

### Cómo citar este artículo / Referencia normalizada

JA García-Avilés, M Carvajal Prieto, F Arias Robles (2018): “Implantación de la innovación en los cibermedios españoles: análisis de las percepciones de los periodistas”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, pp. 369 a 384.

<http://www.revistalatinacs.org/073paper/1260/19es.html>

DOI: [10.4185/RLCS-2018-1260](https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1260)

# Implantación de la innovación en los cibermedios españoles: análisis de las percepciones de los periodistas

Implementation of innovation in Spanish digital media:  
analysis of journalists' perceptions

**José Alberto García-Avilés** [[CV](#)] [] [] Profesor Titular de Periodismo. Universidad Miguel Hernández (España) [jose.garciaa@umh.es](mailto:jose.garciaa@umh.es)

**Miguel Carvajal Prieto** [[CV](#)] [] [] Profesor Contratado Doctor. Universidad Miguel Hernández (España) [mcarvajal@umh.es](mailto:mcarvajal@umh.es)

**Félix Arias Robles** [] [] Profesor Ayudante Doctor. Universidad Miguel Hernández (España) [farias@umh.es](mailto:farias@umh.es)

## Abstracts

**[ES] Introducción.** El ecosistema periodístico afronta la aparición de tecnologías y plataformas disruptivas que dificultan su supervivencia en un escenario donde la producción, las audiencias y los modelos de negocio cambian constantemente. Existe el consenso de que la innovación es el recurso necesario para superar estos retos. En este artículo analizamos cómo se origina, se desarrolla y se implanta la innovación en los cibermedios desde la perspectiva de los periodistas. **Metodología.** La investigación se apoya en 26 entrevistas semiestructuradas a profesionales de una muestra de medios representativa, a lo largo de 2016. **Resultados.** Los resultados del trabajo de campo abordan el origen y el concepto de innovación, el tipo de innovaciones implementadas en los medios, la organización y los perfiles profesionales. Para los entrevistados, la innovación debe ser “nueva” y tener “éxito”, obedece al deseo de “experimentar”, debe aportar “algo diferente” en el entorno y proviene de la capacidad de “anticiparse a los retos”. La tecnología ocupa un papel relevante y transversal. Los periodistas también valoran las competencias de tipo procedimental, cognoscitivo y actitudinal en la práctica innovadora. **Conclusiones.** Los profesionales son una fuente clave para conocer los cambios del sector periodístico, porque su visión ayuda a profundizar en áreas de la innovación que suelen quedarse al margen de la perspectiva académica.

**[ES] Introduction.** The media industry is facing the emergence of technologies and disruptive platforms that challenge its survival in an environment where audiences, production and business models constantly change. There is a consensus that innovation is a key resource to overcome this

uncertainty. This article analyses the origin, development and implementation of innovation in digital news media from the journalists' point of view. **Methods.** Our research builds upon the groundwork of 26 semi-structured interviews carried out in 2016 with professional journalists from a sample of innovative media organisations. **Results.** The results reveal journalists' perceptions on the concept of innovation, its implementation, typology of innovations and professional profiles. Journalists believe that innovation must be "new" and "successful", that it responds to the desire to "experiment", that it must provide "something different" to the organisation, and that it comes from the capacity to "anticipate challenges". Technology plays a relevant and transversal role. Journalists also value procedural, cognitive and attitudinal competencies in the innovative practice. **Conclusions.** Professionals are a key source to identify the changes that have taken place in journalism, because their insights help us understand and delve into the areas of innovation that are usually left out from the academic perspective.

### Keywords

[ES] Innovación en cibermedios; práctica periodística; organización de los medios; modelos de negocio: periodismo.

[EN] Media innovation; journalism practice; digital journalism; media organisation; business models; journalism.

### Contents

[ES] 1. Introducción. 2. Iniciativas periodísticas innovadoras en los cibermedios españoles. 3. Método. 4. Resultados. 4.1. Concepto y origen de la innovación. 4.2. Clasificación de las innovaciones. 4.3. Perfiles y competencias profesionales. 4.4. Implementación de las innovaciones. 5. Discusión y conclusiones. 6. Referencias bibliográficas.

[EN] 1. Introduction. 2. Innovative digital news media in Spain. 3. Methods. 4. Results. 4.1. Origin and definition of innovation. 4.2. Typology of innovations. 4.3. Professional profiles and competencies. 4.4. Implementation of innovation. 5. Discussion and conclusions. 6. References.

Traducción de **CA Martínez-Arcos**  
(Dr. en Comunicación, Universidad de Londres)

## 1. Introducción

Innovar resulta esencial para la supervivencia de los medios de comunicación en un contexto marcado por el cambio constante en la tecnología, los comportamientos de la audiencia, la competencia y los modelos de negocio. En el ámbito periodístico, la innovación puede entenderse como "la capacidad para reaccionar ante los cambios en los productos, procesos y servicios, mediante el uso de habilidades creativas que permiten identificar un problema o necesidad y resolverlo mediante algo nuevo que aporte valor al medio y a los clientes" (García-Avilés *et al.*, 2016). En este sentido, las innovaciones no se reducen sólo a un nuevo producto, a la tecnología o contenido, sino que también pueden basarse en una combinación original de ideas, procesos o recursos ya existentes (Storsul y Krumsvik, 2013).

Los medios necesitan actuar estratégicamente para mejorar la producción, así como sus vías de comercialización y estructuras organizativas. Como sostiene Lucy Küng (2015, p. 107), "un foco estratégico sólido implica prioridades claras, que permiten asignar recursos de modo inteligente y proporcionar consistencia y agilidad". En los últimos años, la investigación sobre innovación periodística ha abordado una amplia variedad de ámbitos, tales como la repercusión de las tecnologías (Spyridou *et al.*, 2013; Dogruel, 2013), los cambios en los procesos productivos (Ranaivoson, Farchy

y Gansemer, 2013; Westlund y Krumsvik, 2014), los modelos de negocio (Bruno y Nielsen, 2012) o la organización de las redacciones (Weiss y Domingo, 2010).

