

Aproximación metodológica al estudio de la innovación en periodismo

Methodological approach to research journalism innovation

Miguel Carvajal*, Félix Arias**, Samuel Negredo***, Avelino Amoedo****

*Profesor Doctor, Universidad Miguel Hernández, Edificio Torreblanca, Avd. Universidad s/n, 03202, Elche (Alicante), España. (mcarvajal@umh.es)

**Profesor Doctor, Universidad Miguel Hernández, Edificio Torreblanca, Avd. Universidad s/n, 03202 Elche, (Alicante), España. (farias@umh.es)

***Profesor Doctor, Universidad de Navarra, 31009 Pamplona/Iruña (Navarra), España. (negredo@unav.es)

****Profesor Doctor, Universidad de Navarra, 31009 Pamplona/Iruña (Navarra), España. (avamoedo@unav.es)

Resumen

En este artículo proponemos una metodología para analizar y clasificar distintos casos de innovación en periodismo. Además de analizar este concepto y de repasar los principales debates sobre el asunto, queremos establecer unos criterios homogéneos que faciliten la tarea del análisis de la innovación dentro de las organizaciones periodísticas. Para diseñar esta herramienta, consideramos que las cuatro áreas principales de la innovación son: a) el producto o el servicio en sí mismo; b) los procesos de producción y distribución; c) la naturaleza de la organización o el equipo; d) las acciones y estrategias de comercialización y marketing. Estas cuatro áreas concuerdan con la tradición de la teoría económica e industrial y la revisión de la bibliografía específica en periodismo. La clasificación que proponemos servirá, primero, para alimentar una base de datos que recoja innovaciones específicas en distintos medios, iniciativas o casos y, segundo, una base de datos que registre información sobre el medio, empresa o agente que implementa la innovación. Con esta propuesta, los investigadores serán capaces de describir y señalar innovaciones concretas y de medir el origen, la estrategia, la naturaleza y el grado de innovación de cada una de esas iniciativas periodísticas. De esta manera, contribuimos no solo al conocimiento de casos particulares, sino también a entender mejor la transformación de los distintos aspectos de la industria periodística.

Palabras-clave: Innovación, periodismo online, tipología, startups periodísticas.

Abstract

This article presents a methodology to study journalism innovation in the industry trying to overcome the perspective of innovation as a technology adoption. We aim to adapt the standard typology of industrial innovation into the area of journalism. Therefore, our tool elaborates on the following four areas: a) the product or service itself, b) production and distribution processes, c) the overall organization of the company or the team, and d) marketing strategies and actions. These four areas are consistent with the tradition of economic and industrial theory and with the review of specific literature in journalism. The classification that we propose takes the shape of a form that feeds a database collecting individual journalism innovations, and a complementary form to gather data about the companies that implement them. With this descriptive methodology, researchers will be able to not only describe and depict individual innovations, but also to measure the origin, the strategy, the nature and the degree of disruption of those initiatives in the field of journalism.

Keywords: innovation, online journalism, typology, news startups.

1. Introducción

En un contexto de crisis de la industria periodística tradicional, hay cada vez más indicios de la emergencia de un nuevo ecosistema informativo, más innovador, más abierto a las comunidades de usuarios y con nuevas estrategias para alcanzar la sostenibilidad. El panorama mediático ha cambiado durante los últimos años por la concatenación de tres procesos globales, impulsados por el fenómeno de la convergencia: la consolidación del consumo de información en dispositivos conectados a internet (ordenadores, móviles y tabletas); el protagonismo de las redes sociales y de otros sistemas de comunicación entre los usuarios; y la atomización del mercado publicitario -sobre todo, por el descenso de la inversión en los soportes tradicionales desde 2008-. Estas circunstancias no solo han retado a la prensa, sino que han dificultado la supervivencia de sus ediciones digitales. Desde una perspectiva estadounidense, este cambio del sector se confirma año tras año en los sucesivos informes de consumo informativo del Pew Research Center y en el nacimiento de iniciativas periodísticas como ProPublica, Vox Media, BuzzFeed, The Information, FiveThirtyEight o Fusion.

En este contexto, nacen además iniciativas públicas y privadas para promover el emprendimiento y la innovación en el periodismo. Una de las más conocidas es la Fundación Knight, un centro que ha invertido desde 2007 más de 150 millones de dólares para descubrir nuevas plataformas de periodismo de interés público, incrementar el consumo de información y mejorar los medios en general (Lewis, 2012). Enmarcada en uno de sus programas, Knight-Mozilla Open News busca promover una comunidad de profesionales integrada por periodistas, programadores y diseñadores que ayuden a superar los retos tecnológicos de la industria.

Del mismo modo, han aparecido cada vez más ofertas educativas que promueven la cultura de la innovación en el periodismo. La Universidad de Columbia lanzó en 2011 la primera doble titulación de Periodismo e Informática; le siguieron las universidades de Goldsmiths y Cardiff en el Reino Unido. En paralelo, Columbia abrió el Tow Center for Digital Journalism para explorar cómo la tecnología cambia el periodismo, sus prácticas y su consumo.

