
Ranking de **innovación periodística**

2014



Autores

Miguel Carvajal, Alicia de Lara, José A. García Avilés,
Félix Arias y José Luis González

Colaboradores

Borja García, Miguel Palazón y José María Valero

Un estudio del **GICOV**
(Grupo de Investigación de la Comunicación)
Universidad Miguel Hernández

© Grupo de Investigación de la Comunicación - GICOV

© Alicia de Lara González, Miguel Carvajal Prieto, Félix Arias Robles, José Alberto García Avilés,
José Luis González Esteban

Primera edición, enero de 2015

Universidad Miguel Hernández

Edificio Torreblanca

Avd. Universidad s/n,

03202 Elche (Alicante)

Índice

Presentación	página 5
Resumen ejecutivo	página 7
Introducción	página 9
Metodología	página 13
Resultados	página 21
Listado de innovaciones	página 37
Datos por caso	página 61

Presentación

El año 2014 no pasará a la historia por algo espectacular, como ocurrió en 2013 cuando el fundador de Amazon, **Jeff Bezos**, compró el *Washington Post*. O como en años anteriores sucedió con las revelaciones de WikiLeaks (2010), los escándalos de las llamadas pirateadas por *News of the World* de **Rupert Murdoch** (2011), los cierres de periódicos en numerosos países occidentales (2008-2010) o el “caso Snowden” (2013).

En 2014, nos llegan los primeros síntomas reales de las innovaciones tecnológicas de los últimos tiempos. Confluyen la evidente madurez de internet, la masificación de los dispositivos móviles y el *sorpasso* de las redes sociales y de autocomunicación como primeras fuentes de información, como ha revelado el prestigioso **Pew Research Center**. Además, los nuevos protagonistas del sector han sido bendecidos por el capital menos romántico de occidente, **Silicon Valley**. Los fundadores de BuzzFeed, Vice, Vox, Five Thirty Eight, Cir.ca, Gawker, The Intercept reciben millones de dólares de venture capitalists, como **Marc Andreessen**, confirmando así que la economía de la atención vive una época dorada.

Mientras **Columbia Journalism Review** se preguntaba en 2014 para qué sirve el periodismo y dedicaba portadas a youtubers y bloggers, el buque insignia de la prensa tradicional reconoce que hay que repensar la forma de desarrollar el producto. El Informe sobre Innovación de *The New York Times*

(2014) admite en sus 97 páginas que los medios tradicionales están perdiendo terreno en la batalla de captar y mantener la atención del lector frente a los medios nativos digitales.

En España, la consolidación de proyectos periodísticos digitales y el anuncio de próximos lanzamientos ha neutralizado el tópico discurso del pesimismo y ha generado optimismo en conferencias, congresos y asociaciones profesionales¹. Como pone de manifiesto el último Informe Anual de la Profesión Periodística de la **Asociación de la Prensa de Madrid**, desde 2008 han surgido más de 400 nuevos medios en nuestro país, la mayoría proyectos informativos digitales promovidos por periodistas².

Por eso, asistimos a la paradójica situación del goteo de noticias sobre precariedad laboral mezcladas con un inusitado entusiasmo por la aparición de proyectos o *startups*. En ese contexto, cuaja la teoría del periodismo postindustrial lanzada por **Anderson, Shirky** y **Bell**: iniciativas de menor envergadura, pero más innovadoras, son capaces de entender y atender las necesidades de lo que antes se conocía como audiencia, como señaló **Jay Rosen**.

Esa industria que ha dado vida al periodismo del siglo XX está en una situación de permanente transformación desde la revolución digital. El economista **Joseph Schumpeter** explicó a mediados de siglo que los cambios tecnológicos pueden destruir el valor de las

grandes organizaciones y facilitar la entrada de pequeños y ágiles competidores que acabarían retando las posiciones acomodadas de los primeros. En esa línea, el profesor de Harvard **Clayton Christensen** observó que no sólo la tecnología puede provocar ese cambio de juego del sector: pequeñas novedades, desarrollos o estrategias son capaces de alterar el contexto competitivo.

Es clave superar la visión tecnológica de la innovación, como se plantea en el informe aquí presentado. Por eso, conviene analizar la innovación en periodismo para buscar, entre otras cosas, nuevas vías de sostenibilidad para una profesión a veces anclada en un romanticismo decimonónico. Debemos entender cómo afecta la innovación a todo el proceso de creación de valor para que los beneficios tangibles e intangibles se compartan entre poderes financieros, editores, anunciantes y, sobre todo, ciudadanos.

Como director del Máster en Innovación en Periodismo, un programa diseñado para entender hacia dónde va la industria y emprender nuevos proyectos, creo que la emergencia del concepto periodismo emprendedor se suma a ese proceso de innovación en la industria periodística. Por eso, damos la bienvenida a este informe, que recoge datos reales, los analiza y los pone en valor más allá de las cuentas de resultados, los agregados de audiencia y los ingresos publicitarios.



Profesor Doctor **Miguel Carvajal Prieto**
Director del Máster en Innovación en Periodismo
Universidad Miguel Hernández de Elche

Resumen ejecutivo

■ El interés académico por la innovación en el periodismo ha crecido de forma notable. En la comunidad investigadora y profesional, existe el consenso de que la innovación es fundamental para superar las dificultades económicas e industriales del periodismo contemporáneo.

■ La metodología empleada en el Ranking toma partido de forma clara sobre el concepto de innovación, sobre las áreas en las que actúa y sobre el grado de ruptura que representa. Es evidente que estos puntos son debatibles y que en estudios posteriores consolidaremos algunos de los mecanismos de medición.

■ La innovación es una solución o propuesta significativa, de grado incremental o radical, que ayuda a resolver una tarea pendiente, ya sea del cliente, del productor, del inversor o del conjunto de todos ellos.

■ La innovación en el ámbito periodístico, por tanto, puede estudiarse en función de cómo transforma el servicio ofrecido, la producción y la distribución del contenido, en cómo afecta a la organización del trabajo o incluso en cómo incide en la comercialización del producto final.

■ En el informe se ha considerado que el periodismo es un proceso, más que el contenido de un medio y, por tanto, cualquier área que

afecte a la creación de valor del producto o del servicio periodístico debe abordarse en este estudio, sea cual sea su procedencia organizativa.

■ El Ranking sitúa a la Fundación Civio (con 22 puntos), El Confidencial (19), Vis-à-Vis (19), Acuerdo (18) y eldiario.es (18) como las iniciativas periodísticas más innovadoras. Esta clasificación revela que, en la actualidad, la innovación se está llevando a cabo sobre todo en los márgenes de la industria informativa tradicional. En especial, gracias a iniciativas como Civio, que desarrolla proyectos especializados sin ánimo de lucro, Vis-à-Vis, una revista interactiva para iPad, y El Confidencial y eldiario.es, medios nativos digitales.

■ Entre las innovaciones tecnológicas (con un total de 147 puntos), priman aquellas que se fundamentan en la tecnología ajena, que consiguen 89 puntos en el ranking total, frente a los 58 de las innovaciones basadas en el software propio, mientras que las innovaciones no tecnológicas acaparan 130 puntos.

■ eldiario.es obtiene el mayor número de innovaciones radicales (con un total de 5). Principalmente, por el carácter disruptivo de su sistema de socios y por alianzas con entidades como la Universidad Carlos III o Filtrala. Entre las innovaciones radicales antiguas, sobresalen los casos de Vis-à-Vis (5), el Lab

de RTVE (3), Infolibre (5) y La Marea (4). Los dos primeros, principalmente debido a su apuesta por los avances tecnológicos; los dos últimos, debido al desarrollo de su modelo periodístico o empresarial. Finalmente, Vizzuality constituye el medio con mayor número de iniciativas incrementales (13). Sobre todo, por su capacidad para profundizar en la visualización de la información o la transparencia de su proceso productivo.

La innovación es fundamental para superar las dificultades económicas e industriales del periodismo

■ El predominio de innovaciones incrementales (141) sobre las radicales (26) refleja que la mayor parte de los avances realizados en los medios españoles constituyen leves mejoras sobre los cambios ya introducidos en su mercado. El elevado número de radicales antiguas registradas (29), por su parte, demuestra que un mayor número de avances de calado se realizaron antes de julio de 2013. En cierto modo, este hecho revela que la innovación no se trata de un fenómeno nuevo en la industria mediática española.

■ La mayoría de las innovaciones se registran en las áreas del producto, mientras que las puntuaciones de las áreas de producción y comercialización presentan cifras similares. Aunque en el área de la producción la mayoría de innovaciones se desarrollan en la red, en el caso de la comercialización existen diversas iniciativas basadas en la organización de eventos, aunque se promocionan a través de las propias páginas, redes sociales y otras herramientas digitales. El área que menos iniciativas innovadoras recoge es la organización de las empresas y proyectos.

Introducción

El Ranking de Innovación Periodística responde al interés por establecer unos parámetros homogéneos que ayuden a identificar los aspectos más innovadores del periodismo contemporáneo en España. El objetivo de esta investigación es estudiar dichas innovaciones y reconocer además el trabajo de periodistas y editores. Para obtener esta clasificación, se ha realizado un análisis exhaustivo de 25 iniciativas periodísticas previamente seleccionadas de un total de 60 propuestas enviadas por expertos. El marco temporal del estudio se ciñe al curso 2013/2014 y pretende prolongarse durante años sucesivos mediante nuevos informes.

Durante los últimos años, el interés académico por la innovación en el periodismo ha crecido de forma notable. En la comunidad investigadora y profesional, existe el consenso de que la innovación es fundamental para superar las dificultades económicas e industriales del periodismo contemporáneo. En 2014, nació el *Journal of Media Innovations*, una revista nórdica dedicada en exclusiva a este fenómeno. Los primeros artículos publicados tratan de sistematizar el concepto, ofrecen tipologías y abordan el tema desde diversos prismas.

El Grupo de Investigación de la Comunicación (GICOV) de la Universidad Miguel Hernández decidió abrir una línea de trabajo y experimentación sobre esta materia con motivo del lanzamiento del Máster en Innova-

ción en Periodismo en 2012. Además, el equipo de investigadores se sumaba a varios proyectos con las universidades de Navarra, Santiago y Málaga, preocupadas también por abordar de manera sistemática el concepto de innovación y los cambios en el ecosistema mediático.

Los autores del Ranking hemos querido continuar con esa línea de trabajo, involucrando a más actores en el proceso de selección e intentado superar el análisis de casos con un enfoque panorámico. La metodología aquí planteada toma partido de forma clara sobre el concepto de innovación, sobre las áreas en las que actúa y sobre el grado de ruptura que representa. Es evidente que estos puntos son debatibles y que en estudios posteriores consolidaremos algunos de los mecanismos de medición.

Este trabajo nace en un contexto de cambio permanente, de modas que desconciertan y se confunden con la innovación. Ocurrió cuando la convergencia tecnológica despertó la fiebre por el fenómeno de la integración de redacciones; sucedió con aquella mal entendida participación de los usuarios que desató la ola del periodismo ciudadano; y se manifiesta ahora con el debate sobre los muros de pago o la ética del branded content.

Una industria en transformación es un objeto de análisis arriesgado, pues las afirmaciones quedan en entredicho a medida que avanza el sector, y más si lo hace de manera

vertiginosa. Por eso, este informe pretende servir de foco para iluminar las innovaciones periodísticas particulares, provengan o no de la industria tradicional, más allá de premios y recomendaciones.

Este trabajo se apoya en otros que confirman la consolidación de iniciativas innovadoras que resuelven tareas descuidadas por los medios tradicionales. En esta línea, el concepto de innovación que presentamos en el Ranking se alinea con la teoría de la innovación disruptiva de Christensen³: un nuevo producto o servicio con prestaciones más limitadas y menores márgenes iniciales puede abrir nuevos mercados y arrebatar el liderazgo al actor dominante, que no habría invertido esfuerzos en desarrollar esa novedad por estar pendiente de satisfacer la demanda de sus clientes actuales, explotando productos o servicios que le resultan más lucrativos. Para este experto, la innovación es la resolución más o menos novedosa de una tarea pendiente en la industria.

