

# CÓMO INNOVAR EN PERIODISMO

Entrevistas a 27 profesionales



**José Alberto García-Avilés**  
**Miguel Carvajal**  
**María Comín**  
**(Editores)**

  
**DIEGO MARÍN**  
LIBRERO EDITOR





**Cómo innovar en periodismo.  
Entrevistas a 27 profesionales**



José Alberto García-Avilés  
Miguel Carvajal  
María Comín  
(Editores)

**Cómo innovar en periodismo.  
Entrevistas a 27 profesionales**

**Máster de Innovación en Periodismo  
Universidad Miguel Hernández de Elche**

Primera edición, 2016

El editor no se hace responsable de las opiniones recogidas, comentarios y manifestaciones vertidas por los autores. La presente obra recoge exclusivamente la opinión de su autor como manifestación de su derecho de libertad de expresión.

Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

© José Alberto García Avilés  
Miguel Carvajal  
María Comín  
(Editores)

© Cada uno de los autores de los textos

© Portada: Elpidio del Campo Cañizares

© Fotografías: P. 13: Cristian Ramón Marín; P. 169: Fundación Civio; P. 187: RTVE; Restantes: Máster de Innovación en Periodismo

© DM  
Librero-Editor  
Merced, 25. 30001-Murcia  
Tfnos.: 968 24 28 29 / 968 23 75 78

I.S.B.N.: 978-84-16908-39-4

Depósito Legal: MU 1116-2016

Edición a cargo de: Diego Marín Librero-Editor

Imprime: Compobell, S.L.  
C/ Palma de Mallorca, 4 bajo  
30009 Murcia

# Índice

<b>Introducción: Hablan los profesionales que están innovando</b> .....	9
<b>Alejandro Laso, director, El Laboratorio El Confidencial</b> .....	13
<b>Ana Ormaechea, consultora de medios, Prodigioso Volcán</b> .....	23
<b>Ángel Anaya, cofundador, revista Vis-à-Vis</b> .....	29
<b>Antonio Delgado, periodismo de datos, El Español</b> .....	37
<b>Belén Torregrosa, consultora creativa</b> .....	45
<b>Carmela Ríos, responsable de redes sociales, El Mundo</b> .....	53
<b>Daniel Muñoz, jefe de producto, Laboratorio El Confidencial</b> .....	59
<b>Eduardo Suárez, cofundador, El Español</b> .....	65
<b>Eva Belmonte, directora, Fundación Civio</b> .....	79
<b>Gonzalo Pastor, director, Vice Spain</b> .....	87
<b>Irene Gómez, desarrollo audiencias, Laboratorio El Confidencial</b> .....	95
<b>Javier Andrés, director de marketing, Atresmedia Publicidad</b> .....	103
<b>Javier Padilla, cofundador, El Desmarque</b> .....	111
<b>José Luis Rojas Torrijos, consultor, Diario Marca</b> .....	119
<b>José Manuel Rodríguez, redes sociales, El Confidencial</b> .....	127
<b>Juanlu Sánchez, subdirector, eldiario.es</b> .....	137
<b>Laura Blanco, cofundadora, revista Vis-à-Vis</b> .....	145
<b>María Jesús Espinosa, cofundadora, El Extrarradio</b> .....	153
<b>Matthew Bennett, fundador, The Spain Report</b> .....	161
<b>Miguel Ángel Gavilanes, periodista, Fundación Civio</b> .....	169
<b>Miguel Campos, director de vídeo, Prisa Radio</b> .....	175
<b>Millán Berzosa, director, Google News Lab España y Portugal</b> .....	181
<b>Miriam Hernanz, directora, RTVE Lab</b> .....	187
<b>Paolo Fava, newsletters, El Español</b> .....	197
<b>Pau Llop, director, Next Media y Bottup</b> .....	203
<b>Pepe Cerezo, director, Consultora Évoca Media</b> .....	211
<b>Pere Rusiñol, socio, Revista Mongolia</b> .....	219
<b>Epílogo: 27 profesionales para conquistar el futuro del periodismo</b> .....	227





## Hablan los profesionales que están innovando

**José Alberto García Avilés**, profesor  
Master de Innovación en Periodismo  
**@jagaraviles**

**E**ste libro reúne, por primera vez en nuestro país, entrevistas a un amplio número de profesionales a los que caracteriza el denominador común de ser innovadores. Son expertos que colaboran en distintos módulos del Master de Innovación en Periodismo o han participado en las Jornadas Internacionales de Periodismo en la Universidad Miguel Hernández. Si bien algunos ya han cambiado de ocupación, hemos mantenido el cargo que tenían en el momento de la entrevista. A todos ellos les agradecemos su inestimable colaboración.

Las 27 entrevistas ofrecen una visión práctica, pegada al terreno, sobre los procesos para innovar en los medios y emprender con éxito nuevos proyectos periodísticos. Quien es capaz de desarrollar una idea innovadora, pone en juego talentos que le permitirán llegar a buen puerto: iniciativa, motivación, capacidad de riesgo, tolerancia ante la frustración y habilidad para el aprendizaje de nuevas destrezas. Estas son algunas de las enseñanzas que se imparten en el **Master de Innovación en Periodismo** (<http://mip.umh.es/>), que en 2016 inició su cuarta edición, en versión presencial y también a distancia.

Innovar consiste en detectar un problema o necesidad, encontrar una solución original y desarrollarla de forma exitosa. Se trata de implementar un nuevo concepto, producto o servicio en un mercado concreto, de modo disruptivo, es decir, que esa innovación altere cómo se venían haciendo las cosas hasta ahora.

Al desarrollar un proyecto se abarcan áreas complementarias, tales como la producción, el tipo de producto o servicio, la tecnología, la comercialización, la distribución y las relaciones con la audiencia. Para que realmente exista innovación, el cambio ha de producirse en alguna de estas áreas, tal y como muestran los medios seleccionados en el **Ranking de Innovación Periodística**, elaborado por investigadores del Grupo de

Investigación de la Comunicación (GICOV) de la Universidad Miguel Hernández.

Las percepciones de estos profesionales innovadores subrayan la importancia de la iniciativa individual de los “agentes del cambio”, junto con la eficacia del liderazgo y la puesta en marcha de equipos interdisciplinarios (integrados por periodistas y técnicos) que implementan nuevos productos y servicios. Según algunos entrevistados, los medios más innovadores fomentan la interacción entre los distintos departamentos, así como flujos de trabajo flexibles que favorecen una cultura innovadora en la organización. Como destaca un editor, “la innovación debe ser algo transversal en toda la empresa, donde todos se involucren y se implique el máximo número de personas del escalafón”.

La innovación surge de la práctica y se deriva de las circunstancias y del contexto facilitado por los directivos, mediante estructuras flexibles. Varios entrevistados consideran que la innovación implica la capacidad para responder a las oportunidades y amenazas del mercado, y así “lograr anticiparse a los competidores, identificar oportunidades y arriesgar”. Existe un consenso generalizado entre los profesionales en que, para que un proyecto sea innovador debe tener éxito, es decir, debe suponer una mejora para el medio en términos de audiencia, prestigio, ingresos o cuota de mercado.

Experimentar con una amplia variedad de ideas es crucial en los proyectos de innovación. Si los profesionales experimentan con frecuencia, está claro que muchos conceptos nuevos fracasarán. Pero esos fracasos en los primeros pasos son deseables porque permiten que los equipos eliminen pronto las opciones que no funcionan y se focalicen en las alternativas más viables. Es el principio del “fail early, fail often” que algunos medios han asumido.

Como se dice en estas páginas, innovar en periodismo consiste en trabajo más que en genialidad. Requiere conocimiento, esfuerzo, determinación y pasión. La mayoría de las innovaciones empiezan poco a poco, sin grandiosidad. Pueden plantear una forma creativa de comunicarse con los usuarios, establecer una nueva vía de ingresos o desarrollar una aplicación que resuelva un problema detectado. De hecho, nadie puede predecir si acabarán funcionando hasta que no se aplican en la práctica. Sin ese esfuerzo y dedicación nunca llegarán a buen puerto.

En fin, estas entrevistas permiten conocer los entresijos del trabajo de los profesionales que están innovando en los medios en nuestro país. No ofrecen fórmulas de éxito, pero sí pistas para tratar de innovar en los contenidos, servicios, procesos productivos o modelos de negocio. Espero que disfrutes con su lectura y saques buenas ideas para tu actividad profesional. Es hora de innovar. Porque, como dice el proverbio chino, “un viaje de 10.000 kilómetros empieza con un solo paso”.





## **Alejandro Laso: “De lo que se trata es de fallar rápido, pero fallar barato”**

**A**lejandro Laso es responsable del Laboratorio de El Confidencial, el área de innovación, producto y nuevas narrativas, al que se incorporó en 2010. Antes trabajó en otros medios digitales, en prensa deportiva (*Mundo Deportivo*) y en radio (*Onda Madrid, Onda Cero*). Estudió Periodismo e Informática, una combinación que le ha abierto muchas puertas.

**1. ¿Cómo define la innovación en el periodismo? Es decir, qué características debe tener un medio, iniciativa o servicio para que sea verdaderamente innovador.**

Innovar es trabajar sobre algo desconocido. Innovar no es solo evolucionar una cosa sino buscar nuevas fórmulas para llegar a las audiencias, para trabajar sobre el producto, etc. Entonces, la definición que daría es “cómo puedes trabajar el ensayo y error para que puedas desarrollar nuevos productos o nuevas formas de difusión de la información; probar si te funcionan y ver cómo funcionan”. Si te funcionan, podrás salir adelante, con lo cual habrás innovado, habrás aprendido y habrás conseguido algo revolucionario que luego se convertirá en un estándar del mercado. Y las que no hayan funcionado, directamente se desechan.

## **2. ¿Puede destacar algún medio a nivel nacional o internacional como especialmente innovador? ¿Por qué?**

Me gusta especialmente todo el grupo de Vox Media: el grupo de periódicos nativos que han entrado en un proceso ya maduro de los medios digitales y han optado por olvidarse de las portadas, de portadillas y han empezado a trabajar sobre contenidos. Entonces buscan la parte de contexto, que es bastante innovadora, y también suele estar por delante en diseño.

En el caso de otro medio norteamericano, Quartz, también hacen cosas espectaculares. Son contenidos muy *flasheados*, muy estructurados y elaborados, que al final se trabajan de acuerdo con la audiencia que los lee. En el momento en que dejas de comportarte como un medio de comunicación de masas para centrarte en ser un medio de servicios, un medio que se centra en lo que el lector espera de ellos, es cuando realmente estás haciendo algo innovador.

**“En el momento en que dejas de comportarte como un medio de masas para ser un medio de servicios, que se centra en lo que el lector espera, es cuando realmente estás haciendo algo innovador”**

## **3. ¿Cuáles son las principales dificultades que tienen los periodistas y/o empresarios a la hora de emprender, desarrollar un medio y consolidarlo?**

Hay varias. Los medios de papel tienen un problema que es la estructura empresarial. Tienen una estructura empresarial de los años noventa que es demasiado rígida, demasiado vertical y les impide poder trabajar en nuevos proyectos, porque siempre hay una persona que te bloquea, que hace que la innovación no venga de abajo a arriba, sino que siempre dependa de una persona de arriba. La estructura de un medio de comunicación como El Confidencial es muy distinta. Trabajamos de otra forma totalmente horizontal, hacemos equipos independientes que tienen su misión y su autonomía. Y, entonces, sí que se puede crear una cultura innovadora donde cada persona de la redacción, sabiendo cuáles son los objetivos de negocio que se marcan en cada momento, pueden proponer nuevas ideas o nuevos proyectos para que se ejecuten viendo que están destinados a cumplir esos

objetivos. Jugando con el ensayo y error, y corrigiendo rápido. Los empresarios que piensan que todas las cosas tienen que ser funcionales y han de ser “la leche” están equivocados. El primero en fallar es Google, que ha lanzado productos que nunca han llegado a funcionar o que no han dado con la tecla en la parte social. Pero con todo lo que han ido aprendiendo a lo largo de esos proyectos, lo han ido aplicando a otros productos. De lo que se trata es de fallar rápido, pero fallar barato.

#### **4. ¿Cree que en España hay una cultura para emprender poco explotada o que ofrece menos facilidades si se compara con otros países?**

Yo creo que no. Ahora de hecho hay un *boom* de emprendedores. Hay un problema más legal, lo que se dice “encerar la tabla de surf”. Es decir, para montar una empresa siempre hay unos vericuetos legales que tienes que presentar. No es tan sencillo montar una empresa. Pero, al final, emprender es cuestión de ilusionarte con un proyecto, tener una idea, buscar buenos *partners* y sacarla adelante. Y también se puede emprender dentro de las empresas.

#### **5. ¿Qué aspectos concretos de su medio considera que son los más innovadores en alguna de estas áreas: producto, organización, comercial...?**

En la parte de producto quizás es donde es más fácil innovar porque se trata de ver qué cosas nuevas podemos sacar. Qué tecnologías están funcionando en otros sectores. Ahora mismo nos estamos fijando mucho en la industria del videojuego: qué están haciendo los desarrolladores de videojuegos en los dispositivos móviles para enganchar a la gente que todos los días acceden a sus contenidos, a sus juegos, y que a través de la *gamificación* van a seguir consumiendo ese videojuego. En cualquier sector, siempre hay sitios donde aprender, donde lanzar hipótesis y validarlas. La parte de producto es un todo por hacer. Siempre están los *basics*, las cosas que sí tienes que hacer porque hay un evento informativo, las elecciones generales por ejemplo, que tienes que llevar el gráfico con los resultados, pero yo creo que es el área donde más fácil se puede innovar.

Hemos creado unidades de laboratorio dentro de la redacción como es el caso del desarrollo de audiencias, y también se puede innovar.

En la parte periodística también innovamos con el uso de las nuevas narrativas (el formato, como le llamamos nosotros). Intentamos mostrar la información de una forma diferente o acorde con lo que al lector le resulte más sencillo consumir. No tiene sentido estar trabajando siempre con los



formatos que tenían El Mundo o El País en 1995 de “titular+foto+texto”, cuando en realidad puedes hacer una visualización de datos, un *storytelling* o un vídeo. No es que el texto haya desaparecido sino que para cada noticia hay que pensar cuál es la mejor manera de que el lector la visualice. Entonces, prácticamente estás todo el día dándole vueltas a la cabeza para intentar sorprenderle en esa dinámica.

Desde el punto de vista organizacional, también en las redacciones se puede innovar. Tratamos de desarrollar otro tipo de comunicación y dar más autonomía para que las secciones puedan crear su propio contenido, que no haya restricciones de publicación; se pueden crear dinámicas muy interesantes dentro del periódico.

## “Intentamos mostrar la información de una forma diferente o acorde con lo que al lector le resulte más sencillo consumir”

En la parte comercial quizás es más complicado porque ahí estamos un poco sujetos a las agencias de medios que tienen unos estándares de publicidad y a partir de ahí, cuando quieres un formato diferente con un tamaño diferente, estás más limitado. Ahora hay un auge del *branded content* (contenido nativo de publicidad), editorializado sobre un aspecto que una marca quiere potenciar. La marca puede llegar a pagar para que se potencie o se hable de un determinado tema dentro de los medios. Se fía del contenido editorial que sacamos y nos da cierta libertad para innovar o hacer lo que queramos. Hemos llegado a crear pequeños juegos interactivos simplemente con el “ok” del anunciante. Por ejemplo, en un *branded content* sobre Panamá, la propia embajadora de Panamá nos llamó para felicitarnos. No porque esté pagado significa que tienes que decir lo que quiera el anunciante, sino que tienes la excusa para hablar de ese tema que a lo mejor no está dentro de la agenda informativa.

En las relaciones con la audiencia, hay cada vez más vías de comunicarse con los usuarios. Al final no estamos en el negocio de los medios de comunicación de masas, sino que hay que adelantarse al lector, darle lo que él quiere o unos servicios que a lo mejor está buscando. Tienes que estar muy cerca ya sea con la relación directa a través de los comentarios, de los envíos a través de redes sociales o de correos; y también en la indirecta, a

través de los patrones de navegación del usuario que nos indican qué cosas le interesan.

## **6. ¿Puede describir el sistema de trabajo en su redacción y en qué medida rompe con las rutinas tradicionales?**

El trabajo redaccional rompe con la rutina en el momento en el que tenemos secciones (tecnología, España, cultura...). Cada sección tiene un jefe y esas secciones se auto-gestionan. Hay una sincronización diaria entre el director para ver los temas que llegan al día siguiente, pero el director se olvida de cómo están esos temas en portada, y no entra a supervisarlos sino que directamente hay una delegación efectiva sobre cada sección. La delegación efectiva es como la confianza total en una persona. En El Confidencial, con respecto a otros medios, los temas no pasan por siete manos para revisar absolutamente todo, sino que hay un responsable que garantiza que ese tema tiene la calidad suficiente. Lógicamente también hay un corrector que revisa la parte de sintaxis y gramática pero no se editorializa, no se frena, no se vetan temas... Y ese proceso abierto y fresco hace que El Confidencial tenga un producto muy interesante cada día.

## **7. ¿A qué necesidades responde la organización de su empresa?**

El Confidencial es un medio que está montado por un conjunto de amigos, no pertenecen a ningún gran grupo de medios de comunicación, con lo cual tenemos la bandera de la libertad y la independencia. Nadie en El Confidencial va a vetar un tema ni va a decir que no se puede trabajar sobre un contenido, eso hace que prácticamente todos los días tengamos problemas con empresarios, políticos, etc. diciendo que hay que suavizarlo. Ese es nuestro día a día e incluso nuestros propios anunciantes nos pueden decir que les estamos dando un palo pero, si la información es cierta, nosotros tenemos que informar de ello.

Nuestro fin no es ganar dinero, aunque este año hemos ganado 1 millón de euros, sino que es cambiar un poco la sociedad. Intentar salirnos de ese grupo de medios que están más politizados o que tienen accionistas que quizá corrigen, modifican o moldean la información. Nosotros intentamos dar una vista limpia a la sociedad de modo que un día entras a El Confidencial y ves incluso noticias de personas diferentes que hablan de lo mismo desde diferentes enfoques. La pluralidad que tenemos ahora en España con los diversos grupos políticos, los que van a entrar en el Congreso. Eso te da a entender que los españoles necesitamos un medio que cubra todos los aspectos. Antes teníamos dos partidos y teníamos medios de izquierdas y de derechas. Ahora, cada vez hay un surtido más grande y ahí

queremos ocupar el espacio de la pluralidad. Lo que nos motiva es cambiar la sociedad e intentar destapar cualquier tema de corrupción o algún asunto turbio que haya dentro de la sociedad y que necesite ser destapado.

### **8. ¿Puede citar algunas herramientas de desarrollo/producción de contenidos, diseño, etc. que considere novedosas para el periodismo?**

Nosotros usamos muchas herramientas. Tenemos cientos. En cada sección utilizas una. Cada momento necesitas una herramienta concreta. Por ejemplo, para periodismo de datos quizás la más potente es CartoDB, una *startup* española que está en todos los medios de comunicación, incluso a nivel mundial, y han adelantado a *Google Fusion*, que empezaron con el periodismo de datos.

En audiencias, usamos Chartbeat para monitorizar lo que está pasando en el periódico y tomar decisiones en tiempo real sobre los contenidos que elaboramos. En cuanto a diseño, nos gusta mucho Sketch para prototipar y para crear diseños a media-alta definición. Crazy Egg para las herramientas de experiencia de usuario. Semrush para SEO. Y SocialBro para redes sociales.

### **9. ¿Cómo gestionan la participación de la audiencia en su redacción? Puede citar algún caso concreto de éxito.**

En general, lo que intentamos es respetar al lector que nos sigue a través de las distintas redes sociales, el principal canal por el que nos comunicamos. Ahora tenemos dos canales: el de redes sociales (mediante interacciones) y el de la comunidad del foro interno o del foro de participación de El Confidencial, que es otro tipo de participación. No tenemos una figura de defensor del lector, tampoco la hemos visto necesaria, pero en general le damos mucho valor a las opiniones de los lectores y a lo que reflejan. Intentamos contestar todas las menciones y nos encanta recibir críticas (cuando viene alguien a El Confidencial, o incluso por una entrevista de trabajo, lo primero que le pedimos es que critique al periódico). No nos gusta que nos digan las cosas que hacemos bien, porque esas ya las sabemos, sino que nos digan en qué podemos mejorar. Dentro de ese *feedback* de los lectores, de las redes sociales, de la gente que viene al periódico... hacemos una lista y vamos trabajando una a una para intentar ponerle solución. No somos ajenos a lo que nos dice el lector porque no trabajamos para las masas sino que trabajamos para individuos concretos que tienen una necesidad. Entonces, si no se la das, hay una competencia muy feroz y muy buena que se va a llevar a ese lector. En general, lo solemos tratar con toda la atención del mundo.

**“Nos encanta recibir críticas; no nos gusta que nos digan las cosas que hacemos bien, porque esas ya las sabemos, sino que nos digan en qué podemos mejorar”**

Un ejemplo de las relaciones humanas que tenemos en El Confidencial: creamos un blog que se llamaba “El blog del forero” donde los foreros podían enviar sus temas y publicarlos en una columna semanal. Todas las semanas la gente publicaba lo que querían, sin ningún tipo de censura, con las únicas correcciones por la parte de semántica y sintaxis. Y uno de los foreros se murió y los foreros nos indicaron que esta persona había fallecido, diciendo que “ha fallecido uno de los nuestros”. Entonces, El Confidencial decidió recuperar la tribuna que publicó esa persona en el diario, la retomamos, la pusimos en la portada y surgió un ambiente único de gente diciendo “qué homenaje más bueno ha hecho este periódico”. Que vean que los lectores son importantes. Aunque no conociésemos a ese forero, siempre ha estado participando en El Confidencial y tiene su pequeño homenaje porque para nosotros era un lector importante.

El segundo caso, se trata de un lector que se enfadaba mucho con el periódico. Decía que le encantaba pero que no le gustaban en absoluto los textos, que había erratas, que él era filólogo y eso especialmente le fastidiaba. Ese hombre pasó a ser corrector de El Confidencial. Era un chico de Valencia que empezó a trabajar de forma remota y dijimos “perfecto, si a usted no le gusta y usted puede encargarse, le hacemos un contrato” y así empezó a trabajar.

**10. ¿Cuáles son los principales modelos de negocio en los que se basa la viabilidad comercial de su medio o de los medios actuales? ¿Funcionan?**

Nuestra viabilidad se basa principalmente en publicidad y eventos informativos patrocinados. En la publicidad diferenciamos entre *branded content*, publicidad institucional y publicidad de mercado. Y, de momento, nos salen las cuentas. No necesitamos suscripciones, ni *crowdfunding*... que otros medios sí que están usando y que es una medida muy interesante y que no se puede descartar en un futuro porque nunca se sabe. Ahora con los *adblockers* el modelo publicitario tiene que cambiar. Posiblemente no solo

con los *adblockers*, sino con la entrada de Snapchat Discover, Facebook Instant Articles, Apple News... de todos estos actores que están haciendo de agregadores de medios de comunicación. Al final, los medios vamos a ser prácticamente marcas blancas de generadoras de contenido y nos apoyaremos en estas grandes empresas para difundir nuestros contenidos. Entonces, por un lado tendremos nuestros periódicos, que tendrán los mejores formatos y donde probablemente haya contenido publicitario o incluso suscripciones, para que esos lectores fieles puedan acceder al periódico y obtener sus ventajas; y ahora se abre ese nuevo abanico de los nuevos agregadores de contenidos, que van a darnos más difusión y que a su vez se llevan parte del pastel. Y es una regla que vamos a ver en un poquito tiempo. Así que en realidad va a cambiar todo.

### **11. ¿Cuál es la mayor innovación que han introducido en su medio?**

La mayor ha sido posiblemente el rediseño de El Confidencial que vio la luz el pasado mes de febrero y por el que nos han dado el premio ÑH a la publicación periodística mejor diseñada de España y Portugal y al mejor rediseño de este año. Ha sido importante, no por el rediseño en sí, sino por todo lo que ha conllevado, lo que hemos aprendido en el proceso, por los test de usuario que hemos hecho antes de la publicación, los retoques que tuvimos que hacer después de obtener ese *feedback* y porque empezamos a hacer esa modificación teniendo en cuenta al usuario. En El Confidencial decimos que el sueldo nos lo pagan los usuarios y no los anunciantes. Porque en el fondo los anunciantes están en El Confidencial porque están ahí los lectores.

En este caso, quisimos modificar la resolución de la pantalla en lugar de ser la de 1024, el formato de pantalla antiguo, ya que todo el mundo tiene pantallas panorámicas y ha llegado un punto en el que prácticamente hay más espacio en blanco en los laterales de la página que contenido. Nos planteamos que por qué a los usuarios, si ahora tienen una pantalla más grande, no les mostramos un Confidencial mejor, más adaptado a su pantalla, con fotos más grandes y con más contenidos. Eso fue especialmente innovador porque a su vez nos ha llevado a hacer nuevos formatos publicitarios, rompía el estándar de esa cama que abrazan los medios de comunicación a los lados. Rompimos ese formato estándar y probamos otros nuevos. La gente nos criticaba, decían que hasta dentro de dos años no funcionaría, y sin embargo Google decidió que Google Chrome no iba a soportar Flash, y ahora están todos como locos subiéndose al carro del HTML en todos los medios y en todas las agencias porque en su día no lo

hicieron. Así que ese rediseño, por el premio, por lo que conllevó hacer el especial y la parte de experiencia de usuario y de publicidad, fue especialmente innovador.

## **12. ¿Qué nuevas destrezas se les exigen a los periodistas que están contratando o pretenden contratar en el futuro?**

Lo primero es que hay un *gap* terrible entre lo que enseñan las universidades y lo que piden los medios de comunicación. Por eso es interesante que la gente empiece a ver las posibilidades de hacer un Máster de Innovación o cosas similares porque cuesta horrores encontrar a gente preparada. Salen muchos periodistas a lo largo del año de la carrera, gente preparada para la vida moderna. Lo que estamos pidiendo es que se olviden de que han estudiado una carrera de cuatro años para saber escribir, porque eso lo sabe hacer el 94% de la población y no es nada diferenciador. Eso no significa que los periodistas no escriban, que no tengan sus enfoques y tengan sus historias, pero que tiene que diferenciarse, tiene que hacer algo que otros no hagan: desde conocer herramientas de diseño, programas de edición de gráficos, edición de video, de audio, herramientas de visualización de datos, manejo de bases de datos, Access, Excel... y por supuesto la parte de código.

Yo soy periodista e informático de sistemas, y me ha ido bien precisamente porque tenía ese lado tecnológico de entender la programación y perderle el miedo. No es algo complicado, es simplemente ponerte. Entonces, si un periodista pierde el miedo a la maquetación, a la programación y empieza a trabajar sobre esas herramientas, al menos tendrá muchísima más formación y va a estar preparado para esos profesionales que estamos buscando los medios y que ahora mismo es muy complicado encontrarlos. En cuanto alguien se ponga a hacer todo esto, trabaje también temas de data, de redes sociales, al final tendrá un hueco en las redacciones digitales.

**“El periodista que tiene que diferenciarse y hacer algo que otros no hagan: conocer herramientas de diseño, programas de edición de gráficos, edición de video, visualización de datos...”**

### **13. ¿Qué consejos concretos le daría a un periodista/empresario que desee emprender en el sector de la comunicación?**

Que haga algo diferente. Que se salga de los convencionalismos. Si yo montase un medio de comunicación ahora, probablemente solo lo haría móvil e intentaría hacer algo diferente. No intentar montar el mismo diario con otro enfoque. Sino algo totalmente innovador. Jugársela un poco. Porque si no te la juegas y no te diferencias, no consigues nada. El éxito de El Confidencial sucede por dos cosas: primero por el momento en que se crea, en plena burbuja de las “punto com”, entonces todo el mundo está desinvirtiendo de internet, y El Confidencial de repente se posiciona como un medio que está interesado en estar en esos *players* en internet; y, en segundo lugar, porque estaba produciendo contenido innovador. Si en El Confidencial hubiésemos intentado hacer el mismo contenido que El Mundo o El País, no hubiésemos sido nada. Porque ellos tienen muchísimos más profesionales, recursos económicos... Y solo hubiésemos sido uno más, y de los malos, porque al final los recursos no son los mismos. Pero, al trabajar en algo diferente, al ir a un nicho concreto, a una tecnología concreta... y lógicamente con el contenido, que es lo más importante, que sea de calidad porque la gente busca el contenido. No solo la tecnología es importante, aunque ayude a que ese contenido tenga calidad. Pero buscaría diferenciación, diferenciación y diferenciación. Hay muchísimas cosas que se pueden hacer en el periodismo y no se están haciendo.



## **Ana Ormaechea: “Ahora mismo lo más importante es mirar continuamente al usuario y darle lo que quiere consumir”**

**A**na Ormaechea es consultora de medios con Prodigioso Volcán, donde se encarga de la consultoría internacional. Ha fundado iniciativas como la plataforma de podcast Cuonda o la agencia Tablet Army, especializada en publicaciones digitales. Anteriormente, ejerció de periodista en COPE, Antena 3, Muy Interesante o Telefé de Buenos Aires, entre otros medios.

**1. ¿Cómo define la innovación en el periodismo? Es decir, qué características debe tener un medio, iniciativa o servicio para que sea verdaderamente innovador.**

Para mí que sea innovador es que realmente esté mirando al usuario. Que sea capaz de seguir el ritmo que está siguiendo el público en el consumo de contenidos. Eso conlleva evidentemente estar mirando los canales de distribución que está utilizando el usuario. Es decir, si el usuario está en Facebook, en Twitter o en el móvil, el medio tiene que estar ahí. Si el usuario está consumiendo en una serie de formatos como es el audio o el vídeo, el medio tiene que ser tan innovador de saber generar esos formatos en audio y en vídeo. También tiene que saber generar formatos multiplataforma y formatos que sean nativos para esos nuevos canales de distribución y para



los que ya existían. Por consiguiente, no es tan importante toda la tecnología o los nuevos productos que tenga que desarrollar, sino que sea capaz de mirar muy de cerca al usuario, saber cómo está consumiendo y darle una respuesta en tiempo real.

## **2. ¿Puede destacar algún medio a nivel nacional o internacional como especialmente innovador? ¿Por qué?**

Al final, los que están siendo un poco más innovadores son los que no tienen *legacy*, los que no tienen herencias de canales de distribución *print*, que son estructuras un poco más pesadas y que le imprimen más lentitud a los medios. Entonces, los *digital only* van un poco más rápido, pero ahora mismo incluso hay medios que están surgiendo como *social only*. Un ejemplo puede ser el nuevo medio que ha sacado Vox Media. Es un blog de tecnología creado solamente dentro de Facebook. Otros ejemplos de medios que en los dos últimos años han generado nuevos formatos nativos para cada uno de los canales de distribución pueden ser BuzzFeed o Vox Media con canales como The Verge. Están sabiendo dar al usuario lo que está pidiendo y lo que quiere consumir.

## **3. ¿Cuáles son las principales dificultades que tienen los periodistas a la hora de emprender, desarrollar un medio y consolidarlo?**

Que en España no existe un ecosistema emprendedor, se está montando ahora poco a poco desde hace tres o cuatro años. En Estados Unidos es más sencillo porque dentro de ese ecosistema tienes una educación que está enfocada al emprendimiento y tienes una serie de inversores que te van a ayudar con la financiación. En España, por la educación que hemos tenido, el entorno familiar no forma parte de ese ecosistema. Cuando les dices a unos padres que vas a dejar un trabajo fijo para emprender, se siguen asustando. Las universidades poco a poco van cambiando. La Universidad Miguel Hernández es un buen ejemplo porque fomenta el emprendimiento. Pero las carreras todavía siguen muy focalizadas en dar una cultura y una serie de asignaturas muy enfocadas a buscar trabajos solo en medios que ya existen. Hasta que no tengamos bien montado ese ecosistema emprendedor, nos va a seguir costando muchísimo emprender. ¿Se puede emprender? Sí, pero cuesta más que en otros países como Estados Unidos.

## **4. ¿Cree que en España hay una cultura para emprender poco explotada o que ofrecen menos facilidades si se compara con otros países?**

El problema no es la cultura, es el ecosistema. Es cierto que a nosotros no nos han educado en la cultura emprendedora y venimos de otro tipo de

cultura diferente. Pero no solamente es ese factor. En un ecosistema necesitas esa parte de cultura, necesitas que haya una financiación que te ayuda, necesitas que cuando tu *startup* no funcione y vayas a montar una segunda, la sociedad no te mire como “este es el que ha destrozado una empresa” sino apoyando a aquel que lo intentó con una *startup* y ahora intenta con una segunda. Todo eso son factores que van montando un ecosistema que evidentemente existe en Silicon Valley y también en la otra costa de Estados Unidos pero que en España de momento no existe. Se está poco a poco construyendo pero todavía es muy poco maduro.

#### **5. ¿En qué aspectos concretos de los medios de comunicación considera que se debería apostar por innovar?**

Hay que mirar al usuario y eso nos lleva a hacer cambios en los canales de distribución y en los formatos. Cada vez tenemos más canales de distribución. Ahora tenemos la web y todas las redes sociales, seguimos teniendo el papel y también las *newsletters*. Son canales de distribución que van creciendo. Eso conduce a que tengas que innovar en los formatos para que se adapten a esos canales y que surjan formatos nativos para cada uno de esos canales.

Se debería innovar en esos aspectos. Además, al crear estos productos focalizados en estos canales y con estos formatos específicos, necesitas que la organización tenga unos flujos de trabajo que apoyen esos productos. Es fundamental. Si la organización no está focalizada y no están montados los flujos de trabajo de tal forma que favorezca la generación de estos formatos para estos canales de distribución, entonces no eres innovador. Puedes hacer cosas puntuales pero luego no vas a tener una innovación de fondo.

#### **6. ¿Cómo cree que se están adaptando las redacciones al panorama actual o en qué medida rompen con las rutinas tradicionales?**

Sabemos que es duro para todo el mundo. Pero además están las empresas que tienen *legacy* y las que no. Cargar con un canal de distribución como el papel es muy duro porque implicaba a mucha gente y porque la distribución del papel es cara tanto en la generación como en la distribución. Entonces, a esas empresas que tienen el *legacy* del papel les está costando más pero hay medios en España que lo están sabiendo hacer. Sin embargo, es cierto que van más rápido los medios que son *digital only*.

**“Las newsletters son una de las grandes apuestas en las que deberían centrarse muchos medios. Consigues una relación directa y diaria con los usuarios, con la que puedes recuperar la fidelización a la marca”**

**7. ¿Puede citar algunas herramientas de desarrollo/producción de contenidos, distribución, etc. que considere novedosas para el periodismo?**

Todas las que tengan relación con los nuevos canales de distribución. Por ejemplo, no es una herramienta como tal, pero para mí las *newsletters* son una de las grandes apuestas en las que deberían centrarse muchos medios de comunicación. Consigues una relación directa y diaria con los usuarios con la que puedes recuperar un poco la fidelización a la marca.

**8. ¿Cómo se debe gestionar la participación con la audiencia y qué canales tienen que utilizar los medios para llegar a ella?**

Todos los posibles. Ahora mismo lo más importante es mirar continuamente al usuario. Mirarlo incluso físicamente y saber quiénes son. Porque antes teníamos el lector pero ahora tenemos muchos usuarios. Por ejemplo, tenemos un usuario que llega ocasionalmente a través de Facebook o a través de Twitter. Son usuarios muy poco fieles. Antes comprábamos un periódico y sabías que te estabas comprando El País o El Mundo y eras fiel a esa marca. Ahora, lees noticias en Facebook y cuando te preguntan dónde lo has leído hay veces que no lo sabes. Estamos perdiendo un poco de fidelidad por las marcas. Los medios han de mirar continuamente a los usuarios en tiempo real para así obtener las métricas. Hablar con ellos, escucharles, integrar esa conversación y servirles información de la forma más personalizada posible. Yo creo que esa es la única opción.

**9. ¿Qué nuevas destrezas se les exigen a los periodistas que están contratando en los medios actualmente?**

Los perfiles han cambiado muchísimo. Hay perfiles muy novedosos y muy diferenciales. Para mí un SEO o alguien de analítica debería ser también periodista. Gente como periodistas de datos, incluso gente que esté en diseño y en desarrollo. Ahora mismo, aunque no seas el diseñador ni el desarrollador, tienes que ser capaz de entender perfectamente el trabajo que hace un diseñador o un desarrollador, porque son equipos interdisciplinarios. No pueden trabajar de forma diferencial. Una de las

destrezas más importantes de un periodista es el ser *Project Manager*, concebir el producto. Hasta ahora los periodistas concebíamos el contenido, no el producto. Tenemos que aprender a mirar el producto y saber implementarlo.

**“Aunque no seas el diseñador ni el desarrollador, tienes que ser capaz de entender perfectamente su trabajo, porque son equipos interdisciplinarios”**

**10. ¿Qué consejos concretos le daría a un periodista/empresario que desee emprender en el sector de la comunicación?**

Que tenga paciencia. Y que sea cabezón. Hay que trabajar muchísimo porque no hay un ecosistema. Y ese ecosistema pasa por no tener financiación ni tampoco tienes apoyo por parte de la administración ya que tienes que pagar facturas sin haber cobrado facturas. Realmente es duro y hay que tener muchísima paciencia y muchísimo tesón. Cuando consigues pequeños logros, te pueden valorar mucho. Y, hoy en día, con la tecnología que hay yo creo que realmente los periodistas deberían ser capaces de desarrollar empresas de emprendimiento periodístico.





## **Ángel Anaya: “Vimos un hueco en el mercado: contar las cosas como quieres y establecer una relación especial con el usuario”**

**Á**ngel Anaya es codirector y editor de las revistas para tabletas *Mine* y *Vis-à-Vis*, en la editorial Ploi Media. Junto a Laura Blanco, creó ambos medios y fue pionero en España en aprovechar el iPad como plataforma para ofrecer unos contenidos más interactivos y cercanos a sus lectores.

**1. ¿Cómo define la innovación en el periodismo? ¿Qué características debe tener un medio, iniciativa o servicio para que sea innovador?**

Para que alguien innove es esencial que sepa contar bien una historia y contar bien una historia no es ser el mejor periodista del mundo escribiendo ni ser el mejor realizador del mundo, sino contar cada historia como mejor sea posible contarla, como mejor se vaya a transmitir al lector. Es muy vital. Realmente en eso consiste la innovación. Si algo funciona bien utilizando fotografías con una voz en off que te vaya diciendo los comentarios, es algo innovador, diferente y probablemente comunique mucho mejor que cualquier otra cosa.

Lo que consigues con esa filosofía es crear una experiencia en el usuario. En ella vas a transmitir un contenido de la mejor forma posible de comunicarlo, y ese lector va a vivir una experiencia única, un momento único con ese contenido. Y le va a llegar de una forma completamente diferente y distinta a cualquier otra cosa.

## **2. ¿Puede destacar algún medio a nivel nacional o internacional como especialmente innovador? ¿Por qué?**

Wired realmente es una revista tecnológica que tenía buena imagen y, ligada con el nacimiento del mundo de tabletas y teléfonos, ha sabido aprovechar muy bien estos soportes y ha tenido un impacto tremendo. Hoy en día, los medios virales están haciendo cosas muy interesantes, como por ejemplo Vice.

También hay medios teóricamente tradicionales pero que tienen un punto de vanguardia como The Economist. Realmente parece una cabecera muy tradicional, que podría estar anquilosada en hacer siempre la misma historia, pero está elaborando productos realmente innovadores, especialmente en el ámbito *mobile*. Está haciendo cosas muy interesantes en cuanto a aplicaciones, en cuanto a contar determinadas temáticas, en cuanto a funcionamiento de lenguajes, etc.

## **3. ¿Cuáles son las principales dificultades que tienen los periodistas y/o empresarios a la hora de emprender, desarrollar un medio y consolidarlo?**

Aquí en España el principal problema es el tema económico. Aunque exista esta dificultad en todos los sitios, aquí es mucho más complicado rentabilizar un medio, sobre todo porque la mayoría de medios viven de la publicidad. Hay medios que surgen y ofrecen un contenido muy bueno, tienen una masa muy fiel y al final han conseguido algo que parecía impensable, que la gente pague por esos contenidos. Son minoritarios los que salen, pero también salen afortunadamente.

Sin embargo, el producto editorial hace mucho tiempo que dejó de estar en competencia consigo mismo y empezó a competir con un mundo de aplicaciones que va mucho más allá de los productos editoriales. Se trata de una dificultad añadida y que complica mucho más el tema económico. Porque aunque parezca que la publicidad es un mercado que está a la vanguardia, no es así. Cuesta mucho que determinados productos digitales no tengan la concepción de que por ser digital es un producto barato de producir, de comprar y debe ser barato de anunciarse en él. Pero no es así. Los medios de tradicionales, queriendo solo salvar el papel para sus

intereses, malvendieron la publicidad digital. Como consecuencia, en la publicidad digital no puedes cobrar 1.000 euros por algo que vendiste por 5.

Al final, en digital, parece que la única publicidad es la publicidad por volumen. Necesitas tener millones de impresiones para que te lo paguen a un precio adecuado. Pero no es así. Ese impacto funciona muy bien para determinadas campañas porque ofrecen un retorno muy alto, pero funciona muy mal como valor de marca y como vínculo de esa marca con su lector. Lo que estamos consiguiendo nosotros y muchos otros productos similares, es que haya una tendencia de que la publicidad digital ya no sea solo por volumen sino que haya una publicidad cualitativa y sustitutiva de esa publicidad en papel.

## **“En España hay muy poca paciencia para las subvenciones, poca paciencia con el mercado y con los propios usuarios”**

**4. ¿Cree que en España hay una cultura para emprender poco explotada o que ofrecen menos facilidades si se compara con otros países?**

Sí, ofrecen menos posibilidades. También es habitual que cuando sacas algo y fracasas, que alguien te diga el “ya te lo dije”. Pero no solamente es eso. A nivel económico cuesta mucho rentabilizarlo y hay muy poca paciencia desde todos los puntos de vista. Hay muy poca paciencia para las subvenciones que te conceden, poca paciencia en el mercado, en los propios usuarios... hay muy poca paciencia en general. Pasa un poco como en el fútbol y es algo muy español. Juegas tres partidos mal y el entrenador se va a la calle. Pero, en Inglaterra, pasas una temporada mal y el entrenador sigue. Es un cambio de filosofía.

**5. ¿Puede describir el sistema de trabajo en la redacción y en qué medida rompe con las rutinas tradicionales?**

La unión es la clave. Hoy en día, en las redacciones cada vez todo el mundo está más coordinado y se trabaja más en equipo. No son departamentos totalmente diferenciados y en una publicación como esta es mucho mayor. Las piezas van y vienen, el redactor no acaba una pieza de texto y se olvida sino que desde el inicio tiene que pensar la forma en la que quiere contar esas piezas. Y, muchas veces, en ese pensamiento de cómo



contarlo entra en juego la parte de diseño. Se ha concentrado mucho más la tendencia de que estén todos trabajando juntos y que conozcan la función del otro. No se trata de que todo el mundo sepa de edición de vídeos, de audios o de diseño, sino que hay gente que se especializa en eso, y tienes que saber un poco de ese ámbito para entender qué cosas funcionan y cuáles no.

#### **6. ¿A qué necesidades responde la organización de Vis-à-Vis? Económicas, comodidad y agilidad, proximidad a la audiencia...**

Nosotros no teníamos ni idea cuando comenzamos este proyecto. Acabábamos de licenciarnos y queríamos sacar un producto editorial, teníamos la posibilidad de sacarlo en papel pero era muy limitado y entonces vimos el iPad. Vimos un hueco claro en el mercado y había otros productos en Estados Unidos que estaban saliendo, que estaban funcionando o al menos que estaban creando mucho impacto en la gente. Decidimos apostar por ello y nos gustó mucho, sobre todo ese concepto de contar las cosas como quieras contarlas y esa relación que se produce entre el usuario y un dispositivo móvil a través del dedo. Es completamente distinta. El papel también lo tienes en la mano pero no juegas con él. Tampoco estás con ratón sino sobre el propio producto. Es una relación muy especial.

Así que nuestras decisiones se basaron en ver lo que se estaba haciendo en el panorama mediático, tener un poco de intuición y tampoco teníamos muchas más opciones si no queríamos estar como becarios infinitos en determinados sitios.

**“Esa relación que se produce entre el usuario y un dispositivo móvil a través del dedo es completamente distinta, es muy especial”**

#### **7. ¿Puede citar algunas herramientas de desarrollo/producción de contenidos, distribución, etc. que considere novedosas para el periodismo?**

Nosotros utilizamos todas las herramientas de publicación de contenidos en digital. Hay muchas como Tablet Planet, DPS o Aquafadas. Son herramientas muy útiles que hoy en día son fáciles de utilizar para gente que viene de papel o que ha manejado InDesign. También hay formatos específicos que se están desarrollando. Apple está desarrollando su formato

de Apple News y Facebook también está desarrollando algo parecido. Se están desarrollando formatos particulares de las grandes empresas mundiales que son muy interesantes.

## **8. ¿Cómo gestionan la participación de la audiencia en Vis-à-Vis? Puede citar algún caso concreto de éxito**

Las relaciones con la audiencia son importantes. Nuestro producto, al ser mensual, hoy en día tiene menos potencial en las redes sociales porque nuestros contenidos caducan, no podemos estar constantemente haciendo cosas. Pero las redes sociales son importantes, tienen su propio lenguaje y es una extensión de lo que hacemos. Sirve, obviamente, como herramienta de promoción, como herramienta de llevar los contenidos e incluso los personajes a algo palpable y que se vincule mucho más allá. No solamente llevamos a Berto Romero en portada sino que, a través de llevarlo en portada, hacemos algo con él en Twitter y comentamos cosas que igual no tienen mucho sentido pero donde la gente participa. Por ejemplo, con Dani Mateo, hicimos una sesión en la que estaba colgando en redes sociales comentarios diciendo que se iba a ahorcar porque había ido a una sesión y no había nadie allí. La gente entonces empezó a preguntarle que quiénes eran esos, que eran unos irresponsables, etc. Al final sirve como promoción pero también aprovechamos el lenguaje y la inmediatez de estas herramientas. Sobre todo porque nuestros contenidos no son diarios pero sí podemos testear, hablar con la gente y llevarlo a algo terrenal. No es simplemente el producto que lees en tu casa, sino que puedas interactuar con la gente que lo hace y con la gente que aparece.

El de Dani Mateo fue uno de los mejores casos porque tuvo su continuidad y no se desveló nada hasta que salió el número. Entonces, los tuits reales que él colgó y algunos comentarios del público los utilizamos en el propio número. Quedó muy bien, porque era algo diferente que suscitó mucha participación.

## **9. ¿Cómo influyen los resultados o los datos de audiencia a la hora de elaborar un proyecto futuro o de saber si está funcionando ese contenido?**

Influye mucho, sobre todo porque todo se mide. Hoy en día sabes si funciona algo o no. Lo que pasa es que las analíticas hay que saber meterlas en contexto. Nosotros, por ejemplo, en Vis-à-Vis y en Mine hacemos piezas que se tienen que consumir en un minuto o incluso menos, y están hechas para consumirse así. También hay piezas que tienen seis horas, pero evidentemente prácticamente nadie que ve las seis horas.

Las analíticas te dan un reflejo pero muchas veces la gente tampoco sabe lo que quiere consumir. Por mucho que le preguntes, no sabe lo que quiere consumir ni cómo lo va a consumir hasta que no lo ve, hasta que no lo prueba o hasta que eso no tiene un período de adaptación y la gente se acostumbra un poco a ello.

### **10. ¿Cuáles son los principales modelos de negocio en los que se basa la viabilidad comercial de su medio o de los que surgen ahora? ¿Funcionan?**

En Vis-à-Vis y Mine, no hay mucho más allá de la publicidad pero está entendida como un concepto muy amplio. Publicidad implícita, explícita, ligada a un evento, no ligada a eventos... Al final, una marca se quiere asociar con nuestra marca (porque al crear un producto editorial estas creando una marca y eso hay que tenerlo siempre en cuenta) y con esa empresa puedes hacer muchas cosas más allá de servir solo de soporte en el que se impriman o se impresionen los anuncios.

Existen otros modelos además del de pago y *freemium*. En nuestro medio hemos tenido casos de patrocinio directo. A veces tienes un proyecto y piensas que rentabilizarlo te va a costar mucho pero igual hay alguien que se interesa por patrocinarlo. Hay productos que salen así. Por ejemplo, Red Bull tiene una revista para *mobile* que está muy bien tratada y con imágenes increíbles.

Nosotros éramos conscientes del contexto en el que estábamos cuando lanzamos la revista. Era una cabecera que no conocía nadie, en un soporte que no conocía nadie y hecha por una gente que no conocía nadie. O lo hacíamos gratis o nadie nos iba a ver ni a descargar. Como nos funciona así, no hemos probado nada más. Realmente, si la televisión o la radio no tienen por qué ser de pago para funcionar -aunque haya televisión de pago- porque están financiadas por la publicidad, también puede funcionar un producto editorial.

Pretendemos experimentar con un modelo similar al *freemium* y dar determinados privilegios a suscriptores pero no por probar un modelo diferente sino porque nos vamos a abrir a otros mercados más grandes.