Trabajos como el de Steensen (2009) revelan cómo la cultura del trabajo, el liderazgo en la gestión, las herramientas tecnológicas y las iniciativas individuales de los periodistas conforman el grado de innovación en un medio. Por tanto, la innovación periodística requiere el liderazgo en la gestión, de modo que integre a las personas y a los recursos en los procesos de cambio, así como afrontar las "mutaciones" en áreas relacionadas con la tecnología, la comunicación y la organización (Boczkowski, 2004, p. 11).

En el actual ecosistema mediático, las redacciones se conciben como "comunidades de aprendizaje" donde se pueden fomentar las prácticas innovadoras (Porcu, 2017). Por ejemplo, los periodistas y los desarrolladores web pueden trabajar juntos para conseguir "un enfoque integral, interconectado y con una nueva experiencia interpretativa" (Peñafiel Sáiz, 2016, p. 176). Aquellos medios con una organización flexible, favorecen la formación de equipos de trabajo multidisciplinarios, con destrezas y capacidades complementarias entre sí, que inciden en la mejora de la calidad de los proyectos. El diseño de equipos multidisciplinarios, la organización horizontal de flujos de trabajo y la comunicación fluida favorecen la innovación en las redacciones (García Santamaría et al., 2013).

La presente investigación surge con el convencimiento de que la innovación periodística debe analizarse, de manera especial, desde la perspectiva de los profesionales, que no siempre aparece reflejada en los trabajos académicos (Bleyen *et al.*, 2014). En este sentido, Weiss y Domingo (2010: 3) subrayan la necesidad de un mayor trabajo de campo en las redacciones de los medios porque "los actores, las dinámicas y los factores que intervienen en los procesos reconocen la naturaleza cambiante del periodismo más que nunca".

## **2. Iniciativas periodísticas innovadoras en los cibermedios españoles**

En España, el ciberperiodismo evoluciona desde la adaptación de contenidos de los medios tradicionales, hasta el uso de formatos específicos de Internet y sus prácticas profesionales. La mayoría de los grupos multimedia españoles implantaron estrategias de convergencia que se tradujeron en incremento de trabajo, polivalencia y reducción de costes (López y Pereira, 2010). Los cibermedios distribuyen sus contenidos a través de múltiples plataformas y redes sociales, con la finalidad de incrementar su audiencia, extender su marca e interactuar con sus usuarios (Túñez, 2012). Sin embargo, las prácticas innovadoras han sido escasas y han tardado en consolidarse en España.

Según datos del Informe Anual de la Profesión Periodística, desde el inicio de la crisis en 2008 han surgido más de 500 medios en España; en su mayoría se trata de proyectos digitales promovidos por periodistas (Asociación de la Prensa de Madrid, 2016). Paradójicamente, este proceso sucede en un periodo en el que la crisis económica golpeó con dureza a la industria periodística, ya que según el mismo Informe, al menos 14.000 empleos se perdieron en el sector durante el mismo periodo. Los cambios estructurales han afectado conjuntamente a la capacidad operativa de los medios y a la dinámica de trabajo de los periodistas. El 46% de los redactores asegura que sus condiciones laborales se han visto modificadas de forma negativa desde el inicio de la crisis; el 28% señala que se han visto afectadas de forma muy negativa, debido a decisiones empresariales que supeditan las políticas informativas a los objetivos económicos; para el 17% se han mantenido igual, y el 9% han mejorado su situación (Soengas, Rodríguez y Abuín, 2014, p. 117).

El grupo de investigación GICOV de la Universidad Miguel Hernández de Elche elaboró el Ranking de Innovación Periodística en España, mediante la selección de los 25 casos más innovadores del periodismo en 2014 (De Lara *et al.*, 2015). Dicho trabajo presenta una matriz que cuantifica el índice de innovación de las iniciativas periodísticas en un mercado específico, arrojando un total de 196

innovaciones en los 25 casos de la muestra. Dicho análisis cualitativo y cuantitativo permitió identificar innovaciones concretas en cuatro áreas de la actividad periodística: a) el producto o servicio que proporcionan; b) los procesos de producción y distribución; c) la organización del medio; y d) las estrategias de comercialización (García Avilés *et al.*, 2016).

Los resultados de esta investigación (De Lara *et al.*, 2015) indican que en España la innovación se lleva a cabo en la periferia de la industria mediática tradicional, gracias al empuje de las empresas tecnológicas, la irrupción de nativos digitales en nichos especializados y los laboratorios creados en algunos medios. Entre las iniciativas más innovadoras identificadas destacan la Fundación Civio, una institución de servicio público que apadrina varias webs de investigación y periodismo colaborativo; El Confidencial, un medio nativo digital fundado en 2001; eldiario.es, basado en un sistema de socios que contribuyen económicamente a que el proyecto sea viable; y Revista Vis-à-vis, una publicación interactiva diseñada para iPads.

Desde la perspectiva empresarial, las empresas editoras han acometido una progresiva reducción de plantillas y concentran cada vez más esfuerzos en la expansión de su marca periodística a través de la red. Así, buscan un producto informativo más diferenciado y convergente, que sea capaz de complementarse y retroalimentarse con los contenidos publicados en los propios soportes digitales (Manfredi, Rojas y Herranz, 2015, p. 72). Diversos medios nativos digitales emplean formatos de visualización de los datos, la infografía, análisis de datos masivos y otras herramientas innovadoras, que permiten generar contenidos de modo diferenciado y atraer a sus lectores (García-Avilés, 2017).