Por tanto, la innovación no consiste exclusivamente en lanzar un nuevo proyecto al mercado, ya que puede existir en las empresas o agentes de un sector, sean actuales o futuros. La innovación suele asociarse con la introducción de nuevas tecnologías en los mecanismos de producción. Sin embargo, también es un enfoque limitado, puesto que la innovación puede afectar a otros aspectos del proceso de creación de valor de una actividad. Se suele pensar erróneamente que la innova-

El informe pone el foco en las innovaciones periodísticas particulares, provengan o no de la industria tradicional

ción consiste en la adopción de una tecnología existente, ajena. A veces, se limita su estudio a calibrar hasta qué punto una organización ha triunfado en la difusión de un artefacto o mecanismo entre sus empleados. En ocasiones, se considera que la innovación es un asunto de actitudes y de organizaciones, confirmando al fenómeno un carácter antropológico que se escapa del objetivo de este estudio.

La confusión general sobre el concepto de innovación no es algo exclusivo de la profesión periodística, sino que se comparte con la propia academia. Ocurre en áreas de estudio tan

sometidas a los vaivenes de la industria, como la dirección estratégica o el concepto de modelo de negocio. Además, las ciencias de la comunicación llegan a la innovación de forma indirecta y con un terreno horadado ya por disciplinas *senior*, como la economía, la empresa o la ingeniería.

Schumpeter ya catalogó a mediados de siglo XX cuáles son los principales tipos 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; e) y nuevas formas de organizar el negocio. Según él, la innovación afectaba tanto a la tecnología como a la organización de los procesos de producción: de tal forma que podía hablarse de innovación de un producto o de innovación en la elaboración de un producto.

Existe cierto consenso en que los editores de prensa tradicional en España no saben cómo perpetuar su modelo de información general. Cervera señaló en 2012⁴ que parte del problema del sector es que el contexto de producción en el que han trabajado los editores está desfasado: “Para que el periodismo sobreviva es necesario desindustrializar la prensa”, indicó en alusión al *Periodismo Postindustrial* de Anderson, Shirky y Bell. Es decir, a veces se pone el foco en el problema de la financiación, cuando en realidad habría que ponerlo en el proceso de producción, en la distribución, en la comercialización y en el producto.

Se considera al periodismo como un proceso que va más allá del contenido de un medio

En este punto, rompemos con el planteamiento de la organización periodística industrial clásica. Por ello, se ha considerado que el periodismo es un proceso, más que el contenido de un medio y, por tanto, cualquier área que afecte a la creación de valor del producto o del servicio periodístico debe abordarse en este estudio, sea cual sea su procedencia organizativa.

La innovación en el ámbito periodístico, por tanto, puede estudiarse en función de cómo transforma el servicio ofrecido, la producción y la distribución del contenido, en cómo afecta a la organización del trabajo o incluso en cómo incide en la comercialización del producto final. En este informe se pretende des-

cubrir, sistematizar y analizar cómo afecta la innovación al proceso periodístico real, aquel que implica toma de decisiones y provoca el avance del sector.

Por eso, el objetivo de este informe es aportar claridad al área de la innovación en periodismo desde un punto de vista académico y profesional. En este documento se presentan los resultados del Ranking, se analizan las distintas tablas que conforman el proyecto y se ofrece al final un catálogo de innovaciones recogidas tras la exploración de los 25 proyectos periodísticos seleccionados. Antes de desmenuzar cada una de las tablas, se explica en detalle la metodología empleada para la medición.

Los resultados de este Ranking serán útiles para el sector, en primer lugar, porque puede emplearse la metodología de análisis para examinar aquellos aspectos que inciden en su actividad empresarial. En segundo lugar, este informe puntualiza y reivindica aspectos en ocasiones minusvalorados en el proceso de creación de valor, que, sin embargo, pueden afectar al futuro de una organización periodística.

El informe a su vez despierta retos y preguntas apasionantes sobre el proceso de la innovación. Como se reconoce en la metodología, algunas de las áreas analizadas no han podido ser examinadas como merecen, especialmente las relativas a la organización. Al carecer de tiempo y recursos, las entrevistas con los impulsores de cada iniciativa habrían

destapado innovaciones en áreas escondidas, como los procesos de medición de las audiencias, la creación y organización de los equipos, el *timing* en la toma de decisiones sobre los acontecimientos periodísticos, etc.

También surgen dudas sobre la relevancia otorgada a casos que quizá no tengan una continuidad en el tiempo, pero también en parte esto podrá subsanarse en próximos informes: quienes no actúan, no suman. Por otro lado, nos parece necesario que en el próximo Ranking se discriminen las iniciativas unipersonales de los grandes proyectos, porque el nivel de producción y recursos condiciona el *output* de innovaciones.

Publicamos así esta primera edición del Ranking de Innovación Periodística con una actitud abierta, porque queremos aprender de los errores cometidos y sumar esfuerzos de la comunidad de referencia, tanto profesional como académica. Nos gustaría convertir este trabajo en una innovación académica en sí misma, en un resultado investigador que contribuya a mejorar la industria periodística en España, con el fin de tender puentes reales entre la universidad y la industria.

Metodología

Para llevar a cabo un trabajo así, ha sido necesario posicionarse sobre tres puntos clave, que determinan en gran medida el alcance de los resultados. La ausencia de consenso académico y la variedad de enfoques se ha tratado de subsanar con un punto de partida robusto sobre estas tres premisas: el concepto de innovación, el objeto de la innovación y el grado de ruptura.

■ ¿Qué se entiende por innovación?

Una solución o propuesta significativa, de grado incremental o radical, que ayuda a resolver una tarea pendiente, ya sea del cliente, del productor, del inversor o del conjunto de todos ellos.

■ ¿Cuál es el objeto de la innovación?

Para definir el objeto de la innovación, se partió de una premisa ortodoxa en el ámbito de la economía, como se ha mencionado en la introducción, que entronca con el pensamiento de Schumpeter. La propia Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) ha empleado categorías similares para la medición de la innovación en grandes sectores de la actividad económica. El esquema recogido por la OECD plantea que la innovación puede afectar a cuatro áreas básicas del proceso empresarial o económico: el producto, los procesos de producción y distribución, la organización y la comercialización.

■ ¿Cuál es el grado de la innovación?

El grado de una innovación viene determinado más por lo que cambia que por el factor de novedad. La academia coincide en que las innovaciones pueden ser “radicales” o “marginales” según el cambio que provocan en la creación de valor del producto o el servicio. En este informe se ha optado por emplear las categorías “innovaciones incrementales” e “innovaciones radicales”.

■ ¿Qué diferencia hay entre innovaciones incrementales e innovaciones radicales?

Las innovaciones incrementales suponen una adaptación o mejora leve en el contexto temporal y geográfico establecido. Las radicales son aquellas aplicadas por primera vez o que implican una mejora sustancial en el proceso periodístico.

■ ¿Cuándo se desarrolló el estudio?

Este trabajo se realizó en 2014, a lo largo de dos fases diferenciadas: a) recopilación de casos y selección de la muestra; b) análisis cualitativo y valoración final.

Recopilación de casos y selección de la muestra

¿Cómo se realizó la recopilación y selección de casos?

Para la recopilación de los casos, se realizó una encuesta online mediante correo electró-

nico a veinte expertos con el fin de reflejar tanto el punto de vista de la academia como el de la industria. Tras varios correos electrónicos para recordar a los expertos la petición, se obtuvieron quince respuestas. Se les había pedido que propusieran un listado de diez iniciativas innovadoras en España. Se les sugirió mirar más allá de la categoría ‘medio’ y se les mencionaron las cuatro áreas de innovación: a) producto y servicio; b) procesos de producción y distribución; c) organización y d) comercialización.

■ ¿Cómo se procedió a la selección de los casos?

Las respuestas de los expertos se agruparon en un listado de 60 iniciativas periodísticas innovadoras. Estas propuestas fueron cribadas para obtener una muestra definitiva de 25 casos relevantes desde el punto de vista profesional, pertinentes desde el punto de vista académico y conocidos desde el punto de vista social.

■ ¿Con qué criterios se prescindió de otros casos más o menos conocidos?

Los investigadores diseñaron un filtro con tres apartados: a) relevancia social, b) relevancia profesional y c) relevancia experta. A cada uno de estas variables se le otorgó un 33% de la valoración global.

■ ¿Cómo puede medirse el impacto social de un caso?

Para medir el impacto social de cada iniciativa periodística, se registraron datos sobre la audiencia y sobre las redes sociales de cada uno de las 60 propuestas. En primer lugar, se buscó el puesto que el sitio web de cada iniciativa ocupaba en el ranking nacional de Alexa en una semana de referencia (primera semana de septiembre de 2014) y posteriormente se midió el grado de importancia de cada propuesta en redes sociales (en la misma semana de referencia).

■ ¿Cómo se valora la importancia de cada iniciativa en las redes sociales?

En primer lugar, se contabilizó el número de seguidores en Twitter y el número de fans de cada web en Facebook durante el mismo período propuesto. Para evitar la sobreexposición de los sitios más populares, también se valoró que estas iniciativas tuvieran una relación activa con sus seguidores en redes sociales. Para ello, se midió el ratio de retuits por el total de tuits en Twitter publicados (Twitonomy)⁵ y el ratio de engagement en Facebook (Likealyzer)⁶, que indica el promedio de comentarios o post compartidos.

■ ¿Qué valor se otorgó a aspectos tan dispares y relativos?

A cada uno de los registros mencionados se le asignó una ponderación específica mediante la siguiente fórmula: posición en Alexa España (20%) + seguidores en Twitter (15%) + ratio RTs (30%) + fans Facebook (10%) + ratio

engagement Facebook (25%).

■ ¿En qué consiste la relevancia profesional y cómo se midió?

Los autores tenían el temor de que los 25 seleccionados fueran sólo los más populares en las redes sociales, pero sin interés profesional. Para preservar ese interés, se diseñó un motor de búsqueda de Google, alimentado con las principales fuentes del sector, blogs y sitios de referencia. Ese motor registraría en forma de resultados de búsqueda el interés profesional de los casos.

■ ¿Cómo funciona un motor de búsqueda de esas características?

El motor de búsqueda actúa como el sistema principal de Google, pero sobre un área específica. Ese motor registra el número de ítems arrojado en una búsqueda mediante palabras clave y operadores booleanos sólo en los dominios determinados previamente.

■ ¿Cómo se midió la relevancia experta?

La relevancia experta se calculó mediante la asignación de una valoración numérica a los votos emitidos por los expertos consultados para elaborar la muestra inicial.

iniciativas seleccionadas, teniendo en cuenta las cuatro áreas clave del proceso periodístico: a) el producto o el servicio; b) los procesos de producción y distribución; c) la naturaleza de la organización o el equipo; d) y las acciones y estrategias de comercialización.

■ ¿Cómo se registraron las innovaciones?

Para registrar las innovaciones (tabla 1), se diseñó un formulario de Google con dos apartados: a) en el primero se registra cada innovación por separado, se valora el grado de ruptura (radical o incremental, según se explicará posteriormente), si tiene o no base tecnológica (propia o ajena), el objeto de la innovación (las cuatro áreas mencionadas arriba) y un breve descriptor de la solución aportada para facilitar el análisis cualitativo. En el segundo apartado, una vez terminada la exploración, se recogió información general sobre el caso.

La exploración del caso se realizó mediante la guía del formulario que, como se aprecia en la tabla 1, es detallada, pero no cerrada, dada la naturaleza del concepto.

Análisis cualitativo

La segunda parte de la metodología consistió en un análisis cualitativo de cada una de las

Tabla 1. Análisis de las innovaciones
0. Datos básicos

- 0.1. Base
 - a) Tecnológica propia
 - b) Tecnológica ajena
 - c) No tecnológica
- 0.2. Grado
 - a) Incremental
 - b) Radical
- 0.3. Finalidad
- 0.4. Solución o problema resuelto
- 0.5. Objeto
 - a) Producto o servicio
 - b) Procesos de producción o distribución
 - c) Organización empresarial
 - d) Comercialización

1. Producto o servicio

- 1.1. Temas
- 1.2. Géneros
- 1.3. Multimedia
 - 1.3.1. Fotografía
 - 1.3.2. Audio
 - 1.3.3. Vídeo
 - 1.3.4. Infografía
- 1.4. Hipertextualidad
- 1.5. Arquitectura
- 1.6. Contenidos multiplataforma
- 1.7. Contenido generado por el usuario
- 1.8. Gestión de la memoria
- 1.9. Idioma

2. Producción y distribución

- 2.1. Producción
 - 2.1.1. Adquisición de contenidos
 - 2.1.1.1. Creación
 - 2.1.1.2. Compra
 - 2.1.1.3. Alianzas de producción
 - 2.1.2. Ciclo informativo
 - 2.1.2.1. Periodicidad de difusión
 - 2.1.2.2. Relación con la actualidad
 - 2.1.2.3. Frecuencia de temas
 - 2.1.2.4. Actualización
 - 2.1.3. Relación con la audiencia
 - 2.1.3.1. Interactividad productiva
 - 2.1.3.2. Interactividad participativa
 - 2.1.3.3. Interactividad selectiva
 - 2.1.3.4. Inclusión de contenidos
 - 2.1.3.5. Transparencia proactiva
- 2.2. Distribución
 - 2.2.1. Diversificación
 - 2.2.2. Registro

3. Organización

- 3.1. Estructura
 - 3.1.1. Multimedia
 - 3.1.1. Integrada
 - 3.1.1. Distribuida
- 3.2. Iniciativas para la innovación
 - 3.2.1. Departamento de desarrollo de proyectos
 - 3.2.1. Laboratorio de contenidos
 - 3.2.1. Startup interna

4. Comercialización

- 4.1. Producto o servicio
 - 4.1.1. Comercialización publicitaria
 - 4.1.2. Comercialización directa
 - 4.1.3. Comercialización indirecta o de servicios
- 4.2. Estrategia de marca
- 4.3. Diseño y presentación
- 4.4. Marketing online
- 4.5. Comunicación externa

¿Cuántas innovaciones se registraron?