La aparición de centros de investigación especializados en la innovación periodística consolida también el interés de nuestro estudio. La innovación, con base tecnológica o no, debe ser estudiada de forma concreta para entender cómo capturan y crean valor los principales agentes implicados en la producción y en el consumo de noticias (propietarios, anunciantes, periodistas, audiencias y sociedad en general). En este contexto, nuestra prioridad inicial era identificar y clasificar historias de éxito en el área de la innovación en periodismo online¹. Así, propusimos una herramienta metodológica para registrar casos innovadores. Después de someter la herramienta a pruebas y revisarla en varias fases, proponemos una metodología cualitativa que ayudará a identificar y analizar fenómenos innovadores periodísticos específicos en cada organización o iniciativa. De este modo, evitamos la sobreexposición de los casos por encima de las realidades concretas.

¹ Posteriormente a la redacción de este artículo, se empleó la herramienta aquí presentada en la elaboración del Ranking de Innovación Periodística 2014 (De Lara et al, 2015).

2. Marco teórico y estado de la cuestión

La literatura sobre innovación en periodismo ha crecido de forma notable durante los últimos años por el contexto profesional e industrial mencionado anteriormente. En este estudio hemos enfocado la revisión bibliográfica en tres áreas: 1) la emergencia de startups periodísticas innovadoras; 2) la transformación y adaptación de los medios tradicionales; 3) las áreas de la innovación periodística.

2.1. Startups y emprendedores, líderes de la innovación

El cuestionamiento de los fundamentos económicos del sector periodístico genera más incertidumbre que nunca sobre quiénes desempeñarán, en un futuro, las funciones informativas tradicionales. Anderson, Shirky y Bell (2012) señalan que el papel que los nuevos medios, en este nuevo contexto bautizado como *periodismo postindustrial*, será cada vez más importante. En su informe para la Universidad de Columbia, estos autores defienden que el modelo industrial de la prensa está obsoleto, como también apuntó Picard (2010). Durante los últimos años, otros estudios han descrito el nacimiento de iniciativas innovadoras que pretenden cubrir los espacios que los medios tradicionales han descuidado en su búsqueda de la rentabilidad (Bruno y Nielsen, 2012; Sirkkunen y Cook, 2012; Anderson, Shirky y Bell, 2012). Estos nuevos medios, fundados en su mayoría por periodistas procedentes de los tradicionales, cuentan con la flexibilidad y el impulso para liderar la innovación en el periodismo.

Los avances tecnológicos muchas veces han desplazado a los líderes porque otros agentes más pequeños y ágiles desarrollaron productos o procesos revolucionarios (Nee, 2013). En esta línea, la teoría de la innovación disruptiva de Christensen (1997 y 2012) argumenta que un nuevo producto o servicio con prestaciones más limitadas y menores márgenes iniciales abre nuevos mercados y termina por arrebatar el liderazgo al actor dominante, que no habría invertido esfuerzos en desarrollar esta novedad por estar pendiente de satisfacer la demanda de sus clientes actuales, explotando productos o servicios que le resultaban más lucrativos.

Aunque Bruno y Nielsen (2012), Sirkkunen y Cook (2012) y Anderson, Shirky y Bell (2012) estudian la materia de la innovación desde distintos prismas, todos confirman la emergencia de ese nuevo ecosistema informativo integrado por modelos sostenibles más allá del paradigma económico tradicional. Bruno y Nielsen (2012) rastrean casos de emprendedores del sector en la Europa occidental: para ellos, la supervivencia es el éxito. El estudio pilotado por Sirkkunen y Cook (eds., 2012) es probablemente el más preciso y sistemático: sin embargo, el carácter del análisis se limita a la búsqueda de modelos financieros sostenibles, dejando otros aspectos fuera. Anderson, Shirky y Bell (2012) plantean la tesis, casi un desiderátum, de la existencia de una profunda desindustrialización del periodismo como paso para lograr su supervivencia.

Más allá del ámbito informativo, Berlinguer et al. (2012) realizan un análisis cuantitativo entre representantes de comunidades creativas online. Aunque reconocen la heterogeneidad de estas iniciativas, destacan que las estructuras flexibles y porosas para la innovación, la experimentación y la resolución de problemas son cada vez más relevantes. Además, resaltan la importancia de los recursos no monetarios, tales como la participación voluntaria y el acceso libre a contenidos abiertos, entre este tipo de comunidades.

2.2. Innovación en las empresas informativas tradicionales

Durante la última década, los académicos también han puesto el foco de estudio en la innovación en los medios de comunicación tradicionales para referirse a la adaptación de las organizaciones periodísticas tradicionales a procesos inexorables del sector: la convergencia tecnológica, el periodismo multimedia, la integración de redacciones, el auge de las redes sociales y la participación de los usuarios o la aparición de soportes móviles. Estos trabajos constatan que la innovación en los medios tradicionales se ha limitado a la difusión de tecnologías y que pocas veces han supuesto verdaderos cambios del modelo (Mitchelstein y Boczkowski, 2009; Ostertag y Tuchman, 2012; Schmitz Weiss y Domingo, 2010; Spyridou *et al.*, 2012). Es cierto que renovación de la estructura del mercado de la información periodística se consolida, como concluye Ryfe (2012), a pesar de los medios tradicionales: "No conozco ninguna innovación periodística inventada en la redacción de un diario regional y, que yo sepa, ninguna redacción ha adoptado una innovación periodística de una forma profunda" (p. 3).

