

# INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN EN LOS MEDIOS A TRAVÉS DE LA ASESORÍA EXTERNA. ESTUDIO DE CASOS ESPAÑOLES

JOSÉ ANTONIO GONZÁLEZ-ALBA

*Universidad de Cádiz*

JOSÉ LUIS ROJAS TORRIJOS

*Universidad de Sevilla*

**Resumen:** Esta comunicación analiza el trabajo que desarrollan empresas de asesoría y consultoría externa especializadas a las que los medios de comunicación demandan servicios de transformación, adaptación e innovación. A partir de un estudio de casos desarrollado mediante entrevistas semiestructuradas a responsables de cinco firmas españolas (Prodigioso Volcán, Évoca Comunicación e Imagen, Innovation Media, DogTrack y Errea Comunicación), se pone de manifiesto que los medios de comunicación, tanto tradicionales como nativos digitales, acuden a consultoras externas porque estas cuentan con nuevos perfiles profesionales que aún no se han incorporado a las redacciones. De igual forma, se incide en que el trabajo externo resulta fundamental a la hora de aportar una visión global y panorámica, necesaria para trabajos integrales de gestión de cambio para el medio y largo plazo, que se perdería si la tarea fuera ejecutada en el seno del propio medio.

**Palabras clave:** innovación, consultoría externa, medios de comunicación, periodismo digital, España.

## 1. INTRODUCCIÓN: LA INNOVACIÓN, UNA CUESTIÓN TRANSVERSAL EN PERIODISMO

Los vertiginosos cambios sufridos por la industria periodística en la última década, a raíz del impacto de la crisis económica, la irrupción de la tecnología, los nuevos dispositivos

y las redes sociales, y los cambios de hábito de consumo de los lectores, han propiciado que los medios apuesten, cada vez más, por dar el definitivo salto a la transformación digital de su negocio y por fórmulas innovadoras que les permitan sobrevivir en un ecosistema informativo cada vez más saturado.

En este contexto la innovación ha emergido como un concepto fundamental, como una necesidad, para que las empresas periodísticas puedan ser más competitivas y para que el sector de los medios de comunicación en su conjunto pueda avanzar hacia la transformación de sus estructuras y así amoldarse mejor a las nuevas exigencias del mercado actual.

Estas circunstancias dan lugar a un nuevo panorama mediático en el que los medios de comunicación deben superar la crisis en la que se han visto inmersos durante los últimos años, por lo que se hace necesario innovar, entendiendo la innovación como “una creación de valor añadido para que el producto periodístico aparezca atractivo a los ojos del consumidor, pero también como la búsqueda de un modelo que permita la rentabilidad económica y el ahorro de costes de producción y distribución” (Valero Pastor, 2015).

Muchos han sido los teóricos que han reflexionado sobre la dimensión actual de la innovación en periodismo. La mayoría de ellos coinciden al apuntar que innovar no ha de referirse exclusivamente a la creación de algo nuevo. De hecho, puede tratarse de una adaptación de lo antiguo, de una vuelta de tuerca a algo que ya existe pero que debe adecuarse a un público, a un medio o a una plataforma determinados. Así, por ejemplo, sería el nuevo rediseño de una web para hacerla *mobile friendly* a los ojos de Google o la reformulación de géneros periodísticos clásicos con vistas a su lectura o en soportes digitales mediante el acortamiento de textos o la potenciación de elementos visuales e interactivos.

Tal como señalan Storsul y Krumsvik (2014), lo que no es nuevo no tiene por qué ser necesariamente algo inventado, sino que puede ser fruto de una combinación de ideas, recursos y competencias ya existentes. Estos mismos autores, inspirados en la dicotomía planteada por Schumpeter (1934) en sus teorías de modelos económicos, destacan que existen dos grados de innovación en las organizaciones periodísticas: las innovaciones pueden ser “incrementales”, si son graduales y se fundamentan en leves mejoras continuadas; o “radicales”, cuando suponen una ruptura, sientan un precedente o abren un nuevo camino que puede crear una tendencia en las maneras de hacer de los medios. Por su parte, Christensen (1997) resolvió el dilema conceptual categorizando dos tipologías de innovación: las sostenidas y las disruptivas.