### **11. ¿Cuál es la última innovación que han introducido en su medio?**

Cuando apostamos por Vis-à-Vis sí que había cosas en el mercado que usamos como modelo, pero lo que vamos a sacar no lo hemos visto en ningún sitio. Hemos detectado una tendencia muy clara y lo vamos a llevar

mucho más allá. Potenciaremos mucho la mezcla de lenguajes y vamos a ofrecer un producto que no se ha ofrecido nunca y que creemos que va a funcionar. Espero que no lo saque alguien antes que nosotros. Había expectación con El Español pero al final han terminado haciendo lo mismo que se hizo cuando salió el iPad. Que surjan medios como El Español me parece una buena noticia para el mercado, pero no han ofrecido una novedad como tal. Nosotros creemos que sí tenemos esa novedad.

## **12. ¿Qué nuevas destrezas se les exigen a los periodistas que pretenden contratar en Vis-à-Vis en el futuro?**

La sensación que tengo es la misma que cuando nosotros estábamos estudiando. Continúan anclados conceptos como que el único buen periodismo es aquel que cuenta cosas que no quieren ser contadas. Sin embargo, también es necesario un periodismo de entretener o de contar otro tipo de historias. Si en cinco años salen quinientos periodistas, esos quinientos licenciados no van a descubrir un caso Gürtel. No hay tantos casos como para que los descubran todos los periodistas.

Está claro que la docencia se intenta adaptar y que cada adaptación es muy costosa. Los periodistas deberían ser conscientes en ello y no quedarse únicamente con lo que ven en la carrera. Conviene que abran mucho más sus miras.

Tienes que estar atento de lo que está pasando a tu alrededor y no quedarte únicamente con lo que aprendes en la carrera. Un ejemplo es que ya no consumimos las cosas conforme nos las están contando. Por ejemplo, las nuevas generaciones ya no ven la televisión a unas horas marcadas por los medios sino que ven los contenidos que quieren cuando les apetece. Eso mismo también está pasando con el periodismo.

## **13. ¿Qué consejos concretos le daría a un periodista/empresario que desee emprender en el sector de la comunicación?**

A la gente que acaba la carrera le diría que si quieren emprender algo, que tengan paciencia. Es un camino de largo recorrido. No es probar y acertar a la primera ya que igual tardas mucho en acertar. Tienes que preparar a tu entorno porque obviamente no va a estar nunca preparado. Hay familias donde ya ha habido gente emprendedora antes y es mucho más sencillo, pero hay familias en las que no. Igual llega alguien que quiere hacer una cosa y sus padres se echan las manos a la cabeza. Entonces, tienes que prepararte y una vez estés preparado, tienes que preparar a tu entorno porque te tienen que apoyar mucho.

Resulta muy difícil que venga alguien y te ayude económicamente desde el principio. Es un camino muy largo que requiere preparación propia, estar seguro de lo que quieres, tener una idea muy clara, no encerrarte en ti mismo, sino contar con la gente y preparar a tu entorno para que tampoco te martillee en ese sentido. Nunca había escuchado que nadie diera este consejo pero, después de lo que hemos vivido Laura y yo, es lo mejor que nos podrían haber dicho en ese momento. Que el recorrido es largo y duro.



## **Antonio Delgado: “Ahora es un buen momento para hacer periodismo, montar nuevos proyectos y experimentar en todos los sentidos”**

**A**ntonio Delgado es el Jefe de la Unidad de Datos y Visualización de El Español, donde trabaja desde los orígenes de este medio. El periodista está especializado en datos y tecnología; es cofundador de la aplicación Diana Recomendaciones Sociales. Previamente, formó parte de medios como Ondaluz Televisión, Vocento o Mediaset.

**1. ¿Cómo define la innovación en el periodismo? Es decir, qué características debe tener un medio o servicio para que sea innovador.**

En estos momentos, la innovación en medios tiene tres vertientes principales: innovación en cuanto a modelo de negocio, innovación en cuanto a contenidos –que ahí está también la parte de formatos, la forma en que contamos las historias-, y otra innovación en cuanto a qué otros productos podemos hacer relacionados con el periodismo. Creo que son tres frentes con los que los medios nacionales e internacionales están experimentando. Básicamente la innovación surge cuando pruebas. Nadie te va a decir lo que funciona o no. Lo único que te pueden decir que funciona está basado en su experiencia y a veces trasladarla a otro ambiente o a otras realidades no tiene nada que ver. Por tanto, la innovación se produce

experimentando y muchos medios están haciéndolo y viendo lo que les funciona. Pero que a unos les funcione, no significa que eso sea un estándar para el resto.

## **2. ¿Puede destacar algún medio a nivel nacional o internacional como especialmente innovador? ¿Por qué?**

Casi todos los digitales, que no tienen ninguna dependencia al papel, están apostando por hacer cosas innovadoras. De hecho, El País ha sacado una carta abierta a sus redactores explicando los cambios que van a llevar a cabo en 2016. Pero esas cosas son las que llevan haciendo muchos medios digitales desde hace más de diez años porque nacieron con esa forma de actuar. Creo que los más innovadores son El Español, El Confidencial o eldiario.es. Son referentes en cuando a probar, a innovar y querer hacer cosas de forma diferente. También hay medios más pequeños que lo intentan, pero los principales serían estos.

## **3. ¿Cuáles son las principales dificultades que tienen los periodistas y/o empresarios a la hora de emprender, desarrollar un medio y consolidarlo?**

El principal problema es la falta de financiación. Hacer un negocio rentable a partir de contenidos y de noticias en un entorno digital, es complicado. Es complicado porque hay una multiplicación de la oferta, porque hacer cosas de calidad cuesta dinero, porque hace falta dedicar muchas horas a investigar algo o recursos para contarlos de una forma atractiva. No todo el mundo está dispuesto a pagar por ese tipo de producto y no todo el mundo quiere hacer ese esfuerzo de apostar por eso, por si al final no le sale beneficioso.

Por otra parte, yo no pondría ninguna etiqueta al periodismo que se está haciendo ahora. Ni periodismo digital, ni *ciberperiodismo*, ni ninguna otra etiqueta. Lo que se está haciendo es periodismo, independientemente del formato. Lo que ha pasado en España es que en la última década, sobre todo desde el inicio de internet, el periodismo que se ha hecho en la mayoría de las ocasiones se ha basado en copiar y pegar, en especial por parte de los grandes medios. Ahora hay medios y periodistas muy buenos trabajando exclusivamente para el entorno digital, elaborando temas propios o marcando la agenda, cosas que hasta hace muy poco solo se veían en ciertos medios.

¿Cuál es el problema? Que los medios tradicionales siempre han primado su producto en papel frente al digital. Ahora, como el negocio se les viene abajo, se han dado cuenta de que tienen internet y se están volcando por

hacerlo mucho más atractivo. Pero no están haciendo nada mucho más innovador que lo que llevan haciendo los medios nativos desde hace muchos años.

## “El principal problema es la falta de financiación. Hacer un negocio rentable a partir de contenidos y de noticias en un entorno digital, es complicado”

**4. ¿Cree que en España hay una cultura para emprender poco explotada o que ofrecen menos facilidades si se compara con otros países?**

Lo que sucede en España es que, como mercado, es muy pequeño comparado con otros mercados. emprender solamente para el mercado español no es muy rentable, a no ser que sea una empresa muy pequeña. Por eso, muchos de los medios que están intentando crecer a base de hacer nuevos productos quieren expandirse a otro nivel. Por ejemplo, ser el diario de referencia en el mundo hispano pone a tu disposición 400 millones de habitantes en Latinoamérica, que es otra envergadura.

En España hay gente innovadora y se han hecho cosas, pero a muy pequeña escala. Sobre todo se ha innovado desde la periferia de los grandes grupos de comunicación. No hay que dejar que los grandes árboles tapen la hierba que hay debajo; se han hecho cosas desde medios más pequeños o provinciales. Hay gente muy capacitada, muy emprendedora pero a menudo les faltan los recursos y las fuentes de financiación que pueden tener en otros países.

**5. ¿Qué aspectos concretos de El Español considera que son los más innovadores en alguna de sus áreas?**

La forma con la que ha conseguido financiación, a través de una campaña de *crowdfunding* que fue récord mundial de proyectos periodísticos, y recaudaron más de tres millones de euros. También en la apuesta por un periodismo de calidad, propio, en un formato muy largo para internet: con reportajes de calado. Esto ha hecho que el tiempo de permanencia en página de visita sea muy alto con respecto a otros medios. Y el fomento de productos innovadores en temas de visualización de la información, de cómo mostrar diferentes formatos o cómo utilizar las redes sociales para contar la actualidad utilizando los lenguajes y formatos de cada red social.



## **6. ¿Puede describir el sistema de trabajo en la redacción y en qué medida rompe con las rutinas tradicionales?**

En El Español tenemos una estructura muy transversal. Es decir, hay diferentes secciones: Política Nacional, Internacional, Economía, Ciencia y Tecnología, Cultura, Jaleos –noticias del corazón- y después está la Unidad de Datos, de la que soy responsable. Hay historias que se trabajan de forma individual en cada una de las secciones, y también se trabaja de forma transversal entre diferentes secciones. Un mismo tema lo puede trabajar alguien de economía, con una persona de Datos, una persona de Visualización, alguien de Nacional y alguien de Ciencia.

Además, trabajamos a varias velocidades. Trabajamos el día a día, donde siempre intentamos tener temas propios, trabajar nuestra propia agenda o intentar dar a la actualidad un giro diferente y mostrar la otra cara para tener un producto diferencial. Por otra parte, trabajamos a una segunda o tercera velocidad explotando el tema de periodismo, unos contenidos que salen sobre todo los fines de semana, y trabajando los datos orientados a la investigación, buscando historias basadas en datos abiertos o en transparencia.

**“La Unidad de Datos está en el centro de la redacción: trabajamos con cualquier sección que tenga una historia con la que podamos colaborar”**

## **7. ¿A qué necesidades responde la organización de la unidad de Datos en El Español?**

En plantilla estamos cuatro personas más colaboradores; hemos tenido un becario y ahora tendremos otro. De los colaboradores, tres son periodistas especializados en periodismo de investigación, datos y visualización. El periodismo de datos bien hecho es un periodismo parecido al de investigación, porque son primos-hermanos. De hecho, nosotros trabajamos con los que hacen investigación en El Español. Son periodistas con diferentes habilidades, no solamente de sacar buenas noticias, sino de desarrollar proyectos de periodismo. Por ejemplo, saben de programación para poder extraer información de bases de datos públicas o cómo visualizar la información de forma diferente. También contamos con una persona exclusivamente especializada en visualización de datos interactivos en D3,

que es una tecnología abierta para desarrollo gráfico basado en programaciones.

Estamos en el centro de la redacción y trabajamos con cualquier sección que tenga una historia con la que nosotros podamos colaborar, tanto en la forma de trabajar los datos como en la manera de aportar información o contexto a algo que estén trabajando ellos.

### **8. ¿Puede citar algunas herramientas de producción de contenidos, distribución, diseño, etc. que considere novedosas para el periodismo?**

La primera cosa que hice en la redacción de El Español fue dar un curso de datos a toda la redacción. La gente utiliza Excel y hojas de cálculo. También tenemos una herramienta propia de desarrollo de gráficos que manejan los redactores. Nosotros no tenemos un departamento de infografía como tienen los grandes medios, tenemos un departamento de Datos y Visualización que hace otro tipo de cosas. Pero, por ejemplo, para elaborar un gráfico sencillo, es el propio redactor el que lo hace, ya que es quien está trabajando esa información y quien mejor sabe qué datos son los que quiere contar. Hemos creado herramientas que les permiten a los redactores crear, de una forma autónoma, ese tipo de gráficas para sus noticias. Eso hace que a lo largo del día la producción de gráficos sea muy grande, 20 o 50 gráficos se publican en las noticias de El Español, lo que marca la diferencia.

### **9. ¿Cómo gestionan la participación de la audiencia en El Español?**

Hay varias personas encargadas de las redes sociales y forman parte de la estrategia central del medio. De hecho, lo primero que tuvo el proyecto cuando se anunció fue una cuenta en Twitter, y durante muchos meses lo único que había fue esa cuenta. Después se creó un blog donde se empezaron a publicar contenidos como escaparate de lo que se quería hacer cuando estuviera el medio. Eso hizo que, cuando el medio nació en octubre, ya tuviera una audiencia y unos lectores. Además, muchos suscriptores y accionistas habían apostado su dinero en el proyecto sin haber visto el producto, simplemente viendo las primeras cosas que se estaban haciendo en estas plataformas.

Otra cosa que también agradecen los lectores es que El Español no solamente cuenta y tuitea sus propios temas, sino también los que les gustan de la competencia. Esto la audiencia lo valora porque estamos dando un producto que no está tapando lo de los demás. Al contrario, lo ponemos en valor.

También tenemos una *newsletter* que se envía por las mañanas, “El Despertador”, y está funcionando muy bien. Vende temas propios de El Español junto con cosas de interés que han pasado esa noche en Estados Unidos o a nivel internacional, y temas a nivel nacional de interés para nuestros lectores.

### **10. ¿Cuáles son los principales modelos de negocio en los que se basa la viabilidad de El Español o de los medios que surgen ahora? ¿Funcionan?**

El Español tiene un modelo parecido al de *eldiario.es*, que a mí me gusta mucho. No solo depende de la publicidad por dos motivos: para no ser tan estacional en función de cómo vayan los ciclos económicos y para depender también de lectores o suscriptores que pagan por un producto.

En las cuentas de *eldiario.es* anunciaban que tenían unos 14.000 o 15.000 suscriptores de pago. Esas son las cifras de *eldiario.es* en tres años, y más o menos son las que tiene El Español en pocos meses. Creo que esa es otra vía de ingresos, así no dependes únicamente de los anunciantes, tienes diversificada la fuente de ingresos. No es un único modelo, sino que prueba con publicidad, con producto de pago, busca otro tipo de acciones de patrocinio, de *branded content*, de servicio... y al final todo suma y consigue que el medio tenga mejores ingresos que al depender de uno solo como es la publicidad, que hasta hace poco era el principal sustento.

### **11. ¿Cuál es la última innovación que han introducido en su medio?**

Como hemos lanzado El Español hace muy poco, realmente todo es reciente. De hecho, a nivel técnico aún seguimos en momento de lanzamientos, porque hoy en internet se arranca con lo que se conoce como el “mínimo producto viable”. Es decir, se lanza con todo lo mínimo que permite que el producto esté, y después vas incorporando aquellas cosas del proyecto que aún no estaban en la primera fase. Y estamos en ese proceso. Todavía quedan muchas cosas para ir mostrando.

Ahora, por ejemplo, se está haciendo una apuesta por el vídeo. Para la campaña electoral hicimos debates en la redacción con los principales candidatos a la presidencia del gobierno y esos vídeos se grabaron con cámaras tradicionales y también en medio de la mesa se puso un kit para grabar en 360º, que está formado por media docena de *GoPro* y tratado para que se vea un vídeo de 360º. Ese contenido se publica en YouTube y permite que con un móvil puedas moverte dentro del vídeo, si tienes unas gafas de realidad virtual.

Un directivo de The Washington Post decía en el congreso de Periodismo Digital en Huesca que están experimentando con la realidad virtual aplicada a las noticias o el vídeo 360º, para que el lector tenga una inmersión en algún tipo de información. Sirve para situarte en un sitio, para ver paisajes que nunca has visitado o para estar en el centro de una noticia. Por ejemplo, para mostrar lo que está pasando con los refugiados en la frontera de Grecia con Macedonia. Te permite una inmersión mucho más profunda de la actualidad. En El Español es una de las cosas en las que estamos trabajando.

## **“Primamos tener ganas de experimentar y contar las noticias en un entorno donde los lectores están cambiando”**

### **12. ¿Qué nuevas destrezas se les exigen a los periodistas que están contratando o pretenden contratar en el futuro?**

En los que yo he contratado he buscado que sean periodistas. Se buscan buenos periodistas, y después que tengan otras habilidades. No sirve de nada que tengas muchas habilidades si no eres un buen periodista. Si eres un mal periodista con muchas habilidades, sigues siendo un mal periodista con muchas habilidades.

Lo primero que hacen los medios es publicar noticias. Con lo cual, nosotros en la unidad de Datos tenemos gente que es periodista y sabe programar, o que tiene nociones de visualización. Se prima siempre que sea periodista y sea capaz de encontrar una noticia y contarla. Después, si sabe otras cosas es un plus. También primamos el hecho de tener ganas de experimentar y contar las noticias en un entorno donde los lectores están cambiando. Experimentar con la forma de contar las noticias, no tener miedo a utilizar formatos más allá del texto y de las fotos y ese tipo de cosas. Pero, por delante de todo, que sean periodistas.

### **13. ¿Qué consejos concretos le daría a un periodista/empresario que desee emprender en el sector de la comunicación?**

El problema que hay en España y en los medios es que el periodismo nunca ha sido un producto para hacerte rico. De hecho, muchas de las crisis que tienen los medios se producen porque quisieron ganar mucho dinero

con productos que tenían mucho coste. Montar un medio y hacer un producto desde el punto de vista del contenido, siempre va a dar pequeñas pérdidas. O, como en el caso de eldiario.es, al final todo lo que se gana se vuelve a reinvertir para hacer mucho más periodismo. En cierta forma no es un producto que sea muy escalable, que pueda aumentar de manera constante.

Ahora es un buen momento para hacer periodismo, para montar nuevos proyectos y experimentar en todos los sentidos: en los contenidos, en negocio y en contar la información. Los medios que vamos a utilizar dentro de cinco o diez años van a ser muy diferentes a los de hoy en día. Uno de los problemas que hay es que cuando pensamos en un medio de comunicación pensamos en una página web con noticias jerarquizadas. Pero a lo mejor la página web ya no tiene tanto peso y los contenidos se consumen de forma distribuida. Por ejemplo, tenemos el caso de BuzzFeed, que publican en 32 plataformas, y en cada una de ellas reciclan el contenido que tienen o le dan la vuelta para adaptarlo a cada uno de las audiencias. Ponen un vídeo adaptado para Snapchat de una forma, o publican una fotografía de una forma determinada en Instagram, te hacen un *gif* animado para Twitter o te ponen una noticia de las 15 cosas que no sabías sobre esa misma noticia. Es decir, sobre un mismo tema van pivotando. Yo creo que esa es una de las cosas que los medios tienen que trabajar hoy en día.

Las noticias se consumen principalmente a través del teléfono móvil, por lo que es un reto publicar y hacer contenidos para este tipo de dispositivos. Y si hacemos un vídeo para estos dispositivos, no puede ser largo, tienen que ser sin sonido, con subtítulos, porque no vas a estar todo el día escuchando aquí cosas, sobre todo si estás en clase... Hay un montón de oportunidades para hacer cosas, para probar o innovar, es un buen momento para probar y para no tener miedo a emprender.



## **Belén Torregrosa: “Cualquier marca que ha logrado triunfar empresarialmente es porque contiene una buena historia”**

**L**icenciada en Filología Alemana, Belén Torregrosa decidió convertir su pasión por contar historias en su profesión. Se especializó en *Coolhunting* por el Future Concept Lab de Milán y trabaja como *freelancer* para proyectos *storytelling* empresarial. Desde 2010 compagina esta actividad de consultora con la docencia en centros como la Universidad de Navarra, la Universidad Miguel Hernández o Aquora Business Education.

**1. ¿Cómo define la innovación en el periodismo? Es decir, qué características debe tener un medio, iniciativa o servicio para que sea verdaderamente innovador.**

Quizás hay tres elementos que pueden ayudar a la hora de vertebrar este nuevo periodismo que estamos tratando de articular. El primero sería la emoción. En el fondo, a la hora de contar historias, la emoción es importante porque estamos hablando de personas que quieren comunicar con otras personas y la emoción forma parte de nuestro ser. Hay que recuperarla, tanto por parte de aquel que está encargado de contar estas historias como por parte de quienes la reciben. Que puedan sentir la emoción que late detrás de una historia.

El segundo elemento sería el conflicto. Una buena historia siempre trata de abordar un conflicto, que no necesariamente debe tener una connotación negativa, pero sí estar vinculado a la idea de resolver un nudo. En el colegio nos enseñan esta estructura: inicio, nudo y desenlace. Pues, en el fondo, una historia también se vuelve relevante e interesante cuando es capaz de abordar aquellos temas que resultan conflictivos y tiene la posibilidad de generar un mayor interés.

Por último, destacaría la cuestión de la libertad en torno a los medios. El concepto de transmedia nos habla de historias, de noticias e incluso de medios que utilizan múltiples canales para llegar a su audiencia y además permiten que esa audiencia forme parte de la historia y se convierta en un elemento co-creador.

Estos tres elementos son de Antonio Núñez, un gran referente en *storytelling* en España. Me los contó en una entrevista y desde entonces los tengo en mente. A mí me han ayudado mucho a la hora de desarrollar proyectos profesionales.

## **2. ¿Puede destacar algún medio a nivel nacional o internacional como especialmente innovador? ¿Por qué?**

Soy una gran seguidora de Cowbird.com, la primera plataforma de *storytelling* que nació con el deseo crear la mayor enciclopedia de emociones de la humanidad a través de contar historias. Su fundador, Jonathan Harris, se planteó esta idea: "Si hemos creado la Wikipedia, ¿por qué no crear una enciclopedia también de las emociones?". Este proyecto me fascinó desde el principio.

He seguido de cerca el desarrollo de El Español. Me parece que como estrategia han logrado -o están intentando- demostrar que hay otra forma de hacer las cosas y han apostado por el talento joven, con ganas de devolver al periodismo a ese lugar al que pertenece.

Al margen de eso, me interesa mucho todo lo que tiene que ver con la investigación en torno a las humanidades. Más que intentar seguir muchos medios, intento seguir a humanistas o a aquellos ámbitos del conocimiento, como la mitología o los trabajos de Joseph Campbell, que de alguna forma me ayudan a mejorar y comprender la esencia del ser humano. Me interesa mucho más el contenido que el continente, aunque entiendo que van de la mano y que en un momento determinado no se puede pensar en uno sin el otro.

### **3. ¿Cuáles son las principales dificultades que tienen los periodistas y/o empresarios a la hora de emprender, desarrollar un medio y consolidarlo?**

Cada historia es diferente y que cada persona es un mundo. Por tanto, hay muchas circunstancias que te pueden ayudar o no a la hora de emprender. No creo que todo dependa de uno mismo y sus ganas de emprender. Pero, en todo caso, es verdad que hay una cierta falta de formación en el ámbito empresarial. Muchas veces, incluso yo misma, te encuentras con mucha formación en el ámbito creativo o en el ámbito de la comunicación pero para emprender necesitas conocer la viabilidad de tu proyecto, necesitas saber con qué producto, cómo lo vas a hacer rentable y asegurarte la sostenibilidad del proyecto a nivel financiero. Tienes que hacer un híbrido entre la parte creativa y la parte de gestión y financiera. Si no recibes formación en los dos ámbitos, es difícil que solo con mucho afán creativo puedas llegar a poner en marcha un proyecto.

### **4. ¿Cree que en España hay una cultura para emprender poco explotada o que ofrecen menos facilidades si se compara con otros países?**

En primer lugar, destacaría que el movimiento de emprendedores en España es mucho más reciente que en otros países. Por eso, no sería muy cruel con nosotros mismos. Llevamos poco tiempo experimentando y explorando el mundo del emprendimiento y ahora es cuando estamos poniendo las bases. Si uno compara esta realidad con la de Estados Unidos, por ejemplo, solo por el tiempo que ellos han dedicado a este ámbito, es normal que el estado del emprendimiento en Estados Unidos sea mucho más maduro.

Al margen de eso, hay una cualidad que destacaría de otras culturas que es la idea de *"learn by doing"* o "aprender haciendo". Nosotros no hemos interiorizado mucho esta cualidad en nuestra cultura española. Creo que tenemos un poco de miedo o que pensamos siempre que necesitamos permiso para crear. Pero, en realidad, uno descubre en otras culturas la idea de "hago y aprendo; hago y mejoro; hago y continúo". Entonces, destacaría sobre todo esta necesidad de aprender haciendo y de teorizar menos y hacer más, o teorizar tanto como hacer.

### **5. ¿En qué aspectos se están focalizando las mayores innovaciones de los medios de comunicación?**

Si algo hemos visto en los últimos años es el empoderamiento de la audiencia. La posibilidad de interactuar de la gente y de hacerlo de una



forma directa ha cambiado las reglas del juego. Ha hecho que los medios se replanteen cómo interactúan con su audiencia y cuánto la escuchan, cuánto la hacen partícipe del proceso y cómo logran que la propia audiencia sea la protagonista y no solamente la persona que está al otro lado de la noticia.

En este sentido, se está haciendo un gran trabajo en redes sociales y en *Big Data*. Cuantifican, analizan y trabajan no solo de la mano de la información y de la creatividad, sino también con los datos para que ese análisis sea más productivo. Incluso, a la hora de emprender determinadas estrategias de comunicación.

## “La posibilidad de interactuar de la gente y de hacerlo de una forma directa ha cambiado las reglas del juego”

### **6. ¿Cómo debe ser o se debe gestionar la participación con la audiencia en los medios actuales?**

No sé si existe una forma ideal. Cada proyecto te hace ver si verdaderamente estás interactuando y, si no lo estás haciendo, deberías parar y analizar por qué. No creo que exista una receta mágica para lograr que una audiencia interactúe. De hecho, hay proyectos que pueden parecer interesantes pero no han logrado dar con ese punto de emoción o de conflicto y la audiencia no responde. Por otro lado, también surgen virales como el de “¿De qué color es este vestido?” donde la audiencia interactuó porque detrás tenía la cuestión del asombro. Entonces, me parece que también estamos en tiempos de experimentación, de probar hasta que veas qué teclas funcionan mejor con tu audiencia, según el ámbito de periodismo en que trabajas.

### **7. ¿Puede citar algunas herramientas de desarrollo/producción de contenidos, distribución, etc. que considere novedosas para el periodismo?**

Más que herramientas, hablaría e insistiría en la cuestión de las habilidades. Es cierto que hay que tener este afán de explorador y de probar cosas, pero sobre todo incidiría en la cuestión de desarrollar habilidades para una mayor empatía, habilidades para saber alcanzar una mayor profundización, espíritu crítico para saber abordar un tema desde distintas perspectivas, etc. A veces, insistimos mucho en las herramientas o pensamos

que la herramienta es el fin cuando, en realidad, la propia persona puede aportar muchísimo dependiendo de cómo sea su mirada.

### **8. ¿Cuáles son los principales modelos de negocio en los que se basa la viabilidad comercial de los medios que surgen ahora? ¿Funcionan?**

Uno de los modelos de negocio que destaca son las estrategias de *crowdfunding* que están funcionando muy bien. Tendremos que ver si la audiencia a la que nos referimos es una audiencia propicia a hacer una donación, a participar en un proyecto de *crowdfunding*, o si tenemos que crear un proyecto online que después rentabilizaremos a nivel off-line.

Contamos con un pastel y podemos empezar a cortarlo por donde más nos interese pero tendremos que hacer un análisis previo para saber en nuestro negocio, en nuestro sector, según nuestra audiencia, su edad y sus intereses, qué formatos le pueden resultar más interesantes. En cualquier caso, estamos viendo que el modelo de suscripción parece que va a tener una acogida y eso exige ofrecer contenidos excelentes por los que la gente esté dispuesta a pagar.

### **9. ¿Qué nuevas destrezas se les están exigiendo a los periodistas actuales o a los licenciados que están saliendo de las facultades?**

No son nuevas destrezas pero quizás ahora se hace hincapié en la capacidad de gestionar la incertidumbre con la que vivimos. Es un momento para echarle mucho valor y tener el coraje suficiente para arriesgar. Eso también requiere desarrollar mucha resiliencia para saber adaptarte y ser consciente de que, a lo mejor, si empiezas un proyecto vas a tener que adaptarlo constantemente para avanzar.

Por otro lado, vivimos tiempos de liderazgo. Tiempos en los que no haces casi nada solo y tienes que aprender a trabajar en equipo, saber que en algunos ámbitos lideras tú y en otros eres liderado, incluso por gente más joven que tú. Tienes que aprender a escuchar y hacer que todos formen parte del equipo para que verdaderamente sientan que el proyecto es tan suyo como tuyo.

También son tiempos de disciplina. Compruebas que las cosas salen, pero hay que trabajar mucho. Si una persona es capaz de echarle valor, tiene la capacidad de formar un equipo, de crearse una red de colaboradores, de contactos y de mentores, y logra la capacidad de trabajar seriamente, creo que sí tiene futuro.

## **10. ¿Qué consejos concretos le daría a un periodista/empresario que desee emprender en el sector de la comunicación?**

Ninguno. Estoy bastante en contra de los consejos. Creo que si algo he aprendido en estos años es que las personas tenemos una intuición propia y lo importante es seguirla. Lo que a mí me ha traído hasta aquí, no necesariamente va a funcionar para ti. Quizás alguien que ha logrado algo muy importante puede dar un consejo pero, en mi caso, lo único que haría sería animarle. Me parece que se insiste mucho en lemas como “si sigues estas cinco claves te va a ir bien”. Sinceramente, no estoy segura. Pero creo que cuando uno escucha su intuición y tiene esta capacidad de trabajo, de crear red de contactos y de colaboradores y de flexibilidad, eso realmente te puede llevar a algún lugar.

**“Es importante observar, escuchar, analizar y ver cómo la propia empresa o la propia marca te va mostrando los valores de su historia”**

## **11. ¿Cuáles son las claves para desarrollar un buen *storytelling* sobre un producto, medio o servicio?**

En primer lugar, es clave escuchar y analizar. Estoy convencida de que cualquier marca que ha logrado llegar empresarialmente hasta un lugar es porque contiene una buena historia. Y, la misión de la persona que está ahí para articularla, no es inventarla sino descubrirla. Descubrir dónde están esos valores de la historia: la emoción, el conflicto o la libertad. Y, después, aplicar todo el saber hacer que uno adquiere con formación y con el tiempo para convertir esa historia en algo vanguardista, para dotarla del punto moderno que puede hacerla contemporánea. Me parece muy importante esa humildad necesaria para entrar y simplemente observar, escuchar, analizar y ver cómo la propia empresa o la propia marca te va mostrando los valores de su historia.

## **12. ¿Qué cualidades recomienda para ser creativos en el *storytelling* y contar historias que sean especiales?**

Recomendaría que la gente viva. Cuando tú vives la vida con intensidad, te pasan cosas y esas cosas hacen que tú reflexiones y que tires del hilo. No hay nada como sentir que uno está vivo, vivir tu vida e intentar sacarle el mayor provecho. Todas las personas que he conocido que viven su vida

intensamente, cuentan historias muy interesantes e incluso fascinantes. Entonces, haría esta invitación a vivir. Hoy el mundo digital ha puesto de manifiesto que a veces nos parapetamos detrás de una pantalla de móvil o de ordenador y vivimos la vida como actores secundarios cuando en realidad las cosas pasan también cuando sales ahí fuera y te pones a vivir.

### **13. ¿De qué manera se puede innovar en el lanzamiento de un nuevo producto para un nicho concreto de audiencia?**

Haciendo un análisis profundo, muy pormenorizado y muy comparado sobre dónde está la oportunidad en ese sector para hibridar dos ideas aparentemente inconexas y lograr que de ahí salga algo original. En ese sentido, el análisis y el rigor te pueden dar claves a la hora de encontrar un posicionamiento que llegue a ser relevante. Sin embargo, vivimos en un mercado tan saturado de contenido que pretender que cada proyecto que haces sea relevante, es como pretender que todas tus creaciones sean originales. No sé hasta qué punto verdaderamente es posible.

### **14. ¿En qué consiste el trabajo de un *trend-hunter*?**

Es una herramienta de trabajo en la que yo me formé en el Future Concept Lab de Milán, un laboratorio donde acuñaron el concepto de *Coolhunting*. Básicamente, se dieron cuenta de que nuestra sociedad había madurado tanto en su sistema de consumo que había llegado un momento en el que el propio consumidor era capaz de innovar y de darle pistas a las marcas sobre sus gustos y preferencias.

En la medida en la que uno observa el mercado -especialmente en el sector en el que trabaja- y es capaz de analizar los gustos y preferencias en los hábitos de consumo de sus clientes, puede crear nuevos servicios y productos orientados a esos gustos y preferencias. Detrás hay todo un sistema de análisis, y también estratégico, que te permite en un momento dado crear realmente proyectos innovadores.

### **15. ¿Qué tendencias marcan la evolución de los medios?**

Las tendencias de la propia sociedad ya que los medios están al servicio de la gente. Su misión es informar y comunicar. Por lo tanto, en la medida en que esa sociedad evoluciona -como en la actualidad, donde estamos viviendo un momento disruptivo que algunos incluso apuntan a que es tan importante como la invención del ferrocarril o de la imprenta-, los medios deberán hacerse eco de esos cambios emergentes en la sociedad. Están relacionados con la transparencia, con la co-creación, con la capacidad de las personas para ser mucho más flexibles, de estar más informadas, etc. Todo

eso afecta a la manera en la que ellos quieren consumir la información y obliga a los medios a escuchar a la sociedad y a adaptarse a esas necesidades y a esos deseos de los consumidores de la información.



## **Carmela Ríos: “A los periodistas se les exige que sean cultos, que se formen, estén informados y piensen en multiplataforma”**

**C**armela Ríos es la responsable de redes sociales y nuevas narrativas en El Mundo. Ha colaborado con medios franceses como France Presse y TF1, además de ejercer como corresponsal de Antena 3 y CNN+ en París. En su trayectoria también cuenta con experiencia en TVE, Cuatro, El Confidencial y Cadena Ser. En 2011 recibió el premio Ortega y Gasset de Periodismo Digital por la cobertura en Twitter del movimiento 15M.

**1. ¿Cómo define la innovación en el periodismo? ¿Qué características debe tener un medio, iniciativa o servicio para que sea innovador?**

Un medio es innovador cuando dedica una parte importante de sus recursos a la experimentación, a ensayar y a producir nuevas narrativas. También es innovador cuando tiene interiorizada que una parte de su actividad consiste en mirar lo que se está haciendo y buscar su propia forma de hacer periodismo con esas nuevas herramientas y en la tecnología.

**2. ¿Puede destacar algún medio a nivel nacional o internacional como especialmente innovador? ¿Por qué?**

Soy muy francófila y me gusta mucho Le Monde. Para mí es ejemplo de cómo una gran cabecera tradicional es capaz de adaptarse a todos los

soportes. Ha desarrollado muy buenas aplicaciones. Además, tiene una vocación de directo muy pronunciada en su web, sin perder su ADN.

Hay otros medios innovadores que son muy inspiradores, como The New York Times, The Washington Post o Quartz. Vice también, aunque no todo lo que hace. The Guardian es otro ejemplo por la forma en que gestiona toda la interactividad con el usuario. Es capaz de tejer esa relación con un diálogo cálido con su seguidor y con su lector. En todo el mundo hay experiencias positivas de las que aprender.

### **3. ¿Cuáles son las principales dificultades que tienen los periodistas y/o empresarios a la hora de emprender, desarrollar un medio y consolidarlo?**

El gran error es clonar lo que ya está hecho. Vamos a una información de nicho con lo cual los medios deben especializarse. Cuanto más especializados estén, más oportunidades tienen. El freno es intentar clonar el esquema tradicional de los grandes medios generalistas. Soy muy partidaria de la información hiperlocal. Es un segmento donde los nuevos medios tienen mucho que decir en las pequeñas o medianas ciudades. De hecho, hay experiencias muy buenas en ese ámbito.

## **“La información hiperlocal es un segmento donde los nuevos medios tienen mucho que decir”**

### **4. ¿Cree que en España hay una cultura para emprender poco explotada o que ofrecen menos facilidades si se compara con otros países?**

Si lo comparamos con Francia, por ejemplo, no es un país donde haya muchos grandes medios, por lo que yo conozco. Es un país donde la prensa y los medios en general están muy asentados. Más bien, se está produciendo una necesidad de cambio. Pero los franceses no son especialmente reactivos a la hora de transformar sus redacciones y de realizar emprendimiento o innovación en las redacciones. Sin embargo, en España, me parece que sí que hay una gran inquietud en ese sentido.

### **5. ¿Qué aspectos concretos de El Mundo considera que son los más innovadores en alguna de sus áreas?**

Pienso que estamos trabajando y haciendo un esfuerzo todos desde la parte de web con David Jiménez al frente, que es una persona que tiene

interiorizado eso. Está formado en el *lab*, con una ubicación esencialmente digital, pero es un periodista de toda la vida, y él lidera ese cambio.

En el tráfico en la web hemos trabajado mucho, estamos mejorando y lo estamos viendo. La causa es que también hemos trabajado mucho mejor la política de difusión en redes sociales: abriendo nuevas cuentas, generando estrategias, utilizando las redes sociales para realizar más narración en directo, promocionando mejor los contenidos de nuestras ediciones impresas, aportando valor a nuestras portadas, colocándolas en redes, mejorando la interacción con el usuario, dialogando, etc. Estamos trabajando muchos focos diferentes. La buena noticia es que el retorno es casi inmediato.

#### **6. ¿Puede describir el sistema de trabajo en la redacción y en qué medida rompe con las rutinas tradicionales?**

Todavía se está confeccionando. Es difícil hacer una foto fija porque es un proceso que se está produciendo en estos momentos. Pero un ejemplo del cambio de rutinas es que hay una reunión todos los días que hasta ahora servía sobre todo para definir los contenidos de las ediciones en papel pero que ahora sirve para reflexionar sobre cuál será la cobertura que vamos a dar en todos los soportes. Antes, unas rondas de consultas del Rey con los diferentes líderes políticos hubiera sido solo un tema en el papel. Ahora nos planteamos si nos hace falta tener vídeo, si tenemos que generar nuestro propio directo o si necesitamos un cámara. Es decir, esa reflexión de cómo y en qué medio contarlos ya se hace previamente en una reunión que antes solo servía para diseñar una edición impresa.

#### **7. ¿A qué necesidades responde la organización de El Mundo? Económicas, comodidad y agilidad, proximidad a la audiencia...**

También está en proceso. David Jiménez y todo su equipo están haciendo los cambios en función de los datos que tenemos sobre el comportamiento de nuestra audiencia, de sus perfiles y en función de nuestra propia visión de estrategia para el futuro. No hay un solo factor que determine todo eso.

Independientemente, El Mundo es un periódico que tiene que sobrevivir a base de la publicidad, con un muro de pago y un Orbyt cuyas suscripciones aumentan cada mes. Es un modelo de éxito pero venimos de un modelo anterior donde uno de los soportes ha perdido mucha relevancia a favor de otros dos. El papel frente a la web y las redes sociales. Nosotros lo que tenemos que hacer es adaptar la estrategia y el equipo en relación a eso pero sin perder lo que somos realmente. Somos un periódico que saca temas, con



una fuerte carga de columnistas y ahora hay que saber tornar todo ese flujo informativo hacia la nueva realidad de consumo de información.

**8. ¿Puede citar algunas herramientas de desarrollo/producción de contenidos, distribución, etc. que considere novedosas para el periodismo?**

Hay muchísimas. Nosotros, desde redes sociales, somos particularmente activos a la hora adoptar nuevas herramientas porque nos divierte mucho y nos gustan. Podría citar algunas como Slack, Wunderlist, Snappy, SocialFlow, Periscope, Snapchat u otras actualizaciones de las redes actuales. Hay muchas herramientas pero esas son las principales. Es un proceso de adopción permanente.

**9. ¿Cómo gestionan la participación de la audiencia en El Mundo?**

La parte de moderación se realiza externamente. Nosotros lo que hacemos es la interacción con los usuarios y el diálogo con ellos. Un caso de éxito que recuerdo fue a raíz de un error. Hace casi un año se lanzó por error desde Tweetdeck un tuit de dos palabras que ponía "texto enlace". Era una prueba de esta herramienta para enseñar a un becario pero se programó y salió. Por eso se borró ese tuit. Sin embargo, de tener una acción con la que habías logrado 500 tuits simplemente por ser algo divertido, pasamos a tener una crisis de reputación. Hubo personas que se sintieron muy ofendidas porque borramos un tuit sin ninguna explicación de por qué lo habíamos puesto y de por qué lo habíamos borrado. Al final, lo solucionamos bien hablando con los usuarios directamente y posteriormente haciendo un artículo donde contamos el extraño caso del tuit "texto enlace". Desde el momento en el que el usuario se sintió respetado, todo se neutralizó y ya no hubo ningún problema.

**10. ¿Cuáles son los principales modelos de negocio en los que se basa la viabilidad de El Mundo o de los medios que surgen ahora? ¿Funcionan?**

Yo no estoy en la parte de negocio pero tiendo a pensar que el medio que sea capaz de articular mejor el consumo personalizado que demanda el usuario será el que se lleve el gato al agua. O sea, yo creo que el modelo de publicidad y el de pago son perfectamente viables siempre y cuando los usuarios tengan margen de maniobra para elegir lo que quieren. Esa actitud de escucha y de respeto hacia el usuario será lo que determine que una persona quiera pagar por un contenido porque se sienta respetado y escuchado y porque obtenga la información que realmente necesita.

**“El medio que sea capaz de articular mejor el consumo personalizado que demanda el usuario será el que se lleve el gato al agua”**

**11. ¿Qué nuevas destrezas se les exigen a los periodistas que están contratando o pretenden contratar en el futuro?**

A los periodistas lo que se les exige básicamente es conocimiento, formación e inquietud para formarse. Creo que hay una alarma generalizada no solamente en El Mundo sino en otros medios porque la tasa de lectura ha bajado mucho y nos encontramos frecuentemente con muchas faltas de ortografía. Eso es indicativo de que la gente ha dejado de leer o lo hace mucho menos que antes. Entonces, lo que se les exige a los periodistas es que sean cultos, que lean, que se formen y que estén informados. Y después, se valora que piensen en multiplataforma. Cuando tenemos un periodista que sabe hacer una cobertura pero que puede detectar que en un momento dado va a necesitar hacer un vídeo para contar una parte de su historia, eso es un plus. Una persona que sabe gestionar una red social o que sabe escuchar en redes sociales, ese es otro plus. Todas esas nuevas destrezas no hacen de ti un gran periodista pero todas son casi imprescindibles para que también lo seas, aunque lo importante es tu propia formación.

**12. ¿Qué consejos concretos le daría a un periodista/empresario que desee emprender en el sector de la comunicación?**

Que busque un nicho. Que busque un segmento de población al que quiera dedicarse. Que no intente replicar un medio grande. Que haga una reflexión sobre ese tema. Y que explore en su modelo de negocio pero que sea un modelo realista.





## **Daniel Muñoz: “En lugar de lanzar grandes proyectos, conviene hacerlos pequeños e ir aprendiendo conforme vas avanzando el producto”**

**D**aniel Muñoz se incorporó a El Confidencial en 2014, tras finalizar Periodismo en la Universidad Miguel Hernández de Elche. Es Diseñador UI/UX, fotoperiodista y desarrollador. En El Confidencial trabaja en los departamentos de estrategia de contenidos y en el desarrollo de producto.

**1. ¿Cómo define la innovación en el periodismo? ¿Qué características debe tener un medio, iniciativa o servicio para que sea innovador?**

Para que un medio sea innovador tiene que conocer su audiencia, el perfil de los lectores que tiene en su medio de comunicación y adaptar tanto los contenidos como su plataforma para que sea óptima para ese tipo de usuarios y de lectores. A través de la personalización de esas plataformas, esos lectores podrán consumir los contenidos que a ellos les interesan. Tiene que ver mucho con conocer a la audiencia y conocer lo que realmente necesitan.

**2. ¿Puede destacar algún medio a nivel nacional o internacional como especialmente innovador? ¿Por qué?**

En el panorama internacional puedo destacar Vox. Es un proyecto periodístico con productos e informativos que tienen que ver con el

contexto. Ofrecen las claves de las noticias a una segunda velocidad y de una forma más profunda de la que hacen los medios de comunicación tradicionales.

En el panorama nacional no puedo evitar citar a El Confidencial por sus metodologías de trabajo. Porque se centra mucho en conocer a su audiencia, porque ha crecido mucho en los últimos años y está desarrollando determinadas estrategias que tienen que ver con la tecnología y con el conocimiento de sus lectores. Y creo que otros periódicos no lo están consiguiendo.

### **3. ¿Cuáles son las principales dificultades que tienen los periodistas y/o empresarios a la hora de emprender, desarrollar un medio y consolidarlo?**

Principalmente, que el perfil de empresario que sale de una escuela de negocio no entiende el periodismo. Y el periodista que sale de una escuela de periodismo no entiende el negocio. Entonces, la clave está en formar a los periodistas no solo en labores de redacción, que por supuesto tienen que formar parte del plan de estudio, sino en tener nociones de negocio, de tecnología, de elaboración de productos... Tener una formación un poco más amplia en otros campos para poder llevar a cabo este tipo de proyectos.

### **4. ¿Cree que en España hay una cultura para emprender poco explotada o que ofrecen menos facilidades si se compara con otros países?**

Desde el punto de vista económico es algo objetivo que en España cuesta mucho emprender. Poco a poco la sociedad y la administración se van concienciando de que el emprendimiento es una vía para la creación de negocios que es activa y que genera empleo. Pero sí es cierto que somos un país bastante reticente dentro de la Unión Europea a dar facilidades a este tipo de iniciativas.

### **5. ¿Qué aspectos concretos de su medio considera que son los más innovadores en alguna de estas áreas?**

Tenemos un producto muy innovador. El gestor de contenidos. Incluso nos han visitado personas de otros medios de comunicación para ver ese producto. Lo elaboramos hace años y lo vamos evolucionando poco a poco. Es el CMS y se utiliza dentro de la empresa pero permite trabajar a los redactores de una forma muy productiva y eficaz. En ese sentido es un producto innovador.

Por otra parte, creo que en cuanto a diseño visual dimos un cambio increíble a finales de 2014, con el rediseño que hicimos. Considero que estamos a la vanguardia del panorama nacional. De hecho, recibimos un premio de diseño periodístico ÑH, que son los más prestigiosos de España, por la mejor publicación diseñada online.

**6. ¿Puede describir el sistema de trabajo en su redacción y en qué medida rompe con las rutinas tradicionales?**

Las metodologías que empleamos en el Laboratorio son metodologías ágiles, basadas en construir productos mínimos viables. En lugar de hacer grandes proyectos, hacerlos pequeños y segmentados e ir aprendiendo conforme vas avanzando el producto. En lugar de sacar un producto enorme, sacas un producto más modesto, con menos funcionalidades pero vas avanzando y lo vas analizando. Si a la audiencia realmente le gusta ese producto, lo avanzas. Y si no, rotas y haces otro producto o lo dejas estancado.

**“Las metodologías que empleamos en el Laboratorio son ágiles y se basan en construir productos mínimos viables”**

**7. ¿A qué necesidades responde la organización de su empresa?**

Cada departamento se dedica a una cosa y tiene diferentes necesidades pero todos están en torno a la redacción. Por ejemplo, el departamento técnico se dedica a garantizar que el trabajo de la redacción sea lo más productivo posible; el papel del Laboratorio es enganchar con nuevas audiencias y el del departamento comercial es rentabilizar todos esos productos y esos contenidos que genera la redacción para hacer un medio de comunicación sostenible.

**8. ¿Puede citar algunas herramientas de desarrollo/producción de contenidos, distribución, etc. que considere novedosas para el periodismo?**

En cuanto al periodismo de datos, podría destacar CartoDB, que es un software de visualización de mapas bastante intuitivo pero potente a la vez. También podría destacar Tableau que es un software de visualización de datos. En el plano de las nuevas narrativas, hay novedosas herramientas para generar *storytelling* sin tener que generar líneas de código. Y algunas

herramientas que más utilizamos son las del software de Adobe en su conjunto: Photoshop, Illustrator, Dreamweaver.

**9. ¿Cómo gestionan la participación de la audiencia en su medio/redacción? Puede citar algún caso concreto de éxito.**

En El Confidencial contamos con un editor de medios sociales que está al tanto del *feedback* que aportan los lectores, tanto en comentarios como en redes sociales. También tenemos un muro en el Laboratorio con un papel que lo encabeza diciendo “la opinión del lector es lo más importante”; debajo de ese papel recortamos comentarios de los lectores, tanto de las redes sociales como de nuestra plataforma. Sirve para que atendamos las necesidades que ellos consideran importantes.

**10. ¿Cuáles son los principales modelos de negocio en los que se basa la viabilidad comercial de su medio o de los medios que surgen? ¿Funcionan?**

La base de la viabilidad de este negocio es generar buen contenido periodístico. Que sea creíble y riguroso. Y así es como El Confidencial, por ejemplo, ha conseguido que casi un 70% de la audiencia entre directamente, sin que sea tráfico que llega a través de redes sociales ni de buscadores. El núcleo de un medio es el buen contenido y, a partir de conseguir esa audiencia fiel que tenemos, podemos desarrollar modelos de negocio distintos. El *branded content* puede ser un ejemplo de ello. En este tipo de publicidad, el anunciante se pone en contacto con nosotros, cogemos su idea y la transformamos en contenido que sea interesante para el lector. No dejamos que el anunciante marque las pautas de contenido ni de imagen sino que nosotros, como periodistas, le decimos lo que puede ser interesante para el lector, lo elaboramos y lo publicamos.

**11. ¿Cuál es la última innovación que han introducido en su medio?**

Creo que la más llamativa es el rediseño de El Confidencial. Se muestra a un ancho de 1338 píxeles, más grande que cualquiera de los nacionales e incluso que los internacionales. Es una innovación desde el punto de vista visual bastante importante. Además, estamos trabajando en otras cosas: crear un departamento de desarrollo de audiencias y un departamento de crecimiento donde van a intentar llegar a nuevas audiencias y generar productos que sean más exitosos y hagan más rentable la empresa.