Los cybermedios nativos locales conceden especial protagonismo a los ciudadanos y ofrecen novedosas fórmulas de contenidos generados por los usuarios (López, 2012). La proximidad es el ámbito que más interés ha generado entre los periodistas emprendedores, ya que al menos tres de cada diez nuevos medios creados por periodistas de 2008 a 2014 son de información autonómica y local (Martínez, 2016). Según este autor, la especialización temática es un nicho de los nuevos digitales: más de la mitad de ellos se especializan en arte, cultura, deportes, economía, empresas, actualidad internacional, televisión, estilos de vida, ciencia, mujer, etc. Estos datos revelan que los nuevos medios no buscan competir con aquellos de información general.

También surgen proyectos de emprendimiento y se buscan fórmulas de financiación mediante *crowdfunding* y otros modelos de negocio (Casero-Ripollés, 2013). Otro ámbito destacado es el deportivo, donde cada vez más periodistas han tomado la iniciativa de lanzar sus propias empresas o proyectos de comunicación para informar sobre deporte, en sus diversas vertientes (Manfredi, Rojas y Herranz, 2015). Y se consolidan otros medios que destacan por sus innovaciones en los procesos de producción y de distribución (Sádaba, García Avilés y Martínez-Costa, 2016), constatando que la mayoría de los nativos digitales han incorporado la innovación en su ADN.

### 3. Método

La presente investigación se plantea dos objetivos principales: a) Identificar los elementos y procesos que caracterizan el trabajo de los periodistas en los medios más innovadores; y b) Analizar las innovaciones más destacadas por los periodistas y sus aportaciones, con la finalidad de descubrir patrones y casos relevantes.

Para ello, el estudio parte de las siguientes hipótesis

1. El análisis de la innovación periodística en España precisa del conocimiento de las prácticas profesionales y de las percepciones de los profesionales que llevan a cabo las innovaciones en las redacciones de los medios.
2. La identificación de casos de éxito y buenas prácticas de innovación periodística contribuirá a

fortalecer el sector mediático en la Sociedad Digital, tanto en los medios tradicionales como en los medios nativos digitales y en los nuevos emprendimientos.

3. El crecimiento en el nivel de innovación de los medios en España incrementará su competitividad, pues les permitirá diferenciarse de sus competidores e incrementar la fidelización con sus audiencias.

En función de estos objetivos e hipótesis, se emplearon metodologías de carácter cualitativo. Por un lado, se seleccionó una muestra de conveniencia compuesta por un total de 18 iniciativas periodísticas: nueve incluidas en el Ranking de innovación periodística en España de 2014, y otras nueve iniciativas que, en la mayor parte de los casos, surgieron después de la publicación de dicho ranking. Los profesionales pertenecen a los siguientes medios: a) Incluidos en el Ranking 2014: *El Confidencial*, *El diario.es*, *Fundación Civio*, *Revista Vis-à-Vis*, *Yorokobu*, *Jot Down*, *Lab RTVE*, *El Extrarradio* y *Revista Mongolia*; b) No incluidos en el Ranking 2014: *El Mundo*, *Prisa Radio*, *Vice España*, *El Español*, *Quonda*, *Bottup*, *El Desmarque*, *The Spain Report* y *Atresmedia*. En la selección de esta muestra se refleja una gama de medios con diferentes orígenes y características (nativos digitales, medios con matriz impresa y audiovisual, iniciativas periodísticas de nicho y laboratorios de innovación). Todos los medios fueron seleccionados por su compromiso con la innovación, discernido a través de la lectura de informes profesionales, búsquedas en medios especializados y el conocimiento del mercado.

Durante el trabajo de campo, de enero a octubre de 2016, se realizaron entrevistas semiestructuradas, cara a cara, con cada uno de los 26 profesionales de los medios seleccionados en la muestra. Cada entrevista, con una duración media de 45 minutos, fue transcrita y codificada. El cuestionario, integrado por una media de 13 preguntas abiertas, comprende tanto las acciones de innovación implementadas en sus medios, los perfiles profesionales en sus redacciones, los procesos de trabajo, los factores que impulsan o ralentizan las innovaciones y la perspectiva sobre la situación del sector (ver anexo).

El análisis de la perspectiva profesional combina la importancia de las acciones individuales y colectivas, mediante una metodología cualitativa que permite explorar en profundidad los aspectos detectados en aquellas áreas donde se lleva a cabo la innovación (Habann, 2008). Somos conscientes de las limitaciones metodológicas a la hora de evaluar determinadas áreas como, por ejemplo, el área de la organización de cada medio, las vías de ingresos o aspectos relacionados con el lanzamiento de productos, que dependen de la información que nos suministren los profesionales entrevistados y los datos que nos autoricen a usar los directivos de los medios objeto de estudio. Sin embargo, el estudio de la perspectiva profesional sobre la innovación en periodismo arroja luz sobre los impulsores de los cambios en las organizaciones periodísticas y los procesos que desembocan en la difusión de las innovaciones.

## **4. Resultados**

### **4.1. Concepto y origen de la innovación**

Entre los entrevistados abundan las definiciones genéricas sobre el concepto de innovación. La mayoría verbaliza una serie de nociones clave que pivotan en torno a cinco conceptos esenciales. Para que una iniciativa periodística sea innovadora ha de ser nueva, diferente a lo ya existente, debe experimentar con las posibilidades creativas y los recursos, anticiparse a la competencia y finalmente, conseguir un resultado exitoso. Estos cinco elementos integran lo que podemos llamar la conceptualización de la innovación periodística, que se obtiene de las entrevistas analizadas, y que desglosamos a continuación.

Varios entrevistados equiparan la innovación con “lo nuevo, lo novedoso”. Señalan que se trata de apostar por productos o formatos que arriesguen y “rompan con lo establecido”, como afirma un periodista de datos.

También se enfatiza la idea de “ofrecer algo distinto a lo ya existente”. El fundador de *El Desmarque* afirma que “la innovación parte de la idea de que tenemos que ser distintos a toda costa. Es un método de supervivencia a largo plazo y de mejora y dotación de valores a la propia marca”. El director de redes sociales de *El Confidencial* considera que innovar es “hacer cosas que los demás no hacen o hacer lo que hacen los demás, pero de forma totalmente distinta”.