Por tanto, la innovación en periodismo tiene que ver directamente con el cambio y sus consecuencias. “Es la capacidad para reaccionar ante el cambio mediante el uso de habilidades creativas que permitan detectar un problema o necesidad, y resolverlo mediante una solución original, que se implementa con éxito en una organización y genera un impacto más o menos disruptivo en un contexto concreto” (García Avilés et al., 2015: 5). Por tanto, esa innovación comporta una alteración de la manera en que se venían haciendo las cosas en un sector, un mercado o un territorio determinados.

En periodismo la innovación hay que entenderla ante todo como una cuestión transversal porque ese cambio al que se refiere afecta a distintas áreas de la organización y de la producción informativa de las empresas mediáticas. Por ello, la definición y

aplicación del concepto requiere una visión global que tenga en cuenta la naturaleza del periodismo, entendido este al mismo tiempo como un producto, un servicio y un proceso (García Avilés, Carvajal, De Lara y Arias, 2016).

En un reciente proyecto sobre la innovación y los cibermedios en España la profesora Ángeles Cabrera (2016, 26) analiza el concepto de innovación aplicado a los medios definiéndolo como el “proceso de creación o modificación del producto o servicio que ofrecen los medios mediante la integración de nuevas tecnologías, rutinas y modelos de negocio en su estructura, organización, proceso de producción y difusión de la información, a fin de ampliar y diversificar su mercado con alguna ventaja competitiva o creación de valor”.

Dentro de cada organización mediática, la innovación en periodismo se puede identificar en diferentes apartados: “en cómo cuenta y presenta las historias (producto), en cómo adquiere y elabora el contenido (procesos de producción), en cómo lo difunde en canales y redes (distribución), en cómo obtiene ingresos por el valor que aporta (comercialización) y en cómo se despliegan los equipos humanos sin matar el talento y la creatividad (organización)” (Carvajal, 2017: 92).

Pero también la innovación está ligada al sentido de utilidad, teniendo en cuenta que el periodismo no es solo un contenido sino su proceso de transmisión a una audiencia que espera ver satisfechas sus necesidades informativas. Por eso “la innovación no consiste solo en la mera introducción de un nuevo producto o servicio, sino que ha de resolver una necesidad, una tarea pendiente en la empresa o en el público” (Carvajal, 2017: 86), a la que los medios han de responder de forma creativa y con eficacia.

Además, el grado de innovación de un proyecto periodístico suele calibrarse a partir de los resultados obtenidos, esto es, si ha tenido éxito. Este puede plasmarse o bien en términos de audiencia, de ingresos, de cuota de mercado o incluso de reputación de marca y notoriedad social. Sin embargo, estos resultados no son medibles tan a corto plazo sino que más bien aparecen como consecuencia de la aplicación y perfeccionamiento de una buena idea o de un trabajo creativo que ha de esperar en el tiempo para ver si realmente ha resuelto un problema o ha aportado una solución.

Tal como señalan muchos de los 27 profesionales de medios españoles entrevistados en el libro *Cómo innovar en periodismo* (2017), los medios más innovadores son aquellos que fomentan la transversalidad y la interacción entre sus diferentes departamentos o secciones, así como los flujos de trabajo flexibles y dinámicos que favorecen la implantación de una cultura innovadora en el seno de la redacción.

La innovación parte, en primer lugar, de la creatividad y el talento de las personas que forman parte de la organización; en segundo término, de la capacidad de esta para poner a disposición de los profesionales todos los recursos tecnológicos que la hagan posible (Boczkowski, 2004); y también de la existencia de una cultura innovadora dentro de la organización que se auspicie y se fomente desde la dirección. Esta óptica empresarial resulta clave para que la innovación fructifique.

Sin embargo, Sádaba y Salaverría cuestionan que las empresas de medios (en el caso español) hayan tenido una visión estratégica de la innovación. “Sin duda han sa-

bido reaccionar a los cambios tecnológicos del mercado, pero la innovación requiere de una visión de conjunto que no siempre se ha tenido” (2016, 151). Lo cierto es que si la innovación parte de la creación de una idea que ha de ponerse en marcha, es preciso experimentar con ella para calibrar, según los resultados que se vayan obteniendo, pulirla y dar con la mejor solución posible para el problema detectado.