**“El periodista tiene que dominar ciertas herramientas aunque no sea especialista: de programación, de diseño, de experiencia de usuario o de analítica web”**

**12. ¿Qué nuevas destrezas se les exigen a los periodistas que están contratando o pretenden contratar en el futuro?**

Que sepan entenderse con gente con preparación técnica: con programadores, con maquetadores, con diseñadores... También tienen que dominar ciertas herramientas aunque no sean especialistas: de programación, de diseño, de experiencia de usuario o de analítica web. Es decir, se trata de un perfil transversal. Es importante que sepa, aparte de lo que aprendió en la carrera de Periodismo sobre el contenido, hablar con otro tipo de perfil profesional que no se dedica a generar contenidos, sino a elaborar productos.

**13. ¿Qué consejos concretos le daría a un periodista/empresario que desee emprender en el sector de la comunicación?**

Que haga un buen análisis de mercado, porque actualmente es difícil sacar proyectos que tengan algo nuevo que aportar. Una buena labor consiste en analizar lo que actualmente están haciendo en otras partes del mundo. Y, después, proponer una alternativa o un proyecto que sea diferenciador, que sea disruptivo y que tenga realmente algo que aportar. Pero que siempre tenga como núcleo de su proyecto una información valiosa para el lector.







## **Eduardo Suárez: “Ahora es mucho más fácil y barato intentarlo y crear medios nuevos, aunque a los periodistas nos cueste emprender”**

**E**duardo Suárez es uno de los fundadores de El Español, proyecto del que se desvinculó pocos meses después de su estreno oficial. Anteriormente trabajó en El Mundo como editorialista y como corresponsal en Londres, Nueva York y Bruselas. También ha colaborado con RNE, Onda Cero, Cadena Cope, BBC, Sky News o Univisión, entre otros.

**1. ¿Cómo define la innovación en el periodismo? Es decir, qué características debe tener un medio, iniciativa o servicio para que sea verdaderamente innovador.**

Un medio innovador es aquel que hace las cosas que se han hecho siempre de otra manera y que intenta otras formas de periodismo que hasta ahora no se habían hecho aprovechando las herramientas que nos ofrece la tecnología actual. Por supuesto, herramientas que tienen que ver con el periodismo de datos pero también herramientas para hacer periodismo visual, para hacer mejores gráficos, GIFs, etc. Eso lo intentamos hacer sobre todo en la primera época de El Español y lo están haciendo en España otros medios como El Confidencial, por sus trabajos en el Laboratorio, y también

algunos medios tradicionales. El País ha estrenado un reportaje de realidad virtual, por ejemplo. También lo intentan pequeños medios más específicos o pequeñas productoras, como 93 metros.

## **2. ¿Puede destacar algún medio a nivel nacional o internacional como especialmente innovador? ¿Por qué?**

En España, citarí a El Confidencial en la medida en la que está haciendo cosas innovadoras que tienen que ver con los datos, por supuesto, y por la forma en la que tratan los datos. El equipo de Daniele Grasso en este medio es el que ha abierto camino en España y el que mejor lo ha hecho. Pero también destaca por otros trabajos. Por ejemplo, hicieron un especial multimedia cuando el Atlético de Madrid ganó al FC Barcelona en la Champions que se llama “Una historia de fe” donde mezclaron audios y fotografías. Cubrieron algo que había pasado el día anterior y que todos los medios cubren con una crónica o con un artículo anodino pero ellos lo hicieron de otra manera, apelando a las emociones de todos los espectadores del Atlético que podían revivir lo que había pasado por medio del audio. Ese es un ejemplo innovador.

Me gusta mucho también lo que hace Kiko Llaneras con los datos. La manera en la que cuenta las encuestas, hace un promedio de todas las encuestas y está contando cómo es el perfil demográfico de la gente en España. Consiste en contar algo que siempre hemos visto en los medios -los sondeos, cómo va un partido, si sube o si baja- pero lo ha hecho de otra manera.

Fuera de España hay muchísimos casos. Destacaría Quartz, un medio que creó la revista The Atlantic y decidió hacer un medio digital distinto. Era una web al principio con 20 o 30 personas pero que tenía como obsesión hacer historias con un ángulo diferente. Por ejemplo, el día que salían las cifras del paro en Estados Unidos, en Quartz no elaboraron la crónica típica sino que intentaron buscar un enfoque distinto, darle una vuelta y fijarse en un ángulo en el que no se habían fijado otros medios, poniendo atención en los detalles. También podemos aprender de Quartz en su modelo de negocio. Hacen una publicidad que no es nada intrusiva, adaptada al móvil, más inteligente y está pensada para el usuario.

En el extremo de los medios tradicionales destaca The New York Times. En parte les es sencillo porque tienen más de mil periodistas pero también hay medios con muchos periodistas todavía, en otros países como España, pero que están mucho más esclerotizados y que producen menos cosas. The New York Times lo está haciendo muy bien. Están haciendo cosas de

realidad virtual, piezas con poco texto y gráficos con las que explican temas y tienen un departamento -The Upshot- parecido a lo que hace Quartz con piezas más explicativas o con datos. Hay muchos ejemplos y la verdad es que lo están haciendo muy bien.

**“En España hay una inercia en el mercado a hacer las cosas como siempre se han hecho y es una inercia mucho más grande que en otros países”**

### **3. ¿Cuáles son las principales dificultades que tienen los periodistas y/o empresarios a la hora de emprender, desarrollar un medio y consolidarlo?**

En España hay una inercia en el mercado a hacer las cosas como siempre se han hecho y es una inercia mucho más grande que en otros países. Eso supone una gran dificultad. Especialmente se produce en el área de negocio, en las agencias publicitarias y en las agencias de medios. Estos intermediarios que hay entre los anunciantes y los medios todavía no se han dado cuenta de hasta qué punto la audiencia está en el teléfono y ya no está casi nunca en el ordenador. Sin embargo, las tarifas que siguen cobrando por anuncios en móvil son más bajas probablemente porque ellos tienen esa inercia, esa manera de hacer las cosas o porque para ellos es más fácil hacerlo así. Pero no están satisfaciendo los intereses, no están ayudando ni a los medios, ni a los anunciantes, ni a sí mismos a largo plazo. Eso no tiene sentido porque la inmensa mayoría de la audiencia está en el teléfono y es evidente que eso solo puede ir a más, por lo menos por ahora. Entonces, creo que es un error que poco a poco se irá corrigiendo para que al emprender en un medio no se tenga esa dificultad en el ámbito de la publicidad.

Todavía proponer nuevos formatos y otras maneras de hacer publicidad a los anunciantes es difícil. Un motivo es porque están todavía esos intermediarios, como las agencias de medios, que no ayudan a que eso cambie. Tendrá que cambiar pronto entre otras cosas porque hay mucha gente que ya ha instalado bloqueadores de anuncios en su teléfono o en su ordenador para que no salten esos anuncios tan terribles que somos incapaces de cerrar y que no te dejan ver nada. Yo creo que esos bloqueadores son el síntoma de que la publicidad no está bien adaptada al público y a día de hoy el usuario es el rey absoluto. Si haces un medio con publicidad que no deje a tu lector ver lo que haces, estás condenado al

fracaso porque al lado tendrás a otro medio que sí se lo muestre. Entonces, creo que los bloqueadores de publicidad es un síntoma de que hemos hecho una publicidad muy mala y muy molesta para el usuario y poco a poco vamos a ir a la buena dirección. De hecho, hay muchos ejemplos de medios internacionales como Quartz que lo están haciendo bien y van en esa dirección. En España todo llega un poco más tarde y al mercado le cuesta un poco reaccionar a hacer la publicidad de otra manera. La publicidad nativa ya se está haciendo en España en muchos medios como El Español o El Confidencial, por ejemplo. Hay otras maneras de hacer publicidad pero creo que vamos a sufrir un poco antes de lograr cambiar la inercia de hacer siempre la misma publicidad.

Aquellos que apostaron por la publicidad en vídeo también están teniendo problemas ya que cada vez es más molesta para el usuario. Cada vez soportamos menos las interrupciones. Es una guerra por la atención de la gente y es complicado equilibrar la atención de la gente y hacer dinero con la publicidad. Estamos todos pensando y el que dé con esa tecla, seguro que le va bien.

El *branded content* o publicidad nativa es una vía y se pueden hacer buenas cosas en ese ámbito. Lo importante es siempre dejar claro lo que es periodismo y lo que es publicidad. En El Español, por ejemplo, teníamos una persona que se dedicaba a eso y hemos hecho varias cosas como un especial con Ayuda en Acción sobre trata de mujeres o de personas en Nepal. La ONG quería tener publicidad y promover este tema y, a cambio, El Español hizo un especial donde las historias podrían haberse publicado perfectamente como historias periodísticas porque eran relevantes e impactantes. A la vez, por la misma tarifa El Español hizo con ellos un evento durante una mañana en Madrid donde se trató ese tema.

El Español ha hecho otras cosas parecidas con el Banco Santander, con Iberdrola, etc. A veces esas historias de publicidad nativa van en la *newsletter* El Despertador y siempre van identificadas como información patrocinada, de tal manera que el lector siempre sepa que no es solo periodismo. Estoy completamente a favor de eso. Es mucho más tolerable que los banners. Los banners cada vez son más baratos, no sacas casi nada de dinero y vale lo mismo un banner en un casino que en El País o en El Español. Depender de los banners nos lleva a la ruina, a hacer peor periodismo y peores historias. Es un modelo que se basa en el volumen de tener muchas páginas vistas o muchos usuarios únicos y a veces eso se consigue con historias de poca calidad. Eso es lo que al final hace que toda la calidad de los medios vaya hacia abajo en lugar de ir hacia arriba. Por eso,

vías de ingresos como el *branded content* o las suscripciones son lo más inteligente por lo menos a medio plazo.

## “Vías de ingresos como el *branded content* o las suscripciones son lo más inteligente a medio plazo”

**4. ¿Cree que en España hay una cultura para emprender poco explotada o que ofrecen menos facilidades si se compara con otros países?**

Yo creo que sí. Lo digo por mi propia experiencia. Tenemos casi una resistencia genética a emprender y es muy complicado. Somos un país de funcionarios en general. Es cierto que siempre ha habido pequeñas empresas en todas partes pero no hay una cultura de emprender ni de fracasar como en Estados Unidos en el sentido de que te puede ir mal con un proyecto pero no pasa nada porque aprendes cosas de ese proyecto y las aplicas en el siguiente. Esa cultura en Estados Unidos está muy enraizada y ha dado como resultado una sociedad muy abierta y muy dinámica que es capaz de producir Google, Facebook y medios magníficos como Vox o la propia Univisión.

Además, en España la falta de esa cultura se ve potenciada por la propia resistencia que tenemos los periodistas a ser empresarios, a pensar como un empresario o como un emprendedor. Nos cuesta porque siempre hemos hecho el mismo producto. Trabajabas en prensa y hacías un periódico que salía al día siguiente. Trabajabas en una radio y producías el programa de radio, el informativo o un magacín, como se ha hecho toda la vida. Nuestra carrera académica y nuestra profesión nos han llevado a hacer siempre las mismas cosas porque tenían unos márgenes de beneficios buenos, daban dinero, había redacciones grandes que vivían de eso y nadie tenía que pensar en hacer productos distintos. Durante los quince años que estuve en El Mundo, como mucho sacaban suplementos de diferentes temas, pero el producto como tal era el periódico.

Hoy en día esa lógica ha saltado por los aires por la crisis del modelo. Antes había muy pocos medios con acceso a una rotativa que pudiesen imprimir un periódico y hoy cualquiera se puede abrir un blog en WordPress. Eso crea un entorno en el que hay una abundancia total de medios o de blogs y es muy difícil hacer dinero con el modelo de siempre donde hacías un producto por las mañanas y vendías publicidad para ese

producto que tenía muchos lectores. Ahora cada vez hay menos lectores, cada vez hay más contenido y resulta más difícil distinguir el contenido de los periódicos tradicionales del de cualquier bloguero o cualquier medio digital. Eso crea un problema.

La buena noticia es que es mucho más fácil intentar cosas, probar y crear medios nuevos. Cada vez es mucho más barato hacerlo y, aunque nos cueste, aunque en España no haya esa cultura y aunque a los periodistas todavía nos cueste más emprender, yo creo que es el momento para probar y para intentarlo.

##### **5. ¿Qué aspectos concretos de El Español considera que son los más innovadores en alguna de sus áreas?**

La primera gran innovación de El Español fue hacer accionistas a sus lectores. Eso no es nuevo pero en los últimos tiempos no lo había visto en otros medios en Europa. El hecho de encontrar los accionistas entre tus potenciales lectores fue una gran innovación y un gran acierto porque hace que los lectores sientan el medio como suyo. Es una manera muy buena de implicar a tu audiencia en un producto que se está construyendo. Hicimos una junta muy grande como un evento para potenciar el medio y para dar la imagen de que algo grande estábamos haciendo.

Otra innovación fue usar nuestra cuenta de Twitter desde el principio para compartir contenidos de otros medios. No conozco otros casos, por lo menos en España, y eso nos ayudó mucho en los meses en los que éramos pocos periodistas y teníamos poco contenido. Nos ayudó a crearnos una imagen de medio simpático porque no nos importaba compartir informaciones de otros y además éramos un medio útil. Muchas veces no tienes por qué haber leído una historia que ha salido en El País pero sabes que si sigues a El Español te va a compartir lo mejor de otros medios, te hace una selección y eso también lo hacemos en la *newsletter* matinal.

El tratamiento de los datos electorales también tuvo muchísimo eco. Teníamos una *News app* que se llamaba *España en cifras* y la aplicación servía para ver cómo habían ido los últimos cuatro años en tu pueblo o en tu localidad y así tomar la decisión de si votar o no a tu alcalde y ver si lo había hecho bien o mal. Antonio Delgado, nuestro jefe de datos, con un equipo pequeño diseñaron esta aplicación donde podías ver el paro de tu ciudad, la deuda del ayuntamiento, si había subido o bajado la población, cómo habían quedado todas las elecciones desde 1977, etc. Tuvo cerca de 400 mil visitas y es una de las mejores cosas que hemos hecho.

Además, les dimos la oportunidad a Martín González y a Lukas Appelhans de cubrir el recuento la noche electoral. Diseñaron una aplicación donde podías ver cómo estaban quedando las elecciones en cada ayuntamiento. Lo hicieron en las elecciones de mayo de 2015, en las catalanas y en las elecciones generales de diciembre. Estoy orgulloso de haber confiado en dos chicos jóvenes con un talento inmenso. Les dimos una de las cosas más importantes que tiene un medio, la noche electoral, que es un momento en el que no puedes fallar y en el que de hecho, en las elecciones de diciembre, El Español no falló mientras que tanto la web de El País como la de El Mundo se cayeron. Estamos muy orgullosos de su trabajo.

## **6. ¿Puede describir el sistema de trabajo en la redacción y en qué medida rompe con las rutinas tradicionales?**

Al principio sí que rompió con las rutinas tradicionales porque desde enero a septiembre de 2015 éramos solo cuatro o cinco periodistas y no teníamos constituido un medio como tal. Solo colgábamos cosas en un blog y no nos pusimos ningún objetivo de publicación. Lo que sí que hacíamos era cuidar nuestra cuenta de Twitter y nos turnábamos para que cada día la gestionase una persona.

Luego, trabajábamos mucho más en proyectos. Empezamos una serie que se llamaba *Nuevos líderes* donde se mostraban unos perfiles en profundidad sobre personas de menos de 40 años que estuvieran haciendo algo importante. En lugar de pensar en qué vamos a dar mañana pensábamos más en proyectos que queríamos hacer porque eran historias interesantes y que nos ayudaban a posicionarnos como un medio nuevo. También daba una imagen de que estábamos empujando a esa generación que está haciendo cosas distintas.

Además de este proyecto, pensamos en el de *España en cifras y*, muy en profundidad, en la cobertura de las elecciones municipales y las andaluzas. Para estos dos últimos casos contamos con la experiencia previa de las elecciones griegas donde nuestros resultados fueron muy buenos. En esas elecciones empezamos a hacer un *liveblog*, un directo que habíamos preparado bastante para tener preparados gráficos de lo que estaba pasando en Grecia, de cómo iban las encuestas, etc. Tuvo un éxito enorme de tráfico con cerca de 60 mil o 70 mil visitas diez días después de crear el blog. Entonces, pensamos desde el principio que una de las cosas que teníamos que cuidar y planificar muy bien era las elecciones. Teníamos por delante un año con muchas elecciones y cuidamos especialmente los directos, que los hacíamos entre las 6 de la tarde y las 12 de la noche del día que había



elecciones. En estas ocasiones aportas valor si lo has preparado de antemano, si tienes gráficos preparados, detalles o datos concretos. No es simplemente decir quién está ganando porque eso lo tiene todo el mundo.

Posteriormente, cuando ya teníamos todo el producto en octubre, se produjo el problema de El Español. El responsable del periódico, Pedro J. Ramírez, dio un viraje y decidió hacer un medio más tradicional. Mantiene una edición diaria que se publica por las noches y que es similar al periódico en papel en el sentido de que sale una vez al día. Eso ha condicionado bastante las rutinas de la redacción y, sobre todo, ha dificultado pensar más en proyectos ya que hay que pensar en lo que hay que publicar mañana. Los pocos proyectos ambiciosos que hemos llevado a cabo desde octubre han tenido mucho éxito y muchas visitas. Por ejemplo, hicimos un especial sobre Airbnb porque uno de los chicos de la unidad de datos consiguió una base de datos de todos los alojamientos de Airbnb. Empezó a analizarlos con el departamento de datos y ayudado por una persona de economía y otra persona de reportajes que complementaron lo que decían los datos con historias concretas. De ahí salió el especial que se llama *Dormir en el limbo* que tuvo mucho prestigio y estamos muy orgullosos de eso.

Quizás el departamento que más pensaba en proyectos era el de reportajes, pero el problema es que teníamos la obligación de publicar cinco o seis historias todas las semanas, en lugar de pensar en qué vamos a hacer de aquí a un mes o dos. Intentábamos pensar también a medio plazo pero siempre es complicado si tienes una dieta semanal.

Por otro lado, estamos muy contentos con las personas de datos con las que hemos trabajado mucho, porque han tenido la recompensa de estar nominados al premio más importante de periodismo de datos, de la Global Editors' Network, a mejor web de periodismo de datos. Es el premio estrella y estamos con Quartz, con The Guardian y otros medios, y somos el único español.

## **7. ¿A qué necesidades responde la organización de El Español?**

La verdad es que en ese aspecto teníamos distintos puntos de vista. María Ramírez y yo pensábamos más en hacer un periódico sin secciones aunque siempre has de contar con especialistas. Por ejemplo, si tienes a una especialista muy buena de salud, como Ainhoa Iriberry, pues hará salud siempre porque es de lo que sabe y lo hace muy bien. Pero pensamos que carecía de sentido organizar la redacción en secciones porque creaba una dinámica muy antigua. Tendrías un jefe que te pide temas nuevos cada día

en lugar de dejar a la gente trabajar de manera más libre y trabajar en historias más a medio plazo o de periodismo.

Eso al final no ha sido buena idea. Creo que habría sido mejor tener algunos especialistas pero, al estar organizados en secciones, se ha perdido un poco de flexibilidad a la hora de organizar las coberturas. No obstante, sí que ha habido momentos en los que hemos tenido esa flexibilidad y hemos trabajado muy bien. Por ejemplo, el día de los atentados de París había personas en la redacción de secciones diferentes y enseguida nos ensamblamos en un equipo único, cada uno persiguiendo un ángulo, unos intentando llamar a españoles que había en París, otros recabando datos, etc. Eso funcionó muy bien.

Una de las cosas muy buenas que ha hecho El Español y con la que estamos muy contentos es con la forma en las que ha hecho las *breaking news*, las noticias de última hora. En momentos tan importantes como los atentados de París, como el puñetazo a Rajoy o como el atentado de Kabul contra la embajada española, yo creo que la redacción se ha organizado muy bien y ha sido capaz de poner orden. Hay miles de cosas que salen y no todas son verdad y el valor que puedes ofrecer al público en ese momento es separar lo que es verdad de lo que no lo es.

También lo hemos hecho bien en la forma en la que hemos enlazado nuestras historias con la cuenta de Twitter. En esta red social siempre teníamos la dinámica de crear una lista de gente que estaba sobre el terreno para tener más información. Y siempre hacíamos unas imágenes con texto diciendo lo que está pasando en varios puntos muy sencillos. Todo eso funciona muy bien y es algo que en España hasta ahora no hacían los medios y poco a poco ha creado tendencia.

## **8. ¿Puede citar algunas herramientas de desarrollo/producción de contenidos, distribución, etc. que considere novedosas para el periodismo?**

No sé si es innovadora pero sí nos ha resultado muy útil Datawrapper. Es una herramienta para hacer gráficos sencillos. Yo diría que ha sido la herramienta más útil que hemos tenido porque María y yo teníamos la obsesión de usar una herramienta que permitiera a los periodistas hacer gráficos propios muy sencillos y no atascar al departamento de datos. Este departamento tiene que estar para hacer proyectos más ambiciosos y más complicados, no para hacer un gráfico sencillo que lo puede hacer cualquier periodista. Además, adaptamos la herramienta de tal manera que tenía nuestro diseño o nuestras tipografías. No era un gráfico en Datawrapper

como cualquier otro sino que estaba muy bien retocada y llevaba siempre la marca de El Español.

También hay una herramienta que usamos para hacer memes con las ideas más importantes de cada tema. Eso lo hacemos con una herramienta muy sencilla que nos adaptó también Martín González y nos permite crear imágenes con texto muy rápido. Lo usamos para eso y a veces para colgar fotos propias de tal manera que lleve la firma del fotógrafo y la marca de agua. Lo usamos también para vender reportajes con una foto bonita y un fragmento o una foto y una cita de la persona a la que entrevistamos.

Por supuesto la gente de datos ha utilizado muchas herramientas para analizar documentos grandes. Pero las dos cosas anteriores, que son muy sencillas y no son especialmente innovadoras, son herramientas fáciles de usar y han ayudado a que El Español parezca un medio distinto desde el principio.

**“Los encuentros son una forma muy barata y sencilla de dar valor a tus periodistas, que son gente que sabe más de lo que aparece en los artículos que escriben”**

### **9. ¿Cómo gestionan la participación de la audiencia en El Español?**

Al principio intentamos darle un tono personal a la cuenta de Twitter. Queríamos que quedara claro que había una persona detrás por la forma de tuitear y de responder. Intentábamos responder y solucionar sus dudas.

Un caso de éxito es el *crowdfunding* en sí mismo porque convenció a 5.500 personas de invertir en un medio más libre y más innovador. Muchos de los que venían eran fans de Pedro J., evidentemente, pero creo que también atrajimos a personas que invirtieron a pesar de que Pedro J. estaba en el proyecto. Ser capaces de llegar más allá de la comunidad del director del medio es un éxito. Durante el *crowdfunding* y la campaña de suscripciones que hicimos en otoño yo creo que sí que hubo una comunicación bastante fluida con la gente que quería invertir o con la gente que había invertido. Teníamos dos personas en marketing que se dedicaban a responder las dudas.

Después de lanzar El Español hemos hecho algunas cosas con ellos a parte de las promociones que tenemos de llevarles al fútbol, a la ópera... Por ejemplo, hemos hecho algunos eventos en la redacción con periodistas. El

Español debería hacer más encuentros porque es una manera muy fácil de tener contentos a los suscriptores. Yo hice uno sobre política americana; John Müller, sobre economía, y Vicente Ferrer o Pedro J. también. Fue bastante bien y fueron 30 o 40 suscriptores. Estaban encantados de estar ahí y hacían muchas preguntas. Es una forma muy barata y sencilla de dar valor también a tus periodistas, que son gente que sabe más de lo que aparece en los artículos que escriben. Es una buena manera de sacar esa sabiduría, quedando con suscriptores y haciendo pequeños eventos.

### **10. ¿Cuáles son los principales modelos de negocio en los que se basa la viabilidad de El Español o de los medios que surgen ahora? ¿Funcionan?**

El *crowdfunding* es una manera de conseguir financiación como puede ser ir a llamar a la puerta de un inversor o tener un dueño millonario. En el modelo de negocio como tal, es algo muy exitoso lo que ha hecho eldiario.es en España. A María Ramírez y a mí, nos inspiró mucho porque la proposición que le hacen al lector no es pedirle dinero y a cambio darle el contenido. La proposición que hacen es que pague porque esta información es relevante y debe publicarse para que la puedan leer otras personas. Con lo cual, solucionas un poco ese problema que hay con las suscripciones de hacer un medio demasiado cerrado o sin impacto. Y es que, al final, el objetivo del periodista es que le lean, que le vean, contar una historia suficientemente importante para que tenga impacto en la sociedad. Si haces historias que están detrás de un muro, es complicado que suceda.

Eldiario.es lo resolvió muy bien proponiéndole al lector una conexión más emocional. También tienen el detalle con los lectores de darle los contenidos antes que al resto de usuarios pero creo que es una manera de pensar mucho más inteligente que el hecho de ofrecer un producto cerrado. Es mejor porque al final tiene que haber una conexión altruista con el medio. Yo sí que creo que depender de tu lector está bien y, en la medida que puedas, tienes que intentar depender de tu lector. Por completo es muy difícil pero por lo menos tener unos ingresos de ahí.

El Confidencial y El País están haciendo cosas con eventos y creo que es una vía que hay que explorar. Normalmente el dinero lo sacas con patrocinios. Es decir, con empresas que quieren asociarse a un evento, por ejemplo, sobre tecnología como hace El País con Retina. Cada vez vamos a ver más este tipo de cosas y son mucho más inteligentes que los banners. Los banners ya no dan dinero y, en cambio, los eventos te pueden dar dinero y potenciar una relación directa con el anunciante. Siempre es mejor que

esos banners que te llegan casi por arte de magia porque Google de repente ha detectado que te interesa algo. En el fondo es cómo potenciar la relación con tus lectores a través de suscripciones. Por eso, las relaciones son cada vez más importantes y vamos a ver más negocios basados en eso y menos basados en el puro tráfico de lectores a tu web.

### **11. ¿Cuál es la mayor innovación que han introducido en su medio?**

El propio *crowdfunding* fue una gran innovación porque lo hicimos convirtiendo a los lectores en accionistas. Hay otros casos en Europa de *crowdfunding* pero ningún medio lo ha hecho por acciones. Y creo que fue un gran acierto.

Podría decir también qué otras innovaciones me hubiera gustado hacer. Uno de los problemas que ha habido -y una de las razones por las que me he ido de El Español- ha sido porque el ánimo de innovar se había apagado. Me da mucha pena porque El Español tiene muchos medios y recursos por lo que va a ser muy difícil conseguir tantos recursos para crear otro medio digital en España en el futuro. Esos recursos que tiene El Español le daban una oportunidad para probar, para equivocarse, para hacer cosas diferentes... pero la dirección del medio y el área de negocio han preferido hacer un medio lo más parecido posible a los demás en muchas cosas. Por supuesto siguen saliendo historias maravillosas todos los días en El Español y probablemente las mejores historias se están publicando ahí todavía. Pero creo que eso es un error a medio plazo porque ha habido una oportunidad para hacerlo distinto. Hay muchas cosas que nos hubiera gustado hacer y vamos a ver cómo y cuándo las hacemos en el futuro.

### **12. ¿Qué nuevas destrezas se les exigen a los periodistas que están contratando o pretenden contratar en el futuro?**

Creo que ahora en El Español la selección se está cuidando menos y es un error. Al principio de todo nos llegaron 7.000 currícula, nos los leímos todos entre cinco o seis personas y seleccionamos a 600. De esa selección volvimos a revisarnos todos, no solo los currícula sino las cosas que habían escrito o los vídeos que habían hecho. De ahí entrevistamos a más de un centenar de personas. Fue una selección que nos tomamos muy en serio y, como fruto de esa selección, llegó una redacción con mucho talento. A pesar de que se está yendo mucha gente, sigue siendo una redacción con muchísimo talento y con unos reporteros excepcionales.

Con respecto a las habilidades, nos gustaba que tuvieran algún conocimiento mínimo de datos como el que puedo tener yo o el que puede tener alguien que sabe trabajar con una base de datos y que no se acongoja cuando ve un Excel. Nos gustaba que tuvieran un perfil en redes sociales, que supieran cómo funcionan las redes y que tuvieran un perfil activo, que respondieran a la gente... Nos daba igual que tuvieran 100 seguidores o 100 mil pero por lo menos que tuvieran esa actitud de que tenían que vender sus historias en las redes y saber cómo funcionaban.

Se buscaba gente curiosa y con ganas de aprender cosas que no supieran. También buscamos perfiles más específicos para la unidad de datos y todavía sigue siendo difícil encontrar gente que sea experta en visualización, que sepa un poco de programar, que controle bien el Excel, etc. También nos cuesta muchísimo encontrar a gente de vídeo. De hecho, hemos tenido bastantes quebraderos de cabeza así que es una oportunidad muy grande para los periodistas que sepan bien de vídeo. Ese tipo de perfil se va a demandar mucho todavía en las redacciones.

### **13. ¿Qué consejos concretos le daría a un periodista/empresario que desee emprender en el sector de la comunicación?**

Hay algo que es esencial que es no descuidar el área de negocio. Que cualquier idea que tenga siempre tenga desde el principio cómo vas a resolver el principal problema de cualquier empresa que es cómo hacer dinero y cómo pagar las nóminas, cómo sostener la estructura que tienes, etc. Relacionado con eso, yo le aconsejaría –que es algo que no hicimos en El Español– nacer con una estructura ligera porque al final siempre es mucho más fácil ir cambiando poco a poco el modelo según vayan entrando los ingresos y te da mucho más margen para probar. Hay que empezar poco a poco y no descuidar el negocio, son dos cosas esenciales.





## **Eva Belmonte: “Lo más innovador en Civio es que en los proyectos trabajamos juntos informáticos con periodistas desde el principio”**

**E**va Belmonte es la responsable de proyectos de la Fundación Ciudadana Civio. Alguno de los proyectos más conocidos de esta periodista son “El BOE nuestro de cada día” o “Españopoly”. También ha colaborado con medios como La Marea y durante ocho años trabajó para el diario El Mundo.

**1. ¿Cómo define la innovación en el periodismo? Es decir, qué características debe tener un medio, iniciativa o servicio para que sea verdaderamente innovador.**

Para ser innovador hay que salirse un poco de lo establecido. En periodismo es especialmente relevante porque durante muchísimo tiempo los periodistas hemos vivido casi en una burbuja, con unos parámetros muy claros y sin salirnos de esas reglas marcadas. No teníamos casi *feedback* al otro lado antes de que internet estuviese generalizado. En la actualidad, innovar en periodismo se basa en salirse de esa estructura clara y encontrar nuevas maneras de acercarse al lector, nuevas maneras de narrar e ir más allá de lo que es fácil. Y es que innovar resulta difícil. No porque innovar sea difícil en sí, sino porque lo no innovador, lo normal y lo que hace todo el



mundo es lo más fácil. Como perseguir a un político para que te dé una declaración, copiarla y pegarla. Sin embargo, ir más allá, buscar otros enfoques o datos interesantes para sacar un tema es innovar y esto necesitará más trabajo.

## **2. ¿Puede destacar algún medio a nivel nacional o internacional como especialmente innovador? ¿Por qué?**

Yo pondría el foco en secciones y periodistas innovadores, y no tanto medios. Es verdad que hay medios como The Guardian que están haciendo un trabajo impresionante en datos. Otro ejemplo es ProPublica en Estados Unidos. Pero si hablamos de medios españoles, prefiero destacar secciones. De hecho, muchas veces hay secciones o periodistas que resaltan dentro de un medio porque son más innovadores que el medio de comunicación en el que trabajan.

Me parece muy innovadora la información de ciencia de El País gracias a su acuerdo con Materia. Además, está muy especializado, con un enfoque muy distinto y a la vez muy riguroso. También me gusta cómo tratan los temas de tecnología en El Español. En El Confidencial me gusta cómo tratan los datos en algunas ocasiones y cómo trabajan determinados temas.

En definitiva, creo que cada vez más es una cuestión de periodistas que innovan o secciones y grupos o equipos que innovan, más que de medios. Sobre todo con los medios tradicionales.

## **3. ¿Cuáles son las principales dificultades que tienen los periodistas y/o empresarios a la hora de emprender, desarrollar un medio y consolidarlo?**

Lo más difícil es que es muy complicado conseguir financiación para el periodismo. Es muy complicado conseguirla simplemente justificando que “hago periodismo y el periodismo que yo hago es muy importante”. De hecho, los modelos en los que está funcionando un sistema de socios potente tienen éxito porque no solo venden esa información sino que te hacen sentir parte de una comunidad, de un grupo con una ideología muy parecida, por ejemplo.

En otros casos, nos hemos tenido que reinventar y vender servicios o buscar otras maneras de conseguir fondos, como intentar acceder a premios internacionales. Al final, el mayor problema es que el periodismo en sí, no se paga. Y la gente no va a pagar nunca lo suficiente para poder costear un periodismo sin pertenencia a marcas o sin pertenencia a un grupo ideológico. Entonces, tenemos que encontrar otras vías de financiar el

periodismo que no sea la tradicional. Porque además, los ingresos en publicidad han bajado muchísimo.

## **“Nos hemos tenido que reinventar y vender servicios o buscar otras maneras de conseguir fondos, como intentar acceder a premios internacionales”**

**4. ¿Cree que en España hay una cultura para emprender poco explotada o que ofrecen menos facilidades si se compara con otros países?**

No creo que haya un menor nivel o una menor cultura. En realidad, quizás pocos países han sufrido una crisis en los medios tan llamativa como la nuestra porque sus medios tenían una salud mucho más estable. Pero nos afectó tanto esta crisis, que creo que ha sido muy buena para la prensa. Los proyectos que han salido son porque muchísima gente ha tenido que buscarse otras maneras de trabajar. La mayoría de los periodistas de mi generación pensábamos que íbamos a estar toda la vida en una redacción tradicional. Teníamos otra manera de verlo, se fumaba en las redacciones o con la botella de güisqui en el cajón, como en las películas.

A mí, por ejemplo, me despidieron en uno de los ERE de El Mundo; tuve que reconvertirme, buscar otras maneras de hacer las cosas, crear mi propia página web y, a partir de ahí, llegar a otras vías de trabajo. Ahora ejerzo el periodismo mucho más que cuando estaba en un periódico. Al final, esta crisis nos obliga a emprender y hemos demostrado que la mayoría de gente que ha ido saliendo de medios ha montado proyectos, grandes o pequeños, pero bastante impresionantes.

**5. ¿Qué aspectos concretos de Civio considera que son los más innovadores en alguna de sus áreas?**

Lo más innovador es que trabajamos juntos informáticos con periodistas desde el principio. Eso nos permite hacer proyectos que van más allá que cualquier investigación tradicional. Además, dedicamos mucho tiempo y muchos recursos a investigar temas de forma muy profunda. Le podemos estar dedicando seis meses a una investigación e incluso un año. Eso nos hace distintos pero sobre todo nos diferenciamos por la parte tecnológica. Al final, el hecho de estar trabajando seis meses con un informático mano a mano para elaborar unos datos y para sacar unas conclusiones que nadie

más puede conseguir de forma manual es lo que hace que seamos distintos y tengamos otra manera de verlo. También destaco la presentación porque, no solo estamos presentando el reportaje final, sino también una base de datos tratada, limpia, que sea visual y que otros periodistas o investigadores puedan usarla para que ese trabajo no se muera ahí. Que continúe una vez publicado.

#### **6. ¿Puede describir el sistema de trabajo en la redacción y en qué medida rompe con las rutinas tradicionales?**

Que el director no sea periodista es lo que más rompe. De hecho, el director es informático. Otro ejemplo que me parece muy significativo, aunque sea simbólico, es que nos sentamos todos en dos mesas muy grandes y la distribución de asientos es “informático-periodista-informático-periodista”. Estamos mezclados y parece una chorrada pero, al final, a quien tienes enfrente tiene otro punto de vista, trabaja en el otro lado y tenerlo cerca te ayuda a que todo sea mucho más fácil.

#### **7. ¿A qué necesidades responde la organización de Civio? Económicas, comodidad y agilidad, proximidad a la audiencia...**

Somos un medio muy pequeño. David Cabo es el director y Civio está organizado de esta manera porque al principio era una organización más de tecnológica que periodística. Cuando yo llegué me quedé en un segundo puesto para dirigir la parte periodística. Ahora David y yo trabajamos juntos todo el rato y cuando diseñamos nuevos proyectos con el resto del equipo, lo hacemos mano a mano. Entonces, nuestro organigrama no tiene muchos rangos. Todo el mundo está prácticamente al mismo nivel en Civio, con el matiz de que David y yo lo dirigimos y somos los que al final damos forma a los proyectos. No decimos que somos horizontales porque suena bien decirlo sino que somos horizontales porque estamos organizados así.

En Civio seguimos creciendo y ahora somos ocho profesionales, y cada año crecemos un poco más. Al final, no nos guiamos por un organigrama cerrado y rígido sino que vamos todos juntos. Por ejemplo, cada lunes hacemos una reunión de equipo y dedicamos un par de horas a ponernos al día, a pensar qué vamos a hacer esa semana y tomar las decisiones importantes de equipo. Y habla todo el mundo porque todos tienen que aportar.

## “Lo que nos hace especiales es que podemos usar herramientas a medida para cada caso particular”

**8. ¿Puede citar algunas herramientas de desarrollo/producción de contenidos, distribución, etc. que considere novedosas para el periodismo?**

Estamos utilizando lenguaje de programación. Tenemos unos informáticos estupendos que crean programas a medida para nosotros cuando necesitamos resolver un problema para encontrar una información, para sacar determinados patrones, etc. Lo que nos hace especiales es que podemos usar herramientas a medida para cada caso particular. Por ejemplo, creamos una herramienta a medida para sacar información de contratos del BOE y que la pueden estructurar de una forma determinada.

**9. ¿Cómo gestionan la participación de la audiencia en Civio? ¿Puede citar algún caso concreto de éxito?**

Depende de cada uno de los proyectos. En general, es difícil gestionar la participación porque nosotros sí que tenemos comentarios en la mayoría de proyectos pero no podemos quedarnos ahí. Es muy difícil convencer a la audiencia de que participe más allá de poner un comentario. Nos gustaría que, por ejemplo, la gente enviara fotografías que pudiésemos etiquetar. Siempre intentamos ir más allá. Poner un comentario no considero que signifique permitir que la gente participe y tendremos que hacer proyectos que motiven a la gente a participar.

Hay un caso concreto que para mí es muy especial. En “El BOE nuestro de cada día”, el blog que escribo cada mañana, antes de trabajar en Civio o de que fuese conocida en Twitter, ya tenía un bloque de seguidores suscritos por email que ha ido creciendo y que son la base, el corazón de ese blog. Y de todos los posts que han recibido miles de visitas, solo he tenido que borrar un comentario, pero no he tenido que eliminar ninguno más. Todo el mundo es extremadamente educado. Cuando la gente en general habla de sus comentarios de forma despectiva yo siempre pienso “serán tus comentarios porque los míos son estupendos”. En “El BOE nuestro de cada día” se ha creado una comunidad muy respetuosa, muy informada, con gente que sabe mucho de determinados ámbitos y cuando te comenta o te corrige algo es porque lo has hecho mal y te ayuda a mejorar el texto. Nosotros tenemos muy en cuenta los comentarios de los lectores del blog y siempre que corregimos algo ponemos una nota al pie indicando que lo hemos corregido

por un comentario y enlazamos a quien nos ha corregido para que todos vean que nos ha ayudado.

En el blog tenemos a gente que lee y comenta y todo el mundo es muy respetuoso, muy listo y lo hace todo con la intención de ayudar. Se siente parte y no se siente nuestro enemigo. En la prensa muchas veces nos ha pasado que el lector termina sintiéndose enemigo y va a la noticia a ver qué ha hecho mal el periodista para criticarlo. Pero en este caso el lector es casi de la familia.

### **10. ¿Cuáles son los principales modelos de negocio en los que se basa la viabilidad comercial de Civio o de los medios que surgen ahora? ¿Funcionan?**

Tenemos tres fuentes de financiación: premios internacionales, venta de servicios y socios. Esta última seguramente nunca llegue a ser la más grande porque no somos una ONG de ayuda humanitaria, es muy complicado explicarle a alguien, o que a alguien le apetezca dar dinero, que es necesario financiación para que se dé información rigurosa sobre determinados temas. Pero tenemos gente muy especial que han decidido donar, a la que tenemos muy valorada. Para nosotros era muy importante que ellos se sintieran parte del equipo y recibieran algo que nos identificara. Por ejemplo, hicimos una campaña regalándoles subrayadores y, aunque parezca una chorrada, queríamos que la gente nos vinculara con el objeto en concreto. Yo gasto cerca de un par de subrayadores por semana y decidimos crear nuestro símbolo con lo que más usábamos en Civio de forma diaria. Además, intentamos que gente con la que habíamos tenido trato o que tenían cierto impacto fuese promocionando esa idea. Y es que, teníamos la sensación de que nuestros mejores prescriptores en todo caso iban a ser los socios, que eran los que nos conocen desde el principio y nos conocen mejor.

Por otro lado, en el panorama mediático otra de las formas de conseguir ingresos es la publicidad. No debería basarse todo en ella pero en la mayoría de los medios es el porcentaje más alto. Hay mucho *branded content* que a mí me parece que es un buen sistema mientras quede bien claro, que siempre se diga que está pagado. Hay gente que lo está haciendo muy bien en ese sentido y que está siendo muy honesta. Hay que dejar de creernos que somos especiales y que la publicidad es mala. La publicidad ha estado pagando nuestro sueldo desde tiempos inmemoriales; si la publicidad necesita nuevas formas, tenemos que adaptarnos sin perder la independencia y avisar siempre que haya un artículo que está pagado.

Nuestro caso es bastante distinto porque no tenemos ingresos por publicidad y tenemos esas tres fuentes: venta de servicios, sobre todo vinculada a la parte más técnica de Civio; premios y becas internacionales para el desarrollo de determinados proyectos, y la parte de donaciones. Las donaciones también tiene dos partes: los socios que ponen algo de dinero en Civio y los *crowdfunding* por proyectos. Para nosotros no significa solo conseguir dinero sino que también muchas veces lanzamos un *crowdfunding* antes de hacer un proyecto porque queremos testar hasta qué punto al ciudadano le interesa. Es muy importante porque yo puedo pensar que es esencial que todo el mundo sepa una cosa pero igual eso no le interesa a nadie. A veces no es tanto una manera de conseguir fondos sino de saber si estás haciendo algo que realmente le interesa a la gente.

### **11. ¿Cuál es la última innovación que han introducido en su medio?**

En Medicamentalia hemos dado un paso a delante. Hasta ahora utilizábamos mucha infografía y mucha información web pero hemos empezado a incorporar vídeos y otro tipos de aspectos multimedia. Pero, sobre todo, es la primera vez que hemos hecho un proyecto internacional en varios idiomas colaborando con medios y con compañeros de otros países. También era la primera vez que hacíamos una web en español, en inglés y parte en portugués. Está escrita con datos y con textos de compañeros de otros países y se ha publicado internacionalmente.

### **12. ¿Qué nuevas destrezas se les exigen a los periodistas que están contratando o pretenden contratar en el futuro?**

Que sean muy adaptables pero sobre todo que sean muy trabajadores. Además, deben tener mucha capacidad de aprendizaje. A mí me da igual que alguien que venga a Civio no sepa utilizar un Excel. Quiero que tenga muchas ganas de trabajar. Puede ser frustrante tener que estar seis meses preparando un tema para quien cree que el periodismo consiste en ir a una rueda de prensa y por la tarde salir en un periódico para que mi ego se vea colmado. Por eso, necesitamos a gente que tenga aparcado el ego del periodista y sea un trabajador, con ganas de aprender.

### **13. ¿Qué consejos concretos le daría a un periodista/empresario que desee emprender en el sector de la comunicación?**

Que se salga de lo establecido y que no piense en montar el enésimo medio nuevo. Y, sobre todo, si va a montar el enésimo medio igual que los anteriores, que deje de decir que es nuevo periodismo porque “hace diez medios nuevos” que ya no lo es.





## **Gonzalo Pastor: “Tienes que ser bueno en algo. Ahora que todo está saturado, si no eres relevante o traes algo diferente, estás fuera”**

**G**onzalo Pastor es director ejecutivo de Vice Madrid. Durante tres años ha trabajado desarrollando proyectos integrales para marcas en esta compañía. Previamente cumplió con esta función en Neo@Ogilvy, empresa centrada en la estrategia digital y la planificación de medios online.

**1. ¿Cómo define la innovación en el periodismo? ¿Qué características debe tener un medio, iniciativa o servicio para que sea innovador?**

Desde mi punto de vista, para ser innovador ahora hay que ser transparente y muy fiel a la verdad. También es importante cuidar el lenguaje, el tono, generar credibilidad y confianza. Vice es un medio tan grande y ha crecido tan rápido porque hablamos como la gente habla y contamos las cosas como la gente quiere que se las cuenten. Yo creo que esa es la parte innovadora.

Por otro lado, nosotros trabajamos mucho para público joven y la gente piensa que no les interesan las finanzas, la bolsa o las noticias políticas. Pero eso es mentira. Les interesa muchísimo. Lo que pasa es que la información está tratada de una manera que la hace poco atractiva para la manera de



consumir de la gente joven. Entonces, hay que innovar en eso. Todo el mundo está interesado por las cosas pero hay que contarlas como la gente quiere escucharlas, y siempre ser fiel a la verdad, que es lo básico.

El ejemplo financiero es el más claro. Hay muchísimos periódicos de información financiera pero una persona de veinte años nunca va a acceder a eso porque el lenguaje que utilizan está totalmente desfasado para su generación. Entonces, puedes hablar de cosas serias, puedes hablar de dinero, de bolsa o de finanzas, pero tienes que hacerlo de una forma más cercana a la gente. Eso es lo que hace que te presten atención y que crezcan. La innovación está ahí.

## **2. ¿Puede destacar algún medio a nivel nacional o internacional como especialmente innovador? ¿Por qué?**

No tengo un medio preferido pero soy seguidor sobre todo de contenido digital y leo incluso contenidos de medios muy pequeños o blogs. A nivel televisivo me gustan solo determinados canales y casi todos de pago. Realmente, en televisión creo que están desfasados en muchas cosas, incluso en los formatos. En la televisión de pago me gusta Netflix o ese tipo de medios de vídeos bajo demanda.

## **3. ¿Cuáles son las principales dificultades que tienen los periodistas y/o empresarios a la hora de emprender, desarrollar un medio y consolidarlo?**

Desde nuestra experiencia, nos hemos basado en tirar hacia delante y tener muy claro qué es lo que queríamos hacer. Somos consistentes en nuestra forma de trabajar, tenemos una línea muy clara de trabajo y no nos salimos de ella. A la vez somos muy flexibles porque creamos contenidos muy diversos. Pero, realmente, no veo tantas dificultades. Si haces contenido bueno, si tienes claro lo que quieres contar y si consigues relevancia con la gente, no le veo tantas dificultades.

A nivel económico, sí que hay. Hay que ser inteligente y ver dónde pones los recursos. Pero eso te puede pasar en el periodismo y te puede pasar haciendo la compra. Es necesario tener muy claro el posicionamiento de tu negocio, de tu idea, el espacio o el nicho donde quieres trabajar y el público al que te quieres dirigir. Nosotros, por ejemplo, trabajamos muchísimo la planificación estratégica. Todo lo que hacemos está muy estudiado y muy testado. No damos pasos en falso. Pensamos cómo lo queremos hacer y cómo lo tenemos que implementar.

## “Es necesario tener muy claro el posicionamiento de tu negocio, de tu idea, el espacio o el nicho donde quieres trabajar y el público al que te quieres dirigir”

**4. ¿Cree que en España hay una cultura para emprender poco explotada o que ofrecen menos facilidades si se compara con otros países?**

Yo creo que sí hay emprendimiento, o eso vemos con la gente con la que tenemos contacto. Es cierto que a lo mejor en otros países hay más posibilidades, por tener más recursos a nivel tecnológico o por contar con distintos tipos de industria, pero creo que la gente tiene ideas y siempre ha sido valiente. Es posible que luego a nivel más burocrático o político haya menos facilidades o peores condiciones que en otros países. Pero creo que sí que hay ideas, capacidad, inteligencia y recursos. No creo que seamos menos que otros.

**5. ¿Cómo se puede innovar en el proceso de creación de los contenidos teniendo en cuenta las preferencias de la audiencia?**

Se puede innovar de muchas maneras. Nosotros buscamos potenciar la calidad en todo lo que hacemos. La audiencia ahora tiene acceso a tanta información que ha desarrollado una especie de detector de mentiras de lo que es bueno y de lo que es malo o de cuándo le están tomando el pelo. Cuando una cosa está bien hecha se sabe perfectamente. Hace diez años, aunque hicieses un contenido mediocre o no estuviera hecho a nivel técnico perfecto, podía ser pasable. Ahora eso ya no pasa. Para nosotros es clave que el contenido esté bien hecho.

También buscamos diferenciarnos del resto con los enfoques de las noticias. Somos una empresa de noticias pero no nos gusta etiquetarnos como “los primeros en llegar a un sitio”. A mí me da igual llegar el primero o el tercero porque, aunque yo llegue el tercero, te voy a contar la información que no te han contado los otros. Voy a llegar más tarde pero voy a buscar otras opiniones, otros puntos de vista y otros enfoques, que seguramente serán tan enriquecedores o tan interesantes como el que ha llegado el primero a la noticia. Y ahí es donde está el truco. Encontrar una manera diferente de contar las cosas, que sea realmente atractiva, honesta y, sobre todo, de calidad. Que se note que hay algo bien hecho y que hay un trabajo detrás y no se hacen cosas como si fuesen churros.