**Gráfico 1. Conceptualización de la innovación.**



Fuente: elaboración propia.

Varios recalcan también la importancia del “ensayo y error” que conduce a innovar en un medio, por lo que “experimentar con una amplia variedad de distintas ideas resulta crucial”, apunta una periodista. Si los profesionales experimentan con frecuencia, está claro que muchos conceptos nuevos fracasarán. Y esos fracasos son deseables porque permiten que los equipos eliminen pronto las opciones que no funcionan y se focalicen en las alternativas viables. Es el principio del “fallar pronto y fallar barato” que algunos medios han asumido en su estrategia de desarrollo. Como afirma la directora del RTVE Lab: “A mí me pagan para que fracase y aprenda de esos fracasos, porque experimentar es parte esencial de nuestro trabajo”. La responsable de nuevas narrativas de *El Mundo* señala que “un medio es innovador cuando dedica una parte importante de sus recursos a la experimentación, a ensayar y a producir nuevas narrativas”.

En algunas respuestas se incide en que la innovación surge de la práctica y se deriva de las circunstancias concretas y de los recursos facilitados por los directivos, mediante estructuras flexibles. Una entrevistada sostiene que la innovación implica la capacidad para “responder a las oportunidades y amenazas del mercado, para anticiparse a los competidores, identificar oportunidades y arriesgar”.

De este modo, al innovar en un producto o servicio, la empresa logra anticiparse a la competencia y ello le permite obtener algún tipo de beneficio, ya sea tangible o intangible.

**Gráfico 2. Áreas de la innovación.**



Existe un consenso generalizado entre los periodistas en que, para que un proyecto sea innovador, debe tener éxito; es decir, ha de implicar una mejora para el medio, que se traduzca en términos de aumento de audiencia, de mayor prestigio o del refuerzo de su marca, de incremento de ingresos o de la cuota de mercado.

Según los entrevistados, la innovación periodística se desarrolla en cuatro áreas (Gráfico 2). La más destacada es la de los productos y formatos (12 menciones), seguida por la de la distribución (9), la organización del medio (4) y finalmente, la comercialización y los modelos de negocio (3). La innovación en herramientas y tecnologías, mencionadas por siete profesionales, se considera un ámbito transversal, pues se halla presente en las cuatro áreas restantes, ya que toda innovación precisa de alguna tecnología concreta para ser implementada. Por tanto, la tecnología resulta a menudo esencial. Por ejemplo, en el RTVE Lab se plantean que todos los proyectos tengan un 30% de tecnología innovadora, que nunca hayan usado antes, como por ejemplo aplicaciones o lenguajes de programación. Además de utilizar herramientas gratuitas, desarrollan otras propias que resulten útiles para el trabajo en la redacción.

#### **4.2. Clasificación de las innovaciones**

Las perspectivas de los profesionales ofrecen valiosas aportaciones sobre la práctica de la innovación en periodismo y su implementación en las redacciones. Se detectaron cuatro áreas donde se desarrolla la innovación periodística que permiten establecer una clasificación básica de las innovaciones: la

producción, la distribución de contenidos, la organización del medio y la comercialización (Gráfico 3). En cada una de estas áreas se distinguen objetivos específicos de la innovación: producción de contenidos o formatos innovadores, los canales donde se distribuyen los contenidos, innovación en los procesos y sistemas organizativos y, finalmente, las vías de captación de ingresos y la configuración del modelo de negocio.

En el área de producto y producción se detectaron numerosas innovaciones, tales como la implementación de un Sistema de Gestión de Contenidos (CMS) propio, escalable y exportable a otras empresas; la producción de reportajes de largo formato que incrementan el tiempo de permanencia en página; la realización de entrevistas en vídeo de 360 grados a los candidatos a las elecciones; la producción de webdocs que incorporan narrativas inmersivas y técnicas de periodismo de datos; y la creación de bots que informan automáticamente a los usuarios sobre cotizaciones bursátiles.

El trabajo en productos innovadores exige procedimientos rigurosos. Por ejemplo, en la Fundación Civio desarrollan varios proyectos periodísticos centrados en la transparencia y la investigación. Su responsable de Proyectos, Eva Belmonte, destaca el escrupuloso tratamiento metodológico que realizan de los datos. Eso les permite elaborar proyectos basados en el análisis sistemático de fuentes como el Boletín Oficial del Estado. *El Español* creó una aplicación específica para visualizar gran cantidad de datos sobre las ciudades españolas antes de las elecciones municipales. Como apunta un periodista de este medio, “hay que lograr que los datos hablen y sirvan para contar buenas historias”.

**Gráfico 3. Tipos de innovaciones**



Fuente: elaboración propia.

En el área de la distribución, destacan iniciativas como el lanzamiento de un canal de WhatsApp que ofrece alertas informativas a los usuarios; elaborar atractivos boletines de contenidos para suscriptores

a primera hora; crear una app de noticias para el seguimiento de los resultados electorales; elaborar bases de datos abiertas sobre investigaciones, que están disponibles para que otras personas puedan usarlas; y en algún medio, todos los periodistas colaboran en la distribución en redes sociales para llegar al mayor número de usuarios.

En el ámbito de la organización del medio o empresa, varios entrevistados mencionaron la puesta en marcha de equipos multidisciplinares de periodistas y técnicos para desarrollar proyectos, que se retroalimentan entre sí; el uso de herramientas que facilitan la comunicación interna entre editores y reporteros, y mejoran el trabajo en equipo; generar contenidos simultáneamente, integrando a varios profesionales de distintas secciones; usar herramientas de planificación que coordinan las tareas de los profesionales en todo momento; e implantar el teletrabajo, con redacciones descentralizadas que permiten que el periodista trabaje desde cualquier lugar.