Mediante esta exploración, inicialmente se registraron 625 innovaciones entre los 25 casos seleccionados. Posteriormente, se sometieron a una revisión por pares para pulir redundancias, faltas de consistencia o aspectos sin suficiente justificación. Fruto de esa discriminación, el resultado final de innovaciones se redujo a 196.

¿Qué se consideró redundante o inconsistente?

En ocasiones, fruto de un defecto de planteamiento, se registraban innovaciones que obedecían a aspectos meramente descriptivos del caso y no gozaban de una naturaleza especialmente original. Algunos de los ítems pueden ser discutibles desde ese punto de vista, dado que un trabajo de estas características tiene un gran componente interpretativo.

¿Cómo se ponderó cada innovación?

Después del análisis, se procedió a la ponderación numérica de cada una de las innovaciones con el fin de obtener un criterio objetivable para el ranking definitivo. Para ello, se optó por otorgar la misma relevancia a las cuatro áreas de la innovación, en coherencia con el punto de partida, es decir, la solución original aportada a una tarea pendiente que afecta a la creación de valor del proceso periodístico.

Entonces, ¿por qué hay unas innovaciones que valen más que otras?

No todas las innovaciones cambian el escenario del mismo modo y no todos los agentes de un sector cambian al mismo tiempo. Así, se optó por ponderar las innovaciones de ‘grado incremental’, que suponen una adaptación o mejora leve en el contexto temporal y geográfico establecido, con 1 punto. Las de ‘grado radical’, aquellas aplicadas por primera vez o que implican una mejora sustancial, con 3 puntos. Estos dos tipos de innovaciones debían haberse implementado entre julio de 2013 y julio de 2014, dentro del marco temporal del ranking. Para compensar aquellos casos que fueron primeros en innovar entre 2011 y julio 2013, se creó la categoría ‘grado radical antiguo’ con un valor de 2 puntos. La suma final del valor de cada innovación por cada caso constituye el orden definitivo de los 25 seleccionados. Sin duda, este último criterio es el más discutible, en tanto que pueden establecerse otras ponderaciones más o menos próximas a lo aquí propuesto.

Resultados

Ranking general

La tabla general sitúa a la Fundación Civio (con 22 puntos), El Confidencial (19), Vis-à-Vis (19), Acuerdo (18) y eldiario.es (18) como las iniciativas periodísticas más innovadoras. Esta clasificación pone de manifiesto que la innovación se desarrolla en los márgenes de la industria informativa tradicional, mediante iniciativas que despuntan en sus productos, procesos de producción o distribución, usos de la tecnología y comercialización. Se trata de Civio, una iniciativa sin ánimo de lucro, basada en el desarrollo de proyectos especializados, Vis-à-Vis, una revista interactiva para iPad, Acuerdo, que apuesta por la profundidad a través de nuevos formatos y dos medios nativos digitales generalistas, como El Confidencial y eldiario.es.

Esta tendencia se traslada a los cinco siguientes puestos, donde se encuentran el Lab RTVE (17), un departamento de innovación creado en 2011 por la televisión pública; Vizuality (16), una iniciativa muy tecnológica y alejada del concepto clásico del periodismo; Infolibre (15), un nativo digital *freemium*; Mongolia (13), una revista satírico política y Revista Don (12)[1], un magazine para tabletas.

La difusión en papel, la innovación en la organización o la imagen de marca caracteriza a tres de las siguientes cinco iniciativas innovadoras: La Marea (11), Jot Down (10) y Panenka (10). Por su parte, Naukas (11) logra innovar en la divulgación científica y The Objective (11), en géneros como la foto-

noticia. Yorokobu (8), Porcentual (7), Qué hacen los diputados (7), Politikon (6) y Sport-You (6), aunque con unos resultados más modestos, constatan la capacidad innovadora de las iniciativas de nicho.

La parte final de esta tabla recoge principalmente proyectos más minoritarios, de ámbito local o regional –Ara (5) y Granada iMedia (4)–, temáticas –Materia (3)– o de soporte –El Extrarradio (5)–, que consiguen introducir innovaciones relevantes en cuestiones como el fomento de la participación o el periodismo de proximidad, o que fueron uno de los primeros proyectos innovadores online –La Información (4).

Estos resultados confirman el momento de transformación de la profesión periodística, y ponen en valor proyectos periodísticos no convencionales, que en algunos casos resultan poco conocidos aún entre los usuarios. Refuerzan la tendencia de que, a partir de la iniciativa de jóvenes periodistas con la formación necesaria y el afán de emprender, han surgido iniciativas que en muchos casos están consiguiendo hacerse un hueco en el mercado. Aunque se comprueba que resulta posible innovar con independencia del formato, la mayoría de las iniciativas del ranking hallan su razón de ser en Internet o lo consideran un aliado indispensable.

Como ha subrayado la periodista Silvia Cobo en su comentario sobre este Ranking, se constata que “en estos años de crisis, quien más y mejor ha hecho cosas distintas en el

Puesto	Nombre	Puntos
1	Civio	22
2	El Confidencial	19
2	Vis-à-Vis	19
4	Acuerdo	18
4	eldiario.es	18
6	Lab RTVE	17
7	Vizzuality	16
8	Infolibre	15
9	Mongolia	13
10	Revista Don	12
11	La Marea	11
11	Naukas	11
11	The Objective	11
14	Jot Down	10
14	Panenka	10
16	Yorokobu	8
17	Porcentual	7
17	Qué hacen los diputados	7
19	Politikon	6
19	SportYou	6
21	Ara	5
21	El Extrarradio	5
23	Granada iMedia	4
23	La Información	4
25	Materia	3

Tabla 2. Ranking general

periodismo están lejos de las grandes redacciones con más recursos (aún grandes con crisis)”⁷. Como añade esta periodista, “la innovación puede venir de cualquier parte, y no siempre tienes que hacerla tú solo. Pero hace falta romper mentalidades”.

En todos los casos, se trata de iniciativas profesionales, con contenidos originales y formatos diversos, que habrá que seguir muy de cerca porque empiezan a perfilar un cambiante ecosistema mediático en nuestro país. “Nadie puede dudar ya hoy de que el microperiodismo –o varios microperiodismos sumados– son una alternativa real a la crisis del oficio. Algunos proyectos serán también seguro parte del futuro del periodismo”, indican Eva Domínguez y Jordi Pérez Colomé⁸, este último impulsor de un proyecto innovador en microperiodismo como fue Obama-world.

Base de la innovación

El análisis cualitativo sobre la tipología de cada innovación cuantifica si ésta tiene una base tecnológica y, en caso afirmativo, si se trata de una tecnología propia, desarrollada por la empresa, o de una tecnología ajena a la empresa. Entre las innovaciones tecnológicas (con un total de 147 puntos), priman aquellas que se fundamentan en la tecnología ajena, que consiguen 89 puntos en el ranking total, frente a los 58 de las innovaciones basadas en el software propio, mientras que las innovaciones no tecnológicas acaparan 130 puntos. Los resultados también permiten constatar que el 55,6% de las innovaciones (un total de 109) presenta una base tecnológica, frente al 44,4% que posee una base no tecnológica (87 innovaciones). Cabe destacar, por tanto, que la innovación no siempre se encuentra asociada a una tecnología y que las innovaciones basadas en otros aspectos logran una presencia notable.

En la tabla 3 se aprecia que el medio que sobresale por sus innovaciones tecnológicas es Vizzuality, que acumula 16 puntos (con 11 innovaciones de carácter propio y 3 ajenas). Esta *startup*, fundada en 2007, comercializa un programa de software libre, CartoDB, que procesa millones de datos y permite visualizarlos en mapas para ayudar a entender mejor un problema o a contar una historia de forma más sencilla.

Por su parte, el Lab RTVE consigue 10 puntos por sus innovaciones tecnológicas propias y 4 por las ajenas. El Lab, creado en 2011,

cuenta con secciones exclusivas de documentales interactivos, y explota en términos informativos la técnica del *parallax scrolling*. El laboratorio se estructura en cinco áreas diferenciadas: Webdoc, Interactivo, Timeline, Lab viral y Periodismo de datos. “Webdoc” elabora piezas de gran formato sobre contenidos periodísticos de distintos ámbitos. “Interactivo” recoge una treintena de creaciones con una temática cultural y corporativa. “Timeline” consta de piezas en las que se muestran vídeos y textos a partir de la cronología del evento. “Lab viral” produce audiovisuales novedosos en cuanto a edición y presentación. Por último, “Periodismo de datos” se centra en infografías apoyadas en bases de datos más o menos extensas.

Dos publicaciones específicas para tabletas cuentan con un amplio número de innovaciones de base tecnológica. La revista Via-á-Vis, con 9 innovaciones tecnológicas (6 propias y 3 ajenas), logra 16 puntos en las innovaciones tecnológicas y 3 en las no tecnológicas.

Vizzuality destaca por innovaciones tecnológicas

Puesto	Nombre	Propia	Ajena	No tecnológica	Innovaciones	Puntos
1	Civio	4	2	16	15	22
2	El Confidencial	2	7	10	15	19
2	Vis-à-Vis	10	6	3	10	19
4	Acuerdo	13	1	4	12	18
4	eldiario.es	0	6	12	8	18
6	Lab RTVE	10	4	3	14	17
7	Vizzuality	13	3	0	14	16
8	Infolibre	0	8	7	10	15
9	Mongolia	0	1	12	7	13
10	Revista Don	1	11	0	8	12
11	La Marea	0	2	9	7	11
11	Naukas	0	6	5	7	11
11	The Objective	2	3	6	10	11
14	Jot Down	0	7	3	9	10
14	Panenka	0	2	8	7	10
16	Yorokobu	0	5	3	7	8
17	Porcentual	1	3	3	3	7
17	Qué hacen los diputados	1	2	4	6	7
19	Politikon	0	1	5	4	6
19	SportYou	0	0	6	4	6
21	Ara	1	0	4	5	5
21	El Extrarradio	0	3	2	5	5
23	Granada iMedia	0	1	3	4	4
23	La Información	0	4	0	2	4
25	Materia	0	1	2	3	3

Tabla 3. Base de la innovación periodística

Via-á-Vis ha introducido formatos publicitarios perfectamente integrados en el entorno del iPad. Además, su diseño se halla adaptado al soporte, con originales portadas multimedia, el giro de pantalla para la lectura en formato horizontal o vertical y la posibilidad de reproducir pistas de audio en algunas secciones, mediante enlaces a Spotify. Por su parte, Revista Don, con 12 puntos en las 8 innovaciones tecnológicas registradas (1 propia y 7 ajenas) ofrece un diseño adaptado a cualquier tipo de tableta (iPad o Android) y utiliza con eficacia las aplicaciones interactivas, a través de contenidos que aparecen y desaparecen en pantalla. También integra la posibilidad de que el usuario reproduzca pistas de audio mientras lee diversas secciones de la revista y cuenta con su propio perfil en Spotify.