Por ejemplo, en muchas noticias internacionales de acontecimientos importantes nos esperamos varios días y sacamos la noticia ya trabajada, bien pensada, contrastando más fuentes. Al dejarla madurar hemos encontrado otros enfoques y otros puntos de vista. Eso nos hace contar algo de lo mismo que están contando todos los demás, pero diferente y casi siempre mucho más atractivo. Ahí es donde estamos ganando mucha audiencia.

#### **6. ¿En qué aspectos concretos del marketing considera que pueden innovar los medios o se está innovando?**

Con medios de comunicación hay una vía que está clara y es la explotación publicitaria tradicional. Sin embargo, nosotros apostamos sobre todo por la tecnología. Que toda la integración sea de alguna manera orgánica. También trabajamos con marcas pero no somos un catálogo. Nosotros somos una marca muy clara que cuenta cosas y cuenta historias. Si otras marcas quieren participar con nosotros para desarrollar contenidos, está bien, pero la última decisión siempre la tiene la audiencia. Así que hay que decidirlo teniendo en cuenta a la audiencia. Eso también ha sido uno de los factores que ha hecho que nuestro medio haya crecido tanto y que las marcas cada vez confíen más. Se han dado cuenta de que tenemos un lenguaje, un tono y una manera de conectar con la audiencia y, entonces, las marcas entran para contar cosas con nosotros. Pero la marca nunca se posiciona por encima y nos dice lo que tenemos que decir a la gente.

Cuando trabajamos con las marcas también les proveemos de historias, de contenidos, y les ayudamos a crear *storytellings* de sus negocios. Cómo hablar más allá de un producto únicamente, cómo hablar de una historia alrededor de unos productos y cómo hablar de cosas interesantes sobre los productos y sobre las marcas que a la audiencia les guste y que les interese.

**“Cuando trabajamos con las marcas, también les proveemos de historias y les ayudamos a crear *storytellings* de sus negocios”**

#### **7. ¿Cuáles crees que son las claves para hacer un buen *branded content*?**

Que sea interesante e incluso útil. El gran problema es confundir la información con el entretenimiento. Las marcas se creen que las cosas que te

cuentan a veces son muy interesantes pero solo lo son para ellas. Hay que hacer cosas que entretengan, que sean interesantes para la audiencia y olvidarnos de machacar tu producto. El producto excesivo se carga el *branded content*.

Una cosa es la audiencia y otra cosa es un consumidor. Cuando vas al supermercado, ahí tienes todos los productos y ahí puedes tener una relación con el consumidor más directa. Pero, cuando estás consumiendo contenidos en digital, no puede estar todo centrado en el intercambio comercial. No puedes pensar en desarrollar los contenidos solo para que te compren más. Realmente lo que estás haciendo es generar empatía con la audiencia, generar confianza, que te vean como alguien cercano. Y, a partir de ahí, puedes generar una influencia: influencia en comprar un producto o por lo menos, cuando vayan a comprar un producto en el supermercado, que vean la marca y la asocien con algo bueno.

#### **8. ¿Puede citar herramientas de desarrollo/producción de contenidos, distribución, diseño, etc. que considere novedosas para el periodismo?**

No hemos reinventado la rueda y las principales herramientas para el periodismo son el lenguaje, el tono y encontrar lo que no encuentras en ningún otro sitio. Una de las cosas que hacemos en las noticias y que está funcionando muy bien es lo que llamamos *Dispatch*. Un ejemplo de ello lo hicimos con la crisis de Ucrania. Normalmente los medios envían a un reportero, graba durante el rato que conectan en directo con la televisión o escribe la crónica para el periódico, y ahí acaba su trabajo. El resto del día se va a su hotel o habla con otras cosas pero está desconectado de la audiencia hasta que vuelva a conectar en el siguiente informativo. En cambio, nosotros hacemos el *Dispatch* que es algo continuo. No paramos y es que el conflicto tampoco para, no tiene horarios. Entonces, contamos en todo momento en *real time* lo que está ocurriendo una vez estamos allí. Sin pausas y siendo mucho más directos.

#### **9. ¿Puede describir el sistema de trabajo en la redacción y en qué medida rompe con las rutinas tradicionales?**

Tenemos un equipo de *researchers*, que busca las noticias y encuentra historias interesantes, y sobre esas historias trabajan los redactores. A partir de ahí, se desarrollan para posteriormente publicarlas. Los equipos están divididos por verticales como noticias, música, tecnología, arte, moda, deportes, etc.

Los Social *Producers* están muy integrados en la redacción. Son las personas que desarrollan todos los contenidos enfocados a redes sociales. Hacen que las noticias estén enganchadas con el pulso de las audiencias y de la gente que está en redes sociales o en el medio online. También tenemos un director editorial que supervisa las editoriales, a los editores, a los redactores... Al final, nos organizamos de una manera muy clásica, como en cualquier redacción.

#### **10. ¿Cómo gestionan la participación de la audiencia en Vice?**

Nosotros publicamos muchos contenidos diarios con los que la gente tiene empatía. A veces les gusta más, otras menos, a veces genera más conflicto y otros menos, pero en redes sociales somos muy activos. Realizamos un esfuerzo grande en *partnerships*, en festivales, en eventos y con todo tipo de lugares donde la gente se reúne para formar parte de esas experiencias culturales y nosotros las cubrimos de una manera en la que se genere alguna relación.

Por supuesto, también estamos presentes en las redes sociales. Realmente, no contestamos y solo publicamos los contenidos pero intentamos dejar que la gente luego saque sus propias conclusiones de las cosas. No entramos al trapo ni respondemos comentarios sino que preferimos tener un perfil más de informador.

#### **11. ¿Cuáles son los principales modelos de negocio en los que se basa la viabilidad comercial de Vice o de los medios que surgen ahora? ¿Funcionan?**

Nosotros somos un grupo de medios híbridos. Por ejemplo, tenemos una agencia de publicidad integrada y damos servicio a muchas marcas para que hagan cosas con nosotros. Pueden hacerlo dentro de nuestros verticales o trabajamos para ellos como marca blanca, como una agencia. Al final, tenemos la capacidad de saber lo que le gusta a la gente y lo que no. Ayudamos a las marcas a encontrar cosas que les ayuden a conectar con la gente.

A partir de ahí, tenemos varios tipos de unidades de negocio. Una unidad de negocio enfocada a la televisión donde producimos contenidos televisivos como programas. Otra unidad que es Vice y los verticales con una explotación publicitaria. Una tercera que es la agencia de publicidad. Y la cuarta es Vice Digital, la red de webs y de blogs de *influencers*. En esta última, desarrollan contenidos con nosotros y les ayudamos a gestionar sus inventarios para trabajar con agencias de medios grandes.

## “Buscamos más la personalidad y la capacidad que las calificaciones que tengas o los títulos obtenidos”

### **12. ¿Qué nuevas destrezas se les exigen a los periodistas que están contratando o pretenden contratar en el futuro?**

Que sean espabilados. En Vice hay todo tipo de gente, de perfiles y vienen de sitios muy diferentes. No tiene que tener unos títulos específicos. Queremos que se sepa mover y que no tenga miedo a cagarla.

La gente que trabaja como redactores tiene que saber escribir, por supuesto. Pero nos guiamos mucho por la persona en sí, por su manera de hacer las cosas. Buscamos más la personalidad y la capacidad que las calificaciones que tengas o los títulos obtenidos.

Buscamos gente más técnica para las partes técnicas, para el mantenimiento digital, pero para contar historias necesitas una personalidad valiente y que le guste realmente contar las cosas. Al final, los periodistas trabajan con un CMS muy sencillo y no hace falta tener unos grandes conocimientos técnicos. Solo hace falta tener ganas y tener actitud.

### **13. ¿Qué consejos concretos le daría a un periodista/empresario que desee emprender en el sector de la comunicación?**

Le diría que esté seguro de lo que quiere hacer y que tenga una planificación muy clara. Es importantísimo tener objetivos porque, si no los tienes, no puedes avanzar. Tienes que tener planes de desarrollo y planes de negocio. Y echarle valor, que es lo que toca. También tienes que ofrecer algo diferente, tener muy claro tu posicionamiento y qué quieres explotar. Tienes que centrarte en determinadas cosas al principio, ya que no puedes abarcar todo, y luego poder seguir haciendo más. Pero tienes que ser bueno en algo. Ahora que está todo sobre saturado, si no eres relevante o no traes algo diferente, estás fuera.





## **Irene Gómez: “El periodista, además de escribir bien, ahora aprende a posicionar una noticia, a medirla, a saber cómo interactúa el usuario”**

**I**rene Gómez es responsable de desarrollo de audiencias en El Confidencial, medio al que se incorporó en 2014. Ha trabajado como periodista en el diario Qué!, en ABC y en la agencia Europa Press. Además, en su trayectoria destacan otros cometidos como coordinadora de actualidad, SEO, Social Media manager y Analista Digital.

**1. ¿Cómo define la innovación en el periodismo? ¿Qué características debe tener un medio o servicio para que sea verdaderamente innovador?**

En un medio innovador como El Confidencial se dan varios aspectos. En este caso tenemos un laboratorio con programadores que trabajan en nuevos formatos, en nuevas formas de contar las historias en el periodismo y de reutilizar las historias que contamos. Desarrollamos nuevos estilos para que esas noticias lleguen a nuevas audiencias. El trabajo que hay por detrás de análisis y de investigación no estaba antes en los medios de papel. Ahora sabemos lo que hace el usuario que entra, que te visita, de dónde viene, hacia dónde va y por qué ha salido de esa historia. Además de estudiar al usuario, innovación es: proponer nuevos formatos; integrar técnicos con periodistas o poder automatizar tareas, que sea más de robot para que nos permita a los



periodistas centrarnos en el trabajo periodístico. Pero que también nos queden elementos para que le podamos dar un toque innovador por el que ningún otro medio apuesta.

## **2. ¿Puede destacar algún medio a nivel nacional o internacional como especialmente innovador? ¿Por qué?**

Se puede decir que el laboratorio original a nivel nacional es el de El Diario de Navarra. Ellos empezaron a hacer las primeras iniciativas de innovación en periodismo. En medios digitales como El Confidencial no hay parangón. Por ejemplo, estuve cuatro años trabajando en Vocento y es ahora cuando incorpora su primer laboratorio, cuando están empezando a hacer pequeñas historias con datos, nuevas narrativas y formato. En el panorama actual, pienso que El Confidencial es el medio más innovador.

## **3. ¿Cuáles son las principales dificultades que tienen los periodistas y/o empresarios a la hora de emprender, desarrollar un medio y consolidarlo?**

El periodista que sale de la carrera después de cuatro años, sale sabiendo escribir, locutar o transmitir a través de una pieza informativa en televisión. Pero realmente no sabe las tripas que tiene un medio digital. Y esto es básico para poder entender también por qué tus historias han funcionado o no han funcionado, o de qué manera innovadora las puedes presentar. Se tiene que dar mucho entusiasmo, muchas ganas de seguir formándose, de aprender la parte técnica. Muchas veces este ámbito se ve como el más difícil a priori pero es muy enriquecedor. Yo soy periodista pero me especialicé en la parte más técnica, de programación, de SEO y de analítica, porque entendí que era necesario para trabajar en un medio digital.

## **4. ¿Cree que en España hay una cultura para emprender poco explotada o que ofrecen menos facilidades si se compara con otros países?**

Llevamos unos años emprendiendo, en los que no ha sido fácil la situación económica y de las empresas. En los medios de comunicación ha habido muchos ERE. Las plantillas se han reducido a la mitad y, con la gente con la que se contaba, se han podido sacar periódicos y noticias en internet de forma más automática. Y con menos tiempo para el análisis.

En otros países está claro que se emprende más. En ningún otro país ha habido una situación tan difícil como la de España para los medios de comunicación y para las empresas. Pero ahora estamos saliendo a flote, están surgiendo muchos medios, somos capaces de competir con la

audiencia de otros medios internacionales que también son innovadores y yo creo que es el momento de emprender en periodismo o en cualquier tipo de empresa.

## “En ningún otro país ha habido una situación tan difícil como la de España para los medios de comunicación y para las empresas”

### 5. ¿Qué aspectos concretos de su medio considera que son los más innovadores en alguna de estas áreas?

En el caso de El Confidencial, se trabaja redacción y laboratorio, y trabajan íntegramente. Es la parte más técnica e innovadora y en la parte propia de redacción también se introducen técnicas innovadoras. Por la parte del LAB se trabaja en modos de organización con métodos ágiles, como *Scrum*, y eso permite que el trabajo sea más efectivo, que salgan plantillas, que todo el mundo sepa qué está haciendo el otro, qué le está impidiendo sacar su trabajo adelante... Esto, en un futuro, se aplicará a la redacción. La redacción, aunque estemos en medios digitales, todavía trabajan un poco a la antigua usanza. Pero ahora hay más actualidad, más *breaking news* y tensión.

En cuanto a la organización, todavía se establecen los cánones de dirección, subdirección, redactor jefe y redactores. Aparte de los métodos de organización, tenemos otros departamentos como el de Nuevas Narrativas que innovan en *storytelling*, en sacar historias como nadie las ha contado, con mucha carga multimedia, con *scroll* que no aburre...

También trabajamos el periodismo de datos para mostrar con datos, *iframes* o con gráficos historias que antes no se podían mostrar de otra manera. Antes se contaban escritas, habladas o locutadas pero ahora, de un simple vistazo, con el periodismo de datos puedes entender temas como los impuestos o unas elecciones.

Contamos con un departamento de desarrollo de audiencias que lidero. Nos centramos en la adquisición y llegar a nuevas audiencias a través de diversas fuentes de tráfico orgánico, social... Son métricas que no se estudian en la universidad pero que si eres un periodista en un medio digital tienes que entender muy bien. Trabajamos el SEO, la analítica, la audiencia móvil, los contenidos visuales o virales. Son pilares que forman parte de la estrategia que tiene que seguir cualquier medio que quiera ser innovador.

**“El contenido sigue siendo el rey: la propia historia, el reportaje, el artículo de opinión... pero junto con el contenido, es importante el “qué bien se ha contado”**

**6. ¿Puede describir el sistema de trabajo en su redacción y en qué medida rompe con las rutinas tradicionales?**

Nosotros trabajamos en dos velocidades. El Confidencial trabaja en la primera velocidad, la velocidad del día, del *real time*. ¿Qué está pasando hoy? ¿Qué podemos ofrecer hoy? Tenemos una reunión a las 9:30 h. de la mañana y otra a las 17:30 h. de la tarde. En esa reunión de la mañana que lidero con el subdirector, entran los jefes de cada sección y se proponen temas para dar en el día o ideas innovadoras. Son las historias que se van moviendo en la portada y en las redes sociales a lo largo del día. Luego, en la reunión de la tarde, se hace una valoración de qué ha pasado durante el día, vemos qué podemos dar por la tarde y qué vamos a llevar mañana para romper, qué vamos a sacar para que el usuario se sorprenda y diga “vaya historia”, “qué bien contada”. El contenido sigue siendo el rey, la propia historia, el reportaje, el artículo de opinión... pero junto con el contenido, es importante el “qué bien se ha contado”, “qué hemos aportado aparte de esa propia historia”. Así nos organizamos. En una primera velocidad por la mañana y la segunda velocidad por la tarde que va arrastrada hasta el día siguiente.

**7. ¿A qué necesidades responde la organización de su empresa? Económicas, comodidad y agilidad, proximidad a la audiencia...**

Miramos por el contenido y por la audiencia. Que el contenido sea excelente y que a la audiencia le guste. Que llegue a más usuarios y podamos fidelizar diciendo “este es el contenido que tenemos, este es nuestro medio, si te gusta esto puedes volver mañana porque seguro que te gustará otra información”. En eso nos centramos, en el contenido y en la audiencia. Cuidamos ambos elementos, y al final sacamos un “mix” de contenido y de audiencia que acaba gustando.

**8. ¿Puede citar algunas herramientas de desarrollo/producción de contenidos, distribución, etc. que considere novedosas para el periodismo?**

Trabajamos un CMS, un gestor de contenidos, que está desarrollado dentro de El Confidencial. No lo hemos comprado fuera como otros medios,

que lo encargan a otras empresas. Nuestro CMS se ajusta a las necesidades de los redactores y a las de la audiencia. Aquí montamos las historias, les añadimos nuestros propios vídeos o los audiovisuales que tenemos, nuestros propios gráficos y fotos, y vamos sacando las historias a través de las redes sociales. Tenemos Facebook, Twitter, WhatsApp, Snapchat... Vamos a intentar ir un poco más allá, llegar donde está nuestra audiencia. Esos son los métodos. Producir en nuestro CMS, distribuir en nuestras redes sociales y a nuestra comunidad interna...

También cuidamos mucho a esta comunidad interna. Leemos sus comentarios, les atendemos y les damos un trato de favor por venir todos los días a El Confidencial y dejar su huella.

Trabajamos también con herramientas de monitorización en *real time*, como Google Analytics, Chartbeat, redes sociales... Vamos hacia un modelo más de clasificación de audiencias, de llegar a las audiencias que realmente quieren recibir ese tipo de contenidos. No les vamos a *spamear* con cosas que no les interesen. Esas son las herramientas del día a día en el laboratorio. En periodismo de datos usan Tableau y CartoDB; para montar los *storytelling* también tienen una forma de montar un código diferente, con Premiere editamos los vídeos, etc.

## **9. ¿Cómo gestionan la participación de la audiencia en su medio/redacción? Puede citar algún caso concreto de éxito.**

Además de la propia publicación de la web y de las redes sociales, hacemos acciones de marca o de marketing, pero no vamos a ese modelo de pago. Lo que trabajamos lo trabajamos en orgánico, con nuestro tesón diario, con nuestro contenido y es así como nos conocen nuestras audiencias.

Cada día nos escriben correos, nos llaman por teléfono, nos pueden comentar... También nos mandan correos con sus historias. A través de nuestro canal de WhatsApp envían audios contándonos qué están viviendo, qué está pasando, por ejemplo, en la última manifestación de Podemos. Solemos llevar directos informativos en eventos como elecciones o manifestaciones. Y a través de las redes sociales o a través de WhatsApp recibimos imágenes y sus historias. Y por correo recibimos muchas veces historias personales a las que luego les hemos dado voz en el periódico y eso es lo que te agradece la audiencia realmente, que les des voz.

## **10. ¿Cómo evaluaría la experiencia de El Confidencial en herramientas como WhatsApp?**

Todavía es un nicho que tenemos que explotar. Es difícil porque generas una comunidad alrededor de un canal que podría incluso invadir tu privacidad, tu intimidad. Es tu móvil, tienes un perfil personal y tus datos personales donde te comunicas con tu familia y tus amigos. En ese caso, tener un grupo de un medio de comunicación, hay veces que impacta. Estas recibiendo notificaciones o enlaces de historias que pueden interesarte o no. Pero, al final, es una vía de comunicación efectiva. Y nosotros respondemos porque somos personas las que estamos detrás, las que cuidamos esas audiencias. Sí, es exitoso pero tenemos que ir un poco más allá, ver de qué manera se pueden abrir los distintos tipos de comunicaciones o satisfacer un poco más a los consumidores. Estamos empezando a trabajar en ello.

## **11. ¿Cuál es la mayor innovación que han introducido en su medio?**

En el Laboratorio, por ejemplo, vamos a sacar una historia contada en *storytelling*, con nuevos formatos, sobre embajadas. Otro buen reportaje que elaboramos también con nuevas narrativas fue “Cataluña, la brecha de España” en el que varios periodistas y fotógrafos se fueron a pueblos de la frontera con Cataluña para contar las historias de la gente que vive allí, de cómo vive ese ímpetu o estímulo independentista y que sea una historia muy bien contada. En la parte de periodismo de datos, cada día sacamos historias nuevas. De tráfico o de elecciones municipales, por ejemplo.

El equipo de desarrollo de audiencias, junto con el equipo técnico, estamos trabajando en audiencias. Por ejemplo, cuando se pasa cierto límite en el Ibex en una cotización, salta una alerta y a través de nuestro canal de Cotizalia en Twitter, se puede seguir si se ha subido o se ha bajado la cotización. Eso no se hace en ningún medio de España. En un futuro haremos también lo mismo pero con los goles de los partidos. En lugar de tener un redactor tecleando “Gol de Benzema”, va a salir automáticamente a través de nuestra cuenta de Twitter. Son iniciativas entre redacción y departamento técnico que no se hacen en otros medios y que a nosotros nos están dando éxito porque la audiencia está respondiendo muy bien y se sorprende de hasta dónde podemos llegar.

**“Aparte de que un periodista sepa contar historias, tiene que saber por qué su historia ha funcionado de una determinada manera, tiene que controlar las métricas”**

**12. ¿Qué nuevas destrezas se les exigen a los periodistas que están contratando o pretenden contratar en el futuro?**

Si fuese directora de un medio, contrataría perfiles transversales. Aparte de que un periodista sepa contar historias, tiene que saber por qué su historia ha funcionado de una determinada manera, tiene que controlar métricas, tiene que controlar el CMS, tiene que saber escribir un gestor de contenidos, tiene que saber de qué manera se distribuye por redes sociales, qué formato elegir... Un periodista tiene que tener una parte técnica además de las destrezas de redacción. A escribir podemos aprender en la universidad. Ahora aprendemos a posicionar una noticia, a medirla, o a saber cómo pincha el usuario. Hacemos test de usuario para ver cómo el usuario navega por tu noticia, dónde ha pinchado más o lo que más le ha interesado. El periodista de ahora tiene que saber eso. Tiene que tener una parte técnica importante, una parte más de informática o de ingeniería, y es así como se va a poder adaptar al nuevo panorama de los medios de comunicación.

**13. ¿Qué consejos concretos le daría a un periodista/empresario que desee emprender en el sector de la comunicación?**

Este periodista tiene que seguir formándose. El panorama y la tecnología cambian. Cada mes, cada hora, cada día conocemos una nueva red social o una aplicación móvil. Hay que buscar nuevas comunidades e investigar nuevas audiencias. Esa persona se tiene que seguir formando. En un Máster de Innovación, en un Máster de Analítica, en experiencias de usabilidad, en conocer un poco las tripas de un periódico, en una parte más técnica de programación, de periodismo de datos, e incluso en saber utilizar un Excel y sacar de él historias. Por ejemplo, a partir de números se pueden sacar historias, y eso es lo que los periodistas antes no veíamos. Ahora los nuevos medios pueden aprovechar esas destrezas.





## **Javier Andrés: “Estamos obligados a innovar porque tenemos nuevas reglas del juego y, el que no innova, está muerto”**

**J**avier Andrés Ortega dirige el departamento de Marketing de Atresmedia Publicidad desde 2006. Previamente trabajó en los servicios de marketing de Atres Advertising, en Sogecable, en G+J, en Antena3 y en Publiespaña. Es licenciado en empresariales y especialista en investigación de mercados.

**1. ¿Cómo define la innovación en el periodismo? ¿Qué características debe tener un medio o iniciativa para que sea verdaderamente innovador?**

Una definición muy poco académica de la innovación es aquello que no ha hecho nadie o que aporta alguna novedad sobre lo que se hace habitualmente. Se trata de una definición simple pero muy acertada de la realidad y de lo que entiendo por innovación, en periodismo y en cualquier otra cosa. Es un giro o algo totalmente nuevo sobre algo que ya existe. Pero siempre algo que aporta un poquito más de lo que teníamos hasta ahora.

**2. ¿Puede destacar algún medio a nivel nacional o internacional como especialmente innovador? ¿Por qué?**

Ahora mismo estamos obligados a innovar porque continuamente tenemos nuevas reglas del juego y, el que no innova, básicamente está muerto. Lo primero en lo que piensas es en internet. Pero, ¿Internet es un medio? Ese es otro debate. La televisión, por ejemplo, no para de hacer cosas



nuevas. Hace unos cinco años era un aparato con culo que estaba en medio del salón y que era algo unidireccional, que transmitía del emisor hacia el consumidor, y se veía a horas fijas y determinadas. Desde 2009, cuando lanzamos una campaña llamada “Antena 3.0”, ya no decimos que somos una televisión, sino que somos una plataforma de contenidos multimedia porque elaboramos contenidos para ver dónde, cuándo y cómo quieras. Antena 3 y La Sexta ya no se ven solo en la televisión; se ven en la tableta, en los *smartphones*, los ordenadores, las consolas... en muchos sitios. Y esa es una innovación que tenemos absolutamente arraigada a día de hoy. El hecho de que exista un *hashtag* en todos los programas es algo que hace unos años era impensable pero ahora mismo lo que es impensable es que no exista. Hay determinadas cosas que van poco a poco aportando cosas nuevas porque el público te lo demanda o porque crees que vas a dar un mejor servicio. Por ejemplo, las aplicaciones de segunda pantalla: la gente pide que le des ese plus de información sobre el contenido televisivo.

### **3. ¿Cuáles son las principales dificultades que pueden tener los periodistas y/o empresarios a la hora de desarrollar un medio, por ejemplo, en materia de marketing?**

En España hay una dificultad en periodismo y en todo: hay una serie de burocracias y de limitaciones económicas que, por lo que sé, en otros países no son tan duras. En cuanto al periodismo, tiene otras barreras propias como el hecho de hacerte un hueco y generar ese lugar que sea tuyo y solo tuyo, porque ahora mismo medios digitales hay tantos, que destacar en ese maremagno de medios resulta francamente complicado. Has de ofrecer un producto muy bien pensado, muy bien enfocado a un determinado *target*, que aporte algo nuevo... y esas son dificultades grandes. Sin embargo, cada día encuentras casos de éxito que, con todas esas dificultades, lo han logrado. Pero hay un nivel de competitividad tremendo en el periodismo y, sobre todo, en el digital.

### **4. ¿Cree que en España hay una cultura para emprender poco explotada o que ofrecen menos facilidades si se compara con otros países?**

Siempre se ha dicho que sí. En España quizás no seamos el país con un porcentaje de emprendimiento mayor. Muchas veces pensamos que resulta menos cansado o menos arriesgado tener una nómina que te pague otro. Es un tema cultural pero también se están dando ciertos pasos para que esto no sea así. En los últimos años, debido a la crisis en el empleo por cuenta ajena,

mucha gente se ha empeñado en trabajar con iniciativa para ser capaces de generar su propio empleo y hay personas a las que le ha ido muy bien.

### **5. ¿Qué aspectos concretos de su área considera los más innovadores?**

Todos los aspectos de mi área tienen que ser innovadores. Una de las cosas a la que prestamos atención es cómo las nuevas tecnologías posibilitan nuevos o mejores impactos publicitarios. Experimentamos con Twitter: hay gran sinergia entre el contenido que ves en televisión y lo que aparece en Twitter a la vez.

Hemos hecho cosas también con WhatsApp. Impulsamos una acción que hacíamos todos los años que generaba 15.000-20.000 SMS. Cuando lo sustituimos por WhatsApp, al año pasó a generar 800 mil mensajes. Son determinadas innovaciones a las que estamos muy atentos para implementarlas porque nos permiten para apoyar la publicidad en televisión.

También hay formatos publicitarios, como el *branded content*, que sobresalen un poco de lo que se está haciendo últimamente. En la investigación de mercado y audiencias se está innovando muchísimo. Las audiencias como se medían antes con *Kantar Media* parece algo del siglo pasado.

También vemos cómo se puede innovar en la investigación. Desde el punto de vista de la investigación, la televisión ha estado muy parada. Como era el medio rey, no ha demostrado su eficacia. Ahora nos esforzamos en mejorar la categoría de la televisión, mediante investigaciones que aporten algo a las pocas que se habían hecho anteriormente, para impulsar la eficacia de la televisión como medio.

Has de ser innovador en todo momento, hasta en cómo presentas las propuestas a los anunciantes. El clásico *PowerPoint*, con fondo blanco de hace unos años, si lo comparamos con las presentaciones de ahora, no se parece absolutamente en nada. La innovación tiene que estar presente en nuestro día a día.

**“Cuando veo Twitter ya sé si al día siguiente voy a recibir los datos de audiencia con ganas o tapándome los ojos”**

## **6. ¿Cómo gestionan la participación de la audiencia en su medio y en especial en su área? Puede citar algún caso concreto de éxito.**

Ahora están muy de moda las redes sociales. Nosotros hacemos una lectura diaria de todo lo que comentan en ellas sobre nuestros medios, nuestro soporte, programas, la publicidad que emitimos... Es como tener una investigación cualitativa 24 horas durante los 7 días a la semana. Tienes que ir viendo el *feeling* de lo que la gente te va diciendo. ¿Cómo lo fomentamos? Con el típico *hashtag* que pones para que la gente comente; generando concursos para que la gente participe contigo; los programas de radio, por ejemplo, son un clásico de interacción con la audiencia, y también la página web es una forma de contactar con nosotros. Para conocer la opinión de la audiencia, recibes todos los días un informe a las ocho de la mañana. Refleja que la gente te diga “esto me ha gustado” o “esto no”. Cuando ves que en un programa la curva de audiencia cae drásticamente, es una forma de que la gente te avise de que esto que le estas dando no le gusta.

Soy incapaz de ver un lanzamiento o un programa sin Twitter al lado. Cuando sigo Twitter ya sé si al día siguiente voy a recibir los datos de audiencia con ganas o tapándome los ojos. Por ejemplo, en los últimos *Tu cara me suena*, cuando leí los comentarios de la gente enfrentándose al poderosísimo *Sálvame*, la gente decía “el mejor *Tu cara me suena*” o “qué divertido”. Entonces sabes que va a funcionar.

Un caso de éxito rotundo es el programa de los *Neox Fan Awards*, un *branded content* que hacemos con Coca-Cola. Siendo una cadena pequeña para jóvenes, que hace un 2% de audiencia, logró 300 mil comentarios en Twitter. Eso es al nivel de los grandes partidos de fútbol o de Eurovisión. Fue uno de los programas más comentados del año, siendo una televisión de nicho.

## **7. ¿Qué contenidos o estrategias publicitarias novedosas están utilizando en Atresmedia? ¿O cuáles destacaría de otros medios?**

Nosotros tratamos siempre de responder a las demandas del anunciante, de las marcas. Y, además, cumplir con la Ley, que es un poco restrictiva. Si escuchas lo que se dice ahora sobre la publicidad, la demanda de los anunciantes y de las marcas es la capacidad de integrar publicidad y contenidos. Sin embargo, en la televisión pasa algo curioso. El legislador, lo que intenta por todas las maneras es decir “esto es publicidad” y “esto es contenido”. Esto no es positivo para nosotros. Con estas restricciones, tratamos de hacerlo lo mejor posible. El *branded content* se está moviendo. Hay una demanda clara de los anunciantes de generar un contenido

atractivo porque, si logra interesar a la audiencia, el mensaje va a entrar con mayor facilidad. Pero, por otra parte, es muy complicado de cumplir legalmente. Hemos producido un formato con Ikea que emitimos en La Sexta y en Nova en la reemisión, que es un caso de *branded content* bien hecho.

## **8. ¿Cuáles son las principales claves del *branded content* en televisión?**

Un amigo mío que trabaja en una productora dice que la clave del *branded content* es que cumpla los “tres quiere”. El *branded content* es una producción realizada por una marca pero, si no cumple los “tres quiere”, no funciona. El primer “quiere” es el de los medios de comunicación, que quieran emitirlo. Muchas veces los compañeros de programación emiten un *branded content* porque es una buena operación comercial pero no porque les interese. No es el caso del *Neox Fan Awards*, uno de los contenidos estrella de Neox, y tampoco es el caso de un programa esponsorizado por Ikea, que ha encontrado su hueco. Si quieren emitirlo es una buena señal. Si la gente quiere verlo, es otra buena señal. Muchas veces somos conscientes de que la gente no querría ver los anuncios pero si pones un contenido atractivo y la gente quiere verlo, es fantástico. Luego, que la marca quiera contarlo o producirlo. Si se cumplen los “tres quiere” -la marca quiere producirlo y contarlo, el medio quiere emitirlo y la gente quiere verlo- ese formato va a ser un éxito seguro.

## **9. ¿Qué parámetros utilizan para la medición de audiencias?**

Ahora mismo este aspecto está mal. Espero que por poco tiempo. Usamos dos mediciones radicalmente independientes que no tienen ninguna conexión entre sí. La medición de audiencias en televisión la hace *Kantar Media*, que es un panel de 12 mil personas, con 4.600 audímetros, que te aporta datos de lo que ves en la televisión. Han mejorado una cosa: ahora no te dan solo lo que es la televisión lineal, en directo, sino que si grabas el contenido y lo ves posteriormente en la televisión, esas audiencias también las están recogiendo. Es lo que se llama el *timeshift*; se trata de una cierta mejora.

Por otro lado, la medición online en las tabletas, en ordenadores o en *smartphones*, la hace *ComScore*. Ellos te dan otro tipo de medición que no tiene ninguna conexión con la de *Kantar*. Ahora mismo tenemos dos mediciones distintas que ni siquiera podemos sumar.

¿Qué suerte tenemos? Pues que *ComScore* y *Kantar* se han fusionado y están haciendo un proyecto piloto en España, Singapur y Brasil por el cual van a empezar a integrar estas mediciones. Desde el primer trimestre de

2016 tenemos ya datos sumados de ambos mundos por así decirlo, y probablemente a final de año tengamos una fusión. Con lo cual, ya podremos no solo sumar audiencias sino saber cuántos individuos únicos han visto los contenidos en cada plataforma.

## “En España podremos no solo sumar audiencias, sino saber cuántos individuos únicos han visto los contenidos en cada plataforma”

### **10. ¿Por ahora, cómo consideran si un determinado contenido está teniendo éxito o no?**

En televisión es muy fácil. Ves el dato que tú das y lo comparas con la competencia, y con tu media. Es lo que se llama el *share* de cadena. Y en internet te pasa algo parecido, ves qué promedio de vídeos ve la gente de tus contenidos. Pero sueles basarte en históricos, en la competencia, en la experiencia... y de una manera lo catalogas como un éxito o un fracaso.

### **11. ¿Cuáles son los principales modelos de negocio en los que se basa la viabilidad de su medio o de los medios que surgen ahora? ¿Funcionan?**

Hay varios modelos. Los mayoritarios son muy fáciles. Uno es “yo produzco unos contenidos televisivos que valen mucho dinero y se los entrego gratis a la gente a cambio de que vean publicidad”, que es un modelo que ha funcionado hasta ahora. Y el otro es “yo produzco unos contenidos televisivos que valen mucho dinero a cambio de que gente me pague por esos contenidos y a cambio, o no le meto publicidad, o le meto muy poca”. No hay más. Nosotros lo que tratamos de hacer para no depender al 100% de la publicidad, que es muy cíclica y que da sustos como en los últimos años, es buscar ingresos también por parte del espectador. No solo por parte de las marcas, sino que nosotros también tenemos acuerdos, por ejemplo, con determinadas marcas en las que formamos parte de su accionariado a cambio de publicidad en televisión. Esto se llama “acciones de media for equity”. La forma de pagar por acciones es emitiendo publicidad. Es una forma que se lleva también con determinadas marcas y vemos que el modelo tiene sentido.

## **12. ¿Qué nuevas destrezas se le exigen a los trabajadores que están contratando o contratarán en el futuro?**

Todo parte de la actitud. Siempre exijo gente normal, responsable, buenos compañeros, con ganas de trabajar y con la mente abierta. Eso lo he pedido ahora y siempre. En la gente que entra ahora, espero cierto manejo de herramientas que a mí ya me cuestan un poco. Sé que tengo que estar en el día a día en redes sociales y en la tecnología, pero me cuesta porque no soy un nativo digital, soy un inmigrante 100%. Me viene muy bien determinada gente de mi equipo mucho más joven que me aporta la frescura en ese punto de vista. Y lo que espero siempre es ilusión, empuje, ganas... porque tienen que suplir su falta de conocimientos con todo eso.

## **13. ¿Qué consejos concretos le daría a un periodista/empresario que desee emprender en el sector de la comunicación?**

Lo primero que trataría como emprendedor es no hacerme trampas al solitario. Es muy tentador buscar que el modelo de negocio te salga en lo que te apasiona. Pero tienes que ser realista y ver si eso en lo que vas a emprender tiene sentido, y si crees que los números van a salir. Porque si realmente eres un apasionado en alguna cosa, puedes caer en hacerte trampas al solitario para que el modelo de negocio salga. No lo hagas. Sé realista. Mira si tienes un buen mercado. Si tienes un producto diferencial. Si realmente aportas algo nuevo. Si tienes un buen posicionamiento. Si van a tener sentido los contenidos que quieres poner en ese medio. Y, luego, también entiendo que es importante tener una buena red de contactos y un modelo de financiación claro.

## **14. ¿Qué aspectos concretos en el área de marketing tiene que tener en cuenta un emprendedor?**

Todas las marcas tienen que tener un posicionamiento claro y diferencial. Si no tienes un posicionamiento claro y diferencial eres paisaje, no te van a encontrar. Tienen que encontrarte a ti porque eres el que mejor que habla de esto, o eres un experto que aporta determinado valor añadido en este tema. Desde el punto de vista del marketing es esencial un posicionamiento claro y diferencial.





## **Javier Padilla: “Solo sobreviven al cambio los que están habituados a cambiar. Son necesarios la actitud mental de flexibilidad y el aprendizaje continuo”**

**J**avier Padilla es periodista y emprendedor. Ha sido cofundador de Nabumbu, El Desmarque, 3dsignia y otras iniciativas de comunicación. Fue director técnico del Departamento de Internet de ABC Sevilla. También ha desarrollado trabajos de diseño, programación y marketing online.

**1. ¿Cómo define la innovación en el periodismo? Es decir, qué características debe tener un medio, iniciativa o servicio para que sea verdaderamente innovador.**

Los medios necesitan un porcentaje de la empresa capaz de soportar la incertidumbre. Si intentas que todo tu modelo de negocio esté muy asegurado, eso normalmente va en contra de lo que es innovación. Porque sientes que tus ingresos van a seguir llegando y, por lo general, eso te hace situarte en una posición más de “me quedo aquí, las veo venir y sé que esto va a seguir generando dinero”. Tienes que ser capaz de rechazar este pensamiento y decidir que una parte de tu empresa, por ejemplo el 30% de los recursos, los vas a destinar a soportar incertidumbre en un sector determinado, a hacer pruebas, a intentar alcanzar nuevos nichos de mercado, a ofrecerle algo nuevo al lector dentro del contenido informativo...



Por ejemplo, en los medios online, una innovación que el sector está esperando que llegue y funcione es el comercio electrónico. Es decir, que un medio de comunicación te recomiende un producto y ese mismo medio te lo acabe vendiendo. Y que de esa transacción acabe sacando un beneficio económico.

Desde mi punto de vista, la innovación es la capacidad de una empresa para aguantar la incertidumbre y que eso les lleve a sacar productos nuevos.

## **2. ¿Puede destacar algún medio a nivel nacional o internacional que destacaría como especialmente innovador? ¿Por qué?**

A nivel nacional me gusta cómo lo hace El Confidencial. Cuidan mucho la forma en la que presentan las noticias; su LAB de investigación funciona bastante bien y, a nivel nacional, ellos son una de las mejores experiencias. Hay que ver cómo lo va a hacer El Español que es una de las grandes promesas. En el extranjero hay muchos que lo hacen muy bien. Por un lado, The Guardian se ha introducido en el mercado estadounidense con bastante fuerza. The New York Times tiene unas secciones muy buenas monográficas, donde producen trabajos como el *One in 8 million*. Creo que pueden ser algunos de los medios que están haciendo cosas nuevas. Pero es verdad que, a poco que empiezas a investigar o moverte por Latinoamérica o ciudades como Boston, empiezas a encontrar medios locales online que están haciendo cosas impresionantes.

## **3. ¿Cuáles son las principales dificultades que tienen los periodistas y/o empresarios a la hora de emprender, desarrollar un medio y consolidarlo?**

En el sector del periodismo, la parte de formación de la carrera universitaria en cuanto al emprendimiento no se adecua a la que debería ser. Al final, la formación sobre Empresa suele darse en una asignatura o dos. Y no hay una cultura emprendedora real. Es decir, me enseñan técnicas de periodismo, a redactar, a editar vídeos, cada vez mejor y con mejores herramientas, pero no se le explica al estudiante cómo ha de configurar su mente para orientarse al emprendimiento. Hay que enseñarle que no hay un método que te diga “voy a estudiar una carrera y me colocaré en una empresa informativa”. Ese método ya no funciona porque es una vía para la insatisfacción porque los tramos salariales son bastante bajos, las condiciones no son buenas en los medios tradicionales... Me gustan mucho las universidades, centros de formación o masters que sitúan al periodista orientado hacia el emprendimiento. Ahora tienes que conocer bien internet, puedes hacer estudios de mercado incluso desde tu casa, puedes buscar tu

nicho, ver de qué forma puedes llegar al usuario, con algunas plataformas como *WordPress* puedes montarte tu página web en dos tardes... Enseñarles a los alumnos esa capacidad para crear productos informativos con muy pocos recursos y cómo poder monetizarlos, es una buena base para que la profesión avance hacia ese método.

**4. ¿Cree que en España hay una cultura para emprender poco explotada o que ofrecen menos facilidades si se compara con otros países?**

Efectivamente está muy poco desarrollada. En Europa no tenemos tanta experiencia como en Estados Unidos. En Nueva York, por ejemplo, hablas con los universitarios y no tienen en mente salir de la universidad para ver quién les da empleo. Algunos quieren trabajar en grandes corporaciones pero la mitad, como mínimo, tiene claro que quiere montar una empresa propia. Está muy integrado en su ADN. Están acostumbrados a lo que aquí es la vía del autónomo y eso lo integran muy bien en la sociedad y en los estudiantes.

**5. ¿Qué aspectos concretos de su medio considera que son los más innovadores en áreas como la organización de la redacción, el tipo de contenidos, su comercialización o en la relación con la audiencia?**

Quizás el punto que tuvo El Desmarque es que nos posicionamos orientados al periodismo local. Al final, el 70% de las búsquedas que se hacen sobre fútbol aquí en España no son ni del Real Madrid ni del Barcelona. Es decir, que a la gente le gusta saber qué le ocurre a otros equipos y notábamos que había una carencia de buena información deportiva local. Para empezar, esa orientación nos facilitó mucho la salida. Todo el mundo nos decía “¿Y qué queréis ser, el Marca?”. No. El Marca lo hace muy bien, pero ya tienen un target muy bien definido, son un periodismo madridista y el lector lo sabe y, si nosotros hubiéramos intentado hacer otro Marca, nos habríamos dado un golpe importante. Otra cosa que hicimos bien desde el principio fue basar nuestra estrategia tecnológica en el código abierto, es decir, no depender de nadie a la hora de pagar licencias. Por mi experiencia previa en otros grupos informativos, todo dependía de grandes corporaciones como Microsoft. ¿Y qué ocurre? Que al final todos los años tienes unos costes fijos en *software* y *hardware* muy importantes. Nosotros no, tenemos un coste en *hardware* pero podemos ir contratando en la Nube la capacidad que necesitamos según la vamos queriendo. Y si mañana no nos gusta el proveedor, nos movemos a otro. El *software* lo hemos modificado a nuestra medida y nos vamos

abasteciendo de las mejoras que va realizando nuestra comunidad. Eso nos hace tener coste cero en el plano *software*. Todo lo vamos desarrollando desde una base que ya está hecha.

Desde el punto de vista redaccional, un dato curioso es que no tuvimos una sede fija hasta el séptimo año. Hicimos bien la parte de teletrabajo, que es compleja porque llevas una empresa entera prácticamente mediante el correo electrónico y el teléfono. Quizás usamos bien las herramientas para el trabajo a distancia y eso nos permitió trabajar de forma descentralizada durante la parte de crecimiento, cuando no puedes invertir en crear una sede, pagar el mobiliario, oficinas, etc.

## **6. ¿Puede describir el sistema de trabajo en su redacción y en qué medida rompe con las rutinas tradicionales?**

La redacción en muchas cuestiones se puede parecer a una tradicional. Sí ocurre que los redactores son muy multidisciplinares. A diferencia de las redacciones más tradicionales, nosotros podemos coger prácticamente a cualquier redactor y es capaz de desarrollar casi cualquier trabajo. Incluso intentamos invertir mucho en la formación continua con cursos de Facebook, de cómo sacar partido a los grupos para conseguir audiencia, de cómo hacer contenidos con mayor participación para redes sociales... Todo ese tipo de cosas las vamos haciendo en formación casi de forma continua: formación en SEO, ahora estamos en la parte de edición de vídeo... La versatilidad del redactor es fundamental. Y algo que también aprovechamos es que los periodistas vienen ya adaptados a ecosistemas digitales, no lo han visto como algo raro, sino que es su medio natural.

## **7. ¿A qué necesidades responde la organización de su empresa? Económicas, agilidad, proximidad a la audiencia...**

Para nosotros, la proximidad con la audiencia es uno de nuestros factores clave. Fuimos prácticamente el primer medio de España en poner WhatsApp para hablar con nuestros lectores. A día de hoy tenemos cerca de 15 mil personas en WhatsApp. Eso genera mucho trabajo y tenemos que estar bien organizados para tener todas nuestras líneas de móvil bien sincronizadas, para mandar las noticias en tiempo real al bolsillo. Ya supone un 4% de nuestra audiencia muy fiel. Y, además, es una audiencia que te nota cercano, que te pregunta... Eso nos exige que el equipo de gestión de comunidades esté mucho más activo. Pero, por el contrario, nos da un beneficio enorme, y abre posibilidades de negocio de cara al futuro.

**“Al final somos una pequeña *startup* que va haciendo pruebas con muchas cosas. Cuando vemos que algo funciona, lo expandimos y le metemos más presupuesto”**

**8. ¿Puede citar algunas herramientas de desarrollo/producción de contenidos, distribución, etc. que considere novedosas para el periodismo?**

El gestor de contenidos. Nosotros trabajamos con *Joomla* y también otras con *WordPress*, las dos de código abierto. Cuando todavía Facebook no tenía mucho tirón, nosotros abrimos nuestras comunidades. Ahora estamos haciendo experimentos con Periscope, donde nos va muy bien y hacemos emisiones en directo. La verdad es que el lector lo agradece bastante. También estamos probando con Snapchat, con productos nuevos orientados al público más joven. Al final, el público de institutos y los universitarios están utilizando Snapchat de forma masiva. En Estados Unidos y Gran Bretaña es una brutalidad lo que se usa. Muchos canales tradicionales (CNN o Cosmopolitan) se están volcando en Snapchat porque ahí hay un público bastante interesante.

A nosotros nos cuesta nueve euros el servicio para hacer la radio online. Otras personas lo harían gastando ancho de banda, servidores, etc. Al final somos una pequeña *startup* que va haciendo pruebas con muchas cosas. Cuando vemos que algo funciona, lo expandimos y le metemos más presupuesto. La innovación la tenemos integrada en el ADN. Es un factor diferencial entre nosotros y el resto de medios. No tardamos nada en tomar una decisión y ponerla a prueba. Y si falla, la descartamos rápido. No tenemos tampoco apego a la idea.

**9. ¿Cómo gestionan la participación de la audiencia en su medio? Puede citar algún caso concreto de éxito.**

Nuestros tres canales principales son Facebook, Twitter y WhatsApp. Tenemos un equipo de cuatro personas dedicadas *full time* a redes. Es el equipo que más ha crecido en los últimos dos años probablemente. Siempre hemos sido una cantera de gente más o menos buena en redes sociales. El equipo que tenemos ahora ha conseguido duplicar el *engagement* que había inicialmente. Lo que nos da un poco de “reparo” es ver que es el departamento que más tiene que estar actualizándose. Cada plataforma

tiene sus trucos para llegar a cierto tipo de personas y los *community* tienen que estar atentos a ver cómo le pueden sacar el mayor partido. Pero, por otro lado, nos lo tomamos de forma divertida.

**10. ¿Cuáles son los principales modelos de negocio en los que se basa la viabilidad de su medio o de los medios que surgen ahora? ¿Funcionan?**

El 99% de nuestros ingresos viene por la publicidad. Con la publicidad intentamos ser creativos, ser un soporte que ofrezca buenos retornos. Para ofrecer buenos retornos, hay veces que te tienes que salir del *banner*. Si usas el típico *banner*, a lo mejor no pones en valor otro soporte. Nosotros reconocemos muy bien a nuestro lector, un sector muy local, e intentamos hacer productos más integrados con el contenido, mediante *branded content*. Estamos intentando trabajar en otras vías. Pensamos que la del comercio electrónico va a ser fundamental. Al final un medio tiene mucho tráfico, mucha audiencia y eso es lo que demanda el *e-commerce*. Quien monta una página de comercio electrónico suele afrontar el problema la falta de tráfico. Pero tiene buenos márgenes cada vez que hay una compra. Por el contrario, los periódicos tienen mucho tráfico generalmente.

En El Desmarque hay días que llegamos a más de 300 mil personas. Van cobrando por impresión de publicidad. La empresa necesita vender productos al final. El *banner* está bien. Pero si ese medio se integra con la empresa en vender productos, y si se le da una comisión por cada venta que haga de un producto, acaba generando mucho más beneficio económico que solo poniendo *banners*.

