Juan Andrés Muñoz, exdirector de CNN en Español: “Es fundamental tener clara una estrategia no solo para sobrevivir, sino para hacer un periodismo sostenible, innovador y de calidad”

JOSE A. GARCÍA AVILÉS — 06/06/2023

Juan Andrés Muñoz ha sido director digital de CNN en Español. Bajo su supervisión, **CNNEspanol.com** pasó de ser un sitio de promoción y marketing, a una prestigiosa web informativa para usuarios de habla hispana en todo el mundo. Además, **consolidó el liderazgo para CNN en Español en las redes sociales**. Juan Andrés se incorporó a CNN Interactive en 1998 y participó en la cobertura de la guerra de Kosovo, las elecciones presidenciales en Venezuela, los premios Oscar y el mundial de fútbol. En 2004 fue nombrado editor en CNN en Español y participó en

Buscar

Entradas recientes

De la hoja de cálculo a la línea de código… con la IA en el horizonte. Así exprimen la tecnología los periodistas de datos en España

ENRIQUE RIBERA Y FÉLIX ARIAS — 04/01/25

El medio hiperlocal Pamplonews gana el V Premio Vicente Verdú de Periodismo e Innovación

MIGUEL CARVAJAL — 03/28/25

coberturas galardonadas con los premios Peabody y DuPont, como el tsunami de Asia, el huracán Katrina y las elecciones presidenciales en Estados Unidos en 2008. Nacido en Pamplona, Juan Andrés Muñoz estudió periodismo en la Universidad de Navarra y obtuvo el Máster en Interacción Persona-Computadora del Georgia Institute of Technology. Creó un blog personal que en 2009 fue reconocido con el Premio Blasillo. En la actualidad colabora con Zenda Libros y es consultor de medios. En esta entrevista, Juan Andrés Muñoz **analiza la situación de los medios en Estados Unidos** y aporta algunas claves para comprender la evolución del sector.

Las narrativas más innovadoras de 2024 (3)

JOSE A. GARCÍA AVILÉS — 03/23/25

Fuera de los medios tradicionales: periodistas independientes en la era de la suscripción y los boletines (1)

MIGUEL CARVAJAL — 03/11/25

Las narrativas más innovadoras de 2024 (2)

JOSE A. GARCÍA AVILÉS — 03/11/25

Las narrativas más innovadoras de 2024 (1)

JOSE A. GARCÍA AVILÉS — 03/04/25

¿Conoces el *Local*

Con tu trayectoria en diversos puestos directivos en CNN en Español, tienes una visión privilegiada de cómo ha cambiado el periodismo en las últimas décadas. ¿Cuál es tu análisis de la situación que atraviesan los medios en Estados Unidos?

En los últimos meses, incluso en las últimas semanas, la situación de los medios está cambiando casi al minuto. Hoy mismo leía que el 50% de las redacciones ya están usando algún tipo de inteligencia artificial (IA) y muchas veces sin seguir pautas concretas. Eso te da también una idea de

***Data Lab*?**

Es un seminario integrado por profesionales, profesores y alumnos que producen historias locales apoyadas en datos

Descarga gratis el libro *La crisis del informativo televisivo*

Contribuciones a las XIV Jornadas Internacionales de Innovación en Periodismo de la UMH

cómo se ha acelerado el cambio. Antes cada tecnología tardaba tiempo en adoptarse en las redacciones. Hoy vemos que la adopción de la IA, una tecnología sumamente potente, está ocurriendo a una velocidad rapidísima. Todo el mundo está experimentando y los cambios cada vez van más rápido. Y todo eso en medio de otros cambios que ya venían gestándose durante mucho tiempo, que afectan a la estructura fundacional de los medios, y que todavía no se han resuelto del todo. Muchos medios todavía están lidiando con la transformación digital, de cómo pasas de ser un medio legacy, televisión, radio, o prensa, a cómo funcionas en digital. A eso se le suma el cambio en el patrón de consumo de noticias, desde un hábito tradicional al consumo en las aplicaciones y en las webs móviles, en las redes sociales, y a través de la mensajería.