Cuando la apuesta por la innovación toma forma dentro del propio medio de comunicación, suele hacerse a través de la creación de unidades específicas o de cargos directivos concretos que se encargan de investigar y experimentar en relación al producto que se ofrece, al estudio de las audiencias, a la aplicación de la tecnología o a plantear nuevas vías de ingreso dentro del modelo de negocio que se persigue.

Quizá el ejemplo más paradigmático en este sentido es *The New York Times*, una empresa periodística pionera que ya en 2006 lanzó su laboratorio de I+D denominado R&D Labs. Desde entonces y durante casi once años, este centro permanente de innovación, investigación y desarrollo intentó anticiparse al futuro mediante la identificación de las tendencias y tecnologías que podrían emerger en los años siguientes. “Investigó, creó aplicaciones y prototipos y compartió muchos de sus experimentos para intentar ayudar tanto al Times como al resto del sector de los medios a afrontar el futuro en mejores condiciones” (Nafría, 2017: 384).

Estos nuevos departamentos internos de trabajo en las organizaciones periodísticas o los laboratorios de innovación han proliferado dentro de los medios de comunicación de referencia en los últimos años y todo apunta a que se trata de un fenómeno emergente que pueda seguir creciendo en los próximos ejercicios. Según Salaverría (2015), estos labs son diversos y, aunque todos pivotan sobre la innovación como concepto transversal, se enfocan de diversa manera en función de la cultura periodística de cada medio. Así identifica cuatro modelos de laboratorio según su cometido principal: desarrollo de aplicaciones digitales e innovación tecnológica; exploración de nuevas narrativas, formatos multimedia y periodismo de datos; impulso de nuevos proyectos empresariales, iniciativas comerciales y *startups*; y formación periodística y promoción del consumo de medios entre jóvenes.

En un reciente estudio y análisis sobre los labs existentes en el panorama periodístico español (González Alba, 2017) se concluye que los casos identificados en el mercado español demuestran ser iniciativas reales de apuesta por la innovación por parte de los medios que los han puesto en marcha (RTVE, Vocento, El Confidencial y *Diario de Navarra*) más que una posible salida de emergencia en búsqueda de la mejora de resultados a las nefastas consecuencias de la crisis económica. Y de igual forma, esta tipología de casos de laboratorios de innovación en periodismo, además de los casos concretos en medios, también comienzan a destacar en instituciones académicas y universitarias y en las grandes empresas tecnológicas como Google, que dispone su Google News Lab<sup>2</sup> con el objetivo de “colaborar con periodistas y empresarios para ayudar a construir el futuro de los medios de comunicación”.

La puesta en marcha de estas unidades y las iniciativas de innovación llevadas a cabo por los medios al margen de los labs están modificando el perfil de competencias

2 <https://newslab.withgoogle.com/>

profesionales requeridos hoy en día para formar parte de las redacciones de medios. En un reciente estudio sobre las capacidades del periodista adaptativo, a través de consultas realizadas a consultores y especialistas en innovación, se extrae que los perfiles más demandados en la actualidad por los medios, además de los periodistas multimedia, “son los social media managers y aquellos que dominan el periodismo de datos y la visualización de la información, y por otro lado, programadores, desarrolladores y expertos en analíticas de audiencias”. En definitiva, se apuesta por “periodistas adaptativos abiertos a la cultura de la experimentación y la creación de equipos multidisciplinares en los que los periodistas colaboran con perfiles más técnicos” (Palomo y Palau-Sampio, 2016).

Desde la óptica académica, los esfuerzos por establecer un estudio de la innovación en el ámbito del periodismo consiguen sus frutos con la aparición de investigaciones, tanto académicas como de la industria periodística, para definir qué iniciativas son más convenientes para su adopción en el mercado de la comunicación. Así, entre los análisis realizados por grupos de investigadores, destacan el *State of the News Media*, realizado por el Pew Research Center desde su fundación en 2004, o el *Ranking de innovación periodística* de la Universidad Miguel Hernández, publicado por primera vez en 2014 (Valero Pastor, 2015).

Sin embargo, hay otras ocasiones en las que, bien por falta de tiempo, por la imposibilidad de contar con recursos humanos suficientes o por la carencia de perfiles profesionales tan específicos dentro de las redacciones, los medios acuden a empresas de asesoría y consultoría externa especializadas para demandarles diferentes servicios de transformación, adaptación e innovación.