**Puede citar algún caso de éxito de *branded content*.**

Hubo uno, orientado al mundo publicitario: la experiencia Seat. Queríamos hacer algo nuevo con los anunciantes ya que iban a sacar un nuevo producto (Seat León). Le propusimos crear experiencias de *branded content* donde se integraba el nuevo Seat León con la afición del Sevilla. Se ofrecía a unos aficionados que integraran su vida como aficionado con la marca Seat y, al que mejor lo hiciera, le ofrecíamos ir al campo, lo recogían en un Seat León, le llevamos al césped a que conocieran a los futbolistas, etc. Al final eso supone una ruptura con el clásico *banner* que, además, cada vez tiene menos seguimiento. Son experiencias donde asociamos sus nuevos productos dentro de nuestro contenido y también los integramos con nuestros lectores.

## **11. ¿Cuál es la última innovación que han introducido en su medio?**

Quizás sea el uso de Periscope y las nuevas formas de aperturas. Más que una innovación tecnológica como tal, el hecho de establecer la redacción central en Sevilla y hacer un sistema muy flexible para la apertura de las delegaciones, nos está facilitando el crecer muy rápido. Acabamos de abrir Barcelona y vamos a abrir Coruña, Vigo y Canarias. Esto hará que prácticamente tengamos toda la geografía marcada. Todavía nos quedan sitios donde queremos ir, pero las zonas principales que teníamos en mente estarán listas a mediados de 2016.

## **12. ¿Qué nuevas destrezas se les exigen a los periodistas que están contratando o pretenden contratar en el futuro?**

Ahora hay dos tendencias grandes en la contratación de periodistas en el sector. Una es buscar a periodistas que ya se hayan formado su marca personal, que ya tengan un blog, que ya tengan un Twitter con más de mil seguidores, que esos seguidores estén enganchados al contenido que producen... Es como si los medios de comunicación, en lugar de pedirte el típico currículum, vean que eres capaz de trabajarte desde la nada tu marca personal. Si has sido capaz de hacer eso, si te dan un altavoz que llegue a millones de personas, te vas a salir. Pero nosotros optamos por la segunda vía. Cogemos a periodistas recién licenciados y les ayudamos en esa estrategia de la marca personal. Cuando nos llegan periodistas que siguen con la mentalidad antigua de solo trabajar en redacciones de periódicos impresos o de radios tradicionales, intentamos que cambien el chip. Ese modelo está prácticamente en vías de extinción.

La característica fundamental debe ser la actitud. Si alguien llega y tiene la actitud de aprendizaje, en El Desmarque aprende muchísimas cosas en dos meses. No solo la gestión de contenidos, aprende mucho desde el punto de vista tecnológico, a trabajar con compañeros, el trabajo descentralizado, envío y montaje de vídeos... todo se aprende rápido. Y mucho mejor si traen eso aprendido. Por suerte empieza a cambiar el mercado y cada vez llegan más jóvenes de la carrera que dominan las redes sociales, que conocen herramientas, que saben editar vídeos y audios rápidamente... Y, sobre todo, nos gusta que propongan cosas.

Si hubiese que elegir una característica sería la actitud. Porque la aptitud intentamos nosotros dársela, con recursos. Pero la actitud de querer aprender, de ser muy flexible, resulta fundamental. Hoy puedes estar de *community manager* pero mañana igual estás en la sección del Betis o grabando vídeos. Que sean personas muy versátiles.

## “La actitud de querer aprender, de ser muy flexible y versátil, resulta fundamental”

### 13. ¿Qué consejos concretos le daría a un periodista/empresario que desee emprender en el sector de la comunicación?

Ha ocurrido una cosa curiosa. Durante años se decía que los medios de comunicación eran los peores sitios donde se podía invertir. En Estados Unidos está ocurriendo justo lo contrario. Los grandes fondos de capital riesgo están invirtiendo en los nuevos medios. Una nueva vía serán los automatismos informativos y eso, más que hacia dónde debe ir un nuevo profesional, indica hacia dónde no debe ir. Todos los trabajos que sean por ejemplo notas de prensa de temas como economía, van a desaparecer con robots informativos. Y eso ya se está utilizando. Ya hay agencias donde toda la información de bolsa la hacen máquinas. ¿Qué queda? El camino de la creatividad. ¿Quién va a prevalecer? El profesional creativo. El profesional que esté todos los días con ganas de aprender cosas nuevas. Que no crea que va a estar diez años haciendo lo mismo. Ahora los ciclos son mucho más cortos. Un ciclo de dos años ya se considera un ciclo largo en el online. Los ciclos de cuatro años haciendo lo mismo, prácticamente no existen. Como consejo, les diría que basasen su estrategia de *software* libre, de código abierto. Una plataforma *Linux*, *WordPress*... Todo ese tipo de cosas porque hacen que con coste cero puedas lanzar tu idea y eso me parece fundamental. Antes que hacer un plan de negocio donde vas a invertir miles de euros, pruébalo. Estamos por suerte en una época de la Historia en la que por 200 o 300 euros puedes probar perfectamente tu idea de negocio. Puedes lanzarla a través de Twitter y Facebook, invertir en publicidad segmentada y, con pocos euros, llegar a miles de personas o con *AdWords* o el propio Facebook a través de los anuncios. Hay que aprovechar esa coyuntura, al igual que ocurrió con el fenómeno *YouTube*: en España hay algunos que tienen más de dos millones de espectadores diarios. Pero puede que lleguemos a cierta saturación, como ocurrió con el fenómeno *Blogger*. Ahí solo sobreviven en el cambio los que están habituados a cambiar. Es decir, hay también como actitud mental, la flexibilidad al cambio. Y, después, el aprendizaje continuo. Si algo nos ha funcionado muy bien, es que estábamos obligados a la formación continua en nuestros ámbitos. Esa es la actitud que de momento nos ha llevado a donde estamos, que no es donde queremos estar porque queremos estar mucho más arriba, pero de momento es un sitio bastante bueno.



**José Luis Rojas: “En los proyectos emprendedores, el modelo de producto puede ser muy bueno pero, si no se sostiene con un modelo de negocio, no será viable”**

**J**osé Luis Rojas es periodista con amplia experiencia profesional (Radio Nacional de España, Canal Sur Radio, Estadio Deportivo o Sports.com). Es experto en Periodismo Deportivo y actualmente trabaja como Asesor de Calidad e Innovación Periodística en el diario Marca. Imparte docencia en la Universidad de Sevilla.

**1. ¿Cómo define la innovación en el periodismo? ¿Qué características debe tener un medio, iniciativa o servicio para que sea innovador?**

La innovación parte de la creatividad, de la creación de una idea que ha de ser puesta en marcha para experimentar con ella, para probarla. Y, a partir de ahí y en función de los resultados que se obtengan, ver de qué forma es mejor ejecutarla y llevarla a cabo. A través de esa experiencia es cuando se perfecciona esa iniciativa, esa herramienta y se pone en marcha, incluso de forma mejorada si en un primer momento se ha considerado que no ha sido suficientemente deseable.

La innovación es constante y no tiene porqué referirse siempre a algo nuevo. Creo que es una confusión habitual. Y cuando se habla de innovación, muchos piensan que tiene que ser algo nuevo. Sin embargo, puede ser una



adaptación de lo antiguo, una vuelta de tuerca a algo que ya existe en función del público, en función del medio, de la plataforma... y esa es quizás la característica más importante para innovar en periodismo. Cómo saber adaptar a lo que ya existe una regla nueva.

## **2. ¿Puede destacar algún medio a nivel nacional o internacional que destacaría como especialmente innovador? ¿Por qué?**

La fase expansiva de la innovación en Periodismo se está produciendo, lógicamente, en las plataformas digitales. A raíz sobre todo del aprovechamiento de las nuevas tecnologías y de las aplicaciones que permiten formas diferentes de contar historias. Por ejemplo, la forma en la que se está experimentando en la extensión o en la adaptación de los formatos de los géneros tradicionales. Volvemos de nuevo al concepto de adaptación a estas plataformas. Se acortan textos, se potencian infografías, se incluyen más datos, se potencian elementos interactivos para generar ese contacto más cercano con el usuario... En definitiva, hay una diversidad de medios y sería injusto que me refiriese a uno en concreto. Hay muchísimos medios que siguen esta línea de trabajo y cada día hay novedades.

## **3. ¿Cuáles son las principales dificultades que tienen los periodistas y/o empresarios a la hora de emprender, desarrollar un medio y consolidarlo?**

Por un lado, en emprendimiento periodístico, estamos viendo que en las cerca de 500 iniciativas puestas en marcha por periodistas en España desde 2008, hay muchísimas tipologías de medios. Pero, analizando algunos casos, se echa en falta que los periodistas tuvieran formación empresarial. Muchos medios adolecen de esa falta de formación porque todos sabemos hacer periodismo pero somos emprendedores por obligación en muchos casos, no por formación o por vocación, y eso tiene como consecuencia que haya ciertas carencias en el modelo de negocio o para llevar el producto adelante. Por eso, ha habido cierres de medios que no han podido tener continuidad por ese problema.

## **4. ¿Cree que en España hay una cultura para emprender poco explotada o que ofrecen menos facilidades si se compara con otros países?**

Con carácter general, sí está bastante desarrollada aunque todavía está en fase de expansión. Seguirá desarrollándose esta cultura del emprendimiento en el ámbito de la comunicación. Es necesario seguir avanzando en esta línea y, quizás, una de las claves resida en una formación más interdisciplinar. Que en los planes de estudio de las universidades se vayan incluyendo módulos

de emprendimiento, porque al fin y al cabo es el futuro en muchas áreas de trabajo y de conocimiento.

## “Sería deseable que en los planes de estudio de las universidades se vayan incluyendo módulos de emprendimiento”

### 5. ¿Qué aspectos concretos de Marca considera que son los más innovadores en alguna de sus áreas?

El diario Marca es un caso particular porque parte de ser un medio líder en su ámbito de realización, no solamente en España, también en el ámbito panhispanico en el mundo digital. Eso le exige no caer en la autocomplacencia, que es un gran error de los medios situados en lo más alto, creerse que lo han conseguido todo. En cambio, en Marca se está haciendo un trabajo de mejora progresiva, no solamente de los formatos sino también de cómo presentar los contenidos y de cómo llegar a la audiencia. Desde las métricas, se está perfeccionando cómo medir bien. Analizan cómo consume la información el usuario y así, intentar tener *feedback* y llegar a él de la forma más eficaz posible a través de plataformas, de vías de comunicación directa como las redes sociales o a través de otras aplicaciones móviles. Y en cuanto a los contenidos, se presentan de forma diferente porque vemos que el consumo de la información también está cambiando. Por ejemplo, incluimos más vídeos en las piezas para que sean piezas con menos texto y más audiovisuales o gráficas; también se trabaja en mejorar los directos a pesar de que estén consolidados con mucho tráfico de visitas; se mejora con la inclusión de datos, de estadísticas e, incluso, se incorporan al discurso del medio los comentarios de los propios usuarios y los hacemos más partícipes de lo que se cuenta y de lo que es Marca. Por tanto, es un medio que poco a poco va mejorando en la innovación del día a día. No son grandes cambios que supongan una gran inversión tecnológica, pero sí se ponen en marcha ideas que sirvan para dar esa vuelta de tuerca y mejorar para contar las cosas de forma diferente.

### 6. ¿Puede describir el sistema de trabajo en la redacción y en qué medida rompe con las rutinas tradicionales?

La transición a lo digital también ha conllevado un cambio generacional en las redacciones. Pero no solo en la redacción de Marca o en el periodismo

deportivo. Este proceso de cambio necesita tiempo para adaptarse y eso pasa también por una formación en lo digital de muchos de los profesionales que hasta hace poco han estado acostumbrados a trabajar en el papel y ahora tienen que manejarse en otro tipo de formatos y plataformas. Eso es una necesidad para esas personas porque no han estado acostumbrados hasta ahora a trabajar así. Tienen que cambiar el chip a través de la formación y ahí las empresas van a tener que apostar por formar a sus trabajadores.

Por otro lado, la convergencia. Ahora mismo hay departamentos estancos entre lo digital y el papel. La tendencia es a que se vaya trabajando en la multiplataforma. Es decir, que una misma pieza o una cobertura de un redactor sirva para varias plataformas a la vez. Que se rentabilice el trabajo y sirva para llegar de una vez a todos los sitios. Y en ese sentido hay varias líneas abiertas para mejorar en esa convergencia y la formación digital de los trabajadores.

### **7. ¿A qué necesidades responde la organización de Marca?**

Hay que tener claro que cualquier medio de comunicación, ante todo, es una empresa. No podemos ser tan idealistas de pensar que un medio se basa en lo periodístico y nada más. Hay una estructura empresarial y el contexto es el ejercicio periodístico. Además, hay que tener en cuenta que, cuando un medio de comunicación produce contenidos, no todos son periodísticos. Hay que buscar el equilibrio entre lo periodístico y lo comercial. Y, en ese equilibrio, es donde hay que saber moverse, intentando tirar más de lo periodístico pero sin perder de vista que pertenecemos a una empresa, que tiene que generar unos resultados para que el periodismo sea viable. En los nuevos proyectos emprendedores, vemos cómo el modelo de producto puede ser muy bueno pero, si no se sostiene con un modelo de negocio, no va a ser viable. Dentro de una empresa como el grupo Unidad Editorial, es interesante ver cómo un producto más comercial puede ayudar a sostener a otro menos comercial, de más calidad periodística. Es una posible solución.

### **8. ¿Puede citar algunas herramientas de desarrollo/producción de contenidos, distribución, etc. que considere novedosas para el periodismo?**

La innovación no tiene por qué ser algo rompedor o radicalmente nuevo. Y las herramientas que utilizamos para innovar se obtienen, por ejemplo, mediante los productos. Ha habido dos más destacados. Marca Plus que es una revista dirigida a tabletas y móviles. Lo forman un grupo de redactores jóvenes que vienen de un proyecto anterior de emprendimiento que se

llamaba Quality Sport que era a su vez consecuencia de un proyecto de fin de carrera de la Universidad de Navarra. Pusieron en marcha una idea, una revista polideportiva inicialmente en papel, y trazaron el recorrido que precisamente se ha visto en los últimos años en periodismo: del papel a la web y de la web a la tableta o al móvil. Marca compra o absorbe esa idea y, ahora mismo, Marca Plus se ha convertido en un referente del periodismo deportivo móvil. En España, Sport siguió sus pasos y AS también ha creado una revista para tabletas recientemente. De hecho, Marca Plus ha sido reconocida internacionalmente con premios como el de la Asociación de Editores de Revistas del Reino Unido. Es un reconocimiento al trabajo bien hecho.

Por otra parte, en relación con el periodismo de reportajes en profundidad, para aproximar el deporte de forma amena al usuario se crea Marca Buzz. Es como el BuzzFeed del deporte. Mundo Deportivo también siguió los pasos de Marca en este sentido. Marca Buzz es un portal de entretenimiento que se separa deliberadamente de lo que es información. Tiene una URL propia para que no se confunda con lo periodístico. Pero es algo deliberado el decidir mostrar cómo hay contenidos que son viralizables y cómo pueden proporcionar muchas visitas y tráfico en la web para generar beneficios con los que sostener otro tipo de servicios, como puede ser Marca Plus.

### **9. ¿Qué herramientas tecnológicas se usan para desarrollar esos proyectos?**

Sobre todo se está estudiando la tecnología a través de empresas que sirven tecnología y la desarrollan. La importancia en una aplicación para móviles es que los elementos, tanto los vídeos como las páginas, salgan rápidamente. Se está intentando mejorar esa aplicación. Y ya hemos visto otros casos, como la aplicación que desarrolló la BBC en los Juegos Olímpicos de Londres, que fueron la clave de su éxito. Crearon una aplicación muy potente, multimedia y muy rápida, que permitió ágiles descargas e incluso el *streaming*. Ofrecieron competiciones en directo y fue un éxito en descargas y en visualizaciones. Una de las claves para triunfar a través de los móviles es acelerar y agilizar esa aplicación. Y en eso estamos trabajando.

### **10. ¿Cómo gestionan la participación de la audiencia en Marca? Puede citar algún caso concreto de éxito**

Estamos en proceso de crear nuevos espacios de participación; uno de los grandes proyectos es crear una plataforma de contenido generado por el

usuario. Buscamos que, de alguna forma, aglutine otros canales que ya se han creado para que el usuario participe y aporte opiniones e incluso escribiendo o mandando fotos. También hay canales de suscripción gratuita que permiten participar en chats, etc. Con ello se genera comunidad; al fin y al cabo ese es el sostén de muchos medios digitales, y a partir de ella, ir creciendo.

Hay piezas concretas donde se han puesto en marcha nuevos formatos y nuevas maneras de enganchar con la audiencia. La inclusión de formatos horizontales permite mucha interactividad en una pieza, ya que se pueden ver muchas imágenes y vídeos. Con motivo del “clásico” entre el Real Madrid y el F.C. Barcelona, por ejemplo, se realizan coberturas especiales aprovechando el fondo documental.

### **11. ¿Cuáles son los principales modelos de negocio en los que se basa la viabilidad comercial de Marca o de los medios actuales? ¿Funcionan?**

Me parece muy interesante el modelo que está desarrollando eldiario.es por los resultados que ofrece. Ha creado una gran comunidad de socios, que son los que aportan, y no tienen que rendir cuentas ante nadie. Sin embargo, creo que el *crowdfunding* es un método de financiación que ofrece dudas; ha funcionado en muchos casos, pero en otros no termina de arrancar. Y, sobre todo, más que en un modelo de negocio concreto, la clave está en la diversificación de ingresos. Aquellos medios que están consiguiendo esa diversificación están teniendo más vías de sostenibilidad a medio y largo plazo. Ya no solo diversificar entre la publicidad –que está en un modelo de cambio y es difícil conseguirla- sino también en contenido patrocinado o *branded content* ya que las empresas están apostando por colocar su marca a través de contenidos.

The Guardian es de los medios internacionales que más está potenciando ese modelo de ingresos y es que, al ser una web gratuita, necesita esa diversificación de ingresos. Un ejemplo de que lo está consiguiendo fue su cobertura de la Copa del Mundo de Rugby con contenidos patrocinados. Es un modelo de cómo es compatible hacer buen periodismo con el respaldo de una marca empresarial.

### **12. ¿Marca apostará en un futuro por diversificar sus ingresos como The Guardian o seguirá basándose en la publicidad?**

A día de hoy, aunque está creciendo mucho en la web, Marca sigue siendo un medio tradicional por estructura y mentalidad. Requiere de una progresiva adaptación y cambio de mentalidad. Llevará tiempo porque supone un cambio generacional, por lo que ha sido históricamente Marca y

porque sigue siendo el diario más leído de este país, y no va a renunciar a esa audiencia que ya tiene. Dependerá mucho del proceso de adaptación, que va a ser paulatino.

**“El *crowdfunding* es un método de financiación que ofrece dudas; ha funcionado en muchos casos, pero en otros no termina de arrancar”**

### **13. ¿Cuál es la última innovación que han introducido en su medio?**

Son pequeños grandes cambios que se observan día a día. Uno de los últimos aspectos en los que hemos estado trabajando es la cobertura en directo de los partidos de fútbol. Hemos buscado cómo potenciarlos ya que son unas piezas muy seguidas por la audiencia. Se puede mejorar introduciendo más interactividad, en el *display*, en la presentación, llegando a acuerdos con empresas estadísticas, aportando más conversación social porque interesa que se incorpore el usuario al directo, etc. La confluencia de lo social, lo estadístico, lo infográfico y lo interactivo va a hacer que el directo de Marca sea un referente en España en deportes.

### **14. ¿Qué nuevas destrezas se les exigen a los periodistas que están contratando en Marca o pretenden contratar en el futuro?**

Por lo que conozco en la parte digital y Marca Plus, son multiplataforma y en ellas trabaja gente joven. La media de edad de las personas que se dedican a la web es muy inferior a la redacción de papel. Y estas personas ya vienen con una formación adquirida ya que se manejan mejor en los nuevos medios digitales y con eso tienen ya mucho ganado. Así que, me consta que en algunos casos no hace falta aleccionarles demasiado porque saben lo que tienen que hacer cuando van a cubrir una información. Por ejemplo, una persona que fue a hacer una cobertura para Marca Plus, aprovechó su entrevista para Radio Marca, en la web de Marca salió con un vídeo y con un texto, y finalmente en Marca Plus. Un mismo trabajo sirve para cuatro plataformas diferentes y no hizo falta que se lo dijera nadie, sino que esa persona ya viene con el chip puesto y la formación adquirida. Por suerte, en las universidades se va avanzando en la formación digital y multiplataforma.

**15. ¿Qué consejos concretos le daría a un periodista/empresario que desee emprender en el sector de la comunicación?**

Un empresario que decide emprender en un medio de comunicación debe formarse en comunicación. Si un periodista tendrá problemas para emprender sin formación empresarial, también ocurrirá a la inversa. En algunos medios de comunicación importantes se está viendo cómo los jefes, los que toman las decisiones, o no son periodistas o carecen de esa formación periodística. Por ello, muchas de las decisiones que se toman son auténticas aberraciones y van en perjuicio del medio en cuestión. Por tanto, haría falta esa formación en comunicación para esas personas que se deciden meter en un mundo que no conocen. O se rodean de gente que les asesore bien, o se tienen que formar directamente.



## **José Manuel Rodríguez: “Buscamos que todos los perfiles se retroalimenten unos a otros. Que todos aprendan porque tienes al lado a alguien que es diferente”**

**J**osé Manuel Rodríguez es periodista especializado en redes sociales. En El Confidencial gestiona la estrategia social y modera su comunidad interna desde 2013. Previamente, trabajó en lainformacion.com y en Arista. Además, ha prestado servicios de formación y consultoría en compañías como INECO, la Real Academia Española de la Lengua (RAE) y Axel Springer.

**1. ¿Cómo define la innovación en el periodismo? ¿Qué características debe tener un medio, iniciativa o servicio para que sea innovador?**

Sobre este tema tengo opiniones encontradas. Por una parte, pienso que la innovación tiene que partir de una unidad que empuje nuevas formas de contar historias y de encontrar nuevas vías de incorporar a perfiles distintos en el desarrollo de estas historias. Desde perfiles técnicos a perfiles más creativos.



Por otra parte, también pienso que la innovación debería ser algo transversal en toda la empresa. Es decir, que no haya alguien que innove para que luego lo imponga a los demás sino que sea un proceso que gradualmente pueda absorber toda la gente. Por ejemplo, en el laboratorio de El Confidencial hay una unidad cada vez más grande dedicada a eso pero lo más interesante es que toda la empresa se involucre en ese proceso de hacer mejor las cosas y de buscar nuevos horizontes a la hora de contar las cosas.

Desde el punto de vista de que la innovación se puede cifrar en dos aspectos esenciales –hacer cosas que los demás no hacen o hacer lo que hacen los demás pero de forma totalmente distinta-, yo creo lo más importante es involucrar al máximo número de personas, lo más variadas posibles y de todo el escalafón.

## **2. ¿Puede destacar algún medio a nivel nacional o internacional como especialmente innovador? ¿Por qué?**

The New York Times tiene una división en New York Times Labs y ha trabajado en todo tipo de prototipos y de ideas. Desde formatos físicos para ver las noticias en una mesa hasta aplicaciones que te permiten ver la frecuencia de palabras en noticias o en contenidos publicados por ellos. Otro ejemplo es el Washington Post, también está apostando bastante por ello. Al fin y al cabo, ha sido comprado por el dueño de Amazon, Jeff Bezos, y hay un componente tecnológico muy importante.

En España, sin desmerecer al resto, considero que El Confidencial está liderando la apuesta por la innovación en la medida en que tenemos una visión y un compromiso por intentar ser distintos tanto en contenido como en forma. También destacaría lo que hace en algunas ocasiones El País, donde hay gente muy buena.

Al margen de El Confidencial y de nuestro compromiso, surgen iniciativas tanto estructurales como coyunturales y eso es una buena noticia porque lo que tenemos que hacer es, sobre todo, sorprender al lector.

## **3. ¿Cuáles son las principales dificultades que tienen los periodistas y/o empresarios a la hora de emprender, desarrollar un medio y consolidarlo?**

La primera dificultad es que a los periodistas no se les enseña a ser emprendedores. Normalmente salen de la facultad con unos conocimientos teóricos basados en cómo comunicar, cómo escribir, cómo desenvolverse en un ámbito puramente productivo, etc. En cambio, no reciben nociones de

cómo montar una empresa, de diseñar una estructura empresarial o de hacer un plan de negocio. Con lo cual, como no te forman, no te planteas esa vía. Si ya en la propia carrera te metiesen el gusanillo de las posibilidades que tiene el hecho de que tú pongas en marcha un proyecto propio que se pueda acabar convirtiéndose en un proyecto colectivo muy interesante, eso podría seducir a algunas personas.

Es cierto que los periodistas, salvo los que se dedican a la economía, somos malos con los números. Por ello, al emprender tenemos la necesidad de ser gente que se maneje mejor con los números, con el plan de negocio, con ingresos o gastos. Hay que ser buenos gestores porque entendemos cómo funcionan las matemáticas o las estructuras básicas de lo que entra o lo que sale de una empresa.

#### **4. ¿Cree que en España hay una cultura para emprender poco explotada o que ofrecen menos facilidades si se compara con otros países?**

Es difícil saberlo. Tengo compañeros metidos en este tema como Carlos Soto, nuestro periodista encargado de escribir sobre emprendedores. Desde mi punto de vista, nos falta espíritu porque no lo alimentamos. Es decir, no lo fomentamos con una formación adecuada que intente estimular las ganas de crear algo propio. Es esencial el amor propio de la persona que tiene una idea y quiere llevarla adelante.

No es una cuestión de falta de ideas sino de falta de espíritu fomentado por la falta de cultura, que también está desarrollado con la falta de medios. Además, en la cultura española el empresario quizás tiene una imagen inmerecida en muchos casos. Si hay una creación de empresas o de puestos de trabajo significa que alguien apuesta por intentar montar un proyecto de alguna manera. Así que creo que es una combinación de todos los factores.

**“En estos tiempos de incertidumbre en los que la distribución no está en nuestras manos, los modelos de negocio también están en el alero”**

## **5. ¿Qué aspectos concretos de El Confidencial considera que son los más innovadores en alguna de sus áreas?**

La innovación en El Confidencial parte de la idea de que tenemos que ser distintos a toda costa. Por una parte, es un método de supervivencia a largo plazo y de mejora y dotación de valores a la propia marca, por otro lado. Lo que tenemos que hacer es trabajar en que la gente distinga qué hace El Confidencial respecto a todos los demás. Cuando hablamos de eso nos referimos a los nuevos formatos que estamos desarrollando con la unidad de Pablo López, que lidera un grupo que trabaja en contenido patrocinado y formatos nuevos para la redacción. Nos referimos también a la estructura del Laboratorio que ha creado Alejandro Laso, donde mezcla personas de diferentes perfiles técnicos, de producto, periodísticos o de diseño para pensar en El Confidencial de pasado mañana. En El Confidencial de mañana ya piensa la redacción, pero en cómo vamos a ser pasado mañana, cómo nos van a consumir, cómo vamos a llegar a la gente o qué clase de empresa vamos a ser, eso se piensa en el Laboratorio.

En estos tiempos de incertidumbre en los que la distribución no está en nuestras manos, los modelos de negocio también están en el alero. Por ello, la innovación tiene que calar hondo en todos los aspectos de la empresa. Buscamos reaccionar rápido y sobre todo cambiar antes de que te haga falta. Si tú cambias cuando estás obligado a hacerlo, tienes muchas posibilidades de fallar. Yo lo comparo con los ciclistas. A un ciclista siempre se le recomienda que beba agua antes de tener sed porque si bebe agua cuando tiene sed significa que va a tener un bajón. Es decir, tu cuerpo ya te está demandando algo que, aunque se lo des en ese momento, no vas a poder evitar que sufra esa carencia.

También lo relaciono con el arte de la guerra, con Sun Tzu, que en uno de sus pasajes habla de que aquel ejército que llega antes tiene tiempo de descansar. Mientras que el que aparece el último tiene que pelear justo cuando llega. Con lo cual, si eres el primero en cambiar tienes ese margen hasta que los demás cambien y ellos tendrán que hacerlo más rápido que tú. Y tú, por ser el primero, has tenido margen para aplicar ese cambio. Entonces, nuestra filosofía en ese sentido es que somos un producto en evolución, somos un producto en beta y desde el punto de vista técnico, de desarrollo, de contar historias, esa cultura tiene que impregnar todo lo que hacemos.

## **6. ¿Puede describir el sistema de trabajo en su departamento dentro de la redacción y en qué medida rompe con las rutinas tradicionales?**

En cuanto a redes sociales, intentamos ser lo más eficaces posible en cuanto a la información que tenemos. Conseguir que se distribuya de la mejor forma. No siempre es fácil porque muchas veces te enfrentas a la realidad en la que, por ejemplo, el algoritmo de Facebook trata a algunos de forma desigual y no tienes una noción de cuál es la diferencia concreta.

Intentamos ser creativos para aportar un valor añadido al contenido nativo con el que explicamos las informaciones y con el que buscamos contentar a una parte del público que lo que quiere es una lectura superficial. También tratamos de ser abiertos para recibir ideas de cualquier parte. Es decir, estamos pendientes de lo que están haciendo los demás o de las propias ideas de la redacción que nos puedan resultar interesantes en algún momento.

Por otro lado, involucramos a la redacción para que realmente formen parte del circuito de distribución de los contenidos y es que ellos también están presentes en redes sociales. Nuestro reto siempre es conseguir ser distintos y que toda la empresa piense en términos de “qué podemos hacer para que nuestros contenidos y El Confidencial como marca lleguen a la mayor cantidad de gente posible y que obtengamos de ellos un valor añadido, el aprendizaje”. Qué demanda la gente o hasta qué punto lo estamos haciendo bien en función del entorno son otras dos reflexiones. También intentamos ejercer ese valor de embajadores para obtener el conocimiento y convertirlo en algo que nos permita ser mejores cada día.

## **7. ¿Puede citar herramientas de desarrollo/producción de contenidos, distribución, diseño, etc. que considere novedosas para el periodismo?**

Utilizamos muchas aplicaciones para diferentes cuestiones. Por ejemplo, utilizamos los datos que genera Amplitude y los datos a tiempo real que nos facilita Chartbeat. En redes sociales hemos probado diferentes herramientas últimamente siempre buscando aquello que nos aporte un extra sobre lo que estamos haciendo. Siempre tenemos que pensar hasta qué punto lo hacemos de forma eficiente y hasta qué punto algo nuevo nos permitiría hacerlo mejor, más rápido o de una manera diferente. Es muy importante pensar siempre en los márgenes de mejora o qué te ahorrarías. ¿Te ahorrarías tiempo de una gestión manual o un problema basado en cómo organizas

esto? ¿O crearías una oportunidad en un entorno que no estás trabajando ahora mismo?

Ahora estamos pensando en probar para redes sociales Post Planner. También hemos utilizado Crowdbooster. Probamos diferentes cosas y nos las quedamos o no en función de si se justifica el gasto en torno al beneficio que obtenemos.

## **8. ¿Cómo gestionan la participación de la audiencia en El Confidencial? ¿Puede citar algún caso concreto de éxito?**

La participación con la audiencia la gestionamos por un lado a través de la presencia en redes sociales y, por otro lado, con la presencia en la gestión de la comunidad. La primera tiene que ver con hasta qué punto las cosas que proponemos son mejor o peor aceptadas como tema de conversación para que la gente se posicione sobre ellas. Si hablamos de los *Trending Topics*, que es un indicativo como cualquier otro, podemos decir que cada cierto tiempo tenemos uno generado por nuestros contenidos. Con lo cual, conseguimos que la gente hable de algo que hemos hecho nosotros. Hay temas de investigación o temas de fuera de agenda que hacemos y que nos permiten tener un éxito importante porque es un asunto que igual nadie estaba mirando pero que nosotros sacamos. Además, hemos creado una unidad que nos está ayudando mucho porque son personas que están mirando más allá de la actualidad, de lo que está pasando. Son temas que suelen funcionar bien.

En Facebook hacemos preguntas al público o intentamos que la gente se posicione sobre las cosas que le proponemos. Hay veces que obtienes pistas interesantes para ver hasta qué punto hay temas que importan, que interesan y enfoques que podríamos probar. Intentamos obtener todo el valor posible de lo que la gente nos dice y de sus reacciones para darle continuidad a los temas.

Para nosotros el éxito en redes sociales se basa en crear una conversación. Es decir, que un tema que hemos sacado nosotros cree revuelo, cree conversación, cree una tendencia. Nosotros apuntamos con el dedo a un asunto y la gente habla sobre ello. Con lo cual, hemos creado un impacto. Lo más importante para mí del periodismo es contar historias que importan pero la consecuencia importante es que haya un impacto, que pase algo. Y cuando tú creas un debate público en redes sociales basado en que la gente está debatiendo sobre un tema que igual desconocía o cuyos términos no tenía en cuenta, eso es un impacto y es bueno.

## **“Para nosotros el éxito en redes sociales se basa en crear una conversación: que un tema que hemos sacado nosotros genere revuelo, cree tendencia”**

### **9. ¿Cuál es la mayor innovación que han introducido en su medio?**

Destacaría que hemos creado equipos multidisciplinares en el laboratorio. Hasta ahora, nuestro proceso de trabajo se basaba en que había varios perfiles por un lado (jefes de producto, sección de diseño, de móvil...) y por otro lado estaba el departamento técnico. Pero en la actualidad los hemos mezclado y de esa manera lo que tenemos son grupos que están trabajando tanto producto, como web o como CMS o el móvil. Así también conseguimos que los miembros del departamento técnico, que hasta ahora estaban reunidos de forma homogénea, sean más permeables a otra clase de aprendizaje y sean más proactivos para proponer algo que no solo sean soluciones técnicas. Son ingenieros, gente muy preparada que también puede proponer alternativas de productos.

Trabajando de esta manera esperamos que todos los perfiles se retroalimenten unos a otros. Que todos aprendan porque tienes al lado a alguien que es diferente a ti, que tiene otro perfil. Hay cosas que puedes aprender de él igual que esa persona puede aprender de ti. Pretendemos que de esa manera se potencien las cosas que se proponen y que la calidad del producto mejore en la medida en que la coordinación sea mejor.

### **10. ¿Qué nuevas destrezas se les exigen a los periodistas que están contratando o pretenden contratar en el futuro?**

Depende. Para los periodistas de la redacción, las destrezas son las de siempre. Es decir, alguien que tenga un conocimiento adecuado de un área, con un manejo deseable de idiomas o que entienda cómo funciona la web tanto en posicionamiento como en las redes sociales, por ejemplo. No se pide que sea un experto en nada sino que sea capaz de entender por qué hay que hacer algunas cosas y que sea capaz de hacerlo por este fin.

También buscamos perfiles que sean dúctiles y adaptativos. Cuando hablo de adaptativos me refiero a perfiles que están a gusto con la incertidumbre, con el crecimiento, con un entorno cambiante. Eso es muy importante en la industria periodística de hoy en día, que es muy inestable porque la distribución no está en nuestras manos, porque hay cambios constantes y porque hay sombras sobre este negocio. Hace falta gente que sea capaz de adaptarse a los cambios.

Para el Laboratorio demandamos gente de perfiles concretos que sean híbridos, en el sentido de que puedan trabajar en equipo, en un proceso de aprendizaje mutuo. También destacamos que aporten un “extra”, que se traduce en: “¿Qué me ofreces tú que no tengo ahora?”. Eso es muy importante. De hecho, si con veinte años tuviese una entrevista de trabajo me plantaría y diría “por lo que he visto que hacéis aquí, creo que necesitáis a alguien como yo porque yo apporto esto y no lo tenéis”. Es decir, cuál es el extra que apporto yo, cuál es la diferencia, cuál es el valor que viene a solucionar un problema o a crear una oportunidad. Son dos cosas claves. Quien aspira a trabajar en El Confidencial, qué problema me soluciona o qué oportunidad me crea. Esa sería la primera pregunta y si no es capaz de responderme es que no tiene una propuesta clara para trabajar aquí. Sin embargo, si dice que ha detectado que tenemos un problema y viene a solucionarlo, pienso que por lo menos se ha molestado en analizar lo que somos, lo que hacemos.

Al hablar de nuevas destrezas, destacaría el conocer cómo funciona el proceso de creación de algo en internet. Las cosas se diseñan, se maquetan, se programan, hay una estructura de proyectos, hay una salida comercial de las cosas que hacemos un entorno publicitario cambiante. Hay un montón de cosas que rodean a este negocio cuyo aprendizaje y comprensión es esencial para saber cómo desenvolverte y cómo funcionan las cosas. Si todo lo que sabes hacer es escribir de cultura o crónicas de conflicto, está bien; pero si no eres el mejor no te va a servir de nada. Si eres el mejor probablemente sí. Si no eres el mejor en nada, tienes que ser bueno en muchas cosas.

### **11. ¿Qué consejos concretos le daría a un periodista/empresario que desee emprender en el sector de la comunicación?**

Que tenga muy claro el proyecto que quiere hacer. Tanto en relación con la audiencia a la que se quiere dirigir como en relación al modelo de negocio basado en qué pretendo que haga la gente (pagar, que no pague, que haya publicidad, cómo es la gente a la que me dirijo y si les podré pedir dinero en algún momento). Hay que pedir seriedad a la hora de ver las alternativas que ofrece ahora mismo el mercado para la clase de gente a la que me quiero dirigir.

Por ejemplo, si yo quiero hacer un medio sobre el golf, la cuestión es: ¿Qué medios sobre el golf hay ahora? ¿Cómo les va? Porque si a ellos les va mal, ¿por qué pienso que a mí me iba a ir mejor? ¿Hay nicho para hacer un medio sobre golf?

Si nos imaginamos un medio local en Elche: ¿Cuáles son las alternativas para crearlo? ¿Existen medios locales en Elche como el que yo quiero crear? ¿Qué es lo que me tiene que diferenciar a mí? ¿Cómo pretendo financiarlo? Tiene que ser una reflexión muy profunda basada en todos aquellos aspectos que me permitan sacar adelante la empresa. Para que un medio sea racionalmente adecuado y solvente, la empresa que lo respalda tiene que serlo. Si no, no tendrá dinero para pagar a los periodistas y no podrá hacer las cosas en condiciones porque carece de dinero para financiar las investigaciones o contrataciones de perfiles que puedan mejorar el producto. La independencia económica te la da el hecho de que tus fuentes no dependen de fluctuaciones ni de bancos.







## **Juanlu Sánchez: “El reto es buscar cómo conseguir dinero sin conseguirlo de la misma manera que los demás”**

**J**uanlu Sánchez es subdirector en eldiario.es, del que es cofundador. Está especializado en contenidos digitales y nuevos medios. También es uno de los fundadores de Periodismo Humano y fue su editor hasta 2012. Tiene experiencia en la radio y ha trabajado como reportero en países como Marruecos, la India o Turquía.

**1. ¿Cómo define la innovación en el periodismo? ¿Qué características debe tener un medio, iniciativa o servicio para que sea innovador?**

La mayor innovación que tenemos que acometer los periodistas a día de hoy es reconectar con la sociedad. Volver a recuperar la credibilidad que hemos perdido. Para hacer eso hay que utilizar la tecnología, los nuevos formatos y las nuevas narrativas. También hay que despojarse de algunos mitos del periodismo que están solidificados como si fuesen animales mitológicos que no se pueden tocar y que supuestamente había que creer en ellos. Hay que revisar todo lo que hacemos para ver qué parte tiene sentido como servicio público y qué otra parte simplemente pertenece a un modelo

industrial del pasado que ya no existe. Pero no hay que hacerlo por hacer cosas más bonitas o más vistosas o para llamar más la atención, sino que hay que hacerlo para reconectar con la audiencia, recuperar nuestra credibilidad y volver a darle prestigio social a nuestro trabajo. Sin eso, los modelos de negocio no tendrán que ver con el periodismo sino que tendrán que ver con otras cosas. Con el entretenimiento, con la publicidad invasiva o con el servicio a otros intereses que no son los del periodismo, y seguiremos perdidos aunque seamos rentables. La principal innovación es volver a darle valor a nuestro trabajo como servicio público y convencer a la gente de que somos necesarios, aunque haciendo las cosas de forma diferente.

## **2. ¿Puede destacar algún medio a nivel nacional o internacional que destacaría como especialmente innovador? ¿Por qué?**

Hay cosas muy interesantes internacionalmente, como Quartz, que es un medio de comunicación inicialmente especializado en economía pero que ha ido expandiendo sus fronteras y ha reventado toda la mitología de cómo hay que organizar la información en un medio de comunicación. Cuando entras en Quartz, no parece un medio de comunicación. Sin embargo, hacen muy buen periodismo y tiene canales de distribución diferentes a los de los medios tradicionales. Le dan mucha importancia al móvil y al correo electrónico, más que una portada, y de hecho no tienen portada. Eso te enseña una serie de lecciones.

Hay medios que han intentado hacer cosas que no han salido bien. Por ejemplo Circa, que era una aplicación móvil que te servía píldoras de información específicamente editadas para teléfono móvil y que cerró hace unos meses. Pero abrió caminos muy interesantes y solo le faltaba una parte muy importante, lograr un amplio alcance. Nadie conocía Circa y es muy difícil sostenerte aunque tu formato sea muy innovador, necesitas audiencia.

También hay otros proyectos relacionados con hacer un trabajo que llegue a una gran audiencia como BuzzFeed, Vice, Verne en España... Son proyectos que utilizan las narrativas digitales para hacer entretenimiento, no solo con sensacionalismo, sino también con cosas interesantes y bien hechas. Llegan a muchísima gente y consiguen una capacidad de viralización de los contenidos muy alta. Eso te sirve luego para llevar a la gente a otro tipo de contenidos más serios o diferentes. En España ha habido ejemplos que merecen reconocimiento aunque ya no existan o no sean como fueron al principio. En mi caso, fui cofundador de Periodismo Humano y ahí abrimos una vía muy interesante de cómo dar salida por redes sociales a un contenido que en teoría no le interesaba a nadie y que, sin embargo, sí que le

interesa a mucha gente. Simplemente no le interesa a los grandes medios porque es más difícil de comercializar.

Soitu es un medio digital que duró cerca de dos años pero que abrió los espacios para periodismo de nicho y periodismo de intereses. Además, tenía un punto que es común a lo que estamos haciendo eldiario.es o a lo que está empezando a hacer El Español, que es un punto generacional. Es decir, ahora hay muchas más cosas en común entre la gente de 35 años y los que tienen 20, que entre los que tienen 35 años y los de 40. Hay una brecha generacional que tiene que ver con cambios políticos, con diferentes formas de pensar y de abordar la sociedad, con internet como espacio de socialización desde la infancia o la juventud, etc. Estamos formados de diferentes maneras y es lo que se conoce como los “millennials”. Una generación de personas que tienen ahora entre 20 y 35 años, con muchas más referencias culturales en común que con personas que sobrepasan ese rango. Y eso también significa que hay que reformar muchas cosas.

**“La principal innovación es volver a darle valor a nuestro trabajo como servicio público y convencer a la gente de que somos necesarios”**

**3. ¿Cuáles son las principales dificultades que tienen los periodistas y/o empresarios a la hora de emprender, desarrollar un medio y consolidarlo?**

El reto es buscar cómo conseguir dinero sin conseguirlo de la misma manera que lo consiguen los demás. Porque si lo consigues de la misma manera, acabarás haciendo el producto que hacen los demás. Sobre todo si te pliegas a grandes inversores, grandes operaciones publicitarias que comprometen tu contenido o tu independencia y ese tipo de cosas. Al final, te acabas atando de manos. El primer día quieres ser súper independiente pero al quinto día ya no lo eres. ¿Por qué? Porque tu modelo de negocio está basado, no en el realismo, sino en la fe en la que tú vas a conseguir ser más independiente que los demás porque eres mejor. La gente no pierde independencia porque sea tonta sino porque su modelo está atado de pies y manos por determinados ingresos. Y en España, además, el mercado de publicidad es muy cutre. La mayoría de las marcas no están comprando publicidad sino que están comprando influencia. Entonces, el reto de cómo captar los ingresos es fundamental.

Para los proyectos pequeños, el mayor error –que yo también he cometido en proyectos anteriores- es pensar que solo con periodismo ya está todo hecho. Que eres tan buen periodista y haces cosas tan buenas para el mundo que el mundo va a venir a darte dinero. Y eso no sucede. Solo hay que pensar en Médicos Sin Fronteras. Más necesarios que ellos no hay nada y, sin embargo, se tienen que gastar mucho dinero en marketing, en publicidad propia, mandando correos electrónicos, gestionando profesionalmente la captación de socios... Es decir, hace falta una inversión. No importa lo esencial que sea tu trabajo, necesitas a gente que sepa manejar modelos de sostenibilidad y ejecutarlos. No vale solo con el contenido, aunque sea maravilloso. Otro defecto que han tenido la mayoría de los proyectos pequeños que salen es pensar que con cuatro compañeros periodistas es suficiente. Y no funciona así. Tendrían que ser dos periodistas, una persona de finanzas y captación de fondos y otra dedicada a la tecnología. Sin tener un modelo de negocio o sin tecnología no vas a ninguna parte.

#### **4. ¿Cree que en España hay una cultura para emprender poco explotada o que ofrecen menos facilidades si se compara con otros países?**

No sé definir exactamente qué es el emprendimiento y ni siquiera me considero a mí mismo un emprendedor. Asumo que soy empresario porque tengo una parte pequeña de una empresa que se llama eldiario.es que hemos montado entre doce personas. Y si eso me hace empresario, lo asumo. Pero me pone nervioso el discurso motivacional de “si eldiario.es ha podido, tú también puedes y es solo cuestión de voluntad”. Eso es mentira. Hay muchas personas que tienen mucho más talento que yo, muchas más ganas, muchas más cualidades y trabajan muchas más horas pero que no lo han conseguido. Y no es porque no se lo merezcan. Simplemente no han tenido la suerte o no se han rodeado de la gente adecuada, aunque hay muchos factores que influyen. De hecho, creo que el ejemplo de eldiario.es u otros proyectos que puedan tener cierto éxito no es replicable automáticamente. Hay unos factores ambientales que son muy importantes. Si eldiario.es lo fundáramos otra vez a día de hoy, no funcionaría igual. Porque han pasado cosas desde hace tres años o porque hay más proyectos y cuando nosotros salimos éramos los únicos que representábamos ese modelo. O, simplemente, por necesidades familiares de los propios fundadores. Hay muchos factores que cambian por completo la suerte o el éxito que puedes llegar a tener.

## **5. ¿Qué aspectos concretos de eldiario.es considera que son los más innovadores en alguna de sus áreas?**

Primero, en la propia concepción y nacimiento del proyecto. Todos los medios de comunicación, hasta eldiario.es, que han sobrevivido una serie de años han nacido igual. Ponen el dinero encima de la mesa y tienes tres años para recuperar esa inversión. Eldiario.es ha sido al revés. No hemos tenido que recuperar ninguna inversión y desde el tercer mes éramos rentables porque lo que habíamos puesto encima de la mesa era muy poco y solo éramos dos personas en una oficina compartida con veinte empresas más. Empezamos montando una cosa muy pequeña basada en periodismo de autor, es decir, gente reconocible por comunidades online a la que puedas arrastrar a un sitio nuevo. Éramos una serie de personas que escribían de pronto todos juntos, haciendo más o menos lo que hacían antes, pero en un mismo espacio y siendo totalmente libres porque no había que devolver ningún favor si nadie había puesto dinero.

Pero sí había un sistema de captación de fondos, que es el sistema de socios. Es la innovación que más se nos reconoce, incluso internacionalmente. A la gente le llama mucho la atención porque no es un muro de pago. La gente no paga para leer las noticias de eldiario.es. La gente paga para que exista y haga un trabajo influyente, con impacto, que todo el mundo pueda leer, consultar y compartir. Es una doble vuelta de tuerca. No es una relación entre proveedor y cliente sino que es una relación entre periodistas y “cómplices” de ese periodismo en el que creemos. Y eso puede ser fundamentalmente nuestra mayor innovación.

También fuimos innovadores utilizando los lenguajes de las redes sociales y el lenguaje de internet para contar cosas serias y perfectamente rigurosas sobre temas políticos, sociales y económicos. Los medios de comunicación tradicionales quisieron desembarcar en internet con un formato de prensa escrita, con un lenguaje de la prensa y con esquemas mentales de la prensa. Pero internet es otra cosa. Incluso se parece más a la radio y a la televisión que a la prensa escrita. Tiene sus propios códigos y entender eso es muy importante para hacer las cosas sin parecer “un alienígena” en el ecosistema digital. En eldiario.es no es que le demos una importancia especial a las redes sociales, es que hay personas que las hemos usado siempre y ahora no nos cuesta ni es una cosa rara trabajar con estas herramientas. Por lo tanto, el uso de los lenguajes digitales reutilizados para los contenidos más sociales, políticos y económicos, también es algo que hemos puesto encima de la mesa. Ahora todo el mundo titula como solo nosotros titulábamos hace tres años, y eso también nos obliga a inventar cosas nuevas.

**“Ahora todo el mundo titula como solo nosotros titulábamos hace tres años, y eso también nos obliga a inventar cosas nuevas”**

**6. ¿Puede describir el sistema de trabajo en la redacción y en qué medida rompe con las rutinas tradicionales?**

Tenemos bastante interiorizadas algunas herramientas tecnológicas para la discusión de temas y para los debates. Usamos Telegram para tomar muchas decisiones del día a día informativo, utilizamos la aplicación Slack para trabajar en equipo, para no tener que reunirnos tanto ni colapsar los correos electrónicos y lo utilizamos para tomar decisiones que tienen que ver con productos, el marketing o cosas más experimentales. También tenemos algunas dinámicas internas de trabajo que tienen que ver con el uso de redes sociales y de formatos informativos como titulación. Esto lo hemos puesto de moda, de alguna manera, entre algunas personas de periodismo político y nos funciona muy bien para intentar hacer un periodismo político más divulgativo y menos encorsetado.