La innovación entendida como proceso asume numerosos factores estructurales y prácticos, derivados del trabajo de los profesionales, de sus *inputs* y aportaciones en diferentes áreas de la actividad productiva. En los laboratorios de innovación creados por algunos medios (*El Confidencial* y RTVE), periodistas, técnicos y desarrolladores implementan conjuntamente los proyectos, incrementando las sinergias, la comunicación y la generación de ideas de forma colaborativa. Aquellos periodistas que trabajan en entornos innovadores (a través del *design thinking*, de proyectos interdisciplinares y de la experimentación) se muestran más dispuestos a arriesgar.

En las redacciones de los medios, el espacio físico se vuelve menos importante, hasta el punto de que algunos medios usan “salas de redacción virtuales”. No hay que olvidar que algunas iniciativas cuentan con un modelo de negocio basado en el trabajo disgregado, gracias a las tecnologías que traspasan las fronteras físicas y posibilitan el ahorro de costes, a la vez que permite mayor eficiencia en el rendimiento laboral.

En lo relativo a la comercialización, las innovaciones incluyen consolidar un sistema de socios que, previo pago de una cuota, aseguran la viabilidad del medio; lanzar una campaña de *crowdfunding* con la que un nativo digital recaudó 3.6 millones de euros en dos meses; crear formatos publicitarios integrados de modo nativo en el diseño del producto informativo; una estrategia de contenido de marca (*branded content*) para incluir las marcas en el contenido de forma integrada; y lograr que secciones de un medio sean patrocinadas por anunciantes o marcas.

La estrecha relación con los clientes resulta clave en la innovación comercial. Varios entrevistados coinciden en que el sistema de socios de eldiario.es es una de las innovaciones comerciales más importantes. Este modelo de socios funciona bien porque, según su subdirector, “la gente no paga para leer las noticias o para romper un muro de pago, sino para ser cómplices del medio y hacer un periodismo con valores sociales”. Aunque la principal vía de ingresos de eldiario.es sigue siendo la publicidad, gracias a este sistema logran mayor independencia editorial: ninguno de los anunciantes aporta tanto económicamente como todo el conjunto de los socios. Otro caso de éxito es El Español, que captó 3.6 millones de euros mediante una campaña de *crowdfunding*, batiendo el record mundial. Algunos medios también usan las donaciones de los socios y el *crowdfunding* para determinados proyectos o experimentan con estrategias de negocio poco habituales. Por ejemplo, los editores de Revista Mongolia evitan la publicidad por principio editorial y emplean vías como la venta de libros, el *merchandising* y la organización de espectáculos musicales.

También se detectan formatos publicitarios innovadores. En la revista Vis-à-Vis mantienen una relación muy estrecha con los anunciantes para desarrollar formatos ad hoc. Este sistema les ha permitido comercializar eficazmente la publicidad en tabletas. Como parte de su modelo de negocio, Vis-à-Vis ofrece servicios a empresas privadas, que quieren lanzar sus productos en tabletas para sus

trabajadores, así como acciones de contenido de marca (*branded content*).

### 4.3. Perfiles y competencias profesionales

Los entrevistados coinciden en la importancia de que los redactores tengan cultura tecnológica y audiovisual. Se fomenta que los equipos estén integrados por periodistas jóvenes y veteranos, de perfiles polivalentes, lo que implica a su vez profesionales transversales y con capacidad de aprendizaje. El denominador común se acerca a la siguiente fórmula: perfiles tecnológicos y trabajo en equipo para conseguir un producto innovador que ponga en primer lugar a la audiencia. Porque, según la directora del RTVE Lab, “cuando las ideas reciben diferentes influencias desde el inicio, se hacen grandes”.

La mayoría de los medios optan por potenciar el trabajo en equipo, sin olvidar la sincronización entre las diferentes áreas de trabajo. Estos medios pretenden que los profesionales se especialicen en cada área, con autonomía para la toma de decisiones. Prefieren no abusar de las reuniones de contenidos tradicionales porque consideran que pueden restar productividad. Los contenidos se diseñan teniendo en cuenta el canal de difusión y la audiencia, lo que condiciona las dinámicas de los equipos.

Habitualmente se trata de equipos pequeños y medianos (entre tres y 30 personas), y también se trabaja con colaboradores externos. Entre los profesionales predomina la especialización y se prima el perfil transversal tecnológico. El aprovechamiento de la tecnología también resulta clave en la organización. El subdirector de *eldiario.es* subraya que la tecnología se integra en el flujo de información en la redacción, mediante herramientas como Telegram, que facilitan la toma de decisiones, y Slack, que flexibiliza el trabajo en equipo y evita la sobrecarga de reuniones.

El proceso de toma de decisiones en muchas redacciones es fundamentalmente horizontal. Las decisiones se toman con jerarquía, pero facilitando el diálogo y la interacción. En este sentido, un exponente de la flexibilidad es la revista *Mongolia*, donde la configuración de la agenda se realiza en equipo. Según el director de Innovación de *El Confidencial*, cada sección delega en un único responsable del tema, de modo que en los procesos de toma de decisiones se prima la flexibilidad. El cofundador de la revista *Vis-à-Vis* subraya la importancia de trabajar junto con el departamento de Diseño: “No se trata de que todos sean expertos en diseño, pero sí hay que conocer lo básico para entender qué cosas funcionan y cuáles no”. Para la responsable de Proyectos de la Fundación Civio, el trabajo multidisciplinar “facilita la aproximación a otros puntos de vista”.

Las competencias permiten identificar aquello que necesita una persona para dar respuesta a los problemas con los que se enfrentará en un ámbito concreto. El uso de competencias alude a procesos que constan de diversas acciones: análisis de la situación objeto de estudio en toda su complejidad, identificación de los problemas, selección de la información relevante para la resolución de problemas, valoración de las distintas opciones, aplicación del esquema de actuación de forma adecuada, integrando los conceptos, procedimientos y actitudes que conforman la competencia.