Acuerdo y El Confidencial presentan diversas iniciativas con base tecnológica y no tecnológica. En el plano no tecnológico, Acuerdo, con 14 puntos en las innovaciones tecnológicas y 4 en las no tecnológicas, destaca por la creación de una empresa multinacional para impulsar su nacimiento y difusión a través del *crowdfunding*. Por su parte, El Confidencial (10 puntos en las innovaciones no tecnológicas y 9 en las tecnológicas) apuesta por la creación de gráficos interactivos enfocados a la información económica, así como diversos especiales multimedia, con objeto de comercializar publicidad nativa digital que resulta menos incómoda para el usuario. Desde

2013, El Confidencial cuenta con un laboratorio, el primero de un medio nativo digital en nuestro país, dedicado al periodismo de datos y a la experimentación con otras modalidades narrativas. En el plano no tecnológico, El Confidencial, en colaboración con el despacho de abogados Legal & Media, ha creado un consultorio jurídico especializado en asuntos inmobiliarios.

Objeto de la innovación

El objeto de la innovación periodística se analiza de acuerdo a diferentes parámetros: al producto o servicio que presenta la iniciativa; a variables relacionadas con la distribución o la producción; a aspectos que tienen que ver con la organización o la estructura del proyecto o, por último, de acuerdo a parámetros relacionados con la comercialización o promoción.

La tabla 4 muestra que las iniciativas que destacan por sus innovaciones en cuanto al producto o servicio son Acuerdo (con 11 puntos), la revista Vis-a-Vis y el RTVE Lab (ambos con 10). Por otra parte, La Marea y eldiario.es no recogen ninguna innovación relacionada con el producto, mientras otras iniciativas como Materia, El Extrarradio y Ara recogen un punto en esta lista.

En el caso de Acuerdo, algunas de las innovaciones relacionadas con el producto tienen que ver con la presentación de los contenidos a través de grandes formatos a pantalla completa y el predominio de la hipertextualidad. También destaca la organización de los menús en la propia página, que rompen con los esquemas habituales, o la explotación de los recursos visuales, propios de la narración interactiva y el fomento de la ludificación, por ejemplo, en la publicación de cómics interactivos.

En el plano de la distribución y la producción, los medios que encabezan la tabla son eldiario.es (11 puntos), la Fundación Civio (9 puntos) y El Confidencial (7 puntos), mien-

tras que al final de la lista se encuentran Acuerdo, Naukas, Porcentual, La Información y Materia. Respecto al diario.es, cabe señalar la puesta en marcha de iniciativas novedosas para cuidar su relación con los socios, como, por ejemplo, privilegiar en diseño y espacio sus comentarios sobre el resto de usuarios. Además, ha sido innovador en su clara apuesta por la colaboración con otros proyectos de distinta procedencia, como el football-lab.com impulsado por diversas universidades.

Tanto la Fundación Civio como en el El Confidencial ponen en valor la elaboración de bases de datos especializadas. En el caso de Civio esta característica se percibe en el proyecto 'España en llamas', donde se califican

Fundación Civio y El Confidencial elaboran bases de datos especializadas

las sentencias y delitos. Mientras que El Confidencial ha diseñado un gráfico interactivo que permite seleccionar el gasto que cada directivo de Caja Madrid ha realizado a través de las llamadas tarjetas black, detallado por meses.

En el área de la organización, las iniciativas que encabezan el Ranking son dos medios impresos: La Marea (con 5 puntos) y la Revista Mongolia (con 3 puntos). Más de la mitad de los proyectos analizados no muestra ninguna característica innovadora en esta área. La Marea fundamenta su modelo de negocio en una cooperativa y los lectores socios pueden participar en la toma de decisiones del medio. Respecto a la Revista Mongolia, apuesta por un sólido armazón jurídico sobre el que pivota todo el proyecto.

En cuanto a la comercialización, los medios que encabezan la lista son, como ocurría en el área de la producción y distribución, eldiario.es y la Fundación Civio (con 7 puntos cada uno). Eldiario.es organiza encuentros fuera de la red con sus usuarios para compartir ideas y recoger críticas constructivas sobre el rumbo editorial. Por su parte, la Fundación Civio ofrece cursos de formación en transparencia a instituciones interesadas en mejorar su comunicación y funcionamiento.

La mayoría de las innovaciones se registran en las áreas del producto (que acumula 113 puntos). Asimismo, las puntuaciones de las áreas de producción y comercialización pre-

sentan cifras similares (77 y 73 respectivamente). Aunque en el área de la producción la mayoría de innovaciones se desarrollan la red, en el caso de la comercialización existen diversas iniciativas que se fundamentan en el cara a cara, aunque también se promocionan a través de las propias páginas, redes sociales y otras herramientas digitales.

El área que menos iniciativas innovadoras recoge es la específica de la organización de las empresas y proyectos (14 puntos). Para salvar las limitaciones del estudio al evaluar determinadas parcelas como la organización -que requiere una mayor profundidad y trabajo personalizado- en futuras investigaciones se llevarán a cabo entrevistas que complementen este análisis de contenido.

Puesto	Nombre	Producto	Producción	Organización	Comercialización	Innovaciones	Puntos
1	Civio	6	9	0	7	15	22
2	El Confidencial	7	7	0	5	15	19
2	Vis-à-Vis	10	5	0	4	10	19
4	Acuerdo	11	0	1	6	12	18
4	eldiario.es	0	11	0	7	8	18
6	Lab RTVE	10	2	2	3	14	17
7	Vizzuality	9	6	0	1	14	16
8	Infolibre	7	5	0	3	10	15
9	Mongolia	5	1	3	4	7	13
10	Revista Don	6	3	0	3	8	12
11	La Marea	0	4	5	2	7	11
11	Naukas	5	0	1	5	7	11
11	The Objective	7	1	1	2	10	11
14	Jot Down	4	3	0	3	9	10
14	Panenka	4	1	0	5	7	10
16	Yorokobu	3	2	0	3	7	8
17	Porcentual	4	0	0	3	3	7
17	Qué hacen los diputados	2	5	0	0	6	7
19	Politikon	2	3	0	1	4	6
19	SportYou	2	4	0	0	4	6
21	Ara	1	2	0	2	5	5
21	El Extrarradio	1	2	1	1	5	5
23	Granada iMedia	2	1	0	1	4	4
23	La Información	4	0	0	0	2	4
25	Materia	1	0	0	2	3	3

Tabla 4. Objeto de la innovación periodística

Grado de la innovación

El análisis del grado de las iniciativas registradas permite profundizar en cuestiones como el volumen de innovaciones de cada medio y su relación con el mercado en el que se implantan. Para ello, tal y como se explica en la metodología, se otorgan 3 puntos a las radicales (aplicadas por primera vez o con mejoras sustanciales entre julio de 2013 y julio de 2014) 2 puntos a las radicales antiguas (implantadas entre 2011 y julio 2013) y 1 punto a las innovaciones incrementales (si sólo suponen una adaptación o mejora leve en el contexto temporal y geográfico).

La tabla 5 muestra que eldiario.es se erige como el medio con mayor número de innovaciones radicales (5). Principalmente, por el carácter disruptivo de su sistema de socios y por alianzas con entidades como Fíltrala. Inmediatamente después, se sitúan Civio (3), Acuerdo (3) y Mongolia (3), con diversas innovaciones radicales en cuestiones como la especialización, las nuevas narrativas o la organización de eventos. Este hecho explica la elevada posición de éstos dos últimos en la tabla principal pese a no haber implantado un elevado número de innovaciones (12 y 7 respectivamente).

Entre las innovaciones radicales antiguas, sobresalen los casos de Vis-à-Vis (5), el Lab de RTVE (3), Infolibre (5) y La Marea (4). Los dos primeros, principalmente debido a su apuesta por los avances tecnológicos; los dos últimos, debido al desarrollo de su modelo periodístico o empresarial. Otros proyectos, en

ocasiones peor situados en la clasificación principal, también obtienen aquí resultados reseñables: lainformacion.com (2), El Confidencial (2) y Naukas (2). Los dos primeros medios, con una mayor trayectoria, consiguieron introducir cambios disruptivos en cuestiones como las nuevas narrativas o la participación de la audiencia. Todos ellos, en cualquier caso, habrían ocupado puestos más altos en la clasificación principal si este ranking se hubiese elaborado en años anteriores. Finalmente, Vizzuality constituye el proyecto con mayor número de iniciativas incrementales (13). Sobre todo, por su capacidad para profundizar en la visualización de la información o la transparencia de su proceso productivo. Vizzuality se coloca ligeramente por encima de El Confidencial (12), Civio (11) y el Lab de RTVE (11), y con cierta distancia sobre medios como Acuerdo (9), situado por encima en la tabla principal, o de Infolibre (5) y Mongolia (4), ubicados inmediatamente detrás. Porcentual (1) y La Información (0), por el contrario, presentan las cifras más reducidas en esta categoría.

Esta tabla también permite apreciar con mayor claridad el efecto del grado y, por lo tanto, analizar por separado el número de innovaciones. Civio y El Confidencial vuelven a alzarse con el primer y segundo puesto (15 innovaciones), pero el Lab de RTVE y Vizzuality (14) ascienden en hasta la tercera y cuarta posición en esta variable. Por el contrario, Vis-à-Vis (10) y eldiario.es (8) se si-

Puesto	Nombre	Incremental	Radical	R. Antiguas	Innovaciones	Puntos
1	Civio	11	3	1	15	22
2	El Confidencial	12	1	2	15	19
2	Vis-à-Vis	3	2	5	10	19
4	Acuerdo	9	3	0	12	18
4	eldiario.es	3	5	0	8	18
6	Lab RTVE	11	0	3	14	17
7	Vizzuality	13	1	0	14	16
8	Infolibre	5	0	5	10	15
9	Mongolia	4	3	0	7	13
10	Revista Don	6	2	0	8	12
11	La Marea	3	0	4	7	11
11	Naukas	4	1	2	7	11
11	The Objective	9	0	1	10	11
14	Jot Down	8	0	1	9	10
14	Panenka	5	1	1	7	10
16	Yorokobu	6	0	1	7	8
17	Porcentual	1	2	0	3	7
17	Qué hacen los diputados	5	0	1	6	7
19	Politikon	3	1	0	4	6
19	SportYou	3	1	0	4	6
21	Ara	5	0	0	5	5
21	El Extrarradio	5	0	0	5	5
23	Granada iMedia	4	0	0	4	4
23	La Información	0	0	2	2	4
25	Materia	3	0	0	3	3

Tabla 5. Grado de la innovación periodística

túan por debajo de sus puestos en la clasificación principal. En la parte baja, sobresale el caso de Porcentual (3), que desciende hasta la vigesimotercera posición cuando antes ocupaba la decimoséptima.

En términos generales, el predominio de innovaciones incrementales (141) sobre las radicales (26) refleja que la mayor parte de los cambios introducidos en estas iniciativas periodísticas constituyen leves mejoras sobre los cambios ya introducidos en su mercado. El elevado número de radicales antiguas registradas (29), por su parte, demuestra que un mayor número de avances de calado se realizaron antes de julio de 2013. En cierto modo, este hecho pone de manifiesto que la innovación no se trata de un fenómeno nuevo en la industria mediática española.

Notas

1. Franco, Marta y Pellicer, Miquel (2014) Optimismo para periodistas: Claves para entender los nuevos medios de comunicación en la era digital. Barcelona: Editorial UOC.
2. La actualización de los medios surgidos desde 2008 puede consultarse en la web de la Asociación de la Prensa de Madrid: <http://www.apmadrid.es/noticias/generales/nuevos-medios-lanzados-por-periodistas?Itemid=209>.
3. Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press
4. Cervera, José (2012), "Desindustrializar la prensa: una propuesta para la supervivencia del periodismo en el nuevo siglo", *La Comunicación Digital: Perspectivas y experiencias en la Comunidad Valenciana*. Editorial: Tirant lo Blanch Colección: Comunica. 2012.
5. Twitonomy: <http://www.twitonomy.com/>.
6. LikeAlyzer: <http://likealyzer.com/>.
7. Silvia Cobo "La innovación vive en la periferia periodística", Blog, 5 de diciembre de 2014: <http://silviacobo.com/la-innovacion-vive-en-la-periferia-periodistica/>.
8. Domínguez, Eva y Pérez Colomé, Jordi (2014) *Microperiodismos II, aventuras periodísticas digitales en tiempos de crisis*. Barcelona: Editorial UOC.
9. La técnica del parallax scrolling consiste en que los objetos y fondos se desplazan a velocidades diferentes.

Listado de innovaciones

Fundación Civio

Reto: Profundizar en la hiperespecialización temática.

Solución: Diversificar las plataformas para tratar temas que son diferentes y variados, pero que se engloban dentro del contexto general de la transparencia, razón de ser de Civio.

Reto: Convertirse en intermediario entre el ciudadano y las instituciones.

Solución: Creación del proyecto “Tu derecho a saber”, en el que sus responsables envían las preguntas de los usuarios a las instituciones para acceder a información pública.