También Jones y Salter (2002) mencionan las oportunidades perdidas por los ejecutivos y gestores de medios al intentar trasladar a internet las "vacas lecheras" de la prensa o la televisión o al aprovechar la tecnología sólo para reducir costes, y sostienen que "si la migración online del periodismo nos dice algo, es que las noticias ya no pueden reducirse a un género informativo estrecho y corporativo, producido sólo por grandes empresas de medios de comunicación" (2012: 171).

Otros autores, por ejemplo, señalan que en España la innovación en los principales diarios se ha limitado a adoptar el quiosco digital (Casero-Ripollés e Izquierdo-Castillo, 2013). Sin embargo, Bakker (2013), con una visión más amplia, identifica "más de 30 innovaciones" (p. 161) en el sector de medios impresos holandés desde la introducción de internet. Muchos de ellos consistieron en el lanzamiento de productos similares, solo con algunos cambios en el marketing. Mientras, en el sector radiofónico, la digitalización ha afectado a la distribución (Masarelli y Perrota, 2006; Menduni, 2007). Aitamurto y Lewis (2011) estudian el concepto de "innovación abierta", un proceso que fomenta la innovación externa mediante las API (interfaz de programación de aplicaciones), pero también se centra en los medios tradicionales como *The New York Times*, *USA Today* y NPR.

Steensen (2011) anima a realizar una discusión teórica más profunda de conceptos y se muestra partidario de equilibrar el discurso de la innovación con los de la transformación y la práctica (2013). Nicey (2013) explora los acuerdos entre una *startup* de fotoperiodismo colaborativo y una compañía informativa ya establecida y señala la paradoja de la innovación: "nuevas técnicas, nuevas herramientas y nuevos procedimientos, y también la reactivación y adaptación de procesos existentes, que eran fundamentales y prácticamente se habían abandonado" (p. 216).

2.3. Las áreas de la innovación en periodismo

La innovación es un proceso real, prolongado, al que se enfrenta un equipo, una empresa o un sistema y que transforma el modo en que se organizan y disponen los recursos productivos en un sector (Fagerberg, 2003). El economista Schumpeter fue el primero en estudiar de forma autónoma el concepto de innovación como un motor clave de la economía y la empresa. El autor estableció cinco categorías universales de innovación: a) nuevos productos introducidos en el mercado; b) nuevos métodos de

producción; c) nuevas fuentes de aprovisionamiento de la oferta; d) descubrimiento de nuevos mercados de explotación; y e) nuevas formas de organizar el negocio. La innovación afecta tanto a la tecnología como a la organización de los procesos de producción: de tal forma que puede hablarse de innovación de un producto o de innovación en la elaboración de un producto (Fagerberg, 2003).

Esta perspectiva nos parece apropiada, porque la innovación en el ámbito periodístico puede estudiarse en función de cómo transforma la producción del mensaje, cómo afecta a la organización del trabajo o incluso a la comercialización del producto final. Siapera plantea una perspectiva similar (2012) y apunta que al analizar los cambios hay que fijarse en tres niveles: las organizaciones, los contenidos y el público (p. 132). En el primer nivel, destaca la convergencia, la multitarea y la concepción multiplataforma de las empresas; en el segundo, la personalización, la ludificación y la integración de perspectivas múltiples; y en el tercero, el crecimiento del consumo digital de noticias y el auge de los *producers*, consumidores y productores de información.

Storsul y Kurmsvik (2013) han descrito hasta diez posibles influencias de la innovación en los medios: la mitad podrían considerarse externas a las empresas; la otra mitad, internas. Estos autores añaden la innovación social a las cuatro categorías propuestas por Francis y Bessant: innovación de producto, de proceso, de posición e innovación paradigmática. Berlinguer, Martinez, Fuster y Subirats (2012) han propuesto cuatro áreas de innovación en comunidades creativas digitales: comunicación/difusión, modelos organizativos, modelos sostenibles y conocimiento productivo.

Lindmark et al. (2013) han planteado una tipología para entender la innovación en los medios en dos dimensiones: a qué afecta y en qué plazo se desarrolla. La primera dimensión comprende cuatro categorías: contenido, consumo/medio, producción/distribución e innovación en el modelo de negocio. Consideramos que esta tipología encaja adecuadamente en nuestra premisa, pero pensamos que la organización en sí se merece una categoría propia, que incluimos en nuestra propuesta. Además, incluimos los aspectos relacionados con el consumo (por ejemplo, la participación) como una parte del contenido. Los autores mencionados también tienen en cuenta el aspecto temporal de la innovación (a medio, corto y largo plazo), en relación con la propia "madurez" y "proximidad al mercado" (p. 131).

Bleyen *et al.* (2014) defienden una nueva tipología de la innovación en los medios de comunicación con cinco categorías: modelo de negocio; producción y distribución; consumo y soporte; formato interno, y "core" o núcleo, con lo que se refieren al contenido en sí mismo (pp. 133-135). Las dos primeras se relacionan con el proceso de producción, las dos últimas con el producto, y la tercera se sitúa en un término medio.