Los entrevistados destacan una serie de competencias, relacionadas con la adquisición de contenidos y destrezas concretas, que resultan indispensables para aquellos profesionales que desean innovar (Gráfico 4). Dichas competencias pueden dividirse en tres tipos: a) Procedimentales, orientadas al dominio de herramientas y destrezas laborales; b) Conceptuales, relacionadas con la adquisición de conocimientos; y c) Actitudinales, que fomentan hábitos y cualidades concretas en el trabajo.

Entre las competencias procedimentales destacan el uso de herramientas de diseño periodístico, la gestión de redes sociales y el uso de las redes como canal de distribución, el manejo de programas de edición de gráficos, así como de edición de vídeo y audio. También sobresalen las herramientas de visualización de datos y las técnicas propias del periodismo de datos. En menor medida, también se

menciona la conveniencia de tener conocimientos de código y programación, de producto, de datos masivos, de analítica web, así como técnicas de SEO y SEM.

**Gráfico 4. Competencias más demandadas por los profesionales**



Fuente: elaboración propia. En negrita se marcan las competencias mencionadas por al menos tres de los entrevistados.

En relación a las competencias conceptuales, los entrevistados subrayan la necesidad de que dominen los procedimientos de investigación y uso de fuentes, que sepan entrevistar, dominio de idiomas, que tengan un amplio bagaje cultural y el conocimiento de los temas que cubren. Algunos recomiendan un cierto nivel de especialización, dominio del lenguaje, saber narrar y actualizar su formación de modo constante.

Las competencias actitudinales resultan especialmente útiles para el desempeño profesional porque se relacionan directamente con el saber hacer o saber actuar ante determinadas situaciones. Los entrevistados señalan que este tipo de competencias fomentan la creatividad y la productividad, y suelen traducirse en una mayor satisfacción personal en el ámbito laboral. La motivación y la ilusión se consideran competencias determinantes, según los profesionales, junto con la actitud de colaboración, la disciplina y el trabajo en equipo. La curiosidad y el deseo de aprender son también subrayados por un número significativo de entrevistados. En un segundo término, menos citadas, figuran competencias como la laboriosidad, la capacidad para experimentar, el liderazgo, la flexibilidad o la adaptabilidad.

#### **4.4. Implementación de las innovaciones**

Las aportaciones de los periodistas entrevistados permiten identificar una serie de factores que impulsan la innovación. Entre ellos, destacan la capacidad de invertir y el liderazgo en materia de innovación en la redacción; otros factores que propician estos procesos son la motivación de los trabajadores, el implantar prácticas de “ensayo y error” en el desarrollo de proyectos, así como fomentar la creatividad de los profesionales. También se identifican una serie de resultados que se obtienen cuando la empresa periodística innova, tales como el incremento de audiencia, la mejora de

los procesos productivos, el fortalecimiento de la marca, la satisfacción de los usuarios con los productos o servicios desarrollados y el aumento de los ingresos.

Los profesionales también aluden a los principales obstáculos que dificultan o ralentizan la implementación de las innovaciones. Por un lado, subrayan la falta de recursos que la empresa destina a la innovación y también la ausencia de un liderazgo sólido, que establezca prioridades y comunique los objetivos, como señala una periodista, “no hay una estrategia clara que planifique e impulse logros concretos”. A continuación, también se mencionan la desmotivación de la plantilla por las condiciones laborales adversas, el inmovilismo de los directivos y, en algún caso, el “miedo a innovar” por ir contracorriente de lo establecido. Un periodista de un nativo digital subraya que la innovación se da solo “en casos aislados, no como una política integral de la dirección”, y que a menudo “es una actividad de relaciones públicas para promocionar el medio”.

Para superar las resistencias al cambio, hay que perder miedo al fracaso y desterrar la obsesión por la rentabilidad a corto plazo. “Los fallos ayudan e informan, se aprende en el proceso de creación de esos proyectos y se aplica a otros productos. De lo que se trata es de fallar rápido y fallar barato”, sostiene el director del laboratorio de El Confidencial.

Las percepciones de trabajadores y directivos subrayan la importancia de la iniciativa individual de los “agentes del cambio”, junto con la eficacia del liderazgo y la puesta en marcha de equipos interdisciplinarios, integrados por periodistas y técnicos. Según algunos entrevistados, los medios más innovadores fomentan la interacción entre los distintos departamentos y secciones, así como flujos de trabajo que favorecen una cultura innovadora en la organización. Como destaca un periodista de El Confidencial, “la innovación debe ser algo transversal en toda la empresa, donde todos se involucren y se implique el máximo número de personas del escalafón”. Varios entrevistados consideran que se trata de un proceso que la mayor parte de las veces surge desde la dirección, pero que debería implementarse “de abajo arriba”, es decir, desde la base de la redacción.

## **5. Discusión y conclusiones**

El análisis de los resultados revela que los profesionales son una fuente crucial para conocer los cambios del sector periodístico, porque su visión ayuda a profundizar en áreas de la innovación que suelen quedarse al margen de la perspectiva académica. En el ecosistema actual, donde la estructura económica de los medios tradicionales se ha debilitado y los nativos digitales no alcanzan la solidez esperada, resulta conveniente explorar la percepción de los profesionales sobre las iniciativas más innovadoras en la actividad periodística.

Los profesionales destacan en primer lugar que las audiencias cambian tanto o más que las tecnologías y constituyen el foco de los procesos de innovación. Conforme evolucionan las necesidades y preferencias de los usuarios, los medios han de adaptarse y desarrollar nuevos contenidos, canales de distribución, modelos de negocio y procesos de interacción con las audiencias.

Asimismo, los entrevistados dibujan una conceptualización de la innovación integrada por cinco elementos: la iniciativa que se introduce debe ser nueva, debe tener éxito en su implantación, obedece al deseo de experimentar, debe aportar algo diferente en el entorno de referencia y proviene de la capacidad de anticiparse a los retos y dificultades que afronta el sector mediático.