Reto: Mostrar públicamente los procesos internos.

Solución: Publicación de las fuentes y los usuarios, con nombres y apellidos. Por ejemplo, en los solicitantes en la plataforma “Tu derecho a saber”.

Reto: Aprovechar la información abierta y de interés público.

Solución: Divulgación continua, procesada y contextualizada de los datos que se publican diariamente en el Boletín Oficial del Estado (BOE) en “El BOE nuestro de cada día”.

Reto: Fomentar la participación efectiva de la audiencia en la elaboración del producto.

Solución: Publicación de fotografías enviadas

por los usuarios a la sección “El Fotomandón” de la plataforma “Quién Manda”.

Reto: Practicar la transparencia interna.

Solución: Publicación y facilidad para la descarga de las cuentas anuales de la fundación.

Reto: Difundir la importancia de la transparencia en el ámbito privado.

Solución: Organización de eventos para empresas privadas con el objetivo de difundir la transparencia.

Reto: Difundir la importancia de la transparencia en el ámbito público.

Solución: Realización de cursos de formación sobre transparencia en instituciones.

Reto: Proporcionar información especializada y atractiva sobre temas de interés público y actual en el ámbito político.

Solución: Impulso de la búsqueda y la visualización de información como base del producto en “Quién Manda”.

Reto: Proporcionar información especializada y atractiva sobre temas de interés público y actual en el ámbito político-judicial.

Solución: Creación del proyecto “El indultómetro”, donde explican el funcionamiento de la figura legislativa del indulto y analizan sus manifestaciones en profundidad.

Reto: Proporcionar información especializada

y atractiva sobre temas de interés público y actual en el ámbito medioambiental.

Solución: Seguimiento exhaustivo y elaboración de una base de datos en 'España en llamas' para proporcionar un seguimiento de las sentencias judiciales contra imputados por incendios forestales.

Reto: Proporcionar información especializada y atractiva sobre temas de interés público y actual en el ámbito económico.

Solución: Creación del proyecto “¿Dónde van mis impuestos?” para dar a conocer al público general, con términos no especializados, cómo se distribuyen los Presupuestos Generales del Estado.

Reto: Ejercer su papel de cuarto poder mediante el control sobre los poderes públicos.

Solución: Creación del proyecto “Digo Diego”, que publica los tuits borrados por los políticos para conocer las rectificaciones que los diputados, senadores y miembros de la cúpula de los partidos hacen en Twitter.

Reto: Fomentar la relación con el público.

Solución: Creación de vínculos con los donantes de la fundación para agradecer su apoyo e informar sobre las actividades a las que van destinadas sus aportaciones. Como recompensa a los donantes mensuales, se ofrece el 'Desayuno Civio', que permite conocer al contribuyente e intercambiar ideas sobre la propia fundación.

Reto: Adaptarse a la filosofía *open source*.

Solución: Apertura del código de sus proyectos mediante una cuenta en Github en la que comparten todos sus repositorios.

El Confidencial

Reto: Mejorar la visualización y la actualización de información compleja.

Solución: Creación de gráficos interactivos e información en tiempo real de todos los índices bursátiles, cotizaciones de bolsa, estado de las divisas, de las materias primas, la deuda y la prima de riesgo.

Reto: Mejorar el acceso y la organización de información compleja.

Solución: Diseño de un gráfico interactivo que permite seleccionar el gasto que cada directivo de Caja Madrid realizó a través de las llamadas tarjetas black, detallado por meses.

Reto: Potenciar la prestación de servicios y la interacción con el usuario.

Solución: Creación, junto con el despacho de abogados Legal & Media, de un consultorio jurídico inmobiliario para resolver dudas legales a los usuarios sobre temas relacionadas con el sector inmobiliario: alquileres, compra-venta, hipotecas, ejecuciones hipotecarias, etc.

Reto: Mejorar la visualización de las preferencias de los usuarios.

Solución: Creación de una herramienta a la derecha de cada sección y de la página de inicio que permite consultar los artículos más leídos o compartidos en las últimas 24, 48 horas, 7 días y el mes entero.

Reto: Fomentar la hiperespecialización temática.

Solución: Incorporación en la sección de deportes de un especial sobre esquí, con información sobre el estado de todas las pistas, distribuidas por las cordilleras de la Península. Incluye noticias y un apartado multimedia, que potencia la espectacularidad de este tipo de vídeos.

Reto: Incentivar la participación.

Solución: Ludificación del sistema de comentarios para promover la participación de los usuarios. Agrupan a los 5 usuarios más leídos y los 5 más votados en un listado en la página de inicio de la comunidad.

Reto: Promover la interactividad entre el usuario y el redactor.

Solución: Creación de un foro interno dentro de la comunidad de usuarios, que se define como "el lugar de conversación entre la redacción de El Confidencial y los lectores".

Reto: Enriquecer el periodismo de investigación.

Solución: Colaboración con el International Consortium of Investigative Journalists (ICIJ) para elaborar "Offshore Leaks", un especial de investigación sobre los paraísos fiscales.

Reto: Promover la interactividad entre el usuario y el redactor.

Solución: Inclusión, al final de cada noticia, de dos noticias recomendadas por el autor bajo el epígrafe "El redactor recomienda".

Reto: Buscar contenidos virales y especializados.

Solución: Creación de la sección "España is not Spain", dedicada a la participación de los usuarios a través de fotografías para desmentir los tópicos que se atribuyen a la sociedad española.

Reto: Fomentar la innovación mediante la organización empresarial.

Solución: Creación de un laboratorio "El Confidencial Lab" dedicado a innovar en las narrativas, los formatos y la gestión de la información.

Reto: Fomentar la especialización y la diversificación de marcas.

Solución: Diferenciación de las secciones más destacadas, que funcionan casi como medios independientes (redes sociales, diseño...).

Reto: Mejorar la comercialización publicitaria.

ria.

Solución: Desarrollo de especiales multimedia para vender publicidad nativa digital que resulte menos incómoda al lector.

Reto: Exploración de las nuevas narrativas.

Solución: Creación de historias multimedia mediante diferentes lenguajes y herramientas de visualización y de datos, como *Thinglink* o *Tableau Software*.

Reto: Mejorar la experiencia narrativa del medio.

Solución: Difusión de un especial desarrollado por la revista Acuerdo.us.

Revista Vis-à-Vis

Reto: Lanzamiento de un producto diferente y exclusivo para un dispositivo específico.

Solución: Lanzar una revista de cultura, estilo de vida y actualidad exclusivamente para iPad. Ofrece estructuras clásicas (entrevistas, reportajes) junto a material interactivo (vídeos, anuncios interactivos) que posibilita el iPad.

Reto: Adaptar la publicidad al soporte aprovechando sus características.

Solución: Creación de nuevas formas de publicidad que se adaptan y aprovechan las posibilidades que ofrece el formato:

multimedialidad e hipertextualidad.

Reto: Adaptar el diseño de la revista al soporte en el que se presenta.

Solución: Desarrollo de la interactividad en los elementos hipertextuales, especialmente en las imágenes, mediante la creación de botones táctiles incrustados.

Reto: Adaptar el diseño de la revista al soporte en el que se presenta.

Solución: Giro de pantalla para la lectura de reportajes en dos formatos: vertical y horizontal.

Reto: Adaptar el diseño de la revista al soporte en el que se presenta.

Solución: Portada que explota las ventajas propias de multimedialidad y la interactividad para resultar más amena y llamativa.

Reto: Conocer opiniones y valoraciones de los usuarios a través de herramientas digitales.

Solución: Creación de mapas interactivos que se ramifican según los intereses del usuario de la revista, o de páginas dedicadas exclusivamente a conocer los intereses de la audiencia mediante encuestas o el envío de sugerencias de temas.

Reto: Desarrollar las nuevas posibilidades publicitarias que expresen las características del dispositivo.

Solución: Publicidad interactiva mediante la

participación del usuario. Por ejemplo, en el caso de Canon, que invita a los usuarios a hacer fotografías con la tableta para participar en la campaña.

Reto: Aprovechamiento de la multimedialidad propia del formato tableta.

Solución: Enlaces a Spotify en ciertas secciones de la revista.

Reto: Favorecer los diferentes ritmos de lectura y consumo.

Solución: Presentar y resumir el número de la revista en sus primeras y últimas páginas de manera multimedia.

Reto: Ampliar la presencia de la revista en las redes sociales.

Solución: Generación de distintos contenidos adaptados al formato de la red social. Por ejemplo, listas de reproducción en Spotify.

Acuerdo

Reto: Ampliar el concepto estético del producto periodístico digital.

Solución: Presentación novedosa de los contenidos, una estética original, fuertemente visual, que apuesta por grandes formatos a pantalla completa y horizontalidad.

Reto: Renovar la usabilidad del producto pe-

riodístico digital.

Solución: Organización novedosa de los menús y de la navegación de página.

Reto: Ocupar un espacio novedoso en el sector del contenido periodístico.

Solución: Especialización en periodismo narrativo multimedia, alejado de la actualidad y apoyado en la investigación y la elaboración cuidada.

Reto: Fidelizar a los usuarios y mejorar la imagen de marca.

Solución: Publicación del estado de las cuentas y de los gastos de la publicación, en una sección llamada "Transparentes".

Reto: Involucrar al lector en la financiación del proyecto.

Solución: Creación de una moneda propia, el "Acuerdo", que da derecho a acceder a los contenidos de pago, prestarlos o regalarlos a terceros, se emplea así la ludificación.

Reto: Búsqueda de un segmento amplio del mercado.

Solución: Mediante la creación de una empresa multinacional se aspira a ocupar un mercado internacional, acorde también con la estrategia de financiación mediante crowdfunding.

Reto: Diferenciación del producto.

Solución: Empleo de nuevas narrativas, uso

predominante de recursos visuales y estructurales en los contenidos multimedia.

Reto: Diferenciar el producto mediante la inmersión.

Solución: Combinación de los nuevos recursos (interactividad, geolocalización...) con los clásicos (música...) para explotar la narración interactiva en “Tras los millones de los piratas”.

Reto: Diferenciación del producto mediante la redefinición de géneros.

Solución: Reconversión del cómic gracias a la interactividad en “Sbrenica”, de Joe Sacco.

Reto: Diferenciar el producto mediante la ludificación.

Solución: Utilización de la estética y la mecánica de los videojuegos en el tratamiento de los contenidos de “Populonia”.

Reto: Ampliar la difusión y el impacto de los contenidos.

Solución: Asociación puntual con El Confidencial para la difusión de un reportaje multimedia.

Reto: Generar marca e interés previo al lanzamiento.

Solución: Creación de una plataforma en la que se contaba, a través de textos y de un streaming de la redacción, la germinación del nuevo medio.

eldiario.es

Reto: Aumentar el tráfico de usuarios.

Solución: Fomento de una política aperturista de enlaces mediante el establecimiento de acuerdos de promoción con otros medios y proyectos afines.

Reto: Garantizar el anonimato de las fuentes.

Solución: Vinculación como socio colaborador con Fíltrala, herramienta para proporcionar información sin necesidad de identificación.

Reto: Mejorar el producto mediante la colaboración con entidades externas.

Solución: Colaboración con diversas universidades para elaborar una herramienta que analiza los partidos de fútbol al segundo y ofrece constantemente al usuario la probabilidad de que un equipo gane, pierda o empate durante los partidos del Mundial.

Reto: Diversificar los canales de distribución.

Solución: Lanzamiento conjunto de un medio digital e impreso. Ofrecer una manera más tradicional de leer los contenidos para consumidores que no sean usuarios habituales de la red o que opten por el consumo a través de los dos canales.

Reto: Buscar financiación a través de la distribución.

Solución: Fomento de la suscripción mediante el acceso a los contenidos sin publicidad para los socios.

Reto: Buscar financiación a través de la participación.

Solución: Reconocimiento a la comunidad de socios, cuyos comentarios aparecen destacados por encima de los usuarios anónimos bajo el nombre "Nuestros socios comentan".

Reto: Buscar financiación a través del reconocimiento a los miembros de la comunidad.

Solución: Ubicación de la pestaña "Socios" en primer lugar del menú de la cabecera de la página de inicio, antes incluso que la de "Actualidad".

Reto: Buscar financiación a través de la comercialización.

Solución: Organización de encuentros con los socios fuera de la red para compartir ideas, críticas, aportaciones sobre el rumbo editorial de eldiario.es con el fin de integrarlos, hacerles partícipes del proyecto y mejorar su fidelidad a la marca.