## 2. METODOLOGÍA

De esta manera, además de la revisión bibliográfica sobre el concepto de la innovación en el proceso periodístico, el estudio se ha completado desde el apartado práctico con la realización de cuestionarios semiestructurados a cinco empresas españolas, seleccionadas como muestra representativa, especializadas en el asesoramiento y prestación de servicios a terceros, entre ellos los medios de comunicación, en temas relacionados con la innovación, transformación y adaptación digital de sus respectivos negocios.

La selección de la muestra se ha realizado en base a la notoriedad de marca y presencia activa en redes sociales no solo de las firmas, sino también a través de las cuentas personales de sus principales responsables, la mayor parte de ellos con una larga trayectoria en la industria periodística tradicional y digital, y referentes en los ámbitos de la innovación, diseño y transformación. Además, son muestra también representativa en cuanto al trabajo y desarrollo de proyectos innovadores que realizan no sólo con medios de comunicación sino con empresas públicas y privadas de otros sectores. Y por último, en la selección también influyó el grado de reconocimiento de estas marcas más allá de nuestro país, ya que todas han realizado y realizan trabajos de asesoría y consultoría de innovación para medios de comunicación internacionales, lo que es muestra de la aceptación por parte de clientes y de la posición de liderazgo que muestran en este campo.

Las entrevistas realizadas han atendido a cuestiones como los motivos por los que son solicitados los trabajos de consultoría, cuáles son los proyectos más demandados, la importancia de la visión externa en el ámbito de la transformación, la incorporación de nuevos perfiles profesionales a las empresas y la innovación en medios tradicionales, locales y nativos digitales.

De esta forma, las preguntas enviadas a las empresas que forman parte del estudio fueron las siguientes:

- ¿Cuáles suelen ser los principales motivos por los que los medios solicitan vuestros servicios de consultoría y asesoría externa?
- ¿Qué suele ser lo más comúnmente solicitado por dichos medios a las empresas externas?
- ¿Hasta qué punto es necesaria para el medio de comunicación la visión externa que aporta un empresa especializada como la vuestra, en relación a llevar a cabo dicha tarea desde el propio seno del medio?
- ¿Están incorporando los medios a los profesionales con las competencias digitales y tecnológicas necesarias o vuestra labor de asesoría y consultoría externa seguirá teniendo un largo recorrido en las rutinas de producción de los medios?
- ¿En qué punto se encuentra la adaptación y transformación digital de los medios locales, en virtud de vuestra experiencia con dichos medios de menor tamaño y recursos?
- ¿La solicitud de consultoría de innovación externa suele ser exclusiva de los medios tradicionales, o también los nativos digitales apuestan por estos servicios? Si así es, ¿cuál puede ser la razón?
- ¿Cuál está siendo la tendencia general del negocio en los últimos años de las empresas que os dedicáis a asesorar de manera externa a otras empresas en cuestión digital?
- ¿Están entendiendo los medios de comunicación la necesidad e importancia de la innovación a la hora de adaptarse al contexto digital?

### 3. ANÁLISIS PRÁCTICO: LA VISIÓN DE LAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS EN INNOVACIÓN

Las empresas seleccionadas y las personas responsables entrevistadas son las siguientes:

- Prodigioso Volcán. Mario Tascón, socio fundador y director general.
- Évoca Comunicación. Pepe Cerezo, director.
- Innovation Media. Juan Señor, socio editor.
- Dog Track. Paula Rodríguez, desarrollo de negocio y comunicación.
- Errea Comunicación. Javier Errea, director.

### 3.1. PRODIGIOSO VOLCÁN

Es una compañía de consultoría estratégica, dirección de proyectos, arquitectura de la información, estrategias de comunicación y diseño para nuevos medios fundada en 2011. Entre sus especialidades se encuentran la consultoría para procesos de transformación digital y nuevos negocios; el diseño y la usabilidad para proyectos multidispositivo, la infografía y visualización de información compleja, la creación, producción y explotación de contenidos en textos, audio, vídeo o interactivos y el desarrollo de contenidos, producción y diseño de publicaciones e informes interactivos multiplataforma.