Dogrueel (2014) señaló que las principales características de la innovación en periodismo, como proceso y como objeto de estudio, hacen complejo aislarlas y analizarlas, como señalan Bleyen et al. (2014) al explicar que la innovación de modelo de negocio y tecnológica generalmente afectan a toda la industria. Para estudiar la innovación en periodismo no se debe confundir la recogida de datos sobre casos innovadores con el estudio de las innovaciones en sí. Con este estudio no tratamos de indicar cómo es la innovación en el sector de forma global. Sin embargo, gracias al análisis de los resultados se pueden establecer relaciones que apunten los principales focos de cambio o innovación en el periodismo.

3. Innovación en periodismo: una propuesta metodológica para su análisis

Una vez explorado el contexto y revisada la teoría, conviene identificar las fuentes de las que se extraerán casos periodísticos innovadores para testar la base de datos. Posteriormente, se contemplan las preguntas y las premisas que guían la investigación.

3.1. Fuentes para la investigación sobre la innovación

El primer paso para elaborar una investigación de estas características, cuya finalidad es explorar y sistematizar un universo tan amplio, disperso y complejo como la innovación, consiste en unificar las fuentes. Para ello, se procedió a la elaboración de una plantilla con las principales fuentes de las que extraer información. Tras una primera incursión, se consiguió un listado en el que las iniciativas y sitios web finalmente se clasificaron en cinco categorías: directorios, informes, textos, laboratorios y premios.

En la primera, directorios, se incluyen cuatro de las principales bases de datos internacionales sobre este ámbito (Online News Startups de Columbia Journalism Review (CJR); Sustainable Business Models for Journalism (SuBMoJour) de las universidades de Tampere, Annenberg y Waseda; CrunchBase de TechCrunch; y Encyclo de Nieman Journalism Lab. Además, se añaden listados de entidades como el Sindicato de la Prensa Independiente de Información en Línea de Francia (SPIIL), el European Journalism Centre (EJC) o la plataforma Alexa, y diversas listas de Twitter.

En la segunda, se introducen referencias bibliográficas de trabajos como los realizados por el Renaissance Journalism Center, el J-Lab de la American University School of Communication o el Oxford's Reuters Institute for the Study of Journalism. En la tercera, se agrupan diversos textos difundidos en revistas o blogs especializados. La cuarta está compuesta por plataformas de innovación en periodismo como las impulsadas por *The New York Times*, Mozilla, Public Broadcasting Service (PBS) o Poynter. Por último, en la quinta categoría, se agrupan listas de premios especializados como los Online Journalism Awards la Online News Association (ONA), los Webby Awards de la International Academy of Digital Arts and Sciences, o la revista *Time*.

A partir de esta meta-base de datos, que evidentemente tendrá que actualizarse, se pretende abarcar el mayor número de iniciativas periodísticas que se ajusten a esta investigación y, al mismo tiempo, obtener una perspectiva directamente enfocada a la innovación. Aun así, es importante conocer los riesgos de emplear la prensa especializada sobre la economía de los contenidos digitales como fuente de esta exploración. Los esfuerzos promocionales de nuevos productos y servicios relacionados con la información pueden resultar en una sobrecobertura o *hype* que no se corresponda realmente con su valor ni con sus verdaderas cualidades innovadoras (Curran, 2010).

3.2. Preguntas de investigación y premisas

Las preguntas que guían la investigación aquí presentada son las siguientes:

P1: ¿Cómo pueden sistematizarse las innovaciones periodísticas?

P2: ¿Es posible diseñar y aplicar una base de datos que clasifique los casos innovadores de manera sistemática?

Con estas preguntas de partida, la metodología de este artículo se basa en estas cuatro premisas:

- a) Las fuentes secundarias especializadas y fiables resultan esenciales para localizar y documentar casos relevantes sobre la innovación en periodismo.
- b) Debería ser posible medir y describir, con una misma base de datos, cualquier innovación implementada por cualquier medio establecido o emergente.
- c) La herramienta de análisis debería ser sistemática y exhaustiva, pero al mismo tiempo abierta en cierto grado, para reflejar la realidad sin establecer límites innecesarios.
- d) La base de datos debería recoger, por cada innovación, si su base es o no tecnológica, el grado de disrupción que representa, su finalidad estratégica, el problema que resuelve y el aspecto del medio al que afecta.

En esta investigación no interesa estudiar cómo son las innovaciones tecnológicas que han cambiado el escenario de la empresa periodística clásica, sino descubrir, sistematizar y analizar la innovación en proceso, real, aquella que transforma el ecosistema y provoca el avance de la industria. Se pretende así abrir una nueva vía de aproximación a la innovación en el periodismo, como sugiere Van Weezel (2010) y desarrolla recientemente Nee (2013).

3.3. Desarrollo de la herramienta de análisis

Durante el proceso de desarrollo de esta herramienta de análisis, resultó patente la necesidad de cambiar la perspectiva de estudio. En un principio, esta investigación se centró exclusivamente en el análisis cualitativo de las *startups* periodísticas creadas desde 2008 (Amoedo, et al., 2014). Además de ignorar los procesos de innovación en empresas de otro tipo, este sistema complicaba la distinción entre la recolección de datos generales sobre la empresa y los de la innovación en sí. Dado que se consideraba la innovación como algo que caracterizaba a la organización en su conjunto, se estudiaban todos los rasgos innovadores de cada caso al mismo tiempo.