**7. ¿A qué necesidades responde la organización de eldiario.es?**

Una cosa de la que se nutre eldiario.es por su organización es del centralismo, de tener la sede en Madrid. Yo no soy de Madrid y he trabajado fuera de la capital muchos años; cuando estás fuera de Madrid odias el centralismo y cuando estás en Madrid lo disfrutas. Tienes contacto directo prácticamente con todo el mundo que quieres. También te es mucho más fácil acceder a la información cuando estás en Madrid que cuando estás fuera.

**8. ¿Puede citar algunas herramientas de desarrollo/producción de contenidos, distribución, etc. que considere novedosas para el periodismo?**

Utilizamos muchas herramientas de periodismo de datos y de visualización como Datawrapper, CartoDB o Infogram. Tenemos herramientas para hacer *streamings*, para la difusión en redes sociales, etc. Google Docs se usa como lugar en el que compartir documentos permanentemente e incluso donde redactar noticias colaborativamente. Utilizamos herramientas de medición de audiencias más o menos sofisticadas. MailChimp nos sirve para diversificar los públicos e intentar

llegar a través del correo electrónico tanto a nuestros socios como a gente con unos intereses específicos. Nos gusta probar mucho. A veces somos más “frikis” que periodistas, ya que probamos todas las novedades. Hay cosas, como Periscope, que no nos convencen mucho pero las probamos y jugamos con ellas, y si se nos ocurre algo que hacer con estas herramientas, lo hacemos.

**9. ¿Cómo gestionan la participación de la audiencia en eldiario.es? Puede citar algún caso concreto de éxito.**

Tenemos fundamentalmente canales informales para ver por dónde va la conversación pública y de ahí rascamos temas interesantes para la audiencia. También buscamos qué interesa en un determinado momento por redes sociales e intentamos hablar de lo que la gente ya está hablando. Pero también tenemos espacios de participación más formal. Por ejemplo, “Pregúntame”, un encuentro digital con nuestros socios o con videochats con los invitados de la redacción.

Además hay una tercera vía, una participación un poco más contundente o delicada. En eldiario.es tenemos una herramienta que se llama “Filtrala” donde la gente puede mandarnos libremente contenidos comprometedores que revelen algún tipo de corruptela o de escándalo que nosotros trataremos informativamente pero sin saber quién nos la manda. Pueden hacer filtraciones a través de un buzón seguro, como WikiLeaks. Es algo muy necesario que en otros países funciona y que aquí intentamos poco a poco establecerlo.

Más allá de todo eso, al final, en internet el producto informativo deja de ser una noticia y se convierte en un flujo. Estás permanentemente relacionándote con la audiencia para generar un relato. Antes y después de publicar esa noticia estás intercambiando sensaciones con la gente. Eso te enriquece mucho, te matiza y te corrige tus propias creencias a la hora de abordar un tema.

**10. ¿Cuáles son los principales modelos de negocio en los que se basa la viabilidad de eldiario.es o de los medios que surgen ahora? ¿Funcionan?**

Hay varios modelos de negocio en internet. No va a ser como hace años donde todo el mundo vivía de lo mismo: publicidad más ventas de periódicos o solo publicidad. Ahora, como los costes son más pequeños, hay una economía de escala. Con poco que generes ya puedes pagar gran parte de lo que necesitas. Incluso, puede haber modelos de negocio nuevos que no somos capaces ni de imaginar. A nosotros nos está funcionando bien el



modelo de los socios: gente que paga, no para leer las noticias o para romper un muro de pago, sino para ser cómplices de eldiario.es, para hacer un periodismo con valores sociales. Aunque nuestro principal ingreso sigue siendo la publicidad, la importancia editorial que le damos a la publicidad es mucho más relajada. Somos más independientes gracias a ese blindaje que tenemos por parte de los socios.

### **11. ¿Cuál es la última innovación que han introducido en su medio?**

Ahora estamos potenciando la parte de conocer mejor a nuestra audiencia para recomendarle contenidos en función de sus intereses. Esto está relacionado con la métrica, la segmentación de audiencias, con dirigirnos a ellos a través del correo electrónico de una manera mucho más sofisticada... Es un camino que estamos empezando a recorrer. Por supuesto, hacemos periodismo de datos y otras cosas más anecdóticas pero que generan mucha comunidad. Un ejemplo es la porra de las elecciones donde intentamos que la gente participe y nos diga quién cree que va a ganar las elecciones. También hacemos formatos más simpáticos y más efímeros. Nos gusta mucho vivir la política como algo que está sucediendo todo el rato. Somos unos “frikis” de la información y de internet, y creemos que son aspectos que tenemos en común con mucha gente que nos lee.

### **12. ¿Qué nuevas destrezas se les exigen a los periodistas que están contratando o pretenden contratar en el futuro?**

Que entiendan internet. Que no sea un espacio puramente personal para ellos, porque se asoman a un hueco muy pequeño que se llama Facebook donde comparten determinadas cosas con sus amigos. Que realmente entiendan de qué va una sociedad en red. Y que sepan jugar personal y, sobre todo, profesionalmente en ese ecosistema.

### **13. ¿Qué consejos concretos le daría a un periodista/empresario que desee emprender en el sector de la comunicación?**

Que piense en el periodismo pero que piense principalmente en cómo lo va a hacer sostenible. Y que no cuente solo con perfiles periodísticos ya que es igual o más importante contar con un perfil de gestión y con un perfil de tecnología muy potente. Que lo que monte sea una empresa tecnológica y que, a partir de ahí, la dote de periodismo. Pero que el corazón sea una empresa tecnológica y no tenga la tecnología solo al servicio del contenido.



## **Laura Blanco: “Hoy en día no vale el periodista que solo quiere sacar un buen tema, escribirlo y marcharse a casa”**

**L**aura Blanco dirige junto con Ángel Anaya la editorial multimedia Ploi Media. En 2011 fueron los primeros en España en apostar por revistas para tabletas al fundar Vis-à-Vis, medio del que es co-directora. También ostenta este cargo en la revista Mine. Previamente, fue redactora de cultura en el periódico Las Provincias y redactora en Difusión y Eventos.

**1. ¿Cómo define la innovación en el periodismo? ¿Qué características debe tener un medio, iniciativa o servicio para que sea innovador?**

Es un poco complicado definir innovación en el periodismo. Realmente se trata de poner en marcha algo. Con “algo” me refiero a algún tipo de medio o de forma de difundir el periodismo que sea distinto a lo que hay hasta ahora. Muchas veces caemos en separar lo tradicional (papel, televisión y radio) de lo digital pero no debería ser así realmente. Innovador es darle una vuelta de tuerca a lo que ya existe, e intentar hacer algo que ya se está probando en otros países y funciona pero que aquí quizá por falta de esa cultura, por

pereza o por distintos aspectos no se lleva a cabo. También puede ser intentar hacer algo nuevo que no existe hasta ahora pero que adaptando las nuevas tecnologías a la parte comunicativa, que va unido de forma casi nativa, se pueda hacer algo innovador.

La característica que ha de tener un medio para ser innovador es contar algo que no se haya contado hasta ahora de una forma determinada. Aplicándolo a nuestro caso, nuestras revistas son innovadoras porque contamos lo que queremos contar de la mejor forma para contarlo. En este caso es a través de un dispositivo, que son las tabletas, y que combinan lo mejor del papel, lo mejor del online, con ese plus que es la interactividad. Creamos una relación muy estrecha entre el usuario lector y el dispositivo, que es algo muy nuevo y tiene carácter innovador.

## **2. ¿Puede destacar algún medio a nivel nacional o internacional como especialmente innovador? ¿Por qué?**

A nivel nacional destacaría tanto la revista Vis-à-Vis como la revista Mine, que son las nuestras. Hemos sido reconocidos mundialmente con premios como la tercera mejor portada digital del mundo; premios por el mejor anuncio del año y, a nivel editorial y a nivel digital, a Ángel -el otro director de las revistas- y a mí nos han posicionado como editores del año.

A nivel nacional también existen otros medios como Revista Don o MasMag, que también están apostando por este tipo de soporte, por la interactividad y por llevar a cabo este tipo de medios de comunicación.

A nivel internacional, la revista Wired es una referencia a nivel mundial. En Latinoamérica y en Estados Unidos, las revistas Esquire también son digitales, interactivas y funcionan muy bien en sus respectivos países.

## **“Creamos una relación muy estrecha entre el usuario lector y el dispositivo, que tiene carácter innovador”**

## **3. ¿Cuáles son las principales dificultades que tienen los periodistas y/o empresarios a la hora de emprender, desarrollar un medio y consolidarlo?**

Una de las principales dificultades es que si perteneces o tienes un gran grupo mediático y estás acostumbrado a dar tus productos en papel y de pago, es muy difícil que puedas ofrecer eso en este tipo de soportes y también de pago. Nosotros concebimos que aquí en España la gente no está

acostumbrada a pagar por obtener información, sobre todo a nivel generacional. Hoy en día, a golpe de clic, obtienes cualquier tipo de información de forma gratuita. Entonces, si ya tienes un modelo de negocio basado en el contenido de pago, conocemos casos en los que al sacarlo en tableta no ha funcionado. Es una dificultad a tener en cuenta.

También es cierto que cuando tienes una redacción grande o cuando perteneces a un grupo y tienes muchos medios, es muy difícil buscar ese nicho para crear un medio nuevo en otro tipo de plataforma y darlo de forma gratuita.

Encontrar el nicho de mercado es una de las principales dificultades que puede afrontar un empresario. También tiene que plantearse si dar el producto de forma gratuita o de pago ya que si en la competencia hay medios de pago, de forma gratuita no lo vas a poder ofrecer porque no va a funcionar.

#### **4. ¿Cree que en España hay una cultura para emprender poco explotada o que ofrecen menos facilidades si se compara con otros países?**

Aquí tenemos mucha publicidad del emprendimiento pero que en la práctica no es como tal. Existe mucha cultura del fracaso. En otros países emprendes en un negocio y, aunque luego fracasas, te van a dar la enhorabuena por haber hecho ese intento de emprender algo, de haber tenido una idea y haber podido buscarte la vida para llevarla a cabo. Independientemente de que haya salido o no haya salido. Si no sale, si tienes un carácter emprendedor seguramente te pondrás a otra cosa. La costumbre que había hasta ahora es que si emprendes algo y no funciona, probablemente te van a decir “te lo advertí, te advertí que no iba a funcionar”. Entonces, no creo que haya mucha cultura de emprendimiento.

Por experiencia personal, hemos visto muchas ayudas a los emprendedores pero, al ir a solicitarlas, te ponen demasiados trámites hasta que puedes acceder a una lista donde es posible que te seleccionen o no. Nosotros llegamos a ir a una entidad bancaria antes de lanzar Vis-à-Vis y todos los pasos a seguir para que te pudieran dar una ayuda y financiar tu proyecto parecían muy sencillos. Pero, cuando hablamos con la directora del banco, nos dijo que en un año no sabía de ningún proyecto que hubiera cumplido todos los requisitos para darle la ayuda. Es algo bastante increíble a día de hoy.

## **5. ¿Qué aspectos concretos de Vis-à-Vis considera que son los más innovadores en alguna de sus áreas?**

En cuanto al producto, ofrecemos el contenido de la mejor forma que se pueda contar. Intentamos presentarlo de una forma que no se haya utilizado antes para que sea atractivo y divertido. Y, sobre todo, establecemos contenidos de consumo rápido y de consumo mucho más reflexivo pero siempre jugando con todas las posibilidades que dan las tabletas y con la interactividad.

En la organización trabajamos con una parte de redacción, la parte de diseño y maquetación y también tenemos otra parte de publicidad. Tanto la parte de diseño como la de redacción tienen que estar estrechamente relacionadas, en continuo contacto. No trabajamos como en otros medios donde el periodista redacta, se manda a diseño, las fotos llegan por otro lado... No. Aquí tenemos que estar pensando qué queremos hacer con esta pieza. Hay una relación muy estrecha.

Para la distribución intentamos dosificar nuestros contenidos ya que somos una revista mensual. Además, nos hacemos eco de otras informaciones de forma diaria a través de redes sociales. Generalmente usamos Twitter, Facebook e Instagram. También tenemos mucho contenido en YouTube. Obviamente, todo lo que ofrecemos a través de redes sociales y de YouTube es gratuito.

## **6. ¿Puede describir el sistema de trabajo en la redacción y en qué medida rompe con las rutinas tradicionales?**

Tenemos una reunión de contenidos antes de lanzar el número, otra de cierre y solemos hacer alguna a mitad con contenidos que se caen o contenidos nuevos que salen. La diferencia es que nosotros no nos reunimos solo con los redactores sino que nos reunimos con los dos equipos, el de diseño y el de redacción. Dudo que en algunos sitios para trabajar cada uno de los temas, hasta para secciones menos importantes, estén organizados de esta manera. Cuando trabajé en un periódico no se seguían estas pautas. El infografista iba por un lado y yo no hablaba con él si no era para pedirle cosas puntuales como una infografía del centro de Valencia. Después el fotógrafo también iba por su lado y simplemente pasaba las fotos, que ni pasaban por mí. Yo solo escribía el texto.

**7. ¿A qué necesidades responde la organización de Vis-à-Vis? Económicas, comodidad, proximidad a la audiencia...**

A nivel organizativo necesitamos a gente que sea un poco polivalente. A nivel de empresa también porque no solo nos dedicamos a hacer estas dos revistas, Vis-à-Vis y Mine, sino que también estamos muy pendientes de actividades publicitarias y de actividades a terceros. Afortunadamente, hemos abierto el foco de negocio a otro tipo de cosas. Llevamos casi cuatro años y hemos sido pioneros, por eso teníamos que sacar alguna rentabilidad.

**8. ¿Puede citar algunas herramientas de desarrollo/producción de contenidos, distribución, diseño, etc. novedosas para el periodismo?**

Nuestras dos revistas se trabajan con InDesign pero la diferencia es que utilizamos una plataforma que le implementa un *software*. Son unos *plugins* que se implementan pero se trabaja como base con InDesign. Hay muchas plataformas para crear ese tipo de publicaciones: Tablet Planet, DPS, Aquafadas, MC Plus...

**9. ¿Cómo gestionan la participación de la audiencia en Vis-à-Vis? Puede citar algún caso concreto de éxito**

Tenemos una relación muy fluida sobre todo a través de redes sociales. Usamos Twitter y Facebook y ahora somos más activos también en Instagram. La gente comenta mucho en las fotografías. Una cosa que me ha sorprendido es que bastantes lectores nos mandan emails y utilizan el correo de información. Yo pensaba que eso ya no se hacía pero nos mandan propuestas, comentarios, críticas, incluso opiniones sobre determinados personajes.

**“Trabajamos la publicidad de forma muy estrecha con el anunciante”**

**10. ¿Cuáles son los principales modelos de negocio en los que se basa la viabilidad de vuestras revistas o de medios que surgen ahora? ¿Funcionan?**

En nuestro caso sí que funciona. Somos rentables y en gran parte ha sido por la publicidad. La gente se puede suscribir a las revistas pero somos un medio gratuito, no tienes que pagar para leer. La publicidad es nuestra principal fuente de ingresos. Trabajamos la publicidad de forma muy

estrecha con el anunciante. Ellos nos proponen la idea si la tienen, aunque otras veces no la tienen por falta de usabilidad o no conocer nuestro soporte. Y otras veces nos proponen que trabajemos nosotros las ideas y las desarrollemos.

Desde el primer momento ha sido un trabajo de pico y pala con los anunciantes y con las marcas. Además, pensamos que la publicidad entendida como online está mal vendida. Desde un primer momento se malvendió. La trataban como si fuera un regalo por contratar publicidad en el formato de papel. Entonces, como nosotros éramos digitales, no queríamos que nos clasificasen como publicidad online y que la malvendiésemos. Nosotros funcionamos vendiendo la publicidad como la vendemos, con tarifas de papel, y somos rentables en ese sentido. Ha sido un trabajo de muchísimos años pero que hoy sí que nos está dando resultados.

Aparte, como modelo de negocio, Ploi se dedica también a trabajos a terceros de otro tipo de empresas privadas que quieren sacar productos en tableta para sus trabajadores o de cara al público, con carácter privado. También hacemos creatividades publicitarias. Estamos con las marcas. Son tres vías de negocio que nos están dando bastante rentabilidad aunque la principal sigue siendo la publicidad que entra a las dos revistas.

### **11. ¿Cuál es la última innovación que han introducido en su medio?**

Todavía no la hemos introducido. Saldrá próximamente, el año que viene. Estamos preparando un nuevo concepto que va abarcar muchísimas cosas y que no es una idea que hemos exportado de otros países. Lo hemos estudiado a fondo y todavía no existe algo así. Creemos que va a ser revolucionario y va a dar una vuelta de tuerca el nuevo concepto de revista interactiva.

### **12. ¿Qué nuevas destrezas se les exigen a los periodistas que están contratando o pretenden contratar en el futuro?**

Hace poco hemos integrado a personas en el equipo de diseño y de redacción, y pedimos que se familiaricen con esta forma de trabajar. Que piensen los contenidos no solo para sacar lo mejor de las declaraciones del entrevistado o lo mejor del reportaje, sino que piensen en cómo quieren presentarlo. Que tengan nociones básicas de estética o de diseño. Esto no quiere decir que se pongan a diseñar y que utilicen el InDesign sino que sepan imaginar estéticamente cómo presentar ese contenido en una revista de este tipo. Que tengan estudiado un poco el tipo de competencia que existe dentro del mercado de las revistas digitales.

Tiene que tener noción de estética, de fotografía, de vídeo... Que sepa en qué consiste la presentación de contenidos en este tipo de soporte. Pero no tiene que saber hacerlo todo y ser un periodista que tenga que diseñar, editar y escribir.

**13. ¿Qué consejos concretos le daría a un periodista/empresario que desee emprender en el sector de la comunicación?**

Yo creo que de la universidad sales con un concepto del periodismo y del periodista bastante idealizado. Por mi experiencia, te presentan los medios de toda la vida, los tradicionales, y pasas un poco por alto el periodismo online, de crear páginas webs o blogs. Terminas queriendo trabajar en El País o en Radio Nacional. Pero realmente hoy en día no es así. Han surgido nuevos soportes como la tableta, se están haciendo medios online que sacan también sus aplicaciones y el periodista no es solo aquel que destapa casos como la Gürtel. No hay tantos casos en esta vida para destapar y no significa que porque no los destapes, no seas buen periodista. Le recomendaría que se prepare y que no se centre solo en televisión, radio o prensa. Hay muchísimos otros campos que están surgiendo y tienes que tener nociones de distinto tipo. Hoy en día no vale el periodista que solo quiere sacar un buen tema, escribir y marcharse a su casa. Ya no se trabaja así y creo que tampoco sería lo correcto.







## **María Jesús Espinosa: “No por utilizar la última herramienta de la tecnología más moderna vas a crear un mejor producto”**

**M**aría Jesús es cofundadora y CEO de El Extrarradio, emisora de radio online ganadora del Premio Nacional Ondas 2013 a la Innovación Radiofónica. Además es editora, técnico de postproducción y dirige el programa “El látigo de Joyce” en esta misma emisora. Colabora con otros medios como El País, Radio Nacional España, Ahora Semanal o Jot Down.

**1. ¿Cómo define la innovación en el periodismo? Es decir, qué características debe tener un medio, iniciativa o servicio para que sea verdaderamente innovador.**

Hay dos características principales que definen si un medio es innovador. Una sería la creatividad o el grado de creación que ese medio tenga. La segunda característica iría muy ligada a esta: que cubra algún espacio o alguna perspectiva que no se haya cubierto hasta ese momento. También es muy importante el darle la vuelta a la forma tradicional en la que se han venido haciendo las cosas. No es necesario que un medio sea nuevo ya que es muy difícil que en periodismo se invente algo. Lo que sí que es posible es que se haga de una forma distinta a como se ha hecho hasta ahora y eso es lo que hemos intentado en El Extrarradio.

## **2. ¿Puede destacar algún medio a nivel nacional o internacional como especialmente innovador? ¿Por qué?**

Un modelo de radio nativa digital es Radio Ambulante, muy escuchada en Latinoamérica. Trabajan únicamente la crónica, uno de los géneros más antiguos que existen. Pero lo hacen desde un punto de vista muy innovador a través de cápsulas cortas con una mirada muy especial del periodista, con un cuidado sonoro bastante notable y, sobre todo, cuidando la elección de los temas y de las historias. Otra de sus características es que buscan sus historias saliendo a la calle.

La revista Jot Down supo cubrir un nicho, parecido al The New Yorker de Estados Unidos. En Jot Down innovaron dentro del campo del periodismo escrito cultivando el llamado *Slow Journalism* con entrevistas y artículos extensos.

## **3. ¿Cuáles son las principales dificultades que tienen los periodistas y/o empresarios a la hora de emprender, desarrollar un medio y consolidarlo?**

Fundamentalmente encontramos dificultades económicas, de financiación. Hay que hacer auténticos malabarismos con las diferentes formas de financiación que existen para poder subsistir. Es uno de los problemas clásicos del que tampoco está exento el periodismo más tradicional. La radio online cuenta con la dificultad de que es complicado medir a la audiencia en comparación con la prensa escrita, donde sí que hay una contabilidad mucho más fiable. Al no tener medidores de audiencia es complicado que una marca apueste por ti para incorporar publicidad.

Por otro lado, es importante señalar la sobre abundancia de nuevos medios y micromedios digitales. Es un florecimiento maravilloso del que nos tenemos que sentir orgullosos en el periodismo de nuestro país. No obstante, también es cierto que solamente van a sobrevivir aquellos medios que realmente merezcan la pena.

**“Solamente van a sobrevivir aquellos medios que realmente merezcan la pena”**

#### **4. ¿Cree que en España hay una cultura para emprender poco explotada o que ofrecen menos facilidades si se compara con otros países?**

Hasta ahora es posible que sí, que España haya estado en cierto modo a la cola del emprendimiento periodístico. Pero, desde la irrupción fulgurante de internet, todo ha cambiado y es mucho más sencillo. Hay grandísimos ejemplos de emprendimiento periodística digital en nuestro país.

#### **5. ¿Qué aspectos concretos de El Extrarradio considera que son los más innovadores en alguna de sus áreas?**

Por un lado innovamos con la organización a través de una redacción virtual. Es decir, no existe ningún sitio físico donde nos reunamos como se hacía antes en las redacciones. En El Extrarradio hay gente en Madrid, en Barcelona, en Japón, etc.

Otra de las innovaciones consiste en salir a la calle a grabar nuestros programas y nuestras entrevistas. No hay ningún estudio de radio al que vengan los entrevistados. Básicamente consiste en volver a los orígenes del periodismo.

Una tercera innovación, y para mí la más importante, es la de considerar a El Extrarradio como una revista sonora multisoporte en la que cada programa no deja de ser una de-construcción de lo que sería una sección en un magazine tradicional de una radio convencional. Cada uno de esos programas o cápsulas radiofónicas tienen unos temas distintos pero, tanto el tratamiento sonoro como la elección de temas, son de alguna forma similares. Eso provoca que sea todo más homogéneo y orgánico.

El Extrarradio junto a otras radios, como Carne Cruda, Radio Cable, Radio Ambulante o Radio Imaginamos, estamos siendo agentes activos de una convergencia de la radio convencional y la radio digital. Este fenómeno fue definido en 2008 por el estudioso Prata como “radiomorfosis”.

#### **6. ¿Puede describir el sistema de trabajo en la redacción y en qué medida rompe con las rutinas tradicionales?**

En el Extrarradio tenemos cerca de 15 programas con temáticas muy distintas: reportajes internacionales, literatura, cine, deporte, responsabilidad social, etc. Incluso emitimos un programa que se llama “Cuando éramos periodistas”, en el que intentamos analizar cómo está el mundo actual del periodismo. Cada uno de esos programas tiene un periodista encargado que es responsable de todo el proceso. La única parte que no realizan es la fase de la edición y postproducción de los programas,

de la que me encargo yo. Olga Ruiz, la directora, también edita su propio programa.

Este sería el decálogo para el proceso de generación de contenidos, los pasos que se siguen en El Extrarradio:

1. En la redacción virtual, donde cada uno está en un lugar del mundo, Olga y yo somos el nexo en común y nos encargamos de coordinar.

2. La elección del tema. Tienen que ser lo que llamamos “temas muy Extrarradio”. Son temas diferentes o que estén tratados desde otro punto de vista al tradicional. La única condición es que sean temas atemporales.

3. En el proceso de producción establecemos con quién debemos hablar o por qué debemos hablar con ellos. Quiénes son los protagonistas.

4. Grabación de los brutos de los invitados. Preferimos el sonido en directo y por eso tenemos equipos de grabación portátiles. Salimos a grabar y, cuando no es posible, utilizamos el teléfono.

5. Escritura del guion. Deben estar presentes los cuatro elementos básicos de la radio: palabra, música, efectos sonoros y silencio.

6. Grabación de la voz en off, edición de los cortes y recolección de los efectos y de la música.

7. Edición y postproducción sonora.

8. Subir el contenido a las diferentes plataformas en las que trabajamos.

9. Subir a la propia web en la que también damos importancia al texto que acompaña a cada uno de los audios.

10. Distribución por las redes sociales, porque ahí también estamos generando un discurso extrarradial.

Los tres últimos pasos no son únicamente de generación de contenido pero son esenciales porque trabajamos en una radio nativa digital.

#### **7. ¿A qué necesidades responde la organización de El Extrarradio?**

Influyen muchos factores. Hace 20 años, formar El Extrarradio no hubiese sido posible porque era impensable poder contar con un pequeño estudio de grabación en casa. Ahora, gracias a la tecnología, es posible. También tenemos herramientas que te permiten mover contenidos y archivos sonoros de mucho peso a través de las redes. Antes tenías que ir con las bobinas.

Además, todos los periodistas de El Extrarradio trabajamos en otros proyectos, por lo que estar en un único sitio nos limitaría o constreñiría nuestro desarrollo profesional. Por lo tanto, es por comodidad y también por elección. Creo que así van a ser las redacciones del futuro: redacciones virtuales. No tienes que alquilar ningún sitio, ni tener super-equipos de grabación, ni estudios costosísimos... Todo se puede hacer desde casa con buenos equipos de grabación portátiles.

### **8. ¿Puede citar herramientas de desarrollo/producción de contenidos, distribución, diseño, etc. que sean novedosas para el periodismo?**

Para mover archivos sonoros usamos WeTransfer, Dropbox o nubes, además del hosting en la propia página de El Extrarradio. También utilizamos dos programas para editar: Audacity, pero con un nivel de perfección importante, y Pro Tools, para trabajar las cuestiones de acústica y de sonoridad. Ivoox, SoundCloud o iTunes son plataformas que permiten la subsistencia de la radio online como si fuesen un quiosco sonoro. Estas plataformas de distribución y de filtraje sonoro resultan esenciales para el desarrollo de nuestro trabajo.

### **9. ¿Cómo gestionan la participación de la audiencia en El Extrarradio?**

Nuestros principales canales son Twitter y Facebook. Estamos centrados en ellos y creemos que es importante tenerlos. A pesar de que haya otras plataformas que puedan servir como red social, como SoundCloud, creo que todavía no existe una red social en la que prime lo sonoro. Es muy difícil convertir un audio en viral. Cualquier vídeo de un gato va a tener millones de visitas más que el mejor audio de la historia porque lo sonoro no es viral.

Las redes sociales las trabajamos en dos niveles. Uno, el de promoción de nuestros contenidos, los que acabamos de crear y todos aquellos que son más atemporales. Si sucede un hecho en concreto, no hablamos inmediatamente de ese hecho porque la inmediatez no es una de nuestras características. Además, es imposible competir con infraestructuras de emisoras como la Cadena SER o COPE. Lo que sí que hacemos es un periodismo mucho más reposado, abordamos alguno de esos temas actuales desde la reflexión. A través de las redes sociales, por ejemplo, nos fijamos en los *hashtags* e intentamos distribuir un contenido específico que tenga que ver con lo que está siendo tendencia en ese momento.

Por otro lado, cubrimos desde Twitter acontecimientos importantes. Un ejemplo fue la cobertura que hicimos del debate político a cuatro de

Atresmedia. Hubo un seguimiento absoluto. En El Extrarradio somos tres personas encargadas de Twitter e intentamos que haya una homogeneidad en todo lo que hacemos. Para la cobertura del debate, por ejemplo, nos distribuimos el trabajo entre los tres: yo escribí los tuits de los dos partidos emergentes, otro compañero los de los partidos tradicionales y el otro hablaba sobre el color del evento, el escenario, etc. Ahí hay una cierta estrategia.

Facebook creo que es una red mucho más reposada y, en mi opinión, menos viral y más centrada en lo visual. Pero nos sirve para estar ahí y para tener incluso una relación profesional con los oyentes.

Por ejemplo, cuando ocurrió lo de Charlie Hebdo publicamos un tuit que tuvo una repercusión increíble que, para un medio relativamente pequeño como El Extrarradio, es impensable. También cuando cubrimos las elecciones hubo una amplia respuesta y una actividad con muchísimos inputs de los oyentes.

### **10. ¿Cuáles son los principales modelos de negocio en los que se basa la viabilidad comercial de El Extrarradio o de los medios que surgen ahora?**

Se están consolidando tres y, a veces, incluso se fusionan. Por un lado, el *crowdfunding* sigue siendo el modelo de financiación estrella. Nosotros nacimos con microfinanciación o micromecenazgo. Otro ejemplo es Carne Cruda, otra radio digital que en El Extrarradio queremos mucho. Comenzaron como un programa en radio convencional en la radio pública (RNE). Luego pasaron al formato web de la Cadena SER. Y, finalmente, gracias al *crowdfunding* han logrado entidad propia.

Otro modelo es el de las suscripciones pero está más vinculado a la prensa escrita. Además de eldiario.es o Infolibre, el último caso es Ahora Semanal, el semanario dirigido por Miguel Ángel Aguilar. A través de la suscripción tienes la posibilidad de leer unos determinados artículos durante la semana en que se publican y, posteriormente, los puedes leer en abierto.

Una tercera vía es la posibilidad de crear sinergias con otros medios. Radio Cable y su programa estrella la Cafetera son un ejemplo. Tienen acuerdo con eldiario.es y la sinergia con otros medios les permite generar lo que se llaman las narrativas transmedia.

## “La creatividad y la innovación también deben estar presentes en las fórmulas de financiación”

### **11. ¿Cuál es la mayor innovación que han introducido en su medio?**

Creemos que nuestra mayor innovación está en el propio concepto de El Extrarradio. La innovación tecnológica es muy importante pero creo que también lo es el contenido. No por utilizar la última herramienta de la tecnología más moderna vas a crear un mejor producto. La tecnología tiene que utilizarse a favor de una determinada voluntad, de una ideología periodística. Pero veo más importante la innovación en los enfoques de determinados reportajes y en el propio concepto. La forma siempre tiene que trabajar para el fondo.

### **12. ¿Qué nuevas destrezas se les exigen a los periodistas que están contratando o pretenden contratar en el futuro?**

El periodista de El Extrarradio es un periodista multimedia y multitarea porque todo el decálogo descrito anteriormente lo tiene que hacer él solo, excepto la edición. Mi objetivo en un futuro es que incluso cada uno sea capaz de editar sus propios reportajes. Pero ahí sí que se precisa una destreza especial, no solo técnica sino también en cuanto a la concepción. La radio es muy complicada porque pensar en sonidos es difícil. No todo el mundo puede hacerlo.

El periodista de El Extrarradio lo tiene que hacer todo. Tiene que saber elegir el tema; moverse con solvencia en el campo de la producción y conseguir las voces más autorizadas; tiene que ir a grabar y hacer las preguntas oportunas; tiene que crear un guion y saber locutarlo; tiene que editar los cortes e introducir efectos sonoros o las músicas; dotar de un cierto ritmo sonoro a su guion y, por último, moverlo en las redes sociales. Ha de ser un periodista muy completo.

### **13. ¿Qué consejos concretos le daría a un periodista/empresario que desee emprender en el sector de la comunicación?**

Hay que perseverar y, sobre todo, que la creatividad y la innovación también estén presentes en las fórmulas de financiación. Una forma de financiación que existe en Estados Unidos es la de que productores de Hollywood compran antes tu idea con la posibilidad de que luego se convierta en una película. Un caso de este tipo de financiación es el de la película *Argo*, ganadora del Oscar en 2013. Las empresas y las agencias de



publicidad también tienen que hacer más caso a las radios online. Hay fórmulas muy válidas como el *branded content* y un ejemplo de que funcionan es Yu o Un lugar llamado mundo. Las sinergias también son muy importantes. Saber buscar un medio afín a ti y crecer juntos. Si los pequeños medios se asocian, tienen bastante más que aportar que si fuesen por separado.



## **Matthew Bennett: “No hay ninguna barrera hoy en día especialmente cara o engorrosa que te impida emprender”**

**M**atthew Bennett es director y editor de The Spain Report, que define como “España en inglés”. Es licenciado en Idiomas Modernos y Lingüística (francés y español) y ha trabajado como escritor, periodista, traductor y profesor de idiomas. Además de su proyecto actual de The Spain Report, Bennett fundó y fue durante dos años el Director Gerente de una Sociedad Limitada que ofrecía servicios lingüísticos.

**1. ¿Cómo define la innovación en el periodismo? ¿Qué características debe tener un medio, iniciativa o servicio para que sea innovador?**

Puedes innovar en procesos, en productos, hacer algo que sea distinto pero de cara al cliente. No es cuestión de hacer algo por hacer algo distinto o ser creativo por ser creativo. Si quieres que tu negocio o tu proyecto tengan éxito, has de hacerlo siempre de cara al lector, al oyente o al destinatario que sea.

## **2. ¿Puede destacar algún medio a nivel nacional o internacional como especialmente innovador? ¿Por qué?**

The Guardian, aunque están perdiendo mucho dinero; Financial Times porque acaban de venderlo por casi 800 mil millones de libras a los japoneses, y el New York Times porque han conseguido muchísimos suscriptores digitales. Sobre todo, están innovando en el modelo de negocio. The Guardian no tanto en ese sentido sino que ha innovado en la tarea de ampliar su marca. Antes tenía una marca nacional, con una historia en el norte de Inglaterra, en la clase obrera, siempre de izquierdas, socialista. Y ha conseguido convertir su marca nacional socialista de siempre en una marca global y progresista. Y lo ha hecho con formatos muy novedosos. Fueron los primeros prácticamente en introducir los “live blogs”. Han innovado en la marca, en los formatos... Lo que todavía les cuesta es el modelo de negocio ya que siguen perdiendo dinero. Pero han sido capaces de hacer un periodismo mundial como lo de Snowden y WikiLeaks. The New York Times también. A los dos días del accidente de Germanwings, The New York Times dio la exclusiva de la transcripción del audio de las cajas negras del avión. No fue un medio francés ni siquiera europeo, sino los redactores del New York Times, que fueron capaces de hacer periodismo mundial en un entorno mundial. The Guardian, The New York Times y el Financial Times, en el ámbito de los negocios, han sido capaces de innovar con contenidos de valor que la gente quiere, en un ámbito mundial.

## **“Si quieres que tu negocio o tu proyecto tengan éxito, tienes que hacerlo siempre de cara al lector”**

### **3. ¿Cuáles son las principales dificultades que tienen los periodistas y/o empresarios a la hora de emprender, desarrollar un medio y consolidarlo?**

Los periodistas normales, que no sean Pedro J., necesitan dinero y descubrir el modelo. El dinero, el *cashflow*, flujo de caja, siempre es un problema. Siempre cuesta al principio. Pero también hay gente que dice ello te exige y te obliga a definir el modelo, los contenidos que estás creando, la línea en la que estás trabajando esos contenidos de cara a los lectores que empiezan a suscribirse o de cara a los anunciantes que empiezan a anunciarse. Y así, empiezas a crear tu negocio. Y quizás, si no es por ese

periodo inicial, resulta difícil dar realmente con el núcleo de valor de tu proyecto.

**4. ¿Cree que en España hay una cultura para emprender poco explotada o que ofrecen menos facilidades si se compara con otros países?**

Si lo comparamos con Estados Unidos, con Inglaterra e incluso con Londres, está claro. Lo dicen los rankings mundiales: aquí es mucho más difícil montar un negocio. Hemos mejorado mucho desde la crisis y se han hecho cambios. Pero si comparamos con otros países, no estamos cerca de implantar los procesos que ayudan a emprender con éxito o quitarle esas barreras. Aquí sigue habiendo muchas trabas. Quizás, la diferencia más interesante entre el Reino Unido y España, es que todo el papeleo es distinto. En Inglaterra, por ejemplo, puedes hacer el 90% de los trámites online y el 10% requiere a alguien presencial o hablando por teléfono. Y, en España, parece que es al revés. El 10% logras hacerlo online y el 90% tienes que ir a ver a alguien del registro, al notario... Te tienen que ver la cara o los documentos. Y todo el proceso tarda mucho más tiempo.

**5. ¿Qué aspectos concretos de su medio considera que son los más innovadores en alguna de estas áreas?**

El contenido, que defino como “España en inglés”. El aspecto de traducción además del periodismo y hacer de reportero, buscar la información. Hoy en día, gracias a las tecnologías, tenemos un sinfín de información de todos los países del mundo en todos los idiomas, pero si no hablamos ese idioma en el país que sea, tenemos que apoyarnos en alguien que sí habla el idioma. Si miramos el panorama de España en inglés, en este caso, los grandes diarios mundiales tipo The Guardian o The New York Times tienen su sección España. Luego hay algunos proyectos en la costa española para los ingleses y alemanes que llevan muchos años viviendo aquí. Pero había un hueco, de información de calidad, que se ofreciese de forma más habitual sobre España en inglés.

**“Siempre cuesta emprender al principio pero quizás, sin ese periodo inicial, resultaría difícil encontrar el núcleo de valor de tu proyecto”**

## **6. ¿Cuál es la procedencia del contenido de The Spain Report?**

Es una mezcla. Esto ha supuesto un problema con Hacienda porque querían calificar las noticias. Si era una agencia de noticias, un periódico u otra cosa. Hoy en día es una mezcla de todo. Los proyectos que empiezan a tener éxito, desde los más pequeños como el mío hasta los más grandes, chupan un poco de todos los formatos o medios anteriores. Tienen que hacer un poco de agencia de noticias; tienes que ir a buscar tú la noticia llamando o visitando sitios; tienes que hacer un poco de periódico; escribir artículos y ofrecer no solo la información de primera mano, sino también un contexto y un significado que va más allá. Introducir un análisis que ayude al lector a entender todo. También hay experimentos online con el vídeo y con el audio. Y, hoy en día, con un poco de tecnología y conocimiento, puedes hacer en parte de lo que hacían antes todos los distintos medios.

## **7- ¿Puede describir el sistema de trabajo en su redacción y en qué medida rompe con las rutinas tradicionales?**

Para empezar un proyecto no necesitas una redacción. Con tu portátil y un teléfono móvil, viajando por el país, ya tienes tu redacción. Si es un proyecto pequeño o si quieres mantenerlo como un proyecto individual durante un tiempo, el espacio físico no es necesario salvo que empieces a crecer o que quieras hacer un trabajo en equipo.

Y el proceso de redacción, sí que es bastante típico. Hoy en día prácticamente todas las noticias empiezan en Twitter porque hay muchos periodistas enchufados a esta red social e incluso, antes de escribir un artículo, ponen tweets. Con lo cual, si te quieres enterar cuanto antes, tienes que estar en Twitter. Pero, a partir de ahí, es bastante físico. Tienes que coger el teléfono y empezar a llamar. Eso cuesta más que poner un tweet. Pero es de ese proceso tradicional, más difícil, más aburrido y que tarda más tiempo, porque llamas 20 veces y no te contestan, de donde sale la información original, que es al final lo que la gente retuitea y comparte y por lo que se sienten informados.

## **8. ¿A qué necesidades responde la organización de su empresa?**

A los intereses financieros y de inversión a largo plazo entre dos países. Fue por una motivación propia y para crear un activo y una empresa que a largo plazo pueda a la vez atraer inversión con la seguridad jurídica de Londres y, posteriormente, crear empleo en España. Entiendo que, aunque el proyecto esté en sus fases iniciales, poco a poco progresa a nivel jurídico y financiero y llegará un punto en el que se creará esa redacción de equipo y se podrá producir un producto informativo de cara a los lectores mucho más

interesante e idóneo. En los primeros meses, uno descubre que hay una versión ideal de lo que está haciendo. Pero es más fácil descubrirlo e imaginarlo que llegar a la realidad. Cuesta dinero, tiempo, logística y hay que forjar relaciones. Es un proceso mucho más lento.

**9. ¿Puede citar algunas herramientas de desarrollo/producción de contenidos, distribución, etc. que considere novedosas para el periodismo?**

Un portátil y un teléfono. Con esas dos herramientas tienes el 90%. A nivel técnico, de programación y demás, es importante el aprender a escribir código y escribir tus programas. Por ejemplo, para que puedan llegar los emails antes a los lectores o para que te quite tiempo de producción para que ese proceso sea más eficaz. Pero eso viene con el tiempo.

**10. ¿Cómo gestionan la participación de la audiencia en su medio/redacción? Puede citar algún caso concreto de éxito.**

Con Twitter y correos electrónicos. Twitter es muy participativo, sobre todo cuando son noticias calientes o sensibles, como temas sobre Cataluña, Podemos o Gibraltar. Y luego, los correos electrónicos. Si puedes tener una relación fluida con los lectores, con unas respuestas rápidas y humanas, también destacas. Y si quieres coger el teléfono y hablar con alguno de ellos, mejor aún. Porque te van a contar qué piensan de lo que estás haciendo y qué es lo que les gusta.

**“La información de The Spain Report se consigue a través del proceso tradicional; es más difícil y tarda más tiempo”**

**11. ¿También hay comentarios en The Spain Report?**

Sí, pero lo de los comentarios no es para tanto. El porcentaje de personas que realmente se plantea dejar un comentario y luego lo hacen con asiduidad no es muy alto comparado con la cantidad de visitantes. Y eso está comprobado en otras webs. Aunque está incluido en la web, por si quieres comentar algo.

## **12. ¿Cuáles son los principales modelos de negocio en los que se basa la viabilidad comercial de su medio o de los medios que surgen ahora?**

Tienes dos opciones, básicamente. Por la distracción con anuncios, y otro modelo que tiene que ver con la creación de más valor para suscriptores. En el primer modelo, la de distracción y anuncios, el lector no es el cliente. El cliente es la empresa que paga los anuncios. Y la empresa informativa o medio vende la atención del lector. Son noticias como anzuelo para venderle esa atención al anunciante que pague más por ella. Y el otro modelo se basa en aceptar que el lector tenga un interés por un tema determinado e intentar ofrecerle una información y un contexto adicionales, originales, que no pueden encontrar en ningún otro sitio, para satisfacer ese deseo de información y de mayor entendimiento. Y en ese camino, hay gente dispuesta a sacar su cartera y pagarte.

En The Spain Report apostamos por el segundo camino: suscripciones y valor. Es el mismo camino, pero en versión micro, que el Financial Times o el Wall Street Journal. Ellos han podido crear ese inmenso valor empresarial y periodístico para que la gente invierta porque han optado por ese camino. Tienen muchísimos suscriptores. En el otro camino tienes por ejemplo BuzzFeed o Daily Mail.

## **13. ¿Cuál es la mayor y/o última innovación que ha introducido en su medio?**

Cambiar todo el tema de programación y código que subyace la página. En The Spain Report se han incorporado por primera vez todos los lectores y suscriptores en un mismo listado dentro del sistema. Está más integrado con el procesador de pago. A nivel de producir las noticias y enviarlas a los lectores, está todo más integrado. O sea, comparado con antes, una noticia de última hora, desde que se empezaba a redactar la noticia hasta que los lectores la tenían en sus correos electrónicos, podías tardar 45 minutos porque estás copiando y pegando entre distintos sistemas para hacer que funcione todo. Y, ahora, hablamos de 5 segundos desde darle al botón hasta que lo recibes en los correos electrónicos. De hecho, me consta que hay veces que se empiezan a recibir los correos electrónicos antes de que se terminen de procesar todos. Esa sería la última innovación.

## **14. ¿Qué nuevas destrezas se les exigen a los periodistas que están contratando o pretenden contratar en el futuro?**

Es difícil porque tienes que tener al mismo tiempo un gran dominio del idioma y conocer perfectamente cómo funciona un país entero. En este caso, sería España en concreto y poder compararlo con otros países. Ahí estará la

clave porque es la parte que menos se puede enseñar. Los años de experiencia que tenga una persona aquí, que sea español y sepa explicarlo fuera, o que sea inglés o americano pero que haya vivido en España ya muchos años. Esto es más importante que las habilidades periodísticas e incluso de traducción que pueda poseer porque estos aspectos sí que se pueden enseñar. Pero el conocimiento profundo de cómo funciona España comparado con otros países, tardas muchos años en aprenderlo.

**15. ¿Qué consejos concretos le daría a un periodista/empresario que desee emprender en el sector de la comunicación?**

Pensártelo bien y hacerlo. No hay ninguna barrera hoy en día especialmente cara o engorrosa que te impida intentarlo. Que luego tengas más o menos éxito, o dures más o menos, es otra cosa. Pero, hoy en día, las barreras para empezar ese camino tienen que ser las más bajas de la historia.







## **Miguel Ángel Gavilanes: “Es fundamental que el equipo se compenetre; unir la parte técnica con la parte periodística para desarrollar proyectos”**

**M**iguel Ángel Gavilanes forma parte del equipo de Civio desde 2015. En este medio ha trabajado en investigaciones como “Medicamentalía”, “Quién Manda” o “Tu derecho a saber”. Está especializado en periodismo de datos y antes de licenciarse en Periodismo estudió Ingeniería Técnica Aeronáutica.

**1. ¿Cómo define la innovación en el periodismo? ¿Qué características debe tener un medio, iniciativa o servicio para que sea innovador?**

Más que un medio o un servicio lo que tiene que ser innovador es el proyecto que se desarrolle. Y, para que sea innovador, tiene que ser nuevo. Puede haberse escrito anteriormente sobre un tema, por ejemplo, pero lo interesante para que sea innovador es que se le dé una vuelta a la narrativa, que se le dé una vuelta a cómo se obtienen los datos, a cómo se contacta con las fuentes... Al final, puedes contar algo que ya se ha contado pero buscando otro enfoque innovador. Ya sea con narrativas, con visualizaciones, hay mil formas. Pero, sobre todo, es tener una idea diferente y un punto de vista distinto a lo ya establecido.

## **2. ¿Puede destacar algún medio a nivel nacional o internacional como especialmente innovador? ¿Por qué?**

ProPublica es un ejemplo muy bueno. Llegó al punto de explicar un cambio legislativo en Estados Unidos con una canción. Contrató a dos cantantes de Broadway y montó un musical solo para contar esa historia. Eso es una innovación, ProPublica no es un ejemplo por este caso en concreto sino que tienen muchos casos de periodismo de datos, periodismo de publicidad, grandes narrativas... tiene mil formas. Y ProPublica destaca como un ejemplo innovador porque funciona con un punto de vista propio y una forma de hacer las cosas completamente diferente a lo ya establecido.

## **3. ¿Cuáles son las principales dificultades que tienen los periodistas y/o empresarios a la hora de emprender, desarrollar un medio y consolidarlo?**

La financiación, la primera. Y, la segunda, cómo controlar esa financiación. Es decir, nosotros somos periodistas. No somos economistas y por tanto hay cosas que, por falta de conocimiento o incluso aunque haya buena fe, se pueden estar haciendo mal porque no tienes los conocimientos legales para establecer un medio o no tienes el conocimiento financiero para saber controlar tus cuentas. Entonces, al final lo que se receta siempre es tener un gerente. En el caso de emprender en un medio es vital esta figura para que te ayude a sacar adelante tu proyecto. Si el periodista trata de ser el que escribe y el que lleva las cuentas, el que paga y el que cobra, el que trabaja en el día a día en el terreno sacando historias y, mientras, tiene que gestionar su empresa, es demasiado trabajo para una persona solamente y es mejor contratar a una persona que sepa hacerlo.

## **4. ¿Cree que en España hay una cultura para emprender poco explotada o que ofrecen menos facilidades si se compara con otros países?**

Hemos aprendido a emprender a la fuerza, por el estallido de la crisis económica pero sobre todo por la crisis específica de los medios. También la crisis publicitaria ha sido determinante porque la publicidad es la primera que se va cuando hay una crisis y la última en llegar cuando volvemos a la normalidad. Esa crisis en publicidad y en ingresos en los medios es lo que movió a mucha gente innovar, a buscar nuevas alternativas a la financiación clásica. En España se está dando una cultura al emprendimiento pero a la fuerza, como en muchos países. Pero básicamente son las circunstancias las que nos han llevado a ello.

## **5. ¿Qué aspectos concretos de Civio considera que son los más innovadores en alguna de sus áreas?**

Lo más innovador de Civio es el tratamiento de los datos. Y es muy importante la metodología. Civio tiene una redacción muy poco convencional donde informáticos y periodistas trabajamos muy integrados, muy compenetrados para sacar adelante proyectos. Tenemos publicaciones periódicas en varios proyectos pero también tenemos proyectos en los que trabajamos que son “One shot”. Es decir, nosotros los preparamos y sale publicado una vez exclusivamente. Por ejemplo, el “Indultómetro”. Luego hay proyectos que llevan una elaboración concentrada y luego tienen una renovación y una actualización periódica.