Entre sus clientes de empresa se encuentran AXA, BBVA, Coca-Cola, Desigual, Farmaindustria, las Fundaciones Telefónica, Felipe González y Bertelsman, Mercedes-Benz, Movistar, Repsol o Santillana. En cuanto a medios, trabajan con Agencia EFE, Atresmedia, Cadena SER, *El País*, Europa Press, Grupo Zeta, *El Universal* (México), Copesa (Chile) o *El Heraldo* (Colombia), entre otros. Desde el pasado 1 de febrero en uno de los patrocinadores de la Fundación del Español Urgente, tras el acuerdo suscrito con la Fundéu BBVA. En la propia web detallan algunos de los últimos y recientes casos más importantes que han realizado con respecto a los medios, como los trabajos realizados para *El País* y Atresmedia, ambos en mayo de 2016.

Con el periódico de Prisa, trabajaron en la estrategia y acciones para su transformación digital, coincidiendo con el 40 aniversario del medio, “con el reto es afianzarse como medio líder de información en español a partir de un proceso auténtico de transformación”, según la web. Realizaron las tareas de redefinición de los flujos de trabajo en la redacción para optimizar la producción, empaquetamiento y distribución de los contenidos, la puesta del usuario en el centro de la estrategia enfocando la producción de contenidos para su distribución en diferentes plataformas y la transformación de la antigua redacción en un espacio arquitectónico moderno cómodo, flexible y funcional.

También trabajaron con el periódico en la modernización del departamento de infografía interactiva, visualización de datos y nuevas narrativas para atender las nuevas necesidades de los lectores quienes ahora leen el periódico sobre todo a través de un móvil.

En el caso de Atresmedia, se realizó un trabajo de rediseño de las webs del grupo con el objetivo de consolidar la marca en el sector audiovisual en torno a tres ejes: colocar al usuario en el centro de la estrategia del grupo; crear una experiencia realmente móvil y convertir a Atresmedia en lugar de referencia para el consumo de vídeo. En dicho proyecto se involucró a todos los departamentos de la consultora: contenidos, digital, publicidad, dirección y tecnología.

#### 3.1.1. Mario Tascón

Sobre los motivos por los que se solicita el asesoramiento externo, Tascón resume que los medios no saben cómo hacer la transformación digital, necesitan mejorar habilidades en sus equipos redaccionales o porque quieren desarrollar productos, proyectos y negocios innovadores, siendo el rediseño de webs, la creación de contenidos y el desarrollo de proyectos los trabajos más demandados.

Tascón destaca la importancia para cualquier empresa, en un mundo cada vez más complejo y multidisciplinar, de tener una visión externa sobre su funcionamiento.

Opina que los medios no están incorporando a profesionales con las competencias digitales necesarias “porque las universidades no preparan adecuadamente a sus alumnos en el mercado y la gente bien preparada tiene mejores expectativas laborales en otros sectores. Hoy no ‘mola’ como hace unos años trabajar en un medio, ‘mola’ trabajar en Facebook”.

Respecto a los medios locales, afirma que hay medios nuevos muy dinámicos pero que las versiones digitales de viejas cabeceras o marcas de radio no suelen estar bien preparadas. También confirma que la consultoría de innovación no es exclusiva de medios tradicionales, sino que también los nativos digitales solicitan dichos servicios. “Hay muchas disciplinas que no están en las habilidades internas y que solo se necesitan en momentos puntuales”.

Sobre la tendencia del sector, “en nuestro caso es muy positiva porque hemos demostrado un conocimiento sobre el terreno alto y ha habido datos que avalan con resultados los caminos que ayudamos a emprender. Nosotros, además, nos diferenciamos de las consultoras de media más convencionales en que también trabajamos con sectores muy dinámicos como tecnológicas, banca o moda”.

En cuanto a si los medios asumen la necesidad de la innovación y adaptación al entorno digital, concluye con el refrán “a la fuerza ahorcan”.

### 3.2. ÉVOCA COMUNICACIÓN

Creada en 2004 por Julio Cerezo, es una empresa especializada en la gestión de proyectos de Comunicación y Transformación Digital. Uno de los objetivos de la empresa, expuestos en su web<sup>3</sup> es la generación de vínculos con empresas especializadas en la creación de contenidos, la programación y el desarrollo web, el diseño gráfico o los servicios de marketing para realizar estudios personalizados y aportar, para cada cliente, soluciones adecuadas a lo que requiere cada nuevo proyecto.