Estas limitaciones se solucionaron con la separación de la base de datos en dos: un formulario, resumido en la *Tabla 1*, que analiza cada innovación por separado; y otro formulario, representado en la *Tabla 2*, que registra los datos generales sobre la organización que los implementa. Este método permite establecer diversos tipos de correlaciones que harán los resultados de investigación más valiosos que la simple descripción de casos innovadores. La relación entre estas dos tablas se establece mediante un código asignado a cada compañía, registrado en un índice común, al que se le añade un número cuando se introduce en la primera.

El formulario correspondiente a la *Tabla 1*, por lo tanto, se completa e introduce en la base de datos por cada innovación independiente que se identifica en un determinado caso. En primer lugar, la naturaleza de la innovación se determina por el análisis de su base tecnológica o no tecnológica. En el primer supuesto,

se especifica si esa tecnología ha sido desarrollada por la propia empresa o si, por el contrario, se trata de una adaptación de una herramienta ajena.

El siguiente paso consiste en establecer el grado de innovación. En este punto seguimos la línea de Storsul y Krumsvik (2013), que proponen dos niveles a partir de la "tradición Schumpeteriana": incremental, cuando "las mejoras graduales se construyen una sobre otra", o radical, cuando presentan "consecuencias de largo alcance" y están relacionadas con el concepto de "destrucción creativa".

En la descripción de la finalidad, seguimos la matriz de Ansoff, que establece cuatro áreas de desarrollo: a) *penetración de mercado*, ampliar el mercado actual con un producto actual; b) *desarrollo de producto*, lanzar un producto nuevo en un mercado actual; c) *desarrollo de mercado*, presentar un producto actual en un mercado nuevo; d) *diversificación*, crear un producto nuevo en un mercado nuevo. A continuación se explica la solución o el problema resuelto, y finalmente se determina si el objeto de la innovación afecta al producto o servicio, a procesos de producción o distribución, a la organización empresarial o en la comercialización. En función de qué área se señale, el codificador deberá aportar más detalles en una de las cuatro secciones desarrolladas en la Tabla 1.

Las cuatro áreas propuestas son las que mayor consenso han recibido por los principales investigadores y áreas de conocimiento de la economía empresarial y el periodismo. Por eso, hemos intentado adaptar las fases de la cadena de valor del negocio de la información y los medios para ajustarlas a los estándares.

Las innovaciones en el *producto o servicio* implican cambios en el modelo editorial y en la oferta de contenidos (formatos, géneros, recursos...). Las innovaciones en *producción y distribución* afectan a los procesos de creación y adquisición de contenidos y a las relaciones entre la organización y el usuario. Las innovaciones en la *organización* de las empresas y los equipos se centran en la estructura o las relaciones en el equipo que produce o genera un producto o servicio. Es especialmente adecuado en esta área para medir el impacto de la convergencia en la integración de la redacción. Otros aspectos relacionados con la organización no están tan ligados a la naturaleza periodística del caso.

Por último, las innovaciones en la *comercialización* hacen referencia a cómo se presenta y ofrece al público el contenido informativo o de servicio. Este es el campo en el que menor consenso se ha conseguido, tanto en la nomenclatura como en las áreas que engloba. Incluso en los estudios más amplios sobre medios, que incluyen campos como el entretenimiento, la ficción o la publicidad, se tiene en cuenta la tradicional separación entre las operaciones editoriales y comerciales. Esto exige considerar la comercialización de forma independiente, para indagar en las fórmulas más novedosas.

Tabla 1. Tipología de innovación (una vez por cada innovación registrada)

0. Naturaleza de la innovación	0.1. Base	Tecnológica propia
		Tecnológica ajena
		No tecnológica
	0.2. Grado	Incremental
		Radical
	0.3. Finalidad	Penetración de mercado
		Desarrollo de producto
		Desarrollo de mercado
		Diversificación
	0.4. Solución o problema resuelto	

	0.5. Objeto	Producto o servicio	
		Procesos de producción o distribución	
		Organización empresarial	
		Comercialización	
1. Producto o servicio	1.1. Temas	Áreas	
		Enfoques	
		Seguimientos	
		Localización	
	1.2. Géneros	Hibridación	
		Reformulación	
		Especialización	
	1.3. Multimedia	Fotografía	Alta resolución
			Gigapan
			360º
			Interactiva
		Audio	Fragmentación
			Directo
			Emisión continua
			Bajo demanda
		Vídeo	Fragmentación
			Directo
			Emisión continua
			Bajo demanda
		Infografía	Animación
			Infografía multimedia
			Visualización de datos
			Geolocalización
1.4. Hipertextualidad	Anclaje		
	Destino		
	Función		
1.5. Arquitectura	Menús		
	Organización		
1.6. Contenidos multiplataforma	Segunda pantalla		
	Televisión interactiva		
	Contenidos transmedia		
	Contenidos alternativos y exclusivos en línea		
1.7. Contenido generado por el usuario	Espacio		
	Formato		
	Relación con el contenido profesional		
1.8. Gestión de la memoria	Asesoramiento en las búsquedas		
	Resultados personalizados		
1.9. Idioma	Lengua propia		
	Versiones		
2. Producción y distribución	2.1. Producción	Adquisición de contenidos	Creación