El análisis de las entrevistas revela que esta visión emerge de la práctica periodística en las áreas habituales de la actividad empresarial: productos y formatos, distribución, organización del medio y modelos de negocio. En todas ellas, la tecnología ocupa un papel relevante para la mayor parte de los entrevistados, porque les permite desarrollar aplicaciones gracias al uso de lenguajes de programación o utilizar herramientas para tareas habituales en la redacción.

Las respuestas de los profesionales ofrecen valiosas aportaciones sobre la práctica de la innovación en periodismo y su implementación en las redacciones. Destacan especialmente la producción de contenidos o formatos innovadores, el uso original de canales para la distribución de información, los cambios en los procesos y sistemas organizativos y, finalmente, la búsqueda de vías de monetización, que obedecen a una nueva configuración del modelo de negocio.

Además, las respuestas ponen el foco en la importancia de que los redactores tengan cultura tecnológica y audiovisual. Los entrevistados describen la necesidad de integrar equipos con periodistas jóvenes y veteranos, de perfiles polivalentes y transversales con capacidad de aprendizaje. Los profesionales también destacan una serie de competencias esenciales para los compañeros de profesión: a) procedimentales, relacionadas con el dominio de herramientas, procesos y tecnologías; b) cognoscitivas, relativas a las tareas fundamentales de la actividad intelectual; c) y actitudinales, que obedecen a la motivación, disciplina, capacidad colaborativa, disposición a experimentar, etc.

Los resultados sugieren que los medios impulsan la innovación principalmente en la medida en que los directivos apuestan por implementar estrategias que permitan ampliar mercados, consolidar sus marcas, captar nuevos nichos de audiencia, seleccionar equipos interdisciplinarios incrementar las vías de ingresos.

Esta investigación presenta una serie de limitaciones, en función del tamaño reducido de la muestra, basada en un muestreo de conveniencia, que no resulta representativa de la totalidad del sector mediático en nuestro país. Asimismo, sería conveniente ampliar el marco longitudinal del estudio y profundizar en el alcance de las innovaciones reseñadas a lo largo de un amplio periodo de tiempo, lo que permitiría evaluar sus resultados de forma más completa. Resulta necesario plantear nuevas investigaciones encaminadas a profundizar en las consecuencias de las innovaciones periodísticas, sus resultados concretos en las empresas que las impulsan y su impacto más amplio en la sociedad.

- **Investigación financiada.** Este artículo es un resultado del Proyecto de Investigación “INNOVAPER: Innovación en Periodismo en España”, financiado por el Vicerrectorado de Investigación de la Universidad Miguel Hernández en una convocatoria competitiva.

## 6. Referencias bibliográficas

Asociación de la Prensa de Madrid (2016): *Informe Anual de la Profesión Periodística*. Madrid: APM.

Bleyen, V. A., Lindmark, S., Ranaivoson, H. y Ballon, P. (2014): “A typology of media innovations: Insights from an exploratory study”. *The Journal of Media Innovations*, 1(1), 28-51.

Boczkowski, P. J. (2004): *Digitizing the News: Innovation in Online Newspapers*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.

Bruno, N., & Nielsen, R. K. (2012): *Survival is success: journalistic online start-ups in western Europe*. Oxford: University of Oxford -The Reuters Institute for the Study of Journalism. Recuperado el 3 de noviembre de 2017 de: <http://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/our-research/survival-success>

Casero-Ripollés, A. (2013): “Periodismo emprendedor. Estrategias para incentivar el autoempleo periodístico como modelo de negocio”. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 19, 681-690.

De-Lara-González, A.; Arias-Robles, F.; Carvajal-Prieto, M. y García-Avilés, J. A. (2015): “Ranking de innovación periodística 2014 en España. Selección y análisis de 25 iniciativas”. *El profesional de la información*, 24(3): 235-245.

Dogrueel, L. (2013): Opening the Black Box. Conceptualizing of Media Innovation. En S. Storsul y A. H. Krumsvik (Eds.). *Media Innovation. A Multidisciplinary Study of Change*. Göteborg: Nordicom, 29-44.

Fagerberg, J. (2006): “Innovation: A Guide to the Literature”. En Fagerberg, Jan; Mowery, David; (Eds.) *The Oxford Handbook of Innovation*. Nueva York: Oxford University Press

García-Avilés, J. A.; Carvajal-Prieto, M., De Lara-González, A., y Arias-Robles, F. (2016): “Developing an Index of Media Innovation in a National Market. The case of Spain”, *Journalism Studies*. Online first. 25-42.

García-Avilés, J. A. (2017). “Identifying Innovation. How to grasp the chance of change -some lessons from Spain”? En Kaltenbrunner, A.; Kraus, D.; Karmasin; M. (eds.) *Journalism Report V. Innovation and Transition*. Viena: Facultas, pp. 35-48.

García Santamaría, J. V., Clemente Fernández, M. D., y López Aboal, M. (2013): “La organización de las redacciones en los nuevos diarios digitales españoles y su relación con los nuevos modelos de negocio”. *Textual and Visual Media*, 6, 141-160.

Habann, F. (2008): Towards a Methodological Foundation of Media Innovation Research. En C. D. Zotto y H. V. Kranenburg (Eds.) *Management and Innovation in the Media Industry*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 67-86.

Krumsvik, A. y Storsul, T. (eds.) (2013). *Media Innovations: A Multidisciplinary Study of Change*. Göteborg: Nordicom.

Küing, L. (2015): *Innovators in Digital News*. London: Reuters Institute for the Study of Journalism y I. B. Tauris.

López García, X. y Pereira Fariña, X. (Eds.) (2010): *Convergencia digital. Reconfiguración de los medios de Comunicación en España*. Santiago de Compostela. Servicio de Publicaciones e Intercambio Científico de la Universidad de Santiago.