Dividen sus servicios en tres ámbitos: Évoca Media, para la asesoría estratégica y desarrollo de negocio digital a medios de comunicación; Évoca Research, para la investigación y análisis de estudios de mercado, tendencias e informes sectoriales; y Évoca Comunicación, para la estrategia y posicionamiento en entornos off y online de marcas, organizaciones y personas.

También se dedican a la elaboración de estudios e informes de análisis relacionados con la comunicación, el periodismo y las nuevas tecnologías, como los Cuadernos Évoca, o los Dossieres, éstos más recientes, en los que han analizado, por ejemplo, la figura de los ‘customer media’, la transformación programática de los medios o el auge de los modelos de pago. Todos de descarga gratuita en su web.

Entre sus clientes de medios están los grupos de comunicación Prisa, Unidad Editorial y Atresmedia. En otros sectores, trabajan con Philips, Orange, Fundación Telefónica y Abertis, entre otros.

3 <http://evocaimagen.com/>



### 3.2.1. Pepe Cerezo

“Todavía muchas organizaciones tienen estructuras pesadas y rígidas en las que la puesta en marcha de proyectos innovadores es más compleja. En muchos casos están tan condicionadas por la cuenta de resultados que sólo les permite una actuación a corto plazo, requiriendo, por tanto, ayuda externa”. Así ve Cerezo los motivos por los que los medios solicitan su trabajo.

Sobre lo más demandado, señala que siempre se ofrece un proyecto adaptado a las necesidades de cada cliente, y orientado a la transformación digital con un enfoque innovador. También siguen solicitando, afirma, ayuda para la creación de equipos técnicos especializados y formación en habilidades digitales e innovación de los ya existentes.

La visión externa es importante para Cerezo porque “aportamos un visión global y transversal con un foco más a medio y largo plazo, no tan pegado a las necesidades del día a día”.

Con respecto a si los medios están incorporando a profesionales con las competencias digitales y tecnológicas necesarias, cree que hay compañías que están más desarrolladas digitalmente que otras, “pero nunca es lo suficiente dado que la innovación tecnológica está en constante renovación y siempre es necesaria ayuda externa que se anticipe, en la medida de lo posible, a los cambios, ayudando a la organización a su adecuación”.

Sobre los medios locales, destaca que “todavía en una fase más retrasada de la transformación, encontrándose con barreras internas y de mercado complejas pero que inevitablemente tendrán que superar si quieren sobrevivir”.

El director de Évoca confirma que los medios nativos también demandan ayuda externa pero de otro tipo, ya que al presentar estructuras más pequeñas están dimensionadas para el día a día, por lo que requieren ayuda cuando se trata de proyectos muy grandes, con la participación de varias empresas, o que requieren de una gran especialización que internamente les conlleva mucho tiempo y más recursos especializados de los que no disponen.

La tendencia de la asesoría externa la señala como positiva, “pero los proyectos son cada vez más complejos y la competencia ha cambiado. Por una parte, hay una gran atomización de empresas que ofrecen cierto tipo de asesoría muy especializada, y por otro lado, las “big four” han comenzado a ofrecer servicios integrales de asesoría y consultoría digital en campos que antes, por la pequeña dimensión del mercado, no les era rentable”.

### 3.3. INNOVATION MEDIA CONSULTING GROUP

Creada en 1982, Innovation Media es una empresa consultora que “ayuda a los medios de comunicación a reinventar sus modelos editoriales, estrategias, productos, diseño, salas de prensa, flujos de trabajo y narrativas para la era digital”<sup>4</sup>.

4 En la web <http://innovation.media/>

Su ámbito de actuación es totalmente internacional, con más de 80 consultores en todos los continentes y gestionando proyectos en 23 idiomas, centrándose casi exclusivamente en el negocio de las noticias, tanto editorial como de gestión.

Trabajan, o lo han hecho, para medios españoles como *El Mundo*, *La Vanguardia*, grupo Baleares, Telecinco, *As* o *Cambio 16*, y para algunos de los más reconocidos en la esfera internacional, como *The New York Times*, *Le Monde*, *Corriere della Sera*, BBC, *OGlobo*, *The Sunday Times*