientos. Siempre nos preguntamos: ¿cómo podemos publicar este contenido más rápido y hacerlo mejor?