			Compra	
			Alianzas de producción	
			Ciclo informativo	Periodicidad de difusión
				Relación con la actualidad
		Frecuencia de temas		
		Relación con la audiencia	Actualización	
			Interactividad productiva	
			Interactividad participativa	
			Interactividad selectiva	
			Inclusión de contenidos	
		2.2. Distribución	Diversificación	Transparencia proactiva
				Web
				Blogs
				Aplicación para tableta
				Aplicación web
				Publicación para tableta
				Publicación web
				API y datos abiertos
			Registro	Redes sociales
Voluntario u obligatorio				
Seudónimo o identificado				
Para acceso o ampliación				
Ludificación				
3. Organización	3.1. Estructura	Ventajas adicionales		
		Multimedia		
		Integrada		
4. Comercialización	4.1. Producto o servicio	Distribuida		
		Comercialización publicitaria	Publicidad nativa	
			Publicidad interactiva	
			Publicidad táctil	
			Publicidad en redes sociales	
			Publicidad en mailing	
			Contenido patrocinado	
		Comercialización directa	Metered model	
			Freemium	
			Suscripción	
			Venta de publicaciones	
			Micropago	
		Comercialización indirecta o de servicios	Crowdfunding	
			Comercio electrónico	
			Prestación de servicios	
Desarrollo de productos				

			Organización de eventos	
			Formación	
			Franquicia	
			Sindicación de contenidos	
	<i>4.2. Estrategia de marca</i>			Imagen de marca
				Identidad corporativa
				Identidad editorial
	<i>4.3. Diseño y presentación</i>			Cabecera
				Iconografía y señalización
				Interfaz gráfica
				Estética
				Diseño adaptable al dispositivo
				Usabilidad
				Accesibilidad
	<i>4.4. Marketing online</i>			Campañas en redes sociales
				SEO
				Encuestas a usuarios
				Newsletter y estrategias de mailing
	<i>4.5. Comunicación externa</i>			Publicidad
				Patrocinio
Promociones				
Eventos				
Responsabilidad Social Corporativa (RSC)				
Extensiones de marca				

El segundo formulario, a completar sólo una vez por cada empresa, aunque se le atribuyan varias innovaciones, consiste en la descripción de las principales características del actor de la innovación: las *modalidades de distribución*, que dependen de las plataformas en las que el producto o servicio está disponible; el *tamaño de la empresa*; su *naturaleza*; el *segmento de la audiencia o el mercado* al que se dirige en función de sus rasgos sociológicos, geográficos y demográficos; el origen o método de *financiación y propiedad*; la *filosofía* o propósito general de la organización; sus principios editoriales, y diversos datos básicos como el año o el lugar de fundación.

Tabla 2. Actor o empresa que implementa la innovación

<i>1. Modalidad de distribución</i>	Edición impresa
	Emisión convencional de radio o TV
	Edición web adaptable
	Edición web no adaptable
	Aplicación tableta Apple
	Aplicación móvil Apple
	Aplicación tableta Android

	Aplicación móvil Android
<i>2. Tamaño de empresa</i>	Microempresa
	Pequeña empresa
	Mediana empresa
	Empresa grande
<i>3. Naturaleza de la empresa</i>	Pública
	Unipersonal
	Sociedad limitada
	Sociedad anónima
	Cooperativa
	Corporación o grupo
<i>4. Segmento de audiencia o mercado</i>	Edad
	Sexo
	Situación económica
	Posición social
	Profesión
	Temática
	Geografía
<i>5. Origen o método de fundación</i>	Programas, iniciativas o fundaciones públicas
	Programas, iniciativas o fundaciones privadas
	Inversores externos
	Inversores internos
	Capital riesgo
	Periodistas copropietarios
	Lectores copropietarios
	Donaciones directas
	Crowdfunding

	Fusión o absorción
<i>6. Filosofía</i>	Con ánimo de lucro
	Sin ánimo de lucro
	Social o humanitario
	Ideológico o propagandístico
	Promocional
	Slow journalism
<i>7. Principios editoriales</i>	
<i>8. Eslogan/descriptor</i>	
<i>9. Sede</i>	
<i>10. País</i>	
<i>11. Año de fundación</i>	
<i>12. Año de cierre</i>	
<i>13. Director o impulsor</i>	
<i>14. Fuentes consultadas</i>	

Discusión y estudios posteriores

Como el trabajo aquí presentado consiste principalmente en una propuesta metodológica, esta discusión se limita a considerar la validez de la base de datos como fundamento para estudios posteriores. Uno de los aspectos positivos de esta base de datos es su capacidad para abarcar y, al mismo tiempo, diferenciar múltiples formas de proyectos periodísticos innovadores. Esta herramienta, aplicada mediante un formulario digital, funciona de manera flexible en el tratamiento de los datos, gracias a la inclusión de información cualitativa y cuantitativa, y permite comparar casos o extraer resultados inmediatos después de un análisis descriptivo. Consideramos por tanto que es posible alcanzar un grado notable de sistematización en el análisis de las innovaciones periodísticas.

Las cuatro áreas de innovación empleadas reflejan los principales hallazgos de la academia y la exploración de los recursos de la industria. De este modo, la aplicación de criterios estrictos minimiza el riesgo de destacar en exceso modelos con un gran impacto promocional, pero escasa validez desde el punto de vista de la práctica profesional. Este sistema de áreas y categorías parcialmente cerradas y relacionadas entre sí también permite al investigador conducir un análisis estructural de los casos. Además, esta metodología favorece la exportación a diversos ámbitos y la transformación en encuestas o

cuestionarios para entrevistas que complementen los resultados. En este sentido, confirmamos que sí es posible diseñar y aplicar una base de datos que clasifique los casos innovadores de manera sistemática.