RTVE Lab

Reto: Proporcionar al sitio web una estética atractiva e innovadora.

Solución: Ofrecer una navegación diferente a la convencional a través de la pantalla de

scroll horizontal.

Reto: Mejora de la organización y clasificación de los contenidos.

Solución: Menú organizado por formatos (webdoc, datos, etc.) y no por contenidos. Se consigue dar aspecto a la web de laboratorio y experimentación, rechazando la clasificación tradicional.

Reto: Enriquecer el sitio web con una estética atractiva e innovadora.

Solución: Hacer los contenidos más reconocibles y llamativos a primera vista.

La estructura, además de ser horizontal, se basa en las imágenes. Todos los cuadros de texto (titulares, subtítulos y entradillas) se enmarcan dentro de las imágenes que recogen la esencia del contenido al que representan.

Reto: Mejora de la visualización.

Solución: Los contenidos audiovisuales e interactivos se presentan a pantalla completa.

Reto: Fomentar la participación de la audiencia.

Solución: Implicar al usuario, generar experiencias positivas con la audiencia, y que los productos sean diferentes cada vez que se visionen.

Reto: Fomento de la innovación y la investi-

gación de nuevos formatos y narrativas.

Solución: Creación de un departamento especializado en innovación audiovisual que apuesta por la creatividad.

Reto: Explorar los nuevos formatos interactivos propios del periodismo online.

Solución: Contar con una sección exclusiva y ampliamente desarrollada de Webdoc.

Reto: Ampliar la oferta de contenidos periodísticos.

Solución: Potenciar el periodismo de datos. Mejora en la visualización de datos. Tener una sección exclusiva de este tipo de información.

Reto: Autopromoción y aprovechamiento de contenidos propios.

Solución: Creación de contenidos interactivos en la web del Laboratorio de RTVE a partir de programas de la parrilla de RTVE o de la hemeroteca.

Reto: Fomentar la participación de la audiencia a través del diseño digital.

Solución: Evolución del uso de leyendas, botones y menús desplegados en la navegación.

Reto: Búsqueda, estudio y testeo de temas de interés para la audiencia.

Solución: Estudiar el seguimiento social en redes a temas de actualidad. Por ejemplo, es-

tableció un “radar” social para estudiar qué seguimiento tenía en Twitter la gala de los premios Goya o el Festival de Eurovisión. Se contaron y clasificaron los tuits que cada minuto enviaban los espectadores.

Reto: Promover la filosofía *open source*.

Solución: Apertura de datos para que los usuarios puedan disponer de bases de datos sobre actualidad y las puedan emplear para sus propios fines y trabajos.

Reto: Mejorar la interacción con el usuario.

Solución: Seguimiento de los contenidos difundidos. Solicitar al usuario que comente con el Lab qué ha hecho con los datos y contenidos compartidos.

Reto: Explotar una navegación y visualización de la información moderna, práctica y atractiva.

Solución: Desarrollo informativo de la técnica del *parallax scrolling*, la autorreproducción de vídeo y la imagen interactiva.

Vizzuality

Reto: Mejora en la visualización de datos.

Solución: En el proyecto 'La evolución de la Web', se ofrece gráfico sobre la historia de Internet con numerosos detalles y cifras.

Reto: Conseguir una interactividad más fun-

cional.

Solución: El usuario puede, por ejemplo, ver la evolución de cada uno de los navegadores y, haciendo clic, ver las actualizaciones de los mismos.

Reto: Apostar por la transparencia.

Solución: En 'La evolución de la web' se explica de dónde se ha extraído la información.

Reto: Fomentar la participación de los usuarios.

Solución: En 'La evolución de la Web', las capturas de pantalla de las distintas versiones de los navegadores proceden de usuarios de Internet.

Reto: Explicación del proceso de elaboración del proyecto.

Solución: Vizzuality explica con detalle en una sección específica los procesos que se llevan a cabo en cada proyecto: objetivos, obstáculos, soluciones y resultados.

Reto: Explicación del proceso de elaboración del proyecto.

Solución: Cada proyecto cuenta además con un vídeo explicativo, a modo de 'making off', en el que se muestra el proceso de elaboración.

Reto: Mostrar la repercusión de los trabajos.

Solución: En la página descriptiva se enlaza a los medios que han utilizado cada proyecto.

Se muestran aquellos proyectos que han tenido repercusión en prensa.

Reto: Promover la participación de los usuarios.

Solución: Los usuarios (que también pueden ser organizaciones) aportan información y documentación.

Reto: Promover la participación de los usuarios.

Solución: En cada gráfico, los usuarios pueden debatir la infografía.

Reto: Afán didáctico.

Solución: Ofrece un tutorial muy completo sobre cómo clasificar los planetas, que permite manejarse en la página.

Reto: Adaptarse a la filosofía *open source*.

Solución: Apertura del código de sus proyectos mediante una cuenta en Github en la que comparten todos sus repositorios.

Reto: Potenciar la geolocalización exhaustiva.

Solución: Proyecto 'Protected Planet' para descubrir y fomentar las áreas protegidas del planeta.

Reto: Facilitar la participación del usuario.

Solución: Ofrece la posibilidad de edición de datos informativos, o envío de enlaces con información, al estilo Wikipedia.

Reto: Expansión de la marca empresarial.

Solución: Han creado una herramienta *freemium* llamada CartoDB mediante la que cualquier usuario puede desarrollar mapas con sus propias tablas de datos.

Infolibre

Reto: Buscar un modelo de financiación alternativo y acorde con su filosofía.

Solución: Creación de la 'Sociedad de Amigos de Infolibre' para canalizar esta forma de financiación, con representación en el consejo de administración junto a los periodistas copropietarios, y a las empresas Mediapart y Edhasa.

Reto: Fomentar la participación de los lectores.

Solución: Sección “Actúa”, en la que los usuarios pueden proponer campañas y peticiones que Infolibre estudiará, publicará y respaldará si lo cree oportuno. Lleva a Change.org la petición para conseguir las firmas de los usuarios.

Reto: Fortalecer el sentimiento de Comunidad.

Solución: En la sección “Biblioteca” y “Videoteca”, promociona obras recomendadas por los socios.

Reto: Fiscalizar las declaraciones de políticos y otros actores sociales.

Solución: Sección “Verdad o mentira” en la que se concluye si lo que ha dicho un político, empresario, etc., es cierto o no, y se explica por qué. Es necesaria la suscripción para acceder al contenido.

Reto: Incitar a la suscripción mediante ventajas en la distribución.

Solución: En la sección “Club Infolibre” se ofrecen chats con personajes de actualidad o con el propio director del periódico. Son exclusivos para socios.

Reto: Fomentar la participación de los usuarios.

Solución: En el “Club Infolibre” se encuentra el área “La Redacción responde”, donde el usuario puede preguntar, criticar y sugerir cualquier asunto.

Reto: Seleccionar contenidos de Twitter.

Solución: En el 'Tuitómetro' se destaca a diario lo más debatido en la red social.

Reto: Promover la participación de los socios en los contenidos.

Solución: Ofrece la oportunidad a los socios-usuarios de enviar contenidos en la sección “LibrePensadores”.

Reto: Facilitar el acceso a la documentación.

Solución: Base de datos documental “Libreleaks”, a la que pueden acceder los usuarios.

Reto: Diversificar los canales de distribución.

Solución: Lanzamiento conjunto de un medio digital e impreso. Proporciona una manera más tradicional de leer los contenidos para consumidores que no sean usuarios habituales de la red o que opten por el consumo a través de los dos canales.

Revista Mongolia

Reto: Diferenciación editorial.

Solución: Elaborar un decálogo sobre los principios de la revista y de sus trabajadores, marcando el estilo y el tono desde el principio

Reto: Compatibilizar la sátira con el periodismo.

Solución: Introducir una cohabitación de la sátira con el periodismo de investigación, logrando una publicación híbrida que a la vez mantiene las diferencias entre ambos estilos.

Reto: Garantizar el anonimato de las fuentes.

Solución: Vinculación como socio colaborador con Fíltrala, herramienta para proporcionar información sin necesidad de identificación.

Reto: Diversificación en la distribución y la presentación de los contenidos.

Solución: Creación de eventos para captar nuevos lectores y para fidelizar a los actuales, con espectáculos como 'Mongolia, el Musical' o 'Mongolia Medicine Show'.

Reto: Transgredir en los contenidos satíricos.

Solución: Utilización de un estilo irreverente y transgresor en la información satírica de la actualidad política.

Reto: Transgredir en los contenidos satíricos.

Solución: Apuesta por portadas y contraportadas de gran impacto.

Reto: Protegerse legalmente ante las posibles querellas que pueda suscitar su tono satírico.

Solución: Apuesta por un armazón jurídico sobre el que pivota todo el proyecto. El abogado Gonzalo Boye es el editor de la revista.

Revista Don

Reto: Lanzamiento de un producto diferente y exclusivo.

Solución: La revista está disponible tanto para iPad como para tabletas Android (superando en esto último a Vis-à-Vis).

Reto: Adaptar el diseño al soporte en el que se presenta.

Solución: Maximizar la interactividad. El lector o usuario está, casi continuamente, tocando la pantalla para ver contenidos que aparecen y desaparecen.

Reto: Aprovechamiento de la multimedialidad propia del formato.

Solución: Multimedialidad integrada. Acompañar la lectura con una canción. El reproductor y sus pestañas forman parte de la estética de la página.

Reto: Integrar una aplicación nativa para dispositivos con la web.

Solución: Creación de una revista digital web con contenidos que se aprovecha para cuestiones como la descarga de archivos.

Reto: Mejorar la interactividad con el usuario a través de la ludificación.

Solución: Propone un concurso de preguntas y respuestas en el que el lector, según acierte o falle, genera contenido.

Reto: Ampliar la imagen de marca a través de otros canales complementarios.

Solución: A través de una cuenta en Deezer, la revista promociona su "Radio Don" con listas de reproducción en sinergia con la imagen de la revista.

Reto: Generar simpatía hacia la marca.

Solución: Fomentar la ludificación. Por ejemplo, contiene una sección llamada 'Recorta-

bles' que permite la descarga de una careta de algún personaje famoso (por ejemplo, Diego Pablo Simeone).

Reto: Difusión de la marca más allá del propio producto.

Solución: Promocionar el perfil de la revista en ciertas redes sociales. Por ejemplo, en Spotify, se vinculan las entrevistas realizadas a determinados compositores con una lista de reproducción con canciones del personaje en cuestión.

La Marea

Reto: Financiación consecuente con sus principios editoriales.

Solución: No aceptan publicidad que contradiga sus principios editoriales. Ejemplos: bancos que desahucian, empresas que invierten en armas o anuncios de prostitución.

Reto: Buscar respaldo financiero independiente.

Solución: Usan una cooperativa como modelo de negocio, una fórmula nada habitual en las empresas periodísticas.

Reto: Promover la participación de los usuarios.

Solución: Los lectores socios de La Marea tienen derecho a participar en la toma de deci-

siones.

Reto: Incentivar la participación editorial de los socios.

Solución: Además de los socios individuales, existe la figura del socio colectivo, un grupo de socios cuya participación económica es menor.

Reto: Mejorar la distribución de productos.

Solución: Los socios y lectores de La Marea organizan los puntos de venta y distribución de sus productos.

Reto: Fomentar que los socios generen contenidos.

Solución: Los socios -usuarios y lectores- pueden participar en la sección 'Los socios/as escriben'.

Reto: Practicar la transparencia interna en las cuentas.

Solución: Publicación de informes detallados sobre la situación económica del medio, con exhaustividad y rigor.

Naukas

Reto: Integrar a la comunidad de referencia en el proceso periodístico.

Solución: Creación de una red de más de 150 colaboradores y amigos (científicos, investi-

gadores, divulgadores) que colocan a la publicación como la primera en divulgación científica de ámbito estatal.

Reto: Diversificar y ampliar la oferta de contenidos.

Solución: Creación de una red de blogs donde se integran contenidos de la comunidad de referencia, como el blog "Ciencia en el Bar", un espacio con un canal de Youtube que trata de divulgar aspectos científicos de una manera atractiva.

Reto: Facilitar el acceso y el consumo de los contenidos.

Solución: Emplear recursos audiovisuales, como vídeos en Youtube, para mostrar experimentos científicos de forma más atractiva.

Reto: Cumplir la tarea de verificación del contenido y difusión de contenido veraz.

Solución: Abordar con seriedad científica temas que se suelen tratar con ligereza y credulidad en los medios tradicionales: "Alerta magufo" es una sección creada específicamente para cuestionar la pseudociencia.