También en los modelos de negocio hay bandazos. Pasamos de un modelo publicitario al principio de internet a las suscripciones, y de nuevo, a cansarse de las suscripciones y regresar otra vez a la publicidad. Lo estamos viendo no solo en los medios de noticias, sino también en los servicios de streaming de entretenimiento, y cómo grandes apuestas de suscripción están volviendo a financiarse en parte mediante la publicidad. Además, la crisis publicitaria derivada de que las grandes tecnológicas han acaparado los mercados, han captado la mayoría de los ingresos publicitarios y han dejado a los medios tambaleándose a la hora de financiarse con una fuente de ingresos que les aportaba muchos beneficios. Y por citar una última realidad, la crisis de credibilidad en muchos medios, ya que resulta más fácil distribuir información falsa, lo que ha motivado que los medios tradicionales queden en entredicho, y

Descarga gratis el libro *Pistas y tendencias sobre innovación en periodismo*

Este libro recoge los mejores post publicados en el blog durante los últimos cinco años

Descarga gratis el libro *Mobile first: comunicación multipantalla*

Contribuciones a las XI Jornadas Internacionales de Innovación en Periodismo de la UMH

además, que en muchos casos se hayan convertido en el último bastión de la credibilidad. Por eso, el salvaguardar esa integridad y credibilidad es lo único que quizá les puede diferenciar de cualquier otro medio que distribuye informaciones no del todo contrastadas.

Me ha llamado la atención lo que has dicho de que en Estados Unidos ya hay medios que están dando marcha atrás en el modelo de suscripción y regresan a la publicidad. ¿Puedes mencionar algún caso?

En cierta forma, lo que ocurrió es que algunos medios que habían lanzado muros de pago, apostando totalmente por la suscripción y por ofrecer contenidos diferenciados, han echado marcha atrás. Estaba pensando en el caso de Netflix, que apostó claramente por la suscripción y han visto que llega un momento en que se paraliza, se frena la cantidad de suscripciones y hay que buscar otros modelos que atraigan a gente que a lo mejor no está dispuesta a pagar por Netflix o que también a consecuencia de la crisis económica y a un exceso de oferta en suscripciones, la gente empieza a plantearse cancelar sus suscripciones. Incluso en Gran Bretaña ha habido una caída en los servicios de ancho de banda y muchos usuarios se están dando de baja de internet, pues en medio de la inflación y de un aumento de precios generalizado, la gente empieza a mirar dónde recortar.

Descarga gratis el libro *Cómo innovar en periodismo*

Este libro reúne entrevistas a 27 profesionales que han pasado por el Máster

Descarga gratis el libro *Innovar en periodismo*

Contribuciones a las X Jornadas Internacionales de Innovación en Periodismo de la UMH

Ranking de Innovación Periodística 2014

Descubre este informe que analiza las iniciativas periodísticas más innovadoras en España

Una lección aprendida es que no se puede ser blanco y negro en cuanto a “solo me manejo con suscripciones o solo con publicidad”. Una de las cosas que nos han enseñado estos años, y es un aprendizaje importante en aquellos medios que han estudiado a fondo los modelos financiación, es que hay que apelar a todas las formas de financiación posibles y no se puede descartar la publicidad, que ha sido la gran fuente de financiación durante muchos años, como tampoco las suscripciones, aunque no todo el mundo puede sostenerse con la suscripción si no hay una oferta claramente diferenciada.

Y por eso, incluso plataformas como Netflix, ante la competencia de tantos otros servicios que han surgido, tienen que buscar fórmulas que apelen a más usuarios. Hay medios que también han levantado sus muros de pago, como Quartz, y algún otro que eliminó completamente su modelo de suscripción.

Consulta el *Diccionario del cliché*

Un proyecto de innovación docente desarrollado por profesores y estudiantes del Máster y el Grado en Periodismo de la Universidad Miguel Hernández

¿Quieres conocer a otros *periodistas de datos*?