El empleo de las fuentes secundarias especializadas otorga fiabilidad en la selección de los casos, pero convendría integrar otro tipo de criterios de mayor carácter cualitativo, como cuestionarios o entrevistas con expertos que sean capaces de adivinar los casos que a veces las fuentes documentales no reflejan. Esta herramienta es oportuna para realizar mediciones y descripciones en cualquier medio, ya sea tradicional o emergente, y en cualquier sector. Es lo suficientemente abierta para reflejar la realidad cambiante del sector y facilita la tarea de medir tanto base, el grado de disrupción, su finalidad y el problema que resuelve.

No obstante, la naturaleza perecedera, heterogénea y dinámica de la innovación también conlleva riesgos para esta propuesta. Cualquiera que aplique esta base de datos puede clasificar como innovador algún aspecto que no suponga una ruptura real con el pasado. Por ejemplo, algunos recursos de financiación, el uso de herramientas ya extendidas o la segmentación de la audiencia. Por eso, cada posible aspecto de la innovación identificado y registrado debe clasificarse, revisarse y validarse por separado. Esta información puede añadir rasgos interesantes a la descripción de cada caso y puede ayudar a definir con mayor precisión cuáles son los patrones más comunes de la innovación en este ámbito.

Por otro lado, existe el riesgo de que los investigadores dirijan su atención hacia aplicaciones o herramientas que, aunque se usen por periodistas o medios informativos, carezcan de una finalidad periodística por sí mismas, lo que suele reflejarse en la ausencia de un equipo editorial o de desarrollo de contenidos. Herramientas, servicios o plataformas tecnológicas pueden convertirse en la base de una innovación en los medios, pero la investigación con nuestro método se acercaría a ellos a través de un uso o una implementación concreta por parte de una iniciativa periodística concreta.

Existen también diversas dificultades relacionadas con el acceso a las fuentes adecuadas para extraer datos como los de la financiación o la estructura de la compañía. Generalmente, la información más común es la que proporciona la propia empresa o, en algunos casos, fuentes secundarias. Pero esta herramienta no impone un método concreto de extracción de información, así que estos datos pueden utilizarse, en una fase preliminar, para acercarse a casos que después se irían completando con fuentes primarias.

La emergencia de un entorno más complejo en el panorama informativo y el estancamiento generalizado de la industria tradicional demandan alternativas para el estudio de la innovación periodística. La revisión de la bibliografía académica confirma que el interés por esta cuestión ha ido creciendo, pero también que el foco de investigación no debe limitarse a los procesos de desarrollo tecnológico. Si el reto es identificar y entender la innovación, el análisis debe sistematizarse. La investigación especializada ha estudiado cómo los medios convencionales se adaptan a las innovaciones tecnológicas, pero ha prestado atención con mucha menos frecuencia a cómo se está renovando el modelo en sí. Este estudio intenta cubrir ese hueco. El método presentado puede constituir una herramienta efectiva, exhaustiva y sistemática para investigar los nuevos modelos de contenidos, producción y distribución, organización y comercialización del periodismo, para especificar y explicar cómo influyen en el mercado.

Bibliografía

- Aitamurto, T., & Lewis, S.C. (2013). Open innovation in digital journalism: Examining the impact of Open APIs at four news organizations. *New Media & Society*, 15 (2), 314-331. doi: 10.1177/1461444812450682.
- Amoedo, A., Arias, F., Carvajal, M., Negrodo, S. (2014). Modelos internacionales de innovación en periodismo: una propuesta metodológica. En *Actas del XIX Congreso de la Sociedad Española de Periodística*, 440-463.
- Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35 (5), 113-124.
- Bakker, P. (2013). Measuring Innovation. Successes and Failures in a Newspaper Market. En Storsul, T., & Krumsvik, A. (eds.). *Media Innovations. A Multidisciplinary Study of Change*. Göteborg: Nordicom, 161-174.
- Berlinguer, M., Martínez, R., Fuster, M., & Subirats, J. (2012). *Models emergents de sostenibilitat de continguts audiovisuals en l'era digital: Noves formes de publicitat i altres fonts de sostenibilitat*. Barcelona: UAB.
- Bleyen, V.-A., Lindmark, S., Ranaivoson, H., & Ballon, P. (2014). A typology of media innovations: Insights from an exploratory study. *The Journal of Media Innovations*, 1 (1), 28-51.
- Bruno, N., & Nielsen, R.K. (2012). *Survival is Success. Journalistic Online Startups in Western Europe*. Oxford: Reuters.
- Casero-Ripollés, A., & Izquierdo-Castillo, J. (2013). Between decline and a new online business model: The case of the Spanish newspaper industry. *Journal of Media Business Studies*, 10 (1), 63-78.
- Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, C., Skok, D., & Allworth, J. (2012). Breaking News. Mastering the art of disruptive innovation in journalism. *Nieman Reports*, 66 (3), 6-20.
- Curran, J. (2010). Technology Foretold. Fenton, N. (ed.): *New Media, Old News*. London: SAGE, 19-34.
- De Lara González, Alicia; Arias Robles, Félix; Carvajal Prieto, Miguel; García-Avilés, José Alberto (2015). Ranking de innovación periodística 2014 en España. Selección y análisis de 25 iniciativas. *El profesional de la información*, v. 24, n. 3, pp. 235-245.
- Dogruel, L. (2014). What is so Special about Media Innovations? A Characterization of the Field. *The Journal of Media Innovations*, 1 (1), 52-69.
- Fagerberg, J., (2003). *Innovation: A Guide to the Literature*. Oslo: Centre for Technology, Innovation and Culture, University of Oslo.
- Goldhaber, M. (1997). The attention economy and the net. *First Monday*, 2 (4). Recuperado de: <http://firstmonday.org/article/view/519/440>.
- Jones, J.; Salter, L. (2012). *Digital Journalism*. London: SAGE.
- Lewis, S.C. (2012). From Journalism to Information: The Transformation of the Knight Foundation and News Innovation. *Mass Communication and Society*, 15 (3), 309-334. doi: 10.1080/15205436.2011.611607.
- Lindmark, S., Ranaivoson, H., Donders, K., & Ballon, P.: Innovation in Small Regions' Media Sectors. Assessing the Impact of Policy in Flanders. En Storsul, T., & Krumsvik, A. (eds.). *Media Innovations. A Multidisciplinary Study of Change*. Göteborg: Nordicom, 127-144.