Reto: Generar comunidad entre el público de referencia.

Solución: Realización de jornadas Naukas anuales (encuentros, charlas, conferencias, etc.) para consolidar la imagen del medio y realizar divulgación científica mediante la participación y la vinculación de su comuni-

dad.

Reto: Ampliar el impacto de los contenidos del sitio y extender la marca.

Solución: Colaboración con otros medios para organizar eventos de divulgación científica, como el Primer Certamen Jot Down de Divulgación y Narrativa Científica, con entrega de premios en el Evento Ciencia Jot Down 2014.

Reto: Buscar la sostenibilidad y nuevas fuentes de ingresos.

Solución: Campañas de financiación de *crowdfunding* para editar revistas sin ningún tipo de publicidad gracias a la ayuda directa de los propios lectores mediante la plataforma Lánzanos. Fue una de las primeras revistas españolas en emplear este recurso.

The Objective

Reto: Redefinir géneros.

Solución: Contar la actualidad a través de fotografías digitales. Convertirse en el primer fotoperiódico online de su entorno.

Reto: Socializar la información.

Solución: Integración de forma muy visual de las redes sociales en su home y en cada foto-noticia.

Reto: Diversificación de contenidos y marcas.

Solución: Creación de medios complementarios, independientes e integrados, que hacen uso de diferentes géneros y enfoques periodísticos.

Reto: Primacía del contenido.

Solución: Resaltar la limpieza y la estética de los contenidos periodísticos, especialmente los fotográficos.

Reto: Buscar un nicho en el contenido, la clase social de la audiencia y la publicidad.

Solución: Creación de “The Luxonomist”, una sección sobre el sector del lujo con categorías poco habituales: empresas cotizadas, empresas no cotizadas, inmobiliaria, curiosidades.

Reto: Personalizar la información.

Solución: El lector puede seleccionar las categorías temáticas que le interesan en “The Luxonomist”.

Reto: Ampliar la audiencia potencial mediante la diversificación idiomática.

Solución: Versión de “The Objective” y de “The Luxonomist” en inglés.

Reto: Mejorar la presentación de la información.

Solución: Creación de menús extensibles permanente visibles en la parte superior de la interfaz.

Reto: Mejorar la legibilidad.

Solución: Tipografía de mayor tamaño de lo habitual.

Reto: Comercialización publicitaria más eficaz.

Solución: Integrar la publicidad dentro del *slideshow* de portada, de tal forma que se realza el anuncio resultando menos intrusivo y más agradable para el lector. Se trata de una fórmula novedosa de inserción publicitaria.

Jot Down

Reto: Diferenciación y creación de marca a través de las imágenes.

Solución: Uso exclusivo de la fotografía en blanco y negro de carácter artístico que adquiere un protagonismo notable en la presentación de los contenidos.

Reto: Ampliar el impacto de los contenidos del sitio y extender la marca.

Solución: Colaboración con otros medios para organizar eventos de divulgación científica, como el Primer Certamen Jot Down de Divulgación y Narrativa Científica, con entrega de premios en el Evento Ciencia Jot Down 2014.

Reto: Fomentar de la lectura en la web.

Solución: Escasa hipertextualidad en los textos. Ricardo Jonás González, fundador de la

revista afirma que su objetivo es “que los lectores sacrifiquen su ritmo frenético de vida por la revista, una filosofía de lo lento”.

Reto: Expansión geográfica.

Solución: Publicar algunos reportajes y análisis en inglés. La interactividad con el usuario es bastante menor que en la versión en español, atendiendo a los comentarios y a la repercusión en redes sociales.

Reto: Búsqueda de nuevas vías de financiación.

Solución: Patrocinio de algunos de los vídeos del canal de Vimeo, especialmente los que se refieren a entrevistas a personajes de mayor reconocimiento social.

Reto: Fomentar la proximidad e interactividad con los usuarios.

Solución: Generar en la audiencia experiencias positivas que influyan sobre la imagen que se percibe de la marca y aumentar el tráfico de usuarios en la página web por medio de la publicación directa de los artículos en Menéame; el uso de canciones en Spotify para acompañar algunas lecturas o la publicación en Flickr de las galerías fotográficas enteras de cada reportaje.

Reto: Adquirir y fortalecer una imagen de marca en redes sociales.

Solución: Uso original y definido de las redes sociales (Facebook, Twitter), especialmente

con el lenguaje y el tono, como estrategia de marca para construir comunidad.

Reto: Diversificar los canales de distribución.

Solución: Lanzamiento conjunto de un medio digital e impreso. Ofrecer una manera más tradicional de leer los contenidos para consumidores que no sean usuarios habituales de la red o que opten por el consumo a través de los dos canales.

Reto: Generación de nuevas fuentes de ingresos.

Solución: Creación de una *store* para la venta de libros y ejemplares de revistas propias y ajenas. Se trata de una tienda online dentro del propio medio.

Panenka

Reto: Satisfacer las necesidades de un nicho de público desatendido.

Solución: Transformación en el enfoque del periodismo deportivo, más concretamente el relativo al fútbol, donde se vincula con la política o la cultura para atraer un perfil de lector al que le gusta el fútbol, pero que huye de la inmediatez.

Reto: Promocionar el medio por canales alternativos.

Solución: Realización de vídeos promociona-

les de cada número de la revista, en los que se da un repaso para resumirla y promocionar los actos propios.

Reto: Promocionar la revista e implicar a la comunidad de referencia.

Solución: Organización de los “Premios Panenka”, un evento anual, patrocinado por una marca de cerveza, en el que se premia los mejores contenidos de la revista y los mejores tuits de los lectores, que también pueden participar en la votación.

Reto: Crear una comunidad afín al medio.

Solución: Creación de una comunidad de usuarios que se agrupa más allá de la revista entorno a una manera de entender el fútbol. Es el “Club Belgrado 76”.

Reto: Consolidar la comunidad mediante encuentros físicos.

Solución: Organización de eventos, como charlas o celebraciones del aniversario en una fábrica de cerveza.

Reto: Implementar la interacción entre el medio, las fuentes y los usuarios.

Solución: Uso de la aplicación CoveritLive para la realización de chats, una aplicación que permite enviar preguntas a través de Twitter.

Reto: Consolidar la fidelidad a la marca para conseguir financiación.

Solución: Lanzamiento de la tienda Panenka, con su propia marca de ropa, complementos y *merchandising*.

Yorokobu

Reto: Adaptar el concepto de revista al soporte digital.

Solución: Crear una estética atractiva y moderna para atraer al público joven mediante un diseño de la interfaz de la página rompedor, que no se ajusta a los cánones habituales en Internet.

Reto: Diversificar el canal digital para mejorar formato y contenidos.

Solución: Emplear GIF como sustituto de imágenes estáticas en las noticias destacadas de la página principal y también como sustituto de las fotografías para crear una estética próxima al público joven.

Reto: Promoción de los trabajos y servicios.

Solución: Presentar, en un formato rompedor en cuanto al diseño, los contenidos de todas las marcas para las que han trabajado con una explicación de cada proyecto.

Reto: Aumentar el alcance de la revista en papel.

Solución: Realización de vídeos promocionales de cada número de la revista, antes en

youtube.com y ahora en vimeo.com, más acorde con la estética de la marca.

Reto: Ampliar el tiempo de usuario en página.

Solución: Uso de la técnica del scroll infinito mediante una estética acorde con la marca con una imagen gif de tono humorístico.

Reto: Diversificar los canales de distribución.

Solución: Creación de un registro para suscribirse gratuitamente a una newsletter de la revista mediante un diseño atractivo.

Reto: Fomentar conversación social mediante el uso de redes sociales.

Solución: Creación de la comunidad “ART is a GIFT” donde se promueve el uso de GIFs entre los usuarios de Google+.

Porcentual

Reto: Encontrar un sector del mercado con una demanda novedosa.

Solución: Creación de una agencia especializada en gráficos de actualidad con una oferta de servicios y productos de software.

Reto: Ampliar las fuentes de ingresos para encontrar la sostenibilidad.

Solución: Mediante una carta de servicios variada se ofrece tanto gráficos estandarizados

como la posibilidad de personalizarlos y se cobra en función del número de visitas.

Reto: Facilitar la distribución del producto y ampliar así el mercado.

Solución: Mediante la creación de gráficos embebibles con una estética adaptable se facilita que cualquier suscriptor pueda emplearlos de manera instantánea desde una cuenta online.

Qué hacen los diputados

Reto: Enfocar el proceso periodístico a un nicho especializado desatendido.

Solución: Hiperespecialización en política parlamentaria y transparencia mediante el control de la actividad de los diputados.

Reto: Superar la retórica de la cobertura política declarativa.

Solución: Uso del periodismo de datos para fiscalizar la labor de los sujetos de la información periodística, mejora de la visualización mediante la base de datos como eje.

Reto: Explicar el proceso periodístico a la comunidad.

Solución: Elaboración de una guía sobre el funcionamiento del Congreso para entender el contexto en el que se sitúa el medio y cómo realizan su labor periodística.

Reto: Fidelizar usuarios y mejorar la imagen de marca.

Solución: Publicación de los ingresos, los gastos y la obtención de fondos para su fundación.

Reto: Involucrar a la comunidad en el proceso periodístico.

Solución: Para mejorar la información y la imagen de marca, se realizan peticiones de colaboración a los usuarios del medio.

Reto: Ampliar los canales de distribución.

Solución: Difusión pública de sus base de datos mediante la apertura y publicación de su API (*Application Programing Interface*).

Politikón

Reto: Profundizar en la especialización en cuestiones en el ámbito político.

Solución: Creación de un portal que como principal objetivo recoja la intención de actuar como centro de promoción de políticas públicas.

Reto: Promocionar el medio y mejorar la adhesión a la marca.

Solución: Organización de los encuentros físicos “Cervezas y Politikón” dedicados a charlas y debates políticos en bares.

Reto: Aprovechar la difusión multiplataforma.

Solución: Realización de podcast temáticos en los que se analiza en formato de tertulia los temas de actualidad política, económica y social. Sin periodicidad concreta, aparecen unos tres o cuatro al año. Incluyen la posibilidad de suscripción desde Itunes, Ivox y Rss.

Reto: Ampliación de la audiencia y creación de comunidad.

Solución: Establecimiento de un convenio de mutua promoción con Jotdown. Los artículos que alguno de sus miembros publica en esta revista aparecen destacados.

Sportyou

Reto: Involucrar al usuario.

Solución: Creación de formularios y canales de votación donde los lectores pueden votar, por ejemplo, las portadas de los principales diarios deportivos, incluida la del propio medio.

Reto: Ampliar la oferta de contenidos especializados.

Solución: Uso destacado de periodismo de datos y rankings estadísticos de fácil consulta sobre los principales deportes, ligas y

categorías.

Reto: Diversificar el contenido y buscar nuevas vías de financiación.

Solución: Sección de material deportivo con camisetas, botas, etc. donde es posible generar acuerdos para realizar contenido patrocinado.

Reto: Involucrar al usuario en el medio y aumentar el tiempo de visita.

Solución: Uso de la gamificación en los contenidos mediante la creación de un juego de preguntas y respuestas sobre características de los jugadores.

Ara

Reto: Mejorar la experiencia de uso del sitio y fidelizar al lector.

Solución: Desarrollo de la aplicación “Llegir més tard” que envía los artículos a un apartado personal dentro del perfil de usuario, de tal forma que puedan volver a ellos cuando les interese.

Reto: Ampliar y diversificar las fuentes de ingresos.

Solución: Los artículos más vistos, comentados o recomendados están patrocinados por Factor Energía.

Reto: Mejorar la imagen del medio entre su público objetivo.

Solución: Permitir a los usuarios conocer a los miembros de la redacción del diario, y saber cuáles son sus noticias imprescindibles mediante la sección de recomendaciones de ARA TV.

Reto: Alinearse con los valores de la comunidad de lectores.

Solución: Mediante la tienda ARA.CAT, especializada en productos vinculados al perfil de usuario se promueve el sentimiento de vinculación al medio y a los productos catalanes (comercios de proximidad o cine en catalán con descuentos).

Reto: Fomentar la participación ciudadana.

Solución: Desarrollo de un espacio para la participación ciudadana a través de historias que cuenten proyectos empresariales que han resultado eficientes en tiempos de crisis. Con financiación privada (Fenosa) y pública (Ajuntament de Barcelona).

El Extrarradio

Reto: Optimizar los costes de estructura empresarial.