Este innovador proyecto de profesores del Máster te ofrece una lista de profesionales en España y Latinoamérica

Universidad con Sello de Excelencia Europea

La Universidad Miguel Hernández de Elche consiguió el Sello de Excelencia Europea 500+ en 2004, y posteriormente fue renovada en dos ocasiones consecutivas, la primera en 2007 y la segunda en 2009.

Esto conecta con las dificultades que se perciben en algunos *legacy media*: la crisis de credibilidad de Fox News o los recortes en las redacciones de medios como Gannett y otras grandes empresas. ¿Existe un agotamiento por parte de los *legacy* en cuanto a su fórmula de sostenibilidad y credibilidad? ¿Cómo ves la salud de estos medios?

Muchas veces los *legacy media*, por la historia y la presión que arrastran, han desarrollado estructuras muy grandes, con gastos fijos muy elevados, y con una cultura mucho más inmovilista a la hora de introducir cambios, por ejemplo, en los modelos de negocio o al afrontar

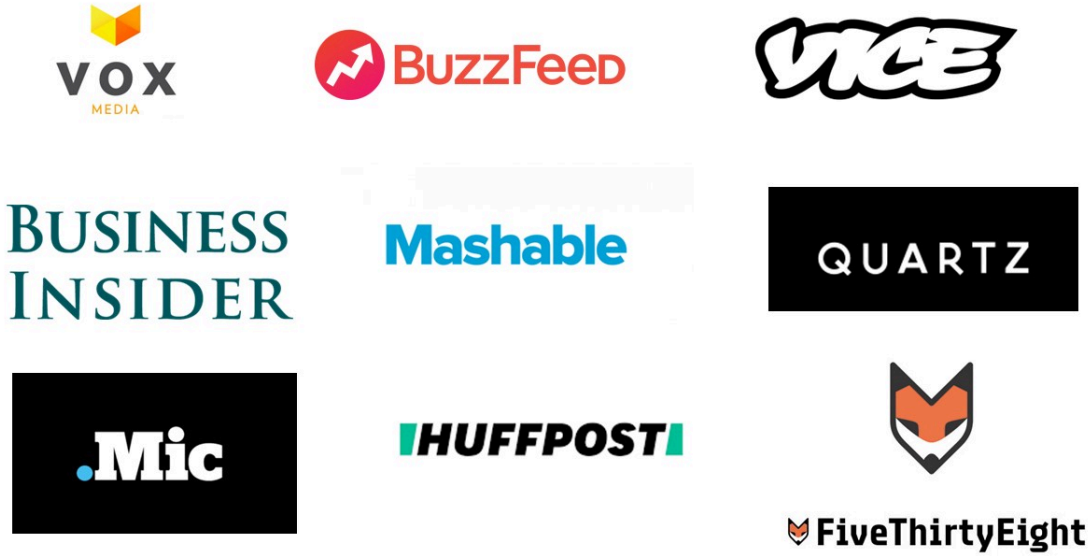
las disrupciones tecnológicas. A los medios tradicionales les resulta complicado porque tienen inversiones que están amortizando a muchos años vista y es algo muy difícil de cambiar. Por ejemplo, en un canal de televisión puedes haber invertido mucho dinero en las salas de control, y eso no se puede modificar de la noche a la mañana sin una pérdida elevada de dinero. Y precisamente por ser *legacy,* esa sensación de dominar mercados y de cierta soberbia, diría yo, provoca que la adopción de los cambios sea mucho más lenta porque uno cree que sabe cómo funciona el negocio y que no hay más que aprender.

Hay cierta reticencia a los cambios, también porque a menudo los directivos de esos medios quieren mantener el statu quo lo máximo posible, hasta que otros tengan que lidiar con esos problemas de transformación digital, aunque la aceleración de los cambios ha sido tan grande que nadie se puede dar el lujo de aplazarlos mucho más. Pero quizá los *legacy,* por su solidez de financiación y su historia, se lo han podido permitir hasta ahora, a diferencia de las startups o nativos digitales.