López García, X. (2012). “Cibermedios locales: en la encrucijada por la indefinición de modelos para tiempos convulsos”. *Ámbitos*, (21), 9-20. Recuperado el 2 de diciembre de 2017 de: <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/67378>

Manfredi Sánchez, J. L., Rojas Torrijos, J. L., & Herranz de la Casa, J. M. (2015): “Periodismo emprendedor: el periodismo deportivo en España”. *Revista Latina de Comunicación Social*, (70), 69-90. Recuperado el 12 de diciembre de 2017 de: <http://www.revistalatinacs.org/070/paper/1035-UC/05es.html> DOI: 10.4185/RLCS-2015-1035

Martínez-García, L. (2016): “Las carencias de la prensa tradicional, un lastre para el periodismo emprendedor”. *Revista Latina de Comunicación Social*, (71), 428-442. Recuperado el 19 de noviembre de 2017 de: <http://www.revistalatinacs.org/071/paper/1103/23es.html> DOI: [10.4185/RLCS-2016-1103](https://doi.org/10.4185/RLCS-2016-1103)

Peñafiel Saiz, Carmen (2016): Reinención del periodismo en el ecosistema digital y narrativas transmedia. *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 12, 163-182.

Porcu, O. (2017): “Exploring innovative learning culture in the newsroom”. *Journalism*, Online First, 1-17. DOI: <https://doi.org/10.1177/1464884917724596>

Ranaivoson, H.; Farchy, J. y Gansemer, M. (2013): “Differentiated strategies for digital innovation on television: Traditional channels vs. new entrants”. *Observatorio (OBS\*)*, 7 (4).

Sábada, C., García-Avilés, J. A.; Martínez-Costa, M. P. (Coords.) (2016): *Innovación y desarrollo de los cibermedios en España*. Pamplona: Eunsa.

Soengas Pérez, X., Rodríguez Vázquez, A. I., y Abuín Vences, N. (2014): “La situación profesional de los periodistas españoles: las repercusiones de la crisis en los medios”. *Revista Latina de Comunicación Social*, (69), 104-124. Recuperado el 27 de noviembre de 2017 de:

[http://www.revistalatinacs.org/069/paper/1003\\_USC/06\\_S.html](http://www.revistalatinacs.org/069/paper/1003_USC/06_S.html)

DOI: [10.4185/RLCS-2014-1003](https://doi.org/10.4185/RLCS-2014-1003)

Spyridou, L.-P.; Matsiola, M.; Veglis, A.; Kalliris, G., y Dimoulas, C. (2013): “Journalism in a state of flux: Journalists as agents of technology innovation and emerging news practices”. *International Communication Gazette*, 75(1), 76-98.

Steensen, S. (2009): “What's stopping them? Towards a grounded theory of innovation in online journalism”. *Journalism Studies*, 10(6), 821-836.

Storsul, T. y Krumsvik, A. H. (2013): What is Media Innovation? En T. Storsul y A. H. Krumsvik (Eds.) *Media Innovations. A Multidisciplinary Study of Change*. Gothenburg: Nordicom, 13-26.

Túñez López, M. (2012): “Los periódicos en las redes sociales: audiencias, contenido, interactividad y estrategias comerciales”. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 18(1), 221-239.

Weiss, A. S. y Domingo, D. (2010): “Innovation processes in online newsrooms as actor-networks and communities of practice”. *New Media and Society*, 12(7), 1156-1171.

Westlund, O., y Krumsvik, A. H. (2014): “Perceptions of Intra-Organizational Collaboration and Media Workers' Interests in Media Innovations”. *The Journal of Media Innovations*, 1(2), 52-74.

### **Anexo. Cuestionario de la entrevista**

- 1) ¿Cómo define la innovación en el periodismo? Es decir, qué características debe tener un medio, iniciativa o servicio para que sea verdaderamente innovador.
- 2) ¿Puede destacar algún medio a nivel nacional o internacional como especialmente innovador?  
¿Por qué?
- 3) ¿Cuáles son las principales dificultades que tienen los periodistas y/o empresarios a la hora de emprender, desarrollar un medio y consolidarlo?
- 4) ¿Cree que en España hay una cultura para emprender poco explotada o que ofrece menos facilidades si se compara con otros países?
- 5) ¿Qué aspectos concretos de su medio considera que son los más innovadores en alguna de estas áreas: tecnología, organización, distribución, producción...?
- 6) ¿Puede describir el sistema de trabajo en su redacción y en qué medida rompe con las rutinas tradicionales?

- 7) ¿A qué necesidades responde la organización de su empresa?
  - 8) ¿Puede citar algunas herramientas de desarrollo/producción de contenidos, distribución, diseño, etc. que considere innovadoras para el periodismo?
  - 9) ¿Cómo gestionan la participación de la audiencia en su medio/redacción? Puede citar algún caso concreto de éxito.
  - 10) ¿Cuáles son los principales modelos de negocio en los que se basa la viabilidad comercial de su medio o de los medios que surgen ahora? ¿Funcionan?
  - 11) ¿Cuál es la mayor y/o última innovación que han introducido en su medio?
  - 12) ¿Qué nuevas destrezas se le exigen a los periodistas que están contratando o pretenden contratar en el futuro?
  - 13) ¿Qué consejos le daría a un periodista/empresario que desee emprender en el sector de la comunicación?
- 

#### Cómo citar este artículo / Referencia normalizada

JA García-Avilés, M Carvajal Prieto, F Arias Robles (2018): “Implantación de la innovación en los cibermedios españoles: análisis de las percepciones de los periodistas”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, pp. 369 a 384.

<http://www.revistalatinacs.org/073paper/1260/19es.html>

DOI: [10.4185/RLCS-2018-1260](https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1260)

#### - En el interior de un texto:

...JA García-Avilés, M Carvajal Prieto, F Arias Robles (2018: Páginas 369 a 384) ...

o

...JA García-Avilés *et al*, 2018 (Páginas 369 a 384) ...

Artículo recibido el 8 de diciembre de 2017. Aceptado el 9 de febrero.  
Publicado el 17 de febrero de 2018