Solución: El estudio físico, desde donde se emite, se encuentra en el domicilio particular de una de las impulsoras del proyecto, incluso después del éxito del proyecto.

Reto: Acercar los periodistas que trabajan en el proyecto a los oyentes y usuarios de la web.

Solución: Presentación, en la pestaña 'Crece-mos en El Extrarradio', de cada uno de los periodistas mediante un pequeño texto en el que explican sus ambiciones y su trayectoria hasta acabar en 'El Extrarradio'.

Reto: Apostar por consumo de contenidos bajo demanda.

Solución: Los espacios -programas y secciones- de El Extrarradio, no están sujetos a ningún horario ni parrilla de programación, se actualizan de manera atemporal en el podcast.

Reto: Flexibilizar la financiación.

Solución: 'Solo 1 euro', microfinanciación voluntaria, incluso en cada reportaje.

Reto: Ofrecer un podcast que aúne todos los programas de la temporada.

Solución: Podcast 'El Extrarradio non-stop'.

Granada iMedia

Reto: Incrementar la participación del usuario

Solución: Mediante un formulario, usuarios (registrados y no registrados) pueden subir informaciones al medio, de tal manera que se hace partícipes a la comunidad local de cada

barrio del proceso periodístico.

Reto: Sostenibilidad y financiación en un contexto económico difícil.

Solución: Para generar financiación suficiente, se han reinventando fórmulas de patrocinio dirigido a los pequeños comercios de cada uno de los barrios, que puede, por ejemplo, promocionarse por 30 euros al mes en GranadaMedia.

Reto: Ampliar la oferta de contenidos periodísticos.

Solución: Creación del blog "Granada en datos" donde se analiza la actualidad de la ciudad a través de indicadores, gráficos y bases de datos, empleando así el periodismo de datos.

Reto: Diversificar la oferta de contenidos en formatos y narrativas.

Solución: Creación del blog "DesgranaVídeos" para enlazar y publicar vídeos sobre personajes, temas e historias de la ciudad y la provincia de Granada.

La Información

Reto: Promover una mayor eficacia en la gestión y organización de los temas y contenidos.

Solución: Uso de tags, etiquetas en la información gestionada por robots.

Reto: Explotar la claridad y el atractivo en la visualización de la información.

Solución: Apuesta por nuevas narrativas y periodismo de datos.

Materia

Reto: Adaptarse a la filosofía *open source*.

Solución: Materia potencia la redifusión en cualquier formato de muchas noticias bajo licencia *Creative Commons*.

Reto: Ofrecer al usuario una actualización de los contenidos especializados.

Solución: Sección 'En directo' con "lo mejor de la actualidad científica de la semana", a través de una cuenta en Storify que mantiene actualizado al usuario utilizando herramientas sociales.

Reto: Ampliar las vías de financiación.

Solución: Insertar publicidad dentro de su política de patrocinio selectivo. Por ejemplo, contenidos de 'BBVA Open Mind' dentro de la web.

Datos por caso



País: España
Año de fundación: 2011
Impulsores: David Cabo
Sede: San Francisco de Sales, 29, 28003, Madrid
Web: www.civio.es

1

Objeto de la innovación



Base de la innovación



Grado de la innovación



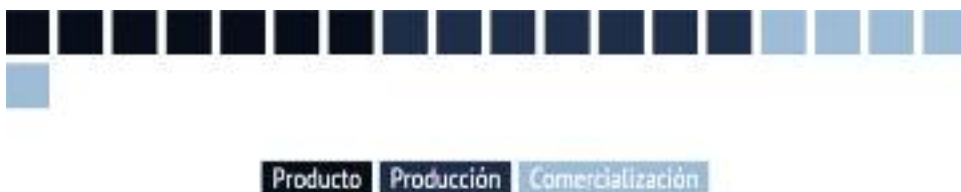
El Confidencial

EL DIARIO DE LOS LECTORES INFLUYENTES

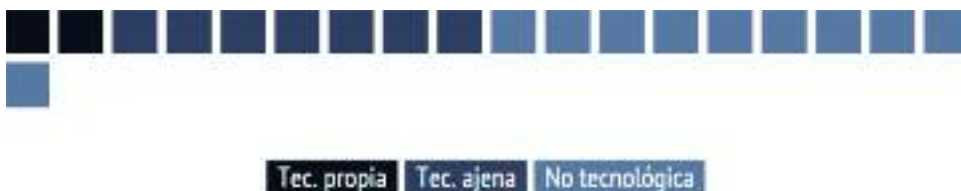
País: España
Año de fundación: 2001
Impulsores: Jesús Cacho y Nacho Cardero
Sede: Pozuelo de Alarcón, 28224, Madrid
Web: www.elconfidencial.com

2

Objeto de la innovación



Base de la innovación



Grado de la innovación



VIS-À-VIS

País: España
Año de fundación: 2012
Impulsores: Ángel Anaya y Laura Blanco
Sede: Plaza Santa Ana 6, 3º 28012, Madrid
Web: vis-a-vis.es

2

Objeto de la innovación



Base de la innovación



Grado de la innovación





País: España
Año de fundación: 2013
Impulsores: Idoia Sota
Sede: -
Web: www.acuerdo.us

4

Objeto de la innovación



Producto Organización Comercialización

Base de la innovación



Tec. propia Tec. ajena No tecnológica

Grado de la innovación



Incremental Radical



País: España
Año de fundación: 2012
Impulsores: Ignacio Escolar
Sede: Gran Vía, 60. 2º- Derecha 28013 Madrid
Web: www.eldiario.es

4

Objeto de la innovación



Producción Comercialización

Base de la innovación



Tec. ajena No tecnológica

Grado de la innovación



Incremental Radical

rtve.es lab

País: España

Año de fundación: 2011

Impulsores: Ismael Recio, Miriam Hernanz

Sede: Torrespaña. Alcalde Sáinz de Baranda, 92, 28007 MADRID

Web: lab.rtve.es

6

Objeto de la innovación



Producto Producción Organización Comercialización

Base de la innovación



Tec. propia Tec. ajena

Grado de la innovación



Incremental Rad. Antigua



País: España

Año de fundación: 2007

Impulsores: Javier de la Torre y Sergio Álvarez

Sede: Eloy Gonzalo, 27, 2 28010, Madrid

Web: www.vizzuality.com

7

Objeto de la innovación



Producto Producción Comercialización

Base de la innovación



Tec. propia Tec. ajena

Grado de la innovación



Incremental Radical



País: España
Año de fundación: 2013
Impulsores: Jesús Maraña
Sede: Fuencarral 121, 1º izquierda 28010 Madrid
Web: www.infolibre.es

8

Objeto de la innovación



Base de la innovación



Grado de la innovación





País: España
Año de fundación: 2012
Impulsores: Gonzalo Boye
Sede: Pilar de Zaragoza nº 9, 28006 Madrid
Web: www.revistamongolia.com

9

Objeto de la innovación



Producto Producción Organización Comercialización

Base de la innovación



Tec. ajena No tecnológica

Grado de la innovación



Incremental Radical



País: España
Año de fundación: 2013
Impulsores: Javier Moya y Rafael Benítez
Sede: Calle Arlabán 37, 28014 Madrid
Web: www.revistadon.com

10

Objeto de la innovación



Base de la innovación



Grado de la innovación





País: España
Año de fundación: 2012
Impulsores: Consejo de redacción
Sede: Carretas n13, 28012, Madrid
Web: www.lamarea.com

11

Objeto de la innovación



Producción Organización Comercialización

Base de la innovación



Tec. ajena No tecnológica

Grado de la innovación



Incremental Rad. Antigua



País: España

Año de fundación: 2010

Impulsores: Miguel Artime, Antonio Martínez, José Cuesta y Javier Peláez

Sede: Carreño Miranda, 11, Avilés (Asturias)

Web: www.naukas.com

11

Objeto de la innovación



Base de la innovación



Grado de la innovación



THEOBJECTIVE

Las noticias del día en imágenes

País: España
Año de fundación: 2013
Impulsores: Itxu Díaz
Sede: Plaza Santa Ana, 6, 3º Izda. 28012 Madrid
Web: theobjective.com

11

Objeto de la innovación



Producto Producción Organización Comercialización

Base de la innovación



Tec. propia Tec. ajena No tecnológica

Grado de la innovación



Incremental Rad. Antigua



País: España

Año de fundación: 2011

Impulsores: Ángel L. Fernández Recuero y Ricardo J. González

Sede: Avenida Utrera Molina 8, 41007, Sevilla

Web: www.jotdown.es

14

Objeto de la innovación



Producto Producción Comercialización

Base de la innovación



Tec. ajena No tecnológica

Grado de la innovación



Incremental Rad. Antigua



País: España
Año de fundación: 2011
Impulsores: Aitor Lagunas (Coordinador)
Sede: Tenor Masini, 6 P.2. Barcelona
Web: www.panenka.org

14

Objeto de la innovación



Producto Producción Comercialización

Base de la innovación



Tec. ajena No tecnológica

Grado de la innovación



Incremental Radical Rad. Antigua



YOROKOBU
TAKE A WALK ON THE SLOW SIDE

País: España
Año de fundación: 2009
Impulsores: Juanjo Moreno
Sede: Acebo, 13 28016, Madrid
Web: www.yorokobu.es

16

Objeto de la innovación



Producto Producción Comercialización

Base de la innovación



Tec. ajena No tecnológica

Grado de la innovación



Incremental Rad. Antigua



País: España
Año de fundación: 2012
Impulsores: Manuel Benito
Sede: -
Web: www.porcentual.es

17

Objeto de la innovación



Producto Comercialización

Base de la innovación



Tec. propia Tec. ajena No tecnológica

Grado de la innovación



Incremental Radical



País: España

Año de fundación: 2012

Impulsores: Vicky Bolaños, Pablo Medina, Paloma Contreras, Ismael Viejo

Sede: -

Web: quehacenlosdiputados.net

17

Objeto de la innovación



Producto Producción

Base de la innovación



Tec. propia Tec. ajena No tecnológica

Grado de la innovación



Incremental Rad. Antigua



País: España
Año de fundación: 2010
Impulsores: Jorge Galindo
Sede: -
Web: politikon.es

19

Objeto de la innovación



Producto Producción Comercialización

Base de la innovación



Tec. ajena No tecnológica

Grado de la innovación



Incremental Radical

SPORTYOU

País: España
Año de fundación: 2008
Impulsores: Elías Israel
Sede: Pso. Castellana 171, 1 IZQ. Madrid 28046
Web: www.sportyou.es

19

Objeto de la innovación



Producto Producción

Base de la innovación



No tecnológica

Grado de la innovación



Incremental Radical

ara.cat

País: España
Año de fundación: 2010
Impulsores: Carles Capdevila
Sede: Diputació, 119 08015 Barcelona
Web: www.ara.cat

21

Objeto de la innovación



Producto Producción Comercialización

Base de la innovación



Tec. propia No tecnológica

Grado de la innovación



Incremental



País: España

Año de fundación: 2012

Impulsores: Olga Ruiz y María Jesús Espinosa de los Monteros

Sede: -

Web: www.elextrarradio.com

21

Objeto de la innovación



Producto Producción Organización Comercialización

Base de la innovación



Tec. ajena No tecnológica

Grado de la innovación



Incremental



País: España
Año de fundación: 2011
Impulsores: Giro Comunicación
Sede: San Antón 72 18005 Granada
Web: granadamedia.com

23

Objeto de la innovación



Producto Producción Comercialización

Base de la innovación



Tec. ajena No tecnológica

Grado de la innovación



Incremental



País: España
Año de fundación: 2009
Impulsores: Mario Tascón y Carlos Salas
Sede: Avda. Cardenal Herrera Oria, 28035, Madrid
Web: www.lainformacion.com

23

Objeto de la innovación



Producto

Base de la innovación



Tec. ajena

Grado de la innovación



Rad. Antigua

Materia

País: España

Año de fundación: 2012

Impulsores: Patricia Fernández de Lis

Sede: Valentín Beato 48, 28037, Madrid

Web: elpais.com/elpais/ciencia.html

25

Objeto de la innovación



Producto Comercialización

Base de la innovación



Tec. ajena No tecnológica

Grado de la innovación



Incremental

Más información en la web: mip.umh.es/ranking/

© Grupo de Investigación de la Comunicación - GICOV

© Alicia de Lara González, Miguel Carvajal Prieto, Félix Arias Robles, José Alberto García Avilés,
José Luis González Esteban

Primera edición, enero de 2015

Universidad Miguel Hernández

Edificio Torreblanca

Avd. Universidad s/n,

03202 Elche (Alicante)