También existe una enorme polarización porque los *legacy media* se basan en unas economías de escala y una necesidad de tráfico mucho más grande que un medio que quizá apunta a nichos más pequeños, que monetiza muy bien esos nichos y precisamente en la escala pequeña es donde triunfa. Los grandes medios compiten por la atención de un volumen muy elevado de usuarios y esa atención se ha ido fragmentando cada vez más con la competencia de otras plataformas, como las redes

sociales, que se han llevado un elevado porcentaje del tiempo de atención. En las estadísticas de horas que pasan los jóvenes consumiendo TikTok, al final el tiempo disponible para consumir los *legacy media* es mucho más reducido.

La polarización ideológica, particularmente en Estados Unidos, ha llevado a que no haya tanto interés en seguir diversos medios, sino que cada uno busca las ‘burbujas informativas’ donde se siente cómodo, donde le dicen las cosas que quiere escuchar. Y eso lleva también a que proliferen medios que apuntan a la ideología y a veces los *legacy* quedan un poco entre medio, quizá no sean tan radicales como mucha gente querría porque “se quedan cortos”. Pero, por otro lado, quizá para otros usuarios parecen demasiado radicales, y eso los lleva a perder audiencia.



Hace más de una década surgieron en Estados Unidos medios nativos digitales que prometían renovar el periodismo: BuzzFeed News, Vice News, Huffington Post, Quartz, etcétera. En las últimas semanas hemos sabido del cierre de BuzzFeed News y de la quiebra anunciada de Vice News. ¿Qué queda de la reinvención del periodismo que prometían esas startups periodísticas?

Los que hemos seguido la evolución de estas startups innovadoras que eran para muchos la esperanza del futuro del periodismo, hemos visto desinflarse varios globos. Cada caso tiene su historia y hay que analizar

cada uno por separado para aprender las distintas lecciones, no se puede generalizar. Pero esta crisis transmite cierto pesimismo, la idea de que la innovación no funciona.

Por un lado, estos medios rompieron muchas brechas, que luego fueron adoptadas por los *legacy media* y por otras startups, y creo que esos cambios llegaron para quedarse. Me refiero a la innovación en la forma de contar historias, en la forma de financiarse mediante eventos, suscripciones, membresías… o el desarrollo de newsletters, podcasts y otros formatos. Obviamente, también fomentaron el uso de las redes sociales de modo más creativo y supieron generar contenido nfocado en cada red social. Lo que pasa es que no se ha demostrado que eso luego sea un negocio sostenible y al nivel de generación de ingresos para los fondos de capital que invierten en esos medios, quizá no respondieron a las expectativas. Y todas estas disrupciones de las que hemos hablado, por ejemplo, en el caso de la IA, no solo afectan a la creación de contenido, sino a la propia sostenibilidad financiera en el sentido de que si las redes sociales, por ejemplo, Facebook que también sufre esta misma disrupción por el éxito de otras redes como TikTok o Instagram, llega a un punto en que lo que antes te generaba tráfico y te funcionaba, ahora deja de hacerlo: las empresas cambian sus propias prioridades.

Las empresas que sí han pensado en cómo incrementar su solidez son las que todavía se mantienen fuertes y están innovando. Creo que ahí está la clave: cada medio debe pensar en cómo ser autosuficiente en la medida lo posible y generar una relación tan directa con su audiencia que no

tenga que depender de lo que hagan otras empresas tecnológicas o de distribución. Tienes que establecer esa relación, tener data sobre tu audiencia que te permita vender tu propia publicidad y convertirte en un destino atractivo tanto de suscripción, como de publicidad y crear unas marcas tan fuertes que puedas tener varias alternativas de ingresos y no tener todos los huevos en una sola cesta, como se suele decir en inglés.

¿En qué medida los medios están perdiendo el protagonismo que tradicionalmente tenían si constatamos que buena parte de los menores de 30 años no les prestan atención y se informan a través de las redes sociales o en plataformas como Twitch, TikTok, podcasts, YouTube? ¿Consideras que los medios están perdiendo la batalla por las audiencias jóvenes y qué estrategia deberían seguir?

Es cierto que, como decía antes, los datos indican que los jóvenes cada vez pasan más tiempo consumiendo información en esas plataformas, particularmente en TikTok ya que por la forma en que está diseñada la aplicación, es un auténtico imán de atención. De ahí que los medios, que reaccionaron un poco tarde, ahora estén todos lanzándose a esa plataforma. Los medios han sido lentos a la hora de adaptarse a las plataformas. Me acuerdo cuando salió Twitter y en los medios lo adoptaron unos pocos pirados que entendían lo que era. Y Twitter se empezaba a ver con recelo dentro de las organizaciones, si distrae de lo que es el negocio del medio. Y luego, obviamente, se vio que no, pero siempre surge la sospecha de que estas nuevas plataformas donde se consume contenido podían ser competencia.

La mentalidad actual es que hay que encontrarse con los usuarios donde están, donde consumen la información. Es verdad que uno trata de llevarlos a su propia plataforma, donde uno controla la captación de datos sobre la audiencia, puede tener esa relación más directa con su propio usuario y generar contenidos que respondan a esas necesidades. Pero hay muchos usuarios que “viven” en otras plataformas y hay que estar ahí si uno quiere exponerlos a su contenido.

Debemos crear contenido que atraiga a los jóvenes que consumen de manera distinta; ya no quieren artículos largos, sino que prefieren *bullet points*, un mensaje SMS o una newsletter, algo contado de forma distinta, con personalidad propia. Puede ser una retransmisión en Twitch donde alguien conecta muy bien con la audiencia porque tiene un carisma especial que llega a ciertas personas y les cuenta las noticias como las quieren escuchar.

Es frecuente que uno acuda al modelo de The New York Times porque realmente, desde que en 2014 hicieron esa introspección de meterse en la cocina con su Innovation Report y lo aplicaron a rajatabla, están donde están y son referencia. Hay que hacer un ejercicio de autocrítica, ver cuál es el retorno de cada inversión y preguntarse: ¿tiene sentido seguir haciendo lo que hemos hecho simplemente porque lo hemos hecho durante toda la vida y así hemos sido exitosos?

Los directivos del New York Times se dieron cuenta que había que innovar y transformarse digitalmente. Y un medio que era la biblia de lo que era un diario en papel se ha convertido poco a poco en la biblia de

un medio digital. Se han planteado cómo expandir esa audiencia y ver dónde pueden crear nuevos espacios y servir a más audiencias. Cuando constataron que había muchos nichos de información donde ellos podían ejercer su autoridad como medio serio y que no tenían productos para satisfacer esas audiencias, hay que evaluar qué áreas de oportunidad no están sirviendo, dónde pueden rellenar esos huecos, y cómo crear los productos que apelen a esas audiencias. Y pensar mucho en la experiencia de uso de tus productos, cómo se siente un usuario al utilizar un producto de cualquier tipo.

Si uno piensa en las columnas de The New York Times, la seriedad y lo gris de la *Grey Lady*, que funcionó para ese tipo de audiencias en papel, han tenido que repensar a fondo la experiencia de usuario. Ahora acaban de lanzar una aplicación nativa de podcasting que ha generado una buena crítica en cuanto a la experiencia de usuario porque se han enfocado en crear una experiencia coherente con la marca New York Times y ello les permite tener una relación mucho más directa, sin tener que pasar por plataformas intermedias de podcasting y así consiguen su propia data de sus usuarios y controlan mucho más la experiencia y aprenden mejor lo que funciona y lo que no.

Todos los medios tienen sus departamentos de analítica, más o menos grandes, pero The New York Times ha creado toda una cultura de data y de segmentación de su audiencia, para conocerla a la perfección, saber cuáles son tus segmentos de usuario y qué busca cada uno y así

retroalimentar a la redacción con esa analítica de una forma en que no aliene a la redacción porque obviamente no solo van a hacer periodismo basado en los números, pero es una guía muy importante.

También es clave la colaboración entre las diferentes unidades, la cercanía y el diálogo entre el equipo de producto, el equipo periodístico, el comercial, y el de desarrollo de negocio. Todo eso ha de estar muy bien engrasado y tiene que haber puntos de contacto con las debidas precauciones. Y por último añadiría que es clave invertir en el talento. Los fichajes de *influencers* o periodistas especializados, con un expertise muy profundo en ciertas cosas, les han permitido lanzar productos como newsletters y vídeos porque cuentan con la persona que lidera esos temas.

Siguiendo estas pautas se puede innovar, cada uno a su escala, porque efectivamente no se puede aplicar lo que hace el New York Times a todos los medios, pero todas estas cosas que he mencionado y que están en su informe de innovación, son bastante aplicables. Lo fundamental es tener clara una estrategia en esos aspectos no solo para sobrevivir, sino para hacer un periodismo sostenible, innovador y de mayor calidad.

Antes has dicho que muchas redacciones están utilizando la IA sin saber muy bien cómo ni para qué. En el caso de estas herramientas de IA generativa que en los últimos meses han experimentado un boom, ¿qué recomendaciones harías a un medio en cuanto a qué estrategia debe seguir para sacarle el máximo partido a las herramientas de IA?

Es un tema tremendo porque, si uno sigue las redes y se empieza a meter un poco en los temas, enseguida el timeline se llena de cosas sobre IA, con una cantidad ingente de nuevos recursos, y la verdad es que resulta abrumador. Una de las cosas más horribles en los medios es tener

“llaneros solitarios” usando la IA sin control. Hay medios que han hecho muy buenas comunicaciones a sus empleados, señalando “esta es nuestra postura hacia la IA”, pero muchos otros no tienen una política todavía y permiten en ciertas cosas sin ninguna transparencia.

La primera recomendación sería entender bien qué son estas tecnologías, cuál es su impacto potencial, porque quizá el riesgo es haber oído campanas y no saber dónde, decir “la IA te hace cosas automáticas, es increíble”, pero realmente sin entender cómo funcionan estas tecnologías, no saber cómo se pueden utilizar y cómo no. Necesitas dedicarle tiempo. Y muchas veces en los medios no hay tiempo o no se dedica tiempo a investigar a fondo cómo funcionan estas cosas. Si uno quiere conocer una nueva herramienta tiene que cacharrear y experimentar con ella horas y horas a diario, durante semanas quizás. No mucha gente lo está haciendo. Quizás lo usan a bote pronto, poniendo un *prompt* en ChatGPT, viendo que sale algo interesante, pero sin saber cómo aplicarlo. Se tiene que hacer un estudio en cada redacción, y contar con un equipo dedicado a analizarlo a fondo, especializarse y ver en qué se puede aplicar. Hay medios que ya lo están haciendo desde hace mucho tiempo y obviamente tienen ventaja. Todo el trabajo que ha desarrollado la agencia Associated Press en Estados Unidos me parece que es una referencia. Es muy interesante todo lo que han publicado, porque han hecho un esfuerzo de divulgación impresionante y fueron pioneros en el uso de la IA generativa para automatizar muchas tareas.

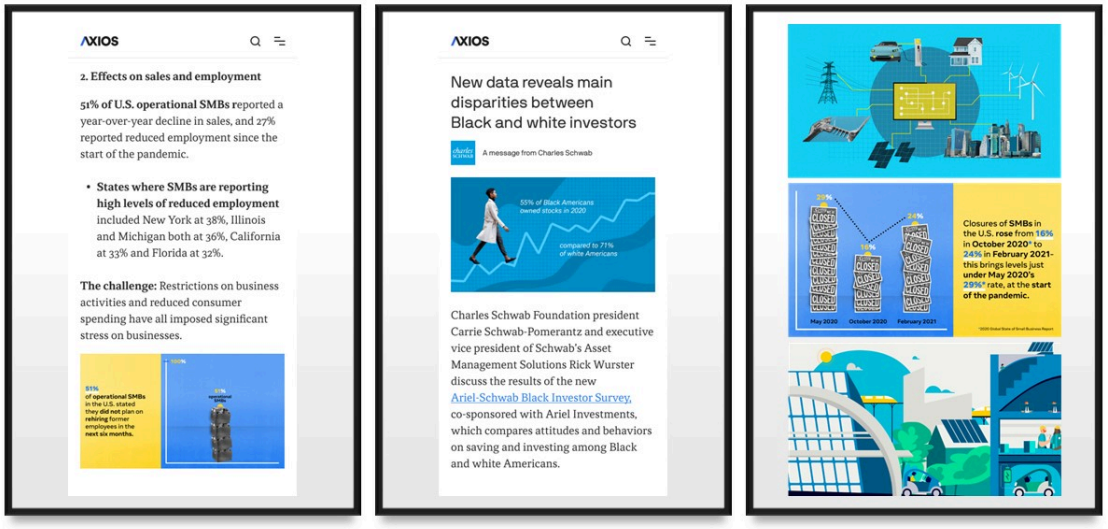
Hay que delimitar muy bien para qué se usa, por lo menos en esta etapa inicial, en qué áreas se puede impactar con bajo riesgo, porque hemos visto que ha habido medios que han intentado usarlas de una forma casi descontrolada y las consecuencias han sido nefastas para su credibilidad. No se puede nunca poner en riesgo la credibilidad de una empresa por querer innovar. La innovación está a servicio de la credibilidad. Hemos visto en algunos casos de publicaciones que han hecho un mal uso, como le pasó a CNET con varios artículos.

Creo que se puede liberar mucho tiempo de redacción haciendo cosas de un valor inicialmente que no es tan alto en cuanto al aporte humano a una información, pero que, sin embargo, aportan un servicio valioso a la audiencia. Es importante tener esa relación de aprendizaje en la que uno utiliza la herramienta y aprende diariamente y poco a poco va experimentando, dando un paso más, pero siempre controlando los resultados para que no haya de repente un uso a gran escala de la IA que lleve a cometer errores graves que afecten a la credibilidad del medio.

Como has señalado, la innovación sigue presente en muchos medios en Estados Unidos. ¿Hay algún medio o iniciativa periodística que tengas en el radar y que te gustaría compartir porque están haciendo cosas interesantes e innovadoras?

En cuanto a los medios que consumo y que sigo con admiración, la verdad no tengo grandes novedades. The New York Times es el obvio, pero no lo considero novedoso. Me gusta mucho lo que hace Axios. Para

mí, toda la innovación en cuanto a la forma de contar, de escribir, de pensar en la audiencia, y esa manera sucinta de transmitir información, me parece muy buena y ha generado toda una corriente a la hora de contar. Aunque tampoco es que sea nada nuevo, si uno lo investiga encuentra antecedentes en todo, pero me refiero a que en Axios han hecho un buen uso de eso.



También gusta lo que están haciendo ciertas entidades sin ánimo de lucro, apostando por un muy buen periodismo y son referencia, como ProPublica, que tampoco es nada nuevo, pero creo que el servicio que

prestan es tremendo; elaboran un periodismo de altísima calidad y a la vez inspiran a otros medios a escala más pequeña y funcionan muy bien.

Han surgido algunos nuevos medios, como The Messenger que ha generado mucho ruido en cuanto a novedad, y ha obtenido una inversión potente, contratando a muchos periodistas, pero por lo que hemos visto hasta ahora parece más de lo mismo y además empiezan a aflorar los primeros problemas. Lo cual es interesante porque te demuestra que incluso con todos los aprendizajes adquiridos, todavía vemos que hay medios que se lanzan con lo que podrían parecer errores que en teoría ya deberíamos haber aprendido. Mi recomendación es siempre estar muy pendiente de todo lo que va surgiendo porque si no, estamos condenados a repetir errores que ya se han visto. Seguir a ciertos blogs y publicaciones te ayuda a conocer las tendencias.

Jose A. García Avilés
Coordinador Módulo Audiencias