Una de las innovaciones de Civio es la compenetración del equipo para juntar una parte técnica con una parte no técnica, un periodista con un informático, para desarrollar proyectos nuevos que antes no existían. Por otro lado, buscamos enfoques diferentes que no se estaban dando y que en nuestro caso en concreto es otro de nuestros rasgos innovadores. Sacamos nuevos proyectos de donde aparentemente no hay nada como por ejemplo de algo tan aburrido como el Boletín Oficial del Estado.

## **6. ¿Puede describir el sistema de trabajo en la redacción y en qué medida rompe con las rutinas tradicionales?**

Para trabajar primero tiene que existir una idea, hacia dónde queremos ir, qué queremos conseguir. Esa idea puede surgir bien en reuniones del equipo que solemos tener semanalmente para hablar de posibles temas o proyectos a desarrollar, o bien individualmente también pueden surgir ideas de la dirección. Encontrar la idea es el primer paso. Después, hay que establecer una metodología. La responsable de proyectos, Eva Belmonte, es quien diseña los pasos que hay que seguir, la metodología. Por ejemplo, primero analizamos todas las normativas que se apliquen a esos temas, después establecemos qué pasos hay que seguir para nuestra investigación y, cuando ya tenemos todos los datos extraídos, estudiados y verificados varias veces por diferentes ojos, es cuando ya por fin escribimos las historias. Hay una relación jerárquica para establecer qué pasos hay que dar para sacar determinados temas o historias.

**“Entre un 70% y un 80% del trabajo que realizamos en Civio está basado en datos”**

**7. ¿Puede citar algunas herramientas de desarrollo/producción de contenidos, distribución, etc. que considere novedosas para el periodismo?**

Realmente, casi todo el trabajo que realizamos en Civio, entre el 70% y el 80%, está basado en datos. Muchos de los programas que utilizamos no son nuevos. Por ejemplo, las hojas de cálculo de Excel. Pero hay otras herramientas nuevas que están apareciendo en el mercado, por ejemplo, el *scraping* que lo que hace es extraer información de páginas web. Se utiliza para comparar viajes, seguros, etc. Esta técnica se ha aplicado en los últimos años con mucha fuerza en el mundo empresarial para estudios de mercado y para ofrecer nuevos productos a clientes. También estamos aplicándolo al periodismo, que es un campo donde encaja perfectamente. Ese es el rasgo más innovador y que más nos identifica a la hora de hacer nuestros trabajos o nuestros proyectos.

**8. ¿Cuál es la mayor innovación que han introducido en su medio?**

Gracias a la incorporación de un informático que es un diseñador de la parte visible de la web, hemos mejorado la presentación de nuestros proyectos. Son proyectos muy complejos técnicamente, incluso pueden ser complejos de entender o de explicar, y si encima lo pones en una página muy fea o si dispones de una visualización que no se entiende o que no es nada interactiva, al final puedes perder al lector. Aunque no sea tanto una innovación sino cuidar los detalles del trabajo ya hecho, nuestro último avance ha sido incorporar a un informático para que desarrolle una herramienta específica para poder explicar cada tema de una forma muy visual.

**“En España se está haciendo periodismo de datos pero es una moda. Falta por arrancar y no se entiende muy bien la concepción del producto final”**

**12. ¿Qué nuevas destrezas se les exigen a los periodistas que están contratando o pretenden contratar en el futuro?**

En Civio lo que se está buscando, o lo que buscaremos si podemos aumentar el equipo, es gente con sentido común, con rigor y, si puede ser, metódica.

En el panorama mediático existe el complejo del “hombre o mujer orquesta”. Es decir, un periodista todoterreno que haga absolutamente todo. Pero eso produce un camino inverso a la especialización. Se buscan perfiles que sepan un poco de todo pero que además sepan sacar fotos, que hagan una pieza en vídeo, que sean buenos viralizando temas en las redes, etc. Con eso consiguen ahorrar puestos de trabajo en la figura de una sola persona. Pero eso es un error.

También hay nuevas tendencias y ahora está la moda del periodismo de datos. En países como Estados Unidos, Reino Unido e incluso en Argentina con La Nación, trabajan muy bien el periodismo de datos. En España se está haciendo pero es una moda. Falta por arrancar y no se entiende muy bien la concepción del producto final, de la historia. Es un campo donde se están demandando perfiles nuevos pero es difícil encajar en redacciones tradicionales a un periodista de datos porque a veces se confunde con un grafista o con un infografista. Tenemos que conjugar las tendencias del periodismo con lo ya asentado en los medios tradicionales.

### **13. ¿Qué consejos concretos le daría a un periodista/empresario que desee emprender en el sector de la comunicación?**

A un periodista, es vital que si emprende tenga muy claras las limitaciones financieras, el capital inicial para emprender un proyecto periodístico. Pero, sobre todo, que tenga muy claro el equipo que quiere formar y hacia dónde quiere caminar. En este sentido es muy importante contar con un gerente y también es muy importante la figura del informático porque a día de hoy el periodismo digital está reduciendo costes. El papel es algo residual que irá desapareciendo; los nuevos medios florecen y han florecido en estos últimos años en internet.

Por otra parte, cuenta con un equipo de diferentes perfiles con los que no tienes por qué llevarte bien. Necesitas perfiles que se compenetren muy bien y que formen un puzzle del medio que tú quieras crear.

Y, para un empresario, le recomendaría valor. Que no cree un medio para hacerse rico porque los tiempos han cambiado y ahora ganar dinero con el periodismo está muy complicado. Los grandes grupos de comunicación están en pérdidas. Por eso es necesario que tenga valor. En muchos sitios, como en Estados Unidos, invertir en un medio nuevo e innovador le da prestigio al empresario e incluso puede ganar premios.





## **Miguel Campos: “Hace falta que los redactores tengan cultura audiovisual y sepan hacer vídeos”**

**M**iguel Campos es realizador especializado en la creación de contenido web. Actualmente coordina el departamento de vídeo del área musical de Prisa Radio. Licenciado en Comunicación Audiovisual, ha trabajado en el Lab de RTVE y en [eldiario.es](http://eldiario.es).

**1. ¿Cómo define la innovación en el periodismo? ¿Qué características debe tener un medio, iniciativa o servicio para que sea innovador?**

La innovación en periodismo tiene que guiarse a través de las historias, del *storytelling*. El periodismo está sufriendo un cambio desde hace mucho tiempo en cuestión de medios y tecnología. Pero creo que la verdadera innovación que el periodismo tiene por delante son los cambios en referencia a las historias, a cómo contarlas o cómo utilizar las tecnologías para ofrecer al público nuevas historias o que se cuenten de una manera diferente. Considero que los medios que de verdad innovan son aquellos que hacen diferentes historias.



## **2. ¿Puede destacar algún medio a nivel nacional o internacional que destacaría como especialmente innovador? ¿Por qué?**

Internacionalmente, siempre me fijo mucho en lo que hacen en The Guardian. Luego hay medios puramente digitales que me gustan como Vox o This is fusion e incluso BuzzFeed. Este último, aunque están alejados de un periodismo más serio, muchas veces afrontan temas más periodísticos y lo hacen desde un lado de la historia muy interesante. También está Vice, donde me parece que desarrollan un gran trabajo pero quizás no son tan innovadores.

En España señalaría el LAB de RTVE, donde trabajé varios años. Es un sitio con mucho potencial al que han aupado y han permitido que tenga tiempo para pensar. Quizás eso es lo más complicado ahora mismo. También en eldiario.es me parece muy interesante lo que hacen y los proyectos que desarrollan.

## **3. ¿Cuáles son las principales dificultades que tienen los periodistas y/o empresarios a la hora de emprender, desarrollar un medio y consolidarlo?**

El principal problema es querer emprender en un medio de comunicación ya establecido. Los periodistas de ahora tienen la oportunidad de hacer periodismo sin ningún medio de comunicación y pueden llegar a una audiencia masiva. El principal reto es saber aprovechar las historias que tienes al alcance, contarlas de una forma diferente y conseguir superar todo el ruido que hay en internet ahora mismo. Hay una gran cantidad de información estúpida en internet y conseguir que la audiencia te escuche es quizás un reto muy grande para un emprendedor.

Hay que entender que los medios están ahí pero que tú, en teoría, tienes el mismo potencial de llegar a todo el mundo. Entrar en un medio de comunicación a emprender, quizás es más complicado porque tienes que emprender por tu cuenta y montar tu medio. Es un camino a considerar pero resulta muy difícil.

## **4. ¿Cómo cree que está evolucionando el uso de productos audiovisuales en los medios de comunicación?**

Se está incrementando muchísimo su uso y va para largo. La manera de usar internet está evolucionando y ha ido orientándose hacia el contenido audiovisual. Es un momento magnífico para dedicarse a este sector porque todo el mundo quiere hacer vídeos en internet. Hay varias razones. Una es porque el público consume muchísimo contenido audiovisual porque tienen

la tecnología y tienen las conexiones suficientes para verlos en el móvil o en otros dispositivos. Además, hay otros targets que antes no solían ver vídeos en internet pero ahora se empiezan a acostumbrar. Por ejemplo, mi padre antes no veía videos en su periódico habitual, siempre lo había leído. Ahora empieza a entender que también hay vídeos.

Otra razón es por la imagen de marca o la capacidad corporativa que genera. Producir vídeos profesionalmente, le da mucho a tu marca como medio de comunicación. Una tercera razón es básicamente el dinero. La publicidad directa en estos soportes genera muchísimo dinero para medios como Marca o As, por ejemplo, que se basan ya casi exclusivamente en vídeo.

#### **5. ¿En qué aspectos concretos del área audiovisual consideras que se ha innovado en los últimos medios en los que has trabajado?**

En el momento en el que más he innovado con el vídeo y con tecnologías audiovisuales fue en el Lab de RTVE porque disponíamos de tiempo para hacerlo. También contábamos con una cuestión muy importante -y que quizás no valoraba lo suficiente cuando estaba allí- y es que nadie nos pedía unos resultados claros y concretos. No teníamos que dar unas cifras o llegar a un número mínimo de usuarios. Lo que nos pedían era que innovásemos, que hiciéramos cosas diferentes para que luego la redacción pudiese aprender de nuestra experiencia.

En otros medios no tienes esa libertad. Los medios tienen que ganar dinero porque son empresas y quieren resultados. Entonces, tanto en eldiario.es como en Prisa, la innovación audiovisual se ciñe más al camino de conseguir convertir historias periodísticas -en eldiario.es- y el contenido radiofónico -en Prisa Musical- en formatos audiovisuales atractivos, que se viralizasen y que ayudasen a promover la imagen del medio correspondiente.

## **“La manera de usar internet está evolucionando y ha ido orientándose hacia el contenido audiovisual”**

#### **6. ¿Cómo se está innovando en el sistema de trabajo de las redacciones o cómo se están integrando los equipos audiovisuales en ellas?**

Empieza a ser necesario que los redactores tengan cultura audiovisual. Los redactores que trabajan con periodistas jóvenes, por ejemplo, están

mucho más acostumbrados. Ahora estamos viviendo una explosión audiovisual y todo el mundo graba y todo el mundo fotografía. Pero a los redactores más clásicos les cuesta mucho comprender por qué tiene que contar historias en vídeo. El departamento de vídeo de una redacción, tanto si es sobre información como si es de entretenimiento, no tiene que ser un área aparte al que la gente vaya a pedirle historias. Tiene que ser una forma integrada más de la redacción en la que los redactores, con capacidad de grabar y de editar ellos solos, puedan recurrir a ella para simplemente aupar sus proyectos. Pero si los profesionales del departamento de audiovisual son los únicos que hacen vídeo en una empresa, tiene que ser un departamento audiovisual demasiado grande y eso es insostenible.

### **7. ¿Puede citar algunas herramientas novedosas para el periodismo?**

La diferencia más marcada con respecto a unos años es la incorporación de la realidad virtual. Tuve la suerte de grabar un reportaje en realidad virtual para ver las posibilidades y las carencias que tenía y es muy interesante.

Otro aspecto a tener en cuenta es que hay una gran migración de vídeo hacia redes sociales. Entonces, hay que ver cómo aprovechar las ventajas y esquivar las flaquezas de estas herramientas para contar historias en vídeo.

### **8. ¿Qué nuevas destrezas se les exigen a los periodistas o comunicadores audiovisuales que están contratando en la actualidad?**

En mi caso, cuando he tenido que contratar a alguien era gente del área audiovisual: montadores, editores... pero nunca periodistas. Y cuando contrato a alguien pido que tenga capacidad de contar historias. Es decir, que sepa algo de guion, algo de redacción y que no sea solo un técnico. Igual que los otros departamentos debían impregnarse un poco de la cultura audiovisual, el departamento de vídeo o por lo menos sus cabezas pensantes tienen que saber escribir y contar historias. Es igual que lo que era antes el departamento de gráficos de cualquier medio tradicional. No eran personas que simplemente te hacían dibujos sino que sabían contar historias de esa manera.

**“Apostar por el clic fácil es negativo a largo plazo para los medios. Tienes que apostar por el contenido”**

**9. ¿Qué consejos concretos le daría a un periodista o a un empresario que decide emprender en el sector de la comunicación?**

Que este es un mundo muy cambiante, que los años de internet pasan muy rápido y cambian muchas cosas; que apueste por el contenido. Apostar por el clic fácil es a la larga pedir una muerte. Tienes que apostar por el contenido. No ha de ser el contenido más serio del mundo pero cuando ves que un contenido interesa, es ahí donde tienes que apostar. El contenido es el rey y lo sigue siendo desde hace ochenta años o más. No lo es ni la tecnología ni las formas.





## **Millán Berzosa: “Ya no dibujo a mi audiencia como yo digo que es, sino que la observo y veo cómo se comporta”**

**M**illán Berzosa representa a Google News Lab en España y Portugal. Es doctor en Periodismo y licenciado en Derecho; su carrera profesional se ha ligado al ámbito de la comunicación corporativa y a la transformación digital. Su conocimiento de los medios le permite ser una figura fundamental para acercar a los periodistas a las herramientas y a la innovación.

**1. ¿Cómo define la innovación en el periodismo? ¿Qué características debe tener un medio o iniciativa para que sea verdaderamente innovador?**

Para innovar tiene que haber un elemento de novedad. Puede ser una novedad total o parcial con respecto a cómo se hacían las cosas antiguamente. También puede ser por cómo se despliega el material y el contenido periodístico. Para que haya innovación tiene que haber siempre un interés de mejora. Por tanto, la innovación es hacer las cosas de forma diferente y con interés de mejora.

En cuanto a los contenidos hay que pensar de qué manera puedes hacer eso, aplicado a cómo lograr que nuestra historia sea más interesante y que sea más leída o más vista. A veces se dan muchos conceptos de innovación y no nos quedamos en lo básico, que es hacer cosas diferentes o hacer las

cosas de siempre pero de otra manera, con un elemento de cambio y de interés de mejora.

## **2. ¿Puede destacar algún medio a nivel nacional o internacional como especialmente innovador? ¿Por qué?**

Por momentos destacan algunos: elpais.com, elmundo.es, elconfidencial.com, eldiario.es... A veces innovan y otras veces hacen lo de siempre. También hay una enorme diversidad de micromedios, una ebullición tremenda. Un ejemplo es bezdiario. Y Jot Down, que es una revista que parece tradicional pero luego no lo es. En España, tendemos a centrarnos en cuatro o cinco medios cuando tenemos decenas de ellos. En los últimos seis meses he visto a más de 2.500 periodistas y hay una diversidad brutal. Y hay medios que tienen días mejores y días peores. No me parecería justo señalar a unos sí y a otros no. Por eso digo que los medios son innovadores por momentos. En general, a todos les pongo un “Necesita mejorar”. Estoy deseando que sea otra la situación.

## **3. ¿Cuáles son las principales dificultades que tienen los periodistas y/o empresarios a la hora de emprender, desarrollar un medio y consolidarlo?**

En general, hay dificultades burocráticas, dificultades de comprensión, de tener que buscar el modelo de negocio, etc. Es más cómodo trabajar para otros pero, al mismo tiempo, tienes la oportunidad de liderar y dirigir tú el camino al que quieres ir. Existen muchas trabas pero creo que son unas trabas salvables. Ojalá desde la administración también se mejorara. Sin embargo, no puedes estar esperando a que otros mejoren. Como se suele decir: “Hay que aprender a bailar bajo la lluvia”. Cuando escampe, genial. Y mientras llueve, nos vamos apañando. Ahora llueve porque hay dificultades para los emprendedores.

## **4. ¿Cree que en España hay una cultura para emprender poco explotada o que ofrecen menos facilidades si se compara con otros países?**

Hay tantas culturas de emprendimiento diferentes como personas. No estoy de acuerdo con la gente que dice que en España no hay cultura de emprendimiento y no estoy de acuerdo con los que dicen que tenemos que aprender de otros países. Considero que tendemos a magnificar lo que hacen otros y a empequeñecer lo que hacemos aquí. Aquí hay mucho emprendimiento y además contamos con una cultura que también aporta el idioma español. Es un idioma muy rico desde el punto de vista cultural. En España contamos con una diversidad de medios que ya quisieran tener

países de nuestro entorno. En definitiva, hay emprendimiento y hay cultura de emprendimiento.

#### **5. ¿En qué aspectos concretos del periodismo está trabajando Google News Lab que considera que son innovadores?**

Lo que estamos haciendo que es innovador es coger los productos de siempre de Google y repensarlos con fines periodísticos. Es lo de siempre pero nosotros lo hacemos de otra manera. Decidimos el uso. Por ejemplo, el buscador que te autocompleta lo puedo usar para hacer búsquedas a lo largo del tiempo y ver cómo se busca qué cosa. Es una manera diferente de aproximarnos a las búsquedas. Una muestra sería buscar cómo los españoles veían a Mariano Rajoy en función de cómo lo buscaban hace cuatro años, cómo lo buscaban hace tres años, hace dos o hace un año y compararlo con cómo es ahora. Y con eso se pueden hacer historias. Los datos que están ahí los leemos para interpretarlos de esta manera. Dejamos que los datos nos digan cosas. Hay un enfoque innovador desde el punto de vista de abrirnos a nuevas herramientas como Google Trends o dar instrucciones a Google para que trabaje para nosotros. O sea que sí que hay innovación y se basa en pensar y repensar.

**“La innovación consiste en hacer cosas de forma diferente, con un elemento de cambio y con interés de mejora”**

#### **6. ¿Cuáles son los principales cambios que se están produciendo en las redacciones de los medios de comunicación?**

Se vive un momento de ebullición muy interesante en las redacciones. Hay estructuras muy complicadas en algunas organizaciones pero hay interés de avanzar por parte de la redacción y también por parte de los mandos. Es decir, las personas con las que estoy teniendo contacto están dispuestas a abrazar la tecnología. No obstante, muchas veces el día a día les come y no les da tiempo a hacer lo que desean. También hay veces que tienen estructuras mastodónticas que necesitan aligerar.

#### **7. De las diferentes herramientas que ofrece Google, ¿cuáles están teniendo más éxito entre los profesionales del periodismo?**

Las búsquedas con Google Search; Google Trends; Maps y ahora también todos los temas de realidad virtual con YouTube 360º.



**8. ¿Estas herramientas también afectan a la forma en la que se relacionan los medios con su audiencia o permitirán establecer nuevas formas con las que llegar a los usuarios?**

Creo que afectan y modifican la manera con la que se relacionan con la audiencia. Habrá más cercanía y más conexión en el sentido de que conocerán a su audiencia. Ya no dibujo a mi audiencia como yo digo que es, sino que la observo y veo cómo es de verdad. Además, veo qué funciona y qué no funciona.

**9. ¿Qué nuevas destrezas se les exigen a los periodistas en los medios o qué nuevos perfiles se están incorporando en las redacciones?**

Hay mucha gente dedicada a la analítica web. Es útil pero yo prefiero poner el foco en cómo hacer mejores historias usando la tecnología, y no en cómo posicionarte mejor en Google. Si haces buenas historias y titulas bien, te vas a posicionar mejor seguro porque más gente te va a leer y, cuanto más gente te lea, más vas a destacar. Sin embargo, abundan los perfiles de ese tipo, de analítica web. Están de moda ahora.

También se pide que sepan de Snapchat, que tengan un buen karma en Menéame o con enfoque en los números. Me resultan interesantes aquellos medios que forman en periodismo y que además se abren a lo nuevo. Es lo que más me interesa.

**“En general, todos los medios españoles necesitan mejorar en innovación”**

**10. ¿Cómo podría ayudar Google News Lab a desarrollar un laboratorio, por ejemplo, en las universidades?**

Con cosas como venir a unas jornadas, picar la curiosidad, hacer ver que no es tan complicado y mostrar que, en el peor de los casos, lo que vas a hacer es tener una excusa maravillosa para pensar y plantearte dónde estás y hacia dónde vas. Considero que sí que se pueden hacer cosas. Eso mismo se puede ver en la Universidad Francisco de Vitoria, donde estamos montando un Lab. Ha surgido después de insistir y de ser conscientes de que es necesario.

**11. ¿Qué consejos concretos le daría a un periodista/empresario que desee emprender en el sector de la comunicación?**

A un empresario le diría que un medio de comunicación no es el proyecto más rentable que puede existir. Que si solo busca rentabilidad, hay otras franquicias y hay muchos tipos de negocios. Pero que si quiere marcar la diferencia y apostar por la profesión más bonita del mundo, entonces hace muy bien en invertir en un medio de comunicación.





## **Miriam Hernanz: “Trabajo en un laboratorio en el que me pagan para que me equivoque, más que para tener éxito a la primera”**

**M**iriam Hernanz es la responsable del Lab de RTVE.es, el laboratorio de innovación audiovisual de la radiotelevisión pública en España. Fue una de las impulsoras de este departamento en 2011 y tres años antes formó parte del equipo que creó la web RTVE.es, donde fue jefa de Sección de Nacional y Sociedad. En sus inicios en la profesión también trabajó en elmundo.es.

**1. ¿Cómo define la innovación en el periodismo? Es decir, qué características debe tener un medio, iniciativa o servicio para que sea verdaderamente innovador.**

El periodismo innovador tiene que observar a su alrededor, no solo para encontrar noticias sino también para detectar nuevas formas de contar. Muchas veces se basa en estar constantemente pendiente de qué tecnología surge para que se pueda aplicar y que las narrativas crezcan, se expandan y puedas llegar a otros públicos y probar otras formas de contar.

Al final, no es que sea innovador el periodismo sino que las técnicas narrativas son las innovadoras. El periodismo es contar historias con unas fuentes, unos hechos y unos datos. La forma que tienes de contarlos es lo que implica innovación. Un medio para llegar a ser de ese tipo tiene que estar mirando hacia fuera constantemente y en un proceso de reciclaje continuo.

Por haberlo hecho siempre de una forma no se tiene que mantener. Tienes que ver qué necesita escuchar el público o cuál es la forma de contar las historias que se adapta mejor al contenido que tienes, por ejemplo. Es una mutación constante.

## **2. ¿Puede destacar algún medio a nivel nacional o internacional como especialmente innovador? ¿Por qué?**

Me gusta mucho Verne porque creo que detectan temas en el día a día y ofrecen contenidos más ligeros o digeribles. En El Confidencial son más duros pero se están sabiendo impregnar de ese magnetismo que tienen las nuevas formas de contar. También destacaría eldiario.es porque se ha adaptado a hacer información diaria rápida pero desde un enfoque diferente. Desde hace unos meses están haciendo más vídeo y este tipo de cosas se agradecen. Además, siguen ofreciendo una calidad de información muy alta. El Laboratorio de RTVE también está haciendo cosas, que a lo mejor no son tan periodísticas, pero la innovación se halla en los códigos y en los lenguajes que utilizamos.

## **3. ¿Cuáles son las principales dificultades que tienen los periodistas y/o empresarios a la hora de emprender, desarrollar un medio y consolidarlo?**

Es posible que coincidamos en decir que la principal dificultad es la económica porque todo el mundo necesita dinero para arrancar un proyecto. No obstante, existe otra dificultad y es que hay demasiado ruido informativo. Hoy por hoy conviven muchísimas marcas y que tu proyecto sea sostenible a lo largo del tiempo implica que tengas una identidad muy clara y que la gente asocie contigo un producto de calidad. Y conseguir diferenciarte del resto es muy complicado, más allá de las trabas tradicionales que surgen con la cuestión económica.

## **4. ¿Cree que en España hay una cultura para emprender poco explotada o que ofrecen menos facilidades si se compara con otros países?**

Creo que nos hemos puesto muchísimo las pilas. Un ejemplo de ello es comparar lo que se trataba en el Congreso de Huesca hace unos años, donde solo se hablaba de emprendimiento, con la situación actual donde ya se da por hecho el emprendimiento y lo que más enseñan son marcas nuevas de medios.

Hasta hace muy pocos años, siempre que hablabas de periodismo te ceñías a los cuatro o cinco periódicos nacionales y los dos catalanes. Ahora el

periodismo está en todos los lados, está incluso en las redes sociales y sin un punto de publicación de un medio. Una anécdota del Congreso de Huesca es que siempre hay un compañero que dice que si abriera un periódico nuevo, lo primero que haría sería abrir una página de Facebook y publicarlo todo ahí. “¿Para qué quiero tener un blog o una página? Ya lo publico todo ahí, que me lean en Facebook”, afirma. Y estoy de acuerdo. La gente sabe que puede contar las cosas y consolidar proyectos sin necesidad de tener una rotativa detrás o la confianza de un director.

##### **5. ¿Qué aspectos concretos del Laboratorio de RTVE.es considera que son los más innovadores en alguna de sus áreas?**

Hemos dado un salto cualitativo en la distribución porque estamos elaborando un producto para ser consumido solo en redes. Es algo que todos los medios dicen pero que poca gente se arriesga a hacer, porque implica que no estás monetizando ese producto en tráfico. Nosotros lo hemos hecho, por ejemplo, con Trazos Urbanos o con los vídeos que publicamos habitualmente en Facebook.

También seguimos innovando en los contenidos. Ya no solo por las historias que contamos, que son innovadoras, sino sobre todo por los enfoques y el diseño con el que los trabajamos.

En el laboratorio la tecnología es cada vez más importante. Nos hemos puesto un reto que es que todos los proyectos tengan un 30% de tecnología innovadora. Tecnología que nunca hayamos usado antes. Actualmente estamos trabajando con lenguajes de programación que no habíamos usado y que ahora son punteros.

Esas son las tres facetas que destacaría. En la distribución, donde cada vez estamos abriéndonos a redes y haciendo contenido solo para redes; seguimos innovando en los lenguajes y en los códigos, y también en la tecnología.

##### **6. ¿Están intentando trasladar las innovaciones que introducen en el LAB al resto de TVE, a informativos, etc.? ¿En qué medida tienen éxito?**

Sí, definitivamente. En el laboratorio trabajamos en dos secuencias: una es informativos y la otra es contenidos. Esta última está funcionando muy bien. Todos los días descubrimos herramientas gratuitas y todos los días las estamos usando. Por ejemplo, cuando estrenamos “El Caso”, utilizamos Apester para hacer test de personalidad. “¿Con cuál de estos personajes te identificas?”, por ejemplo. Para esta serie también hemos utilizado

InterLude, una herramienta para hacer vídeo interactivo. El día que emitimos el capítulo sobre el Cid en “El ministerio del tiempo”, la redactora hizo una historia de gamificación con un *quiz* sobre quién era el Cid y qué cosas sabes de él. La redacción se está poniendo las pilas con las herramientas, están en el día a día y aspiran a usarlas más.

Otra de nuestras líneas estratégicas es crear herramientas propias para que los redactores puedan contar historias de forma más innovadora. Una de ellas está funcionando como formato propio que se llama *Mejor con lupa*. Se trata de una fotogalería con lupa que hemos hecho otros años para la alfombra roja de los Oscar, pero ahora cualquier redactor puede subir todas las fotos sin pasar por un desarrollador. También estamos desarrollando una herramienta para mostrar las claves de una información. Por ejemplo, explicar el virus ébola o el zika en claves, de una forma visual muy potente con un simple editor que hasta ahora no tenían.

Hay dos palabras que se han aprendido todos los jefes de RTVE. Una es “transmedia” y todo el mundo quiere hacer un producto transmedia, aunque no sepan lo que es. La otra es “ministéricos”. Lo que hacemos en el Lab sí que está traspasando al resto de TVE porque se dan cuenta que el fenómeno transmedia atrae una audiencia social que nos interesa convertir en audiencia real en la televisión. Hay procesos para fidelizar a esa audiencia para que si ahora nos ven a través del “A la carta”, el día de mañana nos vean encendiendo el televisor. Entonces, no creo que ellos estén aplicando narrativas innovadoras pero sí están tiñendo de digital todo su producto analógico. Se están abriendo un poco más al lenguaje multiplataforma.

## “Nos hemos puesto como reto que todos los proyectos tengan un 30% de tecnología innovadora”

### 7. ¿Puede describir el sistema de trabajo en la redacción y en qué medida rompe con las rutinas tradicionales?

La innovación radical es que trabajamos juntos. En cualquier redacción tienen un departamento de diseño con un jefe de diseño, un departamento de vídeo con un jefe de vídeo, un departamento de última hora con un jefe de última hora... Pero nosotros tenemos una pequeña redacción en la que trabajamos de forma coordinada desarrolladores, diseñadores, realizadores y redactores. Todos entramos a todas las reuniones y estamos presentes para dar nuestra opinión en todo tipo de temas, independientemente de que

no sean la especialidad propia, porque cuando las ideas reciben influencias desde el inicio, se hacen grandes. Si una idea solamente nace desde vídeo y crece en vídeo, cuando está a punto de publicarla te das cuenta que hay cosas que fallan porque no tuviste en cuenta realización, no tuviste en cuenta a redacción, etc.

Además, también trabajamos diferente en que detectamos temas, como Trazos Urbanos, que no están en agenda pero que es una buena historia y, en este ejemplo, es un enfoque innovador a la cuestión del espacio público y el uso que se hace de él. Hay otra cosa que en las redacciones no se hace, a diferencia del laboratorio, y es detectar tecnología, analizar para qué sirve y después decidir qué historia puedes contar con ella. Normalmente en las redacciones encuentras primero una historia y luego decides cómo contarla. Esto es al revés. Para mí es un privilegio el hecho de que tengamos un 30% de nuestro tiempo reservado a probar nuevas tecnologías. La mitad de nuestro día a día en el laboratorio se basa en hacer producto asociado a Televisión Española y la otra mitad del tiempo en hacer producto que queremos a hacer porque es innovación. El trabajo para TVE también puede ser innovación pero puedes reciclar cosas que ya has hecho en otras ocasiones. Mientras que el tiempo que dedicamos a proyectos que nos salen de las tripas es para proyectos 100% novedosos.

#### **8. ¿A qué necesidades responde la organización del Lab de RTVE? Económicas, comodidad y agilidad, proximidad a la audiencia...**

La forma que tenemos de organizar la redacción se basa sobre todo en que es la mejor forma de hacer los productos. A partir de ahí lanzamos estrategias de relacionarnos con el público, estrategias de producción de los contenidos, etc. Pero que estemos trabajando juntos y tengamos esos perfiles responde a la necesidad de hacer un producto innovador.

**“Que estemos trabajando juntos y tengamos esos perfiles en la redacción, responde a la necesidad de hacer un producto innovador”**



**9. ¿Puede citar herramientas de desarrollo/producción de contenidos, distribución, diseño, etc. que considere novedosas para el periodismo?**

Hay herramientas que son muy útiles, que utilizan en todas las redacciones, como CartoDB. Nosotros también la usamos y hemos hecho formación con gente de CartoDB. Pero, una herramienta innovadora porque no se encuentre en otro sitio puede ser Apester y sobre todo Interlude, porque se trata de una herramienta compleja y no todo el mundo se lanza a usarla. También es innovador que nosotros no siempre tiramos de herramientas gratuitas sino que elaboramos herramientas para cuando no hay respuestas gratuitas, como es el caso de la Lupa. No hay ninguna herramienta que haga lupas, así que nosotros creamos esa herramienta para que los redactores la puedan usar.

**10. ¿Cómo gestionan la participación de la audiencia en el laboratorio? Puede citar algún caso concreto de éxito**

Tenemos varios canales en redes sociales para relacionarnos con la audiencia, como Snapchat. Cada proyecto tiene una estrategia diferente en función de lo que queramos pedirle al usuario que haga. Por ejemplo, el proyecto de Trazos Urbanos es un modelo de éxito ya que conseguimos que se subieran 1.400 fotos con el *hashtag* #TrazosUrbanos. Lo que pedíamos a los usuarios es que hiciesen fotos de sus calles pintadas y que incluso las geolocalizaran para que pudiésemos crear rutas para que el usuario se adentrara.

La forma de comunicar Trazos Urbanos también fue un éxito. Hicimos un *teaser* y después hicimos una noticia de introducción con las cinco cosas que se necesitaba saber. Todos los días subíamos fotos de gente, retuiteábamos, posteábamos y la gente participó muchísimo. Incluso personas que ya habían subido fotos meses antes y que se enteraron después de la iniciativa, empezaron a etiquetar sus fotos antiguas y a geolocalizarlas. Yo creo que funcionó porque acudimos a la red social donde está la gente que le gusta el arte urbano. No fuimos a Facebook, por ejemplo, donde puedes encontrar algo más global, que no es identitario. Y en ese sentido, Instagram sí que lo era.

**11. ¿Cuáles son los principales modelos de negocio en los que se basa la viabilidad comercial de los medios actuales?**

A pesar de no ser mi especialidad, considero que una buena estrategia y tener imaginación a veces solventa el no tener tanto dinero para tu medio. Los medios grandes, por ejemplo, tienen más posibilidad de hacerlo todo.

Uno de los protagonistas en el panorama actual es Facebook. Si Facebook te quiere, vas a poder publicar en su Instant Articles. Este va a ser el modelo de negocio al que todos vamos a aspirar para publicar todo el contenido en Facebook, o al menos parte del contenido. Eso hace que te metas en la casa de la persona a la que te diriges. Ya no tiene que ir a tu comercio. Ya no solo está la opción del comercio online y el tradicional. Muchos medios estamos intentando que Facebook habilite esa opción para nosotros, aunque los grandes medios como The Washington Post ya lo tienen y se ve reflejado en los datos que están saliendo a la luz. La gente que está publicando en Facebook multiplica sus millones de usuarios por mucho.

Luego está el modelo de AMP de Google que también consiste en implementar un tipo de visualización de tus artículos para que la carga sea más fácil y para que puedas consumir las noticias muy rápido. Google intenta que los buscadores sigan funcionando y no te lleves todo a Facebook.

## **12. ¿Cuál es la última innovación que han introducido en su medio?**

El último proyecto en el que estamos trabajando es de realidad virtual. Es totalmente revolucionario porque solo habíamos hecho alguna cosa muy experimental colaborando con algunos medios pero ahora vamos a hacer nuestro primer reportaje de realidad virtual. Va a ser un proyecto sobre juegos olímpicos y vamos a intentar enseñar cómo es el día a día de una deportista olímpica días antes de que empiecen los Juegos en Río de Janeiro. Es un lenguaje totalmente diferente empezando porque el guion tiene que estar desarrollado para ser consumido en 360 grados y no en lineal. Exige un esfuerzo de rodaje al grabar con varias cámaras a la vez. Luego, tienes el problema de que tienes que coser y hacer que toda la posproducción fotográfica encaje. Es nuestro proyecto más innovador.

Otro proyecto muy innovador es nuestro primer corto interactivo de ficción. Queremos testar con un formato de ficción una herramienta que en el futuro nos puede servir para contar historias reportajeadas o documentales. Es una historia sobre El Caso y tu primer día en la redacción. La interacción no se basa en saberte o no cosas sobre El Caso sino interactuar de forma casi emocional sobre el corto. Está en plano subjetivo y todas las interacciones están pensadas para que arropen la narración de ficción. Es una innovación que pensamos usar el día de mañana para contar una historia periodística y queríamos testarla antes.

## “Queremos gente que tenga pasiones y que se apasione con ideas que no son tuyas”

### 13. ¿Qué nuevas destrezas se les exigen a los periodistas que están contratando o pretenden contratar en el futuro?

Buscamos gente que sepa trabajar en equipo, sobre todo. Gente que sepa hablar en las redes sociales en el lenguaje de redes sociales. Que sepa detectar historias y buscar fuentes. Que sepa encajar códigos, lenguajes, desde el gráfico al visual, vídeo a las bases de datos o a CartoDB. Gente que no le tenga miedo a las herramientas y que quiera cacharrear e incluso aprender solo por tutoriales. No tenemos mucho tiempo para formación y se tienen que poner las pilas.

Queremos gente que tenga pasiones y que se apasione con ideas que no son tuyas. Los periodistas tenemos mucho ego y parece que si la idea no es tuya, no es buena idea. Necesito trabajar con gente que si les cuento mi idea, se apasionen tanto como yo. Necesito gente generosa en sus esfuerzos, no tanto en los horarios, sino en ponerle corazón porque si le pones corazón, el producto gana muchísimo.

Necesitamos gente que sepa escribir, editar vídeo, hacer podcast... Que tenga esas habilidades del periodista multimedia. Y gente que quiera contar historias porque, al final, muchos dicen que tienen vocación pero en realidad tienen historias al lado y hacen como que no las ven. Es decir, gente que no necesite acudir a los teletipos y que ya tenga un universo propio de historias que contar.

### 14. ¿Cree que la redacción integrada donde el periodista hace piezas para la web y para TV y/o radio y redes sociales, es el mejor modelo para las televisiones públicas?

Yo estoy en un área en la que se exploran narrativas, con lo cual, sí que necesito especialización de cada uno de los perfiles del equipo. Pero, en una redacción, es preciso que una persona sea capaz de redactar un *breaking news*, luego hacer una entradilla y después hacer un podcast. Pero ya no solamente hablar esos lenguajes sino también saber usar herramientas o entender código, que aunque no tengas que saber escribirlo 100% bien, sí sepas dónde puede haber un fallo.

Estamos en un modelo absolutamente caduco si esperamos que para cubrir una misma noticia tengan que ir uno de televisión, otro de radio y

otro de la web. En la medida de lo posible, una misma persona debería abarcar la información en 360º.

Creo que tiene que ser una tendencia, pero no por recortar el número de personas que estén trabajando, sino por vivir en el mundo de hoy. No podemos seguir excusándonos en que no montamos porque ya tenemos un montador o si vas a grabar decir que no grabas sonido porque necesitas un ayudante. Tenemos que saber hacer de todo. En el mejor de los casos habrá tres personas en el equipo, pero si tiene que ser una persona sola, que no suponga ningún inconveniente.

**“Estamos en un modelo absolutamente caduco si esperamos que para cubrir una misma noticia tengan que ir uno de televisión, otro de radio y otro de la web”**

**15. ¿Qué consejos concretos le daría a un periodista/empresario que desee emprender en el sector de la comunicación?**

Que escuche mucho. Al final un periódico tiene que ser rentable pero tiene que contar historias, sean tristes o sean alegres. Es muy importante para poder contar historias que el medio sea rentable, pero también hay que invertir para diferenciarnos del resto. E invertir implica hacerlo tanto en contratar a gente que no piensa como tú pero que son buenas, como en darle tiempo a la gente para que aprenda lenguajes diferentes ya que a la primera no te va a salir. Yo trabajo en un laboratorio en el que me pagan para que me equivoque, más que para que tenga éxito a la primera. Y es que, si tengo éxito a la primera, es que estoy haciendo lo de siempre y ya sé hacerlo, y eso no se llama innovación.

También recomendaría que apuesten por un periodismo que cuando te vayas a casa te marches satisfecho. Ya sea con una historia del presidente del Gobierno o con una historia de un cerrajero. Que te vayas con esa sensación de “lo hemos hecho bien”. Y eso implica no apostar por lo fácil.





## **Paolo Fava: “Un medio incipiente puede desarrollarse muy rápido si tiene una estrategia inteligente y válida en redes”**

**P**aolo Fava trabaja en El Español como editor web, redactor de El Río y autor de la *newsletter* 'El Despertador'. Otros medios online en los que ha desarrollado su carrera son la Revista Quo y Yahoo Noticias España. Es un periodista con amplia experiencia en la gestión de plataformas de noticias y se ha especializado en hacer los contenidos atractivos para los usuarios de redes.

**1. ¿Cómo define la innovación en el periodismo? Es decir, qué características debe tener un medio, iniciativa o servicio para que sea verdaderamente innovador.**

Para que un medio sea realmente innovador tiene que basarse sobre todo en las nuevas tecnologías de la información y en las nuevas narrativas. Hay que tener en mente que el consumo de información ha pasado principalmente a dispositivos como el móvil y que, por lo tanto, requiere de distintos formatos y distintos canales. Por ejemplo, Facebook o Snapchat. En cuanto a formatos, predomina cada vez más lo visual, lo audiovisual y la presentación en formatos como los datos. Toda esa clase de apoyos y de

modos de llegar al usuario son los que un medio tiene que privilegiar para poder ser innovador.

## **2. ¿Puede destacar algún medio a nivel nacional o internacional como especialmente innovador? ¿Por qué?**

En cuanto a trabajo de laboratorio, estamos observando cosas interesantes por ejemplo en Radiotelevisión Española. En cuanto a innovación, El Confidencial está realizando ensayos y proyectos interesantes. Un ejemplo de ello fue la crónica del partido del Barcelona contra el Athletic, con un gran despliegue audiovisual de imágenes de las reacciones en la grada.

## **3. ¿Cuáles son las principales dificultades que tienen los periodistas y/o empresarios a la hora de emprender, desarrollar un medio y consolidarlo?**

Principalmente es la fuente de financiación ya que básicamente se reducen a la publicidad o a tener un sponsor o un mecenas. Por eso hemos visto cada vez más iniciativas -sobre todo en los emergentes- de *crowdfunding* o de búsqueda de suscriptores. Aparte de que la publicidad ha estado muy tocada por la crisis y es lo que primero se ha recortado, es muy difícil que un medio emergente se lleve parte del pastel cuando están concentrados los anunciantes en los grandes medios predominantes.

Debe haber una parte dirigida a los periodistas ya que hay que pagar salarios y sueldos pero, debido a la precariedad a la que ha conducido la crisis al panorama de medios, cada vez más se están aceptando soluciones un poco a la desesperada para sacar adelante los proyectos. Por ejemplo, puede ser que los propios periodistas cobren o se financien por donaciones, por *crowdfunding* o por participaciones del medio.

## **4. ¿Cree que en España hay una cultura para emprender poco explotada o que ofrecen menos facilidades si se compara con otros países?**

Efectivamente, está poco consolidada la cultura emprendedora porque la propia realidad económica y legislativa española ofrece pocas garantías y pocas ayudas. Si alguien quiere partir de cero siendo autónomo, el mero hecho de pagar la cuota supone mucho y pocos periodistas se pueden permitir trabajar con colaboraciones. Montar una empresa tiene una serie de tasas y de presiones fiscales importantes y la financiación bancaria, concretamente para estos proyectos, es difícil. Por eso mismo, los medios que han ido surgiendo han tenido que buscarse la vida y explotar al máximo

una nueva interacción, que es innovadora en sí misma: apelar directamente al usuario, al lector, al que está en las redes sociales o al que lo sigue por internet, y pedirles que sean ellos los que le ayuden a financiarse.

## “Es muy difícil que un medio emergente se lleve parte del pastel cuando los anunciantes están concentrados en los grandes medios predominantes”

### 5. ¿Qué aspectos concretos de El Español considera que son los más innovadores en alguna de sus áreas?

La principal innovación en cuanto a distribución es el formato de edición para los suscriptores, los accionistas. Es importante en sí mismo el hecho de que haya accionistas. Que los participantes vayan a obtener un retorno del resultado económico de El Español. Eso es una innovación.

En cuanto al contenido editorial, ofrecemos un formato exclusivo para los suscriptores y accionistas optimizado para iPad y para móvil. A la hora de plantear la web, una de las cosas a las que se renunció es a ser un gran medio generalista que tiene todas las noticias. Se sustituyó por un formato específico que es lo que llamamos El Río. Las informaciones que no son las principales van reproducidas en un formato de tarjetas y se van leyendo en cascada. Es algo muy fácil de leer en el móvil y genera mucho tráfico y mucha retención de la gente que se está poniendo al día siguiendo esta cadena. Es algo completamente diferente a lo que se estaba haciendo hasta ahora en los medios.

Otro de los enfoques diferentes en cuanto a la distribución es lo que hago yo, la *newsletter* El Despertador. No había una *newsletter* editorializada en los medios españoles hasta ahora, solo había boletines. Los boletines muestran lo destacado en ese periódico en un determinado momento pero lo que hacemos nosotros es distinto. Hacemos un trabajo de curación, buscamos lo más relevante en la prensa en el momento de la mañana para dar un servicio exclusivo a los que se suscriben a esa *newsletter*. Es algo que habían puesto en marcha algunos medios en Estados Unidos como Quartz y les han reportado un gran éxito. Es un contenido curado seleccionado expertamente por un editor sin importar la fuente, solo en base a su importancia, a su calidad y a la satisfacción que puede suponer para el usuario.



Ese también es un enfoque que hemos tenido en redes sociales desde el primer momento. La cuenta de Twitter de El Español creció muy rápido, entre otras cosas, por ese proceso de curación. Todos los días promocionamos contenidos de otros, aunque sean nuestros competidores, por el mero hecho de que es valioso, es innovador y vale la pena. Que pongamos los intereses de los usuarios por encima de los intereses puros del medio lo valoran mucho los lectores. Es una cultura de competición que en España no se tenía hasta ahora. Muchos medios son capaces incluso de no enlazar a otros medios aunque la información primaria venga de ellos. Eso es algo que rechazamos en El Español.

#### **6. ¿Puede describir el sistema de trabajo en la redacción y en qué medida rompe con las rutinas tradicionales?**

En la redacción hay una serie de departamentos: Nacional, Internacional, Economía, Ciencia, Cultura, Datos y Corazón. También contamos con una mesa editorial que se ocupa de la portada, de El Río y de las redes. El principal trabajo de las redacciones es preparar los temas de edición sin descuidar la última hora. Al tiempo que se están dando informaciones para cubrir el día a día, se está preparando un contenido de segunda hora con un valor adicional. Este se publicará por la noche como recapitulación de los grandes temas del día en exclusiva para los suscriptores. Al día siguiente quedará en abierto para todos los usuarios.

Al mismo tiempo, la última hora y los demás temas menores están siendo cubiertos por El Río y por la portada en caso de temas que también salen como noticias. Las redes también se estarán ocupando de promocionar esos contenidos. Además, hay una especie de departamento que hemos creado en los últimos meses en el que trabajo con una compañera. No es un departamento o una sección en sí, sino que es más similar a un enfoque transversal que toca todos los temas y que hemos llamado la Jungla. Esa Jungla está compuesta por los temas que surgen de redes o van específicamente dedicados a redes. Es un trabajo, un enfoque o un tono específico pensando en la publicación en Facebook o pensando en otras redes sociales como Instagram o Twitter. Surge del debate, de lo compartido en la red o están pensados para que se vuelvan virales

**“Los lectores valoran mucho que pongamos los intereses de los usuarios por encima de los intereses puros del medio”**

**7. ¿Puede citar algunas herramientas de desarrollo/producción de contenidos, distribución, diseño, etc. que considere novedosas para el periodismo?**

En cuanto a tecnología, yo uso Mailchimp para la *newsletter* pero eso no es realmente novedoso. Es un servicio que puede usar todo el mundo para *e-commerce*. La principal innovación dentro de Mailchimp es que no introducimos tecnología en exceso pensando en que el mayor consumo se hace a través del móvil y cualquier dato que exija un tiempo de carga excesivo perjudica la experiencia.

Google Analytics también es nuestra gran referencia y tampoco tiene nada especialmente novedoso. Sí que estamos ensayando con Snapchat. Hay medios que desde el año pasado tienen una App específica dentro de Snapchat, entre ellos CNN. Hacen unos contenidos audiovisuales muy ambiciosos, de mucha calidad cada día. Nosotros no llegamos a tanto y simplemente estamos probando a transmitir en directo determinadas acciones o actividades. Esto también lo hemos probado con una nueva opción de Facebook en directo. En general, son ensayos y no son tecnologías determinantes o prioritarias.

**8. ¿Qué nuevas destrezas se les exigen a los periodistas que están contratando o pretenden contratar en el futuro?**

Sobre todo, la atención a las redes sociales y la autonomía a la hora de publicar sus contenidos. Que sean capaces de manejar las herramientas de publicación autónomamente, sacarlas en el momento y ser capaces de distribuirlo en redes sociales de forma autónoma y directa. A partir de ahí, se les hace estar pendientes del rendimiento de sus temas en el sentido del tráfico. De *Google Analytics* está todo el mundo pendiente y se les pide que sean capaces de valorar el éxito de sus temas.

**“Las redes son la puerta de entrada a la información hoy en día y hay que entenderlas y saber cuál es su lógica”**

**9. ¿Qué consejos concretos le daría a un periodista/empresario que desee emprender en el sector de la comunicación?**

Que piense en las redes. Que las entienda y que sepa cuál es su lógica porque es la puerta de entrada a la información hoy en día. Un medio incipiente puede desarrollarse muy rápido si tiene una estrategia inteligente y válida en redes. Incluye gastar dinero porque la promoción en Facebook cuesta dinero, pero con un enfoque de calidad, astuto y que entiende qué es lo que se comparte y qué es lo que se mueve, puede posicionarse muy bien.