- Masarelli, V., & Perrotta, M. (2006). Podcasting. A chance for listeners, a challenge for broadcasters. En G. Foellmer y S. Thiermann (eds.), *Relating Radio. Communities. Aesthetics. Access*. Leipzig: Spector, 257-264.
- Menduni, E. (2007), Four steps in innovative radio broadcasting: From QuickTime to podcasting. *The Radio Journal – International Studies in Broadcast and Audio Media*, 5(1), 9-18.
- Micó, J.L., Masip, P., & Domingo, D. (2013). To wish impossible things*: Convergence as a process of diffusion of innovations in an actor-network. *International Communication Gazette*, 75(1), 118–137. doi: 10.1177/1748048512461765.
- Mitchelstein, E. & Boczkowski, P.J., (2009). Between tradition and change: A review of recent research on online news production. *Journalism*, 10(5), 562-586. doi: /10.1177/1464884909106533.
- Nee, R.C. (2013a). Creative Destruction: An Exploratory Study of How Digitally Native News Nonprofits Are Innovating Online Journalism Practices. *JMM International Journal on Media Management*, 15(1), 3-22. doi: 10.1080/14241277.2012.732153.
- Nee, R.C. (2013b). Social responsibility theory and the digital nonprofits: Should the government aid online news startups? *Journalism*. Advance online publication. doi: 10.1177/1464884913482553.
- Nicey, J. (2013). Between Reactivity and Reactivation. User-generated News Photo Agencies, New Practices and Traditional Processes. En Storsul, T., & Krumsvik, A. (eds.). *Media Innovations. A Multidisciplinary Study of Change*. Göteborg: Nordicom, 207-218.
- Ostertag, S.F., & Tuchman, G. (2012). When innovation meets legacy. Citizen journalists, ink reporters and television news. *Information, Communication & Society*, 15 (6), 909–931. doi: 10.1080/1369118X.2012.676057.
- Picard, R. (2010). A Business Perspective on Challenges Facing Journalism. En Levy D. y Nielsen R. (eds.). *The Changing Business of Journalism and its Implications for Democracy*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Ryfe, D.M. (2012). *Can Journalism Survive? An Inside Look at American Newsrooms*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Schumpeter, J. (1975). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper.
- Siapera, E. (2012): *Understanding New Media*. London: SAGE.
- Sirkkunen, E., & Cook, C. (2012) (eds.). *Chasing Sustainability on the Net. International Research on 69 Journalistic Pure Players and their Business Models*. Tampere: Tampere Research Centre for Journalism, Media and Communication.
- Spyridou, L.-P.; Matsiola, M.; Veglis, A.; Kalliris, G., & 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. (2011). Online journalism and the promises of new technology. *Journalism Studies*, 12 (3), 311-327. doi: 10.1080/1461670X.2010.501151.
- Steensen, S. (2013). Balancing the Bias. The Need for Counter-Discursive Perspectives in Media Innovation Research. Storsul, T., & Krumsvik, A. (eds.). *Media Innovations. A Multidisciplinary Study of Change*. Göteborg: Nordicom, 45-60.
- Storsul, T., & Krumsvik, A. (2013). What is Media Innovation. Storsul, T., & Krumsvik, A. (eds.). *Media Innovations. A Multidisciplinary Study of Change*. Göteborg: Nordicom, 13-26.
- SubMoJour (2012). Case Study: Tweetminster (UK). Recuperado de: <http://www.submojour.net/archives/888/case-study-tweetminster-uk/>.

Van Weezel, A. (2010). Creative destruction: Why not researching entrepreneurial media? *JMM International Journal on Media Management*, 12 (1), 47-49. doi: 10.1080/14241270903558442.

Weiss, A.S., & Domingo, D. (2010). Innovation processes in online newsrooms as actor-networks and communities of practice. *New Media and Society*, 12 (7), 1156-1171. doi: 10.1177/1461444809360400.

Date of submission: June 27, 2014

Date of acceptance: July 6, 2015