## **Pau Llop: “Al desarrollar un proyecto, lo primero es buscar la propuesta de valor y ver si realmente hay gente interesada en ello”**

**P**au Llop es periodista y emprendedor social. Ha impulsado proyectos como la plataforma de periodismo ciudadano Bottup o Fixmedia, una herramienta para detectar y corregir errores en las noticias de los medios de comunicación. También dirige la empresa Nxtmedia, de la que es socio fundador. Desde 2009 es miembro de Ashoka, la mayor red internacional de emprendedores sociales.

**1. ¿Cómo define la innovación en el periodismo? ¿Qué características debe tener un medio, iniciativa o servicio para que sea innovador?**

La definición básica de innovación es hacer algo diferente a lo que se estaba haciendo hasta ahora. No tiene que ser un producto nuevo sino que también puede ser un cambio en alguna de sus características e incluso puedes estar innovando al enfocar de una manera diferente la propuesta de valor de ese producto.

En el caso de los medios de comunicación, las innovaciones se pueden dar en muchísimos aspectos. Puede ser un producto totalmente nuevo, que no tenga nada que ver con el típico periódico digital e incluso puede ser un

producto que en apariencia parezca el mismo medio digital de siempre pero que luego tiene una innovación en el sistema de sostenibilidad económica. Un ejemplo puede ser el experimento que tan buen resultado le ha dado a eldiario.es, con el modelo de los socios, y que se ha replicado a otros medios.

También es innovador adoptar técnicas de la industria de *software* libre al desarrollo de producto y a su comercialización. Esto se ha hecho en algunos medios como infoLibre donde ofrecen unas tablas de precios específicos en función de lo que quieres consumir informativamente. Hay muchas maneras de innovar en los medios digitales, lo que hay que ver es si de verdad se está haciendo un cambio real con respecto a lo que se hacía antes. Haciendo cambios en los precios o en enfoques dentro del propio producto, si sigue siendo el mismo, no estaríamos innovando. Estaríamos haciendo cosas diferentes pero no serían innovadoras.

## **2. ¿Puede destacar algún medio a nivel nacional o internacional como especialmente innovador? ¿Por qué?**

En nuestro país por desgracia no hay muchos casos. Si tuviera que destacar alguno de los casos más conocidos, El Confidencial es un buen ejemplo ya que está innovando bastante. Tienen un laboratorio donde continuamente proponen productos innovadores como en las últimas elecciones generales donde crearon una aplicación para seguir los resultados en directo según tu localidad.

A nivel internacional hay ejemplos como The New York Times pero destacaría a The Guardian por encima de este. Siempre me ha interesado todo lo que hacen por el tipo de medio que es, un medio sin ánimo de lucro. Ofrecen un periodismo de una calidad muy alta y creo que es uno de los mejores periódicos del mundo. Apuestan constantemente por probar cosas. Por ejemplo, una iniciativa de The Guardian es que cualquier periodista puede proponer un tema y los usuarios, con sus puntos, eligen entre las propuestas de los periodistas. Al final, las propuestas con más puntos son las que se desarrollan y se publican en números mensuales. Es como un *crowdfunding* por temas específicos ya que el periodista recibe la remuneración que pidió y que se traducía en los puntos de los lectores.

## **3. ¿Cuáles son las principales dificultades que tienen los periodistas y/o empresarios a la hora de emprender, desarrollar un medio y consolidarlo?**

Las dificultades son inherentes al mero hecho de emprender cualquier cosa. En el caso de emprender en la industria periodística, aparte de estos problemas genéricos en todo emprendimiento, tenemos otros añadidos.

Nuestra industria está particularmente afectada por todos los cambios que estamos viviendo a todos los niveles -tecnológicos, políticos o sociales- y sigue sin existir un modelo de negocio claro y definido. De hecho, creo que no va a existir un modelo absoluto como lo había antes.

Emprender en nuestra industria realmente es muy complicado. El principal problema que tenemos es que nuestro producto no se percibe dentro del mercado típico de las *startups* o del fenómeno de moda de emprendimiento tecnológico. Se habla mucho de aplicaciones, de Google, de BlaBlaCar, de economía colaborativa... pero ahí falta ver qué papel está jugando nuestra industria. Tendríamos que tener un papel muy relevante pero considero que no lo estamos logrando. El motivo puede ser una de esas dificultades inherentes a nuestra industria.

#### **4. ¿Cree que en España hay una cultura para emprender poco explotada o que ofrecen menos facilidades si se compara con otros países?**

No la ha habido hasta hace poco si nos comparamos con otros países como Estados Unidos. Pero ahora parece que la hay mucho porque es el mensaje que se transmite en los medios y desde hace un par de años se habla todo el día de emprendimiento. Se quiere implantar en la opinión pública que el emprendimiento es la solución a casi cualquier problema, que todo el mundo puede emprender, que si estás en paro te busques la vida, emprendas algo y no te quejes.

Eso es muy peligroso. No todo el mundo puede ser emprendedor de la misma manera que no todo el mundo puede trabajar en una obra. Entonces, el emprendimiento no es una solución al paro, no tiene nada que ver una cosa con la otra. El “si tú quieres, puedes” es filosofía barata del New Age. Son mentiras. Si quieres, puede ser que no puedas porque no tienes los recursos necesarios porque no vivimos en un sistema meritocrático ni donde la igualdad sea real.

En España hay poca cultura emprendedora porque las circunstancias de este país no han permitido que se desarrolle una cultura emprendedora de verdad y meritocrática. No la hay y se está intentando fomentar de una manera artificial para tapar el problema del paro. Pero así tampoco se va a desarrollar nunca una cultura emprendedora realmente con posibilidades de salir adelante.

**“Se quiere implantar en la opinión pública que el emprendimiento es la solución a casi cualquier problema pero no todo el mundo puede ser emprendedor”**

**5. ¿En qué aspectos o áreas concretas se está innovando en los medios de comunicación actuales o en cuáles se podría innovar?**

Se puede innovar en muchísimas cosas. Se puede innovar desde los procesos tecnológicos, a procesos de creación y desarrollo de clientes, en el tipo de producto que se crea, en la forma de crear, etc. Se pueden hacer miles de cosas diferentes. Yo veo la innovación en el emprendimiento como una experimentación constante prueba-error. Cualquier idea, aunque pueda parecer un poco loca al principio, se puede probar. Se pueden hacer prototipos. Se pueden hacer productos viables para probar en el mercado en el que tú ya estás asentado o probar si eso a tus usuarios les interesa o no.

También hemos visto muchos ejemplos de cosas que han salido mal. Pero también hay algunas que han salido bien. Por ejemplo, en El Confidencial han introducido desde hace un tiempo una pequeña innovación tecnológica sobre el producto. Si pasas el ratón por encima de una imagen fija de la portada y lo dejas quieto, el vídeo de la imagen se reproduce solo. No es un cambio sustancial pero que es un pequeño paso, son constantes innovaciones con la intención de ir ganando tiempo de permanencia en página, páginas vistas, etc. En el caso de este medio, ese es el objetivo de conversión y se financia mediante la publicidad. En otros medios se pueden hacer otro tipo de innovaciones.

**6. ¿Cómo se podría innovar en el sistema de trabajo en la redacción o cómo ha intentado romper con las rutinas tradicionales en los proyectos en los que ha formado parte?**

Depende del tipo de redacción. Por ejemplo, antes eran típicas las redacciones enormes de los medios tradicionales, con decenas o cientos de periodistas en una misma planta o varias plantas. Luego se discutió mucho sobre hacer redacciones centralizadas o separar digital y papel o no separarlo. En ese tema ha habido muchísimas discusiones.

En nuestro caso, en Bottup, era todo lo contrario. Éramos un núcleo muy pequeño con profesionales dedicados *full time*, y era relativamente sencillo de sostener económicamente. Éramos tres periodistas y dos técnicos. A

pesar de tener un núcleo pequeño, teníamos una membrana muy grande de gente que colaboraba con el producto gracias a la comunidad que creamos. Habíamos creado una herramienta que a ellos les era útil de alguna manera.

Cualquier persona del mundo nos podía enviar sus noticias. Teníamos unos 1.800 usuarios repartidos por todo el mundo, periodistas ciudadanos que nos mandaban sus informaciones y nosotros desde esta redacción central, editábamos estas noticias, las contrastábamos, corregíamos ortografía, sintaxis y gramática, recortábamos las fotos... Convertíamos una pieza amateur en una pieza profesional. Luego publicábamos el nombre del usuario inicial.

Así, con esta pequeña redacción, en siete años recibimos más de doce mil noticias de todo el mundo. Tras procesarlas, finalmente publicamos más de ocho mil. Si hubiéramos tenido que abarcar todos los nichos y producir todo eso con tres personas, esas cifras no se hubieran dado nunca.

### **7. ¿Cómo gestionaban la comunicación con la audiencia en medios como Bottup y cómo cree que está evolucionando ese diálogo?**

De muchas maneras. A principios de 2007, por ejemplo, una de las cosas que me movió a crear Bottup es que en aquel momento muchísimos medios digitales ni siquiera permitían los comentarios de la gente en sus noticias. Posteriormente incluirían los comentarios pero, en la mayoría de casos, si comentabas algo no te hacían caso. Esto luego nos animó a crear otro proyecto que se llamaba Fixmedia, precisamente para que la gente pudiese corregir las noticias aunque los medios no les hicieran caso.

Esa relación que establecimos con la audiencia la basamos sobre todo en ofrecerles herramientas para que ellos se empoderen en enfrentarse a las noticias. Que pudiesen participar en el proceso de creación y en la cadena de valor de la información que consumen. Al final, eso es lo que alimenta la opinión pública que es lo que sostiene la democracia. De ese modo, construyendo esa relación con la audiencia, dándole herramientas, se primó el servicio público. Al final, esa es nuestra profesión, no estamos inventando nada.

**“En Fixmedia ofrecíamos herramientas a la audiencia para que pudiese participar en el proceso de creación y en la cadena de valor de la información que consumen”**



## **8. ¿Puede citar algunas herramientas de desarrollo/producción de contenidos, distribución, etc. que considere novedosas para el periodismo?**

Depende de con qué época comparemos esas herramientas podremos decir si son novedosas. Si lo comparamos con años atrás, hay multitud de ellas. Para empezar, mencionararía las redes sociales de cada periodista. El periodista ya no es solo productor de su pieza dentro de un producto global sino que además es agente activo en la distribución del producto. Esto antes no pasaba. Un periodista trabajaba su tema con sus fuentes o acudiendo al lugar de los hechos, redactaba sus textos, sus crónicas o producía sus vídeos, luego esa pieza pasaba a imprenta, y no tenía que hacer nada más. Ahora, el propio periodista es el primero que tiene que movilizarse para que lo que ha hecho tenga un impacto mayor. Y en eso va también su marca como periodista. Tú vas a ser el primero que vas a tuitear lo que has publicado, vas a moverlo entre tus contactos para que la gente lo lea, para que tengas más páginas vistas y que tus temas tengan más relevancia.

## **9. ¿Cuáles son los principales modelos de negocio en los que se basa la viabilidad de los medios que surgen ahora? ¿Funcionan?**

El modelo de negocio clásico en la industria mediática siempre ha sido basarse en la publicidad, ofrecer el contenido gratis y rentabilizarlo a través de la atención que captan en forma de publicidad. Es un modelo que funciona para determinados jugadores pero para otros no. También es un modelo un poco opaco porque si usas publicidad como la que ofrece Google, por ejemplo, nunca sabes qué porcentaje se está quedando cada parte, y si usas publicidad de agencias tampoco sabes qué *banner* te van a pintar en la página. Igual va en contra de tu línea editorial.

El modelo de negocio que veo más interesante es el de implicar a la audiencia a la que te diriges para convertirles en usuarios y no solo en mera audiencia pasiva. Por ejemplo, modelos en los que consigas que la gente se suscriba. Recientemente descubrí un modelo que, aunque es parecido a otros, consiste en conseguir patronos para un medio de comunicación. En lugar de hacer un *crowdfunding* para lanzar un medio en el que pides dinero, solicitas un donativo mensual a los usuarios, lo que les convierte en patronos de ese medio con una serie de beneficios. No es una suscripción.

Este modelo lo utilizan en Canino, un magazine digital cultural asociado a eldiario.es. Vemos una vez más cómo se están haciendo mezclas y federaciones de intereses y de habilidades para sacar adelante productos.

## “No creo vuelva a existir un modelo de negocio absoluto como lo había antes”

### 10. ¿Qué nuevas destrezas se les exigen a los periodistas actuales?

Las destrezas que se exigen son diferentes dependiendo del medio. Si eres un medio audiovisual, las destrezas que les tendrás que pedir serán diferentes a las del escrito. A los ciudadanos no les pedíamos ninguna destreza en particular. De hecho, algunos no sabían ni escribir bien, así que lo que hacíamos era convertir eso en algo profesional. Las destrezas profesionales las aportábamos nosotros.

En el caso de los medios más tradicionales, a los periodistas que están contratando ahora mismo seguramente les estarán pidiendo compromiso en la difusión de su propio contenido. Que hagan de comerciales de su propio contenido y, por lo tanto, tengan destrezas típicas de un *community manager*: manejo de redes sociales, relación con la audiencia, etc.

También hay un perfil que está muy de moda ahora, que no es periodístico pero que se demanda en todo tipo de empresas digitales. Es el puesto de *growth hacker*, el hacker del crecimiento. Es un perfil a medio camino entre experto en marketing, *community manager* y programador. Hay muchos periodistas que se están reciclando hacia ese perfil porque está en crecimiento.

### 11. ¿Qué consejos concretos le daría a un periodista/empresario que desee emprender en el sector de la comunicación?

El consejo que le daría es el mismo que le doy a cualquier emprendedor que quiere emprender algo: que sea consciente de que se va a enamorar de su idea y que eso seguramente le va a llevar por mal camino. Es decir, que tenga la cabeza fría para no lanzarse al charco a lo loco y dándolo todo. Que no piense que el producto que está haciendo y que tiene en la cabeza es lo que la gente quiere. Puede pensar un producto magnífico con decenas de funcionalidades extraordinarias nunca antes vistas y que, por lo tanto, el público amaré ese producto. Sin embargo, puede suceder que cuando lleva meses invirtiendo tiempo -e incluso dinero- en desarrollar un mínimo producto viable de esa idea, lo lanza y se encuentra con que todo el mundo lo alaba pero luego nadie lo usa.

Por lo tanto, aconsejo que primero busque y descubra cuál es la propuesta de valor que quiere dar y que vea si realmente hay gente interesada en ella; que desarrolle prototipos que requieran muy poco tiempo y, a poder ser, nada de dinero; que investigue el mercado y que consiga gente que esté interesada. Que recopile todo eso y, si esos datos son positivos, entonces empiece a desarrollar un mínimo producto viable. Pero que no se ponga a desarrollar un producto encerrado en una caja.



## **Pepe Cerezo: “La transformación digital no es solo cuestión de tecnología, sino de un cambio interno en los procesos, en la organización y en la visión estratégica”**

**P**epe Cerezo cuenta con más de 15 años de experiencia en las nuevas tecnologías y en la transformación digital de las organizaciones. Es especialista en periodismo digital y en nuevos modelos de negocio. Tras su paso por diversos cargos ejecutivos en empresas como RocaSalvatella, Prisa o Fundación Orange, actualmente dirige la consultora Evoca Media.

**1. ¿Cómo define la innovación en el periodismo? Es decir, qué características debe tener un medio, iniciativa o servicio para que sea verdaderamente innovador.**

Habría que definir, en general, qué es la innovación ya que hay muchas definiciones. Mi definición es sencilla y tiene que ver con una teoría propia sobre la evolución hacia los *costumer media*. Lo que estamos viendo con la transformación digital –que es heredada no solo de los medios sino también de otras industrias tecnológicas y de las plataformas tecnológicas de internet- es la orientación hacia el usuario. Identificar bien al usuario, qué es lo que necesita, cuáles son sus demandas y dárselas allí donde las quiere. Así que, este proceso amplio, dentro de la innovación se resumiría en: mejorar todo lo que tiene que ver con los productos y servicios que se les ofrece a los usuarios, pero también innovar en los procesos internos para dar respuesta

a estas nuevas necesidades. Si analizamos estos *customer media*, que suelen ser medios que han nacido sin el *legacy* y son nativos digitales, vemos que se orientan a dar soluciones al usuario. No tienen las dudas que tienen los medios tradicionales de si canibalizan sus modelos antiguos.

En definitiva, la innovación sería cómo llegar al usuario de la forma más rápida, mejor y más eficiente, dándole lo que quiere en cada momento.

### **¿A qué se refiere con el término “legacy”?**

El *legacy* son los medios tradicionales que tienen un pasado, una herencia. Los modelos de negocio de estos *legacy* siguen estando mayoritariamente (aunque está evolucionando rápidamente) basado en los modelos antiguos, en los modelos de negocio vinculados al papel, a la televisión tradicional, etc. Muchas veces esto ha sido un obstáculo, y en el caso español ha sido muy evidente, y las deudas les impedían desarrollar nuevos modelos. Para desarrollarlos necesitan más innovación, más recursos económicos pero también nuevos perfiles o nuevas dinámicas internas de trabajo. El *legacy* era una barrera para esa transformación interna, para desarrollar la innovación.

### **2. ¿Puede destacar algún medio a nivel nacional o internacional como especialmente innovador? ¿Por qué?**

Los nativos digitales que están surgiendo son muy innovadores en productos y en servicios. Eldiario.es es un ejemplo de ello; creo que El Confidencial es el medio digital más innovador. También es muy interesante ver cómo se transforman las organizaciones por dentro, y muchas de las cosas más innovadoras que veremos en el futuro van a venir de los procesos. Por ejemplo, la integración de tecnologías vinculadas al *Big Data*, que harán principalmente los grandes medios. Prisa y Unidad Editorial van a innovar mucho en los procesos y en la organización interna. Esto es tan importante o más que la innovación en productos y servicios.

Hay veces que hablamos sobre la innovación del New York Times y nos fijamos en el multimedia “Snow Fall”, pero esto no es una innovación fundamental en la organización. La innovación organizativa es un proceso interno, se centra en orientar la estructura hacia la integración del *Data* o a un mayor conocimiento del usuario. A partir de ahí surgen servicios innovadores. Con el tema del Periodismo de Datos y las nuevas narrativas vemos todos los días cosas interesantes, pero no es suficiente si no hay un cambio organizativo y cultural hacia lo digital.

### **3. ¿Cuáles son las principales dificultades que tienen los periodistas y/o empresarios a la hora de emprender, desarrollar un medio y consolidarlo?**

Una de las dificultades se origina por el concepto que tenemos de emprender. Muchas veces, cuando hablamos de periodismo emprendedor nos referimos a crear un nuevo medio y pensamos que va a ser mejor que los otros porque es propio. Pero estamos viendo que muchos son proyectos de gente poco emprendedora. Los medios de más renombre que han surgido son de periodistas clásicos que se han quedado fuera de los tradicionales, que tienen ahorros, han conseguido captar fondos y financiación y han lanzado un producto poco innovador. Esto sucede mucho en España y, aunque surgen otros proyectos que tienen ese carácter emprendedor, les falta muchas veces el carácter innovador.

Las iniciativas que surgen de periodismo emprendedor o innovador no tienen por qué ser nuevos medios. Pueden ser servicios o aplicaciones que sirvan a los medios para llegar a su fin. Un ejemplo es Storyful, un proyecto para hacer *fact check* y reconocimiento de contenidos. Funciona como una agencia que obtiene los contenidos de redes sociales y de vídeo y certifican que ese contenido es auténtico. No es un medio puro pero es un servicio de periodismo que sirve a otros medios.

El emprendimiento en España tiene otro problema y es que todo el mundo quiere hacer el nuevo Confidencial. Y, en España, tenemos ciertos riesgos y problemas que provienen de la captación de fondos. No hay un ecosistema como existe en otros países. Siempre hablamos de Silicon Valley pero también existe en Israel o en los países nórdicos. La universidad es muy importante para ese ecosistema. Hay que desmitificar el método de Apple, de los garajes, ya que casi siempre es mentira y hay que destacar que la universidad es fundamental para los proyectos en muchos países como Israel o México. En España, en general, la universidad está muy alejada por ahora de esa parte de emprendimiento, y la captación o capital riesgo a nivel nacional son muy limitados. No contamos con ese ecosistema y esa es la principal barrera para la innovación y el emprendimiento.

### **4. ¿Cree que en España hay una cultura para emprender poco explotada o que ofrecen menos facilidades si se compara con otros países?**

España no ha sido un país emprendedor a lo largo de la Historia porque no se ha fomentado. Y, ahora, todos los movimientos emprendedores que surgen están mayoritariamente asociados con la crisis y con el autoempleo.

Como no hay empleo de grandes corporaciones, la gente tiende a buscarse el autoempleo por vía del emprendimiento. Eso no es malo. Pero no solo tiene que ser una fórmula de autoempleo sino que tiene que convertirse en un cultivo para que eso crezca. No puedes tener un país solo vinculado a *startups* porque no existe ese germen. Ese germen se conseguiría con una mayor implicación de la universidad. Se está comenzando a hacer pero no es suficiente. No hay que tener miedo a incorporar a la empresa privada y, sobre todo, a fomentar el capital riesgo. Además, ser autónomo en España está muy penalizado y si no generas ese sustrato es muy difícil que surjan empresas punteras en tecnología o en cualquier otro campo.

#### **5. ¿Qué aspectos o áreas concretas se intentan potenciar en las empresas con las que trabaja Evoca?**

Intentamos ayudar a crear una cultura digital interna y un ecosistema de transformación digital. La transformación digital no es solo una cuestión de hacer nuevos productos o de meter mucha tecnología sino de un cambio interno potente en procesos, en la organización y en la visión estratégica. Nosotros intentamos aportar esa visión estratégica de lo digital y ayudarles en ese proceso, conociendo muy bien las empresas y el sector de Media y de tecnología. No es fácil y hay veces que ese proceso empieza con temas vinculados a la estrategia pura o con proyectos de desarrollo de negocio. La formación ante la falta de nuevas habilidades digitales también es un buen comienzo para la transformación digital y ayuda a la creación de esa cultura digital interna.

**“Uno de los principios compartidos en el sector es que la tecnología esté desde el inicio en la organización”**

#### **6. En cuando al sistema de trabajo en las redacciones, ¿cómo se puede innovar y romper con las rutinas tradicionales?**

Cada redacción es totalmente diferente y no hay un modelo que sirva para todas las redacciones. Cada usuario pide una cosa diferente al medio y tienes que dar productos y servicios diferenciales. En función de eso, hay que hacer un análisis de cada uno. No es lo mismo una redacción de una radio que la de una televisión, ni la de un periódico local que la de uno nacional. Tampoco es lo mismo un periódico de doscientos años que otro de quince. Cada uno su propia idiosincrasia.

Lo que sí es muy importante es la integración de los equipos. Aunque tampoco exista una fórmula para todo el mundo, sí que hay estudios como el que hizo The New York Times. En el mundo tradicional vemos que la gerencia, la parte de negocio, la parte comercial y la redacción eran mundos absolutamente diferenciados. Incluso, con el comienzo de internet, la tecnología también estaba separada. Si vemos los ejemplos de más éxito, como El Confidencial o, a nivel internacional, Quartz y BuzzFeed, están integrados. Todos los equipos de redacción tienen que estar preocupados por el negocio, el de negocio está preocupado por la parte editorial, la tecnología tiene que ser transversal, la gente tiene que estar preocupada por tener su propia marca personal, por ver qué funciona y qué no, cómo están respondiendo en los distintos dispositivos... Y eso se consigue con redacciones muy integradas, procesos muy abiertos, donde la transparencia es fundamental. Esto conlleva también espacios diáfanos en los que no se castigue el que la gente intente hacer cosas nuevas, sino que se premie.

Son cambios muy potentes en la organización y muchas veces se producen porque los propios directores o gerentes tienen interiorizada esa parte del cambio. También supone un riesgo porque no consiste en eliminar una cosa y añadir otra que al día siguiente me va a dar beneficios. Esa parte del riesgo no es fácil mantenerla. Hay muchos gerentes que tienen que dar cuentas de resultados trimestrales e incluso han de responder mes a mes de sus cuentas. Por ello, estos cambios pueden conllevar también inversión, gastos, nuevos perfiles, etc.

## **7. ¿Puede citar algunas herramientas de desarrollo/producción de contenidos, distribución, etc. que considere novedosas para el periodismo?**

Lo bueno es que en la actualidad hay infinidad de herramientas. La tecnología es muy importante pero tiene que estar supeditada a otras cosas. No solo por poner tecnología te conviertes en una empresa tecnológica. Esta ha sido otra de las obsesiones. Hemos estado muy obsesionados por las herramientas. Son fundamentales pero tienen que estar vinculadas a lo que queremos hacer.

Hay herramientas de todo tipo. El CMS y la parte tecnológica es fundamental para el desarrollo interno de buenos productos y servicios porque cuanto más fácil sea su uso, más versátil o más flexible, el periodista podrá actuar mejor. Cuanto más próximo sea el conocimiento que nos dan las herramientas sobre lo que está haciendo el usuario, mucho mejor. También analizamos la integración de estas herramientas. 2016 va a ser el



año de los Data Management Platform (DMP) para la parte comercial y de publicidad. Toda la publicidad programática ha entrado con mucha fuerza pero no se va a desarrollar en gran medida si no se incorporan los datos. Quien tenga bien integrado un buen ecosistema tecnológico y un buen DMP, va a poder desarrollar modelos de negocio vinculados a la publicidad mucho más efectivos. Por ejemplo, minimizando los problemas de los Adblockers. En muchos casos se ha hecho una mala gestión de la publicidad.

### **8. ¿Cómo está evolucionando la relación con la audiencia en los medios actuales?**

Una de las lecciones aprendidas durante este tiempo, muchas veces con sangre sudor y lágrimas, es que hay que pensar en la audiencia. Y es que, hay medios, periodistas o directores que la han menospreciado. Por ejemplo, consideraban que nadie querría leer a través de dispositivos y que la gente quería oler la tinta. Pero no. Si muchos directores de periódicos hubieran ido más en metro en lugar de en coches oficiales habrían visto que el mundo iba por otra parte. Entonces, se ha aprendido esa lección y por eso se ha incorporado la gestión de los Datos. Ya no se puede entrar a una reunión y decir lo que crees que quiere el público. Ahora tenemos un conocimiento muy alto de lo que hace la gente y a eso luego hay que darle una capa de valor. Hay que interpretar bien los datos porque, si nos fijamos solo en las noticias más visitadas de una web, haríamos todos entretenimiento. Así que, habría que darle otra capa de periodismo. Todo eso se conjuga en una batidora. Hay fórmulas pero no hay una estándar para todos los medios sino que hay que adaptarla. Tienes que saber qué es lo que quieres transmitir, cuál es la naturaleza de tu medio y utilizar las herramientas para llegar a tu audiencia. Pero hay que escuchar a la audiencia, lógicamente.

**“Ahora tenemos un conocimiento muy alto de lo que hace la gente, pero hay que interpretar bien los datos y darle una capa de periodismo”**

### **9. ¿Cuáles son los principales modelos de negocio de los medios que surgen ahora? ¿Funcionan?**

De nuevo, vemos que no existe un modelo de negocio que sirva para todos. Ese es otro de los problemas. Todo el mundo ha sido muy “seguidista”. Si al New York Times le funciona el “muro de pago

semiporoso”, todo el mundo implanta este sistema, aunque no conozca a su audiencia y no tenga el contenido del New York Times. Lo que sirve para unos no tiene por qué servir para otros.

En esa ecuación de cuál es el futuro de los medios desde el punto de vista del negocio, sabemos que será híbrido, una combinación de muchas partes. La publicidad es una de ellas y, evidentemente, irá evolucionando. Será una publicidad más personalizada, con formatos menos agresivos y más atractivos.

Algunos modelos de suscripción y de pago pueden servir para algunos contenidos de nicho y de mucho valor. Al Wall Street Journal le sirve desde hace quince años. Tiene un modelo de pago que le ha sido muy efectivo pero no todo el mundo es el Wall Street Journal. Entonces, esos modelos valdrán solo para algunos medios. También hay que tener estrategias globales. No puedes cobrarles a unos lo que les regalas a otros. Tienen que ser estrategias claras y no pensar que la audiencia es tonta. Si a unos les regalas un contenido no les puedes cobrar por el mismo contenido en otro formato. Hay que analizar para cada medio cuál es su audiencia, cuál es su propuesta de valor y cómo monetizarla.

Por tanto, la publicidad es un eje importante, las suscripciones son otro y también están surgiendo nuevos modelos, que no son puros de periodismo, pero que son buenos negocios. Por ejemplo, los eventos. Esta línea la han seguido a nivel internacional The Financial Times o The Guardian, y en España El País o Unidad Editorial, entre otros. Es una nueva unidad de negocio que sirve como una buena fuente de ingresos. Tienes que buscar un buen posicionamiento, conocer qué hace la competencia, conocer qué propuesta de valor puedes hacer tú y desarrollarla. Hay un cuarto eje que se va a ir desarrollando y se refiere a todo lo que tiene que ver con los Datos. Cómo rentabilizar los Datos y el conocimiento de tu audiencia para que se conviertan en nuevos negocios para ti o para terceros.

## **10. ¿Qué nuevas destrezas se les exigen a los periodistas que están contratando en los medios de comunicación en la actualidad?**

Muchas veces se les está exigiendo que sepan hacer de todo. Pero yo creo que un periodista a día de hoy, aparte de las habilidades digitales normales y del uso de herramientas, lo que tiene que tener interiorizado es el conocimiento de su audiencia. Es decir, tiene que tener habilidades y conocimientos para saber cómo es su audiencia; tiene que saber leer una audiencia; tiene que conocer ComScore; tiene que saber algo de estudios de mercado; tiene que hacer seguimiento en monitorización de las noticias en

las redes sociales; tiene que tener nociones y habilidades para generar su marca personal... Y muchas de estas cosas no son solo periodísticas.

Hay una discusión en algunos medios de Estados Unidos sobre si tienen que saber código o no. Yo creo que no es necesario saber desarrollar una web pero sí es necesario tener ciertos conocimientos digitales. No tiene que saber HTML 5 pero sí ciertas nociones de cómo funciona. Tampoco tiene que saber meter pixelado para Google Analytics pero sí tiene que saber cómo funciona. Entonces, ¿cuál es la frontera de cada uno? Depende. Pero lo fundamental es el conocimiento de su audiencia y la gestión de su marca personal.

**“El futuro desde el punto de vista del negocio será híbrido, con una publicidad más personalizada, con formatos menos agresivos y más atractivos”**

**11. ¿Qué consejos concretos le daría a un periodista/empresario que desee emprender en el sector de la comunicación?**

Que tenga una estrategia y sepa lo que quiere. Tiene que ser ambicioso en lo que se plantea pero también realista en lo que se ofrece. Hay muchas veces que la gente piensa “yo voy a hacer el nuevo New York Times porque soy un periodista fantástico”. Pero eso es complicado y, lo que a ti se te ha ocurrido, seguramente se le ha ocurrido a muchos otros. Entonces, lo importante es tener una estrategia, saber qué objetivos quieres y que sean claros, concisos y medibles. Hay un ecosistema que está poco desarrollado en España y va más allá de crear nuevos medios. Hay que detectar los posibles nuevos servicios que se necesitan para el periodismo.

La formación del equipo también es fundamental. Tiene que rodearse de gente buena y, sobre todo, de gente de tecnología. Que la tecnología esté desde el inicio en la organización es otro de los principios compartidos en el sector. Una de las cosas que hemos visto en las *startups* que se han convertido en grandes empresas es que había entre los socios una visión comercial y la visión técnica. Google o Facebook son un ejemplo donde la parte tecnológica estaba dentro del proyecto.



## **Pere Rusiñol: “El periodismo no se vende solo, necesita a los profesionales que saben cómo hacerlo”**

**P**ere Rusiñol es licenciado en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Autónoma de Barcelona. Trabajó durante diez años en El País, donde fue redactor jefe, y fue adjunto a la dirección de Público. En la actualidad, es socio y redactor de Alternativas Económicas y Mongolia, donde es responsable de la sección Reality News. Además, colabora con eldiario.es.

**1. ¿Cómo define la innovación en el periodismo? ¿Qué características debe tener un medio, iniciativa o servicio para que sea innovador?**

Creo que lo importante es desvincularlo puramente de la tecnología, aunque no sea fácil. A veces, las tecnologías tienen que ser una ayuda. Sin embargo, la mayoría de las personas se fijan mucho en la tecnología y olvidan que el objetivo del periodismo es encontrar buenas historias. La innovación que me interesa es la que te permita conseguir cosas periodísticamente que antes no eran posibles. Que se ensayen vías nuevas, incluso con viejas tecnologías, para romper moldes o para llegar a sitios donde antes no era posible.

## **2. ¿Puede destacar algún medio a nivel nacional o internacional como especialmente innovador? ¿Por qué?**

A nivel nacional ha sido muy innovador el diario.es porque ha conseguido una cosa que en este país era imposible, que la gente pague por una información digital que incluso circula gratis por la red. Esto parece que no tenga nada que ver con el periodismo pero, al final, es una innovación extraordinaria en la medida en que el periodismo depende de que pueda ser financiado. Estábamos en un punto en el que se dio una gran contradicción: no podías avanzar por los nuevos mundos digitales porque no se podía sostener el periodismo pero el diario.es ha hecho una serie de innovaciones de base tecnológica, aunque sobre todo filosófica, que te permiten hacer periodismo en los nuevos terrenos digitales teniendo en cuenta que el consumidor tiene que pagar por la información.

## **3. ¿Cuáles son las principales dificultades que tienen los periodistas y/o empresarios a la hora de emprender, desarrollar un medio y consolidarlo?**

Yo creo que habría que recuperar un punto de vista sobre el emprendimiento anterior a todas las burbujas que hemos tenido. Nos dijeron que solo tenía sentido empezar un negocio si ibas a tener una rentabilidad. A este proceso se le llamó la “financiarización de la economía”. También afectó al periodismo y hace que todavía tengamos en la cabeza que solo merece la pena arriesgar dinero si vas a conseguir unos pelotazos económicos tremendos. Sin preocuparte de la rentabilidad social ni por el producto en el que tú eres especialista. Entonces, quitarse de encima esos prejuicios colocados por los que quisieron imponer un modelo de “sociedad financiarizada” y llena de humo, sería el principal reto para los emprendedores. Recuperar el espíritu emprendedor clásico, que era una cosa a largo plazo y más seria, ya que supone una apuesta industrial por el producto, por el periodismo en sí mismo y no como un simple activo financiero.

**“La mayoría de las personas se fijan mucho en la tecnología y olvidan que el objetivo del periodismo es encontrar buenas historias”**

#### **4. ¿Cree que en España hay una cultura para emprender poco explotada o que ofrecen menos facilidades si se compara con otros países?**

Me temo que en todos los países mediterráneos no hay una gran tradición emprendedora. Y, a veces, para extender la cultura emprendedora en España se intenta copiar unas recetas del mundo anglosajón que no tienen que ver con el incentivo en sí de emprender sino con una ideología neoliberal. Por lo tanto, estamos en una situación difícil porque nos hablan mucho de unas culturas anglosajonas pero que no son las que ayudan a emprender sino que favorecen al que quiere sacar tajada de unas condiciones laborales distintas, pero no para emprender sino para metérsela en el bolsillo.

#### **5. ¿Qué aspectos concretos de Mongolia considera que son los más innovadores en alguna de sus áreas?**

Mongolia tiene bastantes elementos innovadores, aunque no lo parezca por ser un medio en papel. Por ejemplo, desde el punto de vista de la redacción y de la organización interna, es un modelo extremadamente innovador en la medida en que no existe una redacción físicamente. Somos un grupo de amigos donde cada uno tiene una responsabilidad, que confía en la responsabilidad de los demás y cada miembro, desde donde esté, se ocupa de su papel. Una vez al mes nos encontramos para discutir las cosas que son comunes. Es una forma de organizar el trabajo bastante extraña y bastante innovadora porque ni siquiera hay jerarquías. No hay una persona que mande sobre los demás sino que cada uno manda sobre su área. Este es el elemento más innovador.

Si hablamos de contenidos, realizamos una revista satírica que tiene una parte satírica pero también tiene una parte de información muy seria. Eso no existía en España pero sí en otros países y lo hemos copiado.

También innovamos en el mundo del papel. Estamos experimentando y sacándole mucho jugo. Mostramos que, lejos de estar acabado, podemos hacer cosas originales como revistas que empezaban por atrás, jugamos con el logotipo permanentemente adaptándolo e incluso imitando a otros medios, también hemos cambiado el formato o el tamaño en función de varias cuestiones que no tienen que ver con el dinero sino con el mensaje que queremos transmitir en cada número, etc. Por lo tanto, creemos que le hemos dado un impulso importante a la innovación en el mundo del papel.

**6. ¿Puede describir el sistema de trabajo en su redacción y en qué medida rompe con las rutinas tradicionales?**

En Mongolia somos cinco personas, los socios principales del proyecto, y cada uno es experto en su área: redes sociales, diseño, humor, abogacía y en la información. Mi papel es el de experto en el periodismo tradicional y en información. No hay un jefe de todos sino que cada uno es jefe de lo que sabe hacer. Yo soy periodista, el que sabe de periodismo en el equipo; entonces hago la sección de periodismo como yo considero que hay que hacerla y luego la comparto con los demás. Pero no me someto a un tercero o a un director. Este mismo proceso sucede con los otros miembros y nos parece que el resultado es estupendo porque manda siempre el que sabe en cada aspecto.

**“El principal reto es recuperar el espíritu emprendedor clásico, apostar por el producto y que no sea un simple activo financiero”**

**7. ¿A qué necesidades responde la organización de Mongolia? Económicas, agilidad, proximidad a la audiencia...**

Inicialmente surgió por azar porque no teníamos dinero para tener una sede física y no todos vivíamos en la misma ciudad. Las circunstancias nos llevaron a una situación orgánica extraña pero que luego a todos nos ha gustado. Solo nos basábamos en el hecho de que estamos disgregados por el mundo. Muchas veces las mejores innovaciones o las mejores aportaciones nacen del azar y, esta en concreto, nació del azar.

**8. ¿Puede citar herramientas de desarrollo/producción de contenidos, distribución, diseño, etc. que sean novedosas para el periodismo?**

No utilizamos herramientas innovadoras en sí mismas. Pero, por ejemplo, usamos mucho Twitter. En esta red social tenemos 270 mil seguidores y nos parece una innovación o una estructura útil para suplir la carencia de dinero para el marketing. Tenemos un marketing de guerrilla a través de Twitter y llegamos al público como si hubiésemos invertido en una campaña de publicidad extraordinaria. No es que sea una innovación, porque hay mucha gente que lo hace, pero creo en las redes sociales para promocionar un producto periodístico, Mongolia ha sido muy innovadora. Buena parte del

éxito comercial de Mongolia -que nunca ha pagado un euro por publicidad- es gracias a estas herramientas gratuitas, a disposición de todo el mundo y que hemos utilizado con criterios que en su día fueron innovadores.

**9. ¿Cómo gestionan la participación de la audiencia en Mongolia? ¿Puede citar algún caso concreto de éxito?**

En Mongolia hay una persona específica que lleva redes sociales y utiliza sobre todo Facebook y Twitter. Hay mucha interrelación e intercambios con la audiencia. Me sorprende cómo gestiona las disidencias o los comentarios de las personas que se enfadan con Mongolia. Y es que hay mucha gente que se enfada porque es un humor un tanto agresivo en los estándares españoles. Entonces, es una gestión muy original y sorprende ver cómo mi compañero, en lugar de esconderse ante los que se enfadan, les contesta. Con eso se inician unas bolas de nieve que, si se saben gestionar, realmente es muy interesante porque llegas a mucha gente a raíz de una crítica. Le sacas un jugo extraordinario a partir de un debate. Es lo que más me sorprende de estas herramientas.

**10. ¿Cuáles son los principales modelos de negocio en los que se basa la viabilidad de Mongolia o de los medios que surgen ahora? ¿Funcionan?**

El modelo de negocio de Mongolia se basa en que no queremos depender de la publicidad ni del capital. Así que tenemos que vender revistas. La venta de las revistas junto con las suscripciones es la principal fuente de ingresos pero tenemos que complementar esto con otras fuentes de ingresos a través de la marca que hemos creado. Casi cuatro años después de la creación de Mongolia, se ha convertido en una marca bastante potente y tenemos que conseguir hacer otros productos que nos permitan ingresos extras. A través de libros con el *crowdfunding*, por *merchandising* e incluso con formatos como comedias, con “Mongolia El Musical” que ofrecemos en teatros, queremos ensayar con televisión, o por lo menos con YouTube, y con un disco de la banda sonora de Mongolia.

**11. ¿Cuál es la última innovación que han introducido en su medio?**

La última innovación tiene que ver con sacarle todo el jugo posible al papel ya que es una materia con la que se puede innovar para sorprender y para llegar a la gente. En el número que publicamos después de las elecciones de Cataluña, donde salió una mayoría independentista, decidimos cortar casi la mitad de la revista como metáfora de lo que podría ser la independencia. Nos adelantábamos y le quitábamos el 30% de la revista a Mongolia y la llevábamos al quiosco ya rota. Es una cosa muy estrambótica



pero es innovación. Además, causó una gran sorpresa, que es el objetivo que teníamos.

**“En Mongolia estamos experimentando y sacándole mucho jugo al papel y mostramos que, lejos de estar acabado, podemos hacer cosas originales”**

**12. ¿Qué nuevas destrezas se le exigen a los periodistas que están contratando o pretenden contratar en el futuro?**

Mongolia no tiene previsto contratar pero sí aceptamos colaboraciones. Es un medio muy flexible. No hay gente en plantilla sino que somos todos colaboradores, incluso los dueños. Lo que pedimos es originalidad, valentía y, más que habilidades tecnológicas, que sean periodistas o ilustradores que tengan pasión por contar cosas que el poder no quiere que se sepan y que tengan las ganas incluso de arriesgarse personalmente si hace falta para que las buenas historias y los buenos chistes o las buenas sátiras salgan adelante. Es decir, muchas ganas de hacer periodismo del de toda la vida.

**13. ¿Qué consejos le daría a un periodista/empresario que desee emprender en el sector de la comunicación?**

Es complicado porque primero deberíamos aplicárnoslo nosotros pero creo que lo más importante es que crean en el proyecto, aunque sobre unas bases reales. Que no se lance a experimentar sino que previamente estudie muy bien el punto de vista empresarial. Sobre todo los periodistas hemos puesto en marcha medios de comunicación demasiado *amateurs* desde este punto de vista. Tenemos que asumir que alguien tiene que vender el periodismo, alguien tiene que hacer un plan de marketing, tiene que haber una empresa bien gestionada... cosas que a los periodistas nos ha dado mucha pereza pero que son tan importantes como lo periodístico. Es clave que haya buena información pero luego es fundamental organizar empresas eficientes, con un buen equipo comercial. Porque el periodismo no se vende solo, necesita a los profesionales que saben cómo hacerlo.

**14. ¿Ve poco viables aquellos medios en los que trabaje un solo periodista?**

Lo ideal es que el periodista no trabaje solo. A veces, uno tiene que hacer de todo, pero entonces es probable que no llegue a nada. En lugar de hacer el proyecto uno solo, que siempre haya un periodista, otro de marketing e

incluso, un tercero de gestión empresarial. Serían tres miembros en una empresa donde los beneficios generados serían mayores que haciéndolo todo uno solo, porque es imposible.

Es necesario alguien que se encargue de los contenidos y de cómo se presentan, alguien de marketing que venda la revista logrando suscripciones y que se conozca, y alguien gestionando empresarialmente. Son tres patas que muchas veces se olvidan. Y, el periodista, por el entusiasmo fortalece la redacción con más personal pero desatiende las otras patas que son también fundamentales. Y si nadie vende la revista y nadie la gestiona con criterios empresariales, por bueno que sea el producto periodísticamente, probablemente será inviable.



## 27 profesionales para conquistar el futuro del periodismo

**Miguel Carvajal**, profesor  
director del Master de Innovación en Periodismo  
**@mcarvajal\_**

**E**n el cierre de este libro conviene extraer tres conclusiones fundamentales. En primer lugar, el futuro del periodismo en España lo construyen profesionales ilusionados, líderes de la innovación en sus organizaciones, que no renuncian a los fundamentos, pero que tampoco se esconden ante los retos de la industria. Segundo, en el **Máster de Innovación en Periodismo** somos muy afortunados por contar con estos periodistas que inspiran a estudiantes y compañeros, y enseñan de manera práctica. Tercero, la mejor forma de solucionar los problemas actuales de la industria y adquirir las habilidades más punteras es mediante el desarrollo de un proyecto periodístico propio.

La innovación es crucial en un contexto de debilidad del modelo tradicional y fuerte competencia con las grandes compañías tecnológicas. Los entrevistados coinciden en que la principal dificultad para innovar en la industria periodística española es la herencia del viejo modelo, algo que se traslada también al ámbito universitario. Sin embargo, ellos mismos son un ejemplo de que, de forma indirecta, la crisis mediática ha impulsado la innovación y la creación de nuevos proyectos.

Los profesionales entrevistados comprenden que no basta una narrativa sofisticada o la tecnología más puntera: se debe conectar con los usuarios a través de las buenas historias y de una marca cercana. Este detalle es relevante y lo recalcan en las clases del Máster: la innovación no solo consiste en introducir algo nuevo, debe tener una utilidad y un destinatario. Es más importante el para *quién* que el *qué*.

En estas páginas, los colegas nos recuerdan con frecuencia que los periodistas debemos implicarnos más en las áreas de producto y de negocio. En sus medios perciben que se necesitan más redactores comprometidos con la parte económica, que entiendan la situación de la industria y no tengan miedo a experimentar. Los medios más innovadores en ese terreno cuentan con periodistas involucrados en la materia, que entienden los

beneficios de la analítica y del desarrollo de audiencia para el negocio y para diseñar estrategias editoriales.

Estos periodistas reclaman estructuras y organizaciones más flexibles. Para ellos, los medios tradicionales son demasiado rígidos y verticales, algo que liquida las ganas de innovar: siempre habrá un superior que bloquea la innovación. Por eso, en los medios más innovadores se trabaja de forma horizontal, con equipos independientes, con una cultura más abierta, donde cada persona sabe los objetivos de la empresa y asume el reto.

Los entrevistados también manifiestan que el contexto de la industria publicitaria tradicional limita la innovación. En general, se critica el modelo publicitario basado en el *banner* por su carácter intrusivo de cara al usuario. Para hacer frente al *ad-blocking*, apuestan por formatos menos molestos y más cualitativos. El reto es conseguir dinero de una manera diferente: las vías de ingresos como la publicidad nativa, el *branded content* y los socios son el sistema más inteligente a medio plazo, porque la estrategia de publicidad por volumen está muy reñida con las grandes plataformas tecnológicas.

También suelen decir en clase, y lo confirman en el libro, que conviene perder miedo al fracaso y desterrar la obsesión por la rentabilidad cortoplacista. En un contexto formativo, las urgencias son menores y el proyecto puede, de un modo u otro, vivir más en las ideas que en la realidad. Por eso, los entrevistados valoran a los directivos que dejan margen para la experimentación y no viven obsesionados por la funcionalidad de cada decisión.

Algunos señalan que entre los periodistas hay una visión demasiado romántica y una resistencia cultural a pensar de manera económica. Esto es así, indica uno, porque siempre hemos hecho el mismo producto, de la misma manera y con unos márgenes muy buenos. En esta línea, señala otro, uno de los principales errores es pensar que solo con periodismo ya está todo hecho: que eres tan buen periodista que vendrán a darte el dinero.

En esta línea, los entrevistados demandan un cambio en la formación de los futuros periodistas. Por eso, valoran las estrategias y metodologías que aplicamos en el Máster: enseñar a los alumnos la capacidad de crear productos con pocos recursos y con la obligación de monetizarlos. El emprendimiento no es una cuestión de ideas, sino de espíritu y cultura: por eso, esta formación es adecuada, porque intenta estimular en los estudiantes las ganas de crear algo propio, indican.

Por eso, pensamos que el enfoque de nuestro Máster es la mejor manera de comprender la transformación de la industria periodística. Queremos darle la oportunidad de emprender a aquellos que tengan esa vocación y, para el resto, queremos que aprendan mediante el desarrollo de un proyecto periodístico propio, que luego puede ser su mejor carta de presentación. De esa manera, todos asimilan las habilidades y competencias más demandadas.

Por último, concluyo con un agradecimiento a los entrevistados. Gracias a ellos procuramos resolver uno de los grandes retos de la formación periodística: tender puentes con la práctica profesional, con la más exigente e innovadora. Además de nuestros compañeros académicos, estos periodistas son, junto a los estudiantes, los verdaderos protagonistas del presente y futuro del mejor periodismo en España.









Este libro reúne, por primera vez en nuestro país, entrevistas a 27 profesionales a los que caracteriza el denominador común de ser innovadores. Son expertos que colaboran en distintos módulos del **Máster de Innovación en Periodismo** o han participado en las **Jornadas Internacionales de Periodismo** en la **Universidad Miguel Hernández**. Las entrevistas ofrecen una visión práctica, pegada al terreno, sobre los procesos para innovar en los medios y emprender con éxito nuevos proyectos periodísticos. A todos ellos les agradecemos su inestimable colaboración.



ISBN 978-84-16908-39-4



9 788416 908394

<http://www.diegomarin.com>

e-mail: [gonzalezpalencia@diegomarin.com](mailto:gonzalezpalencia@diegomarin.com)



**DIEGO MARÍN**  
LIBRERO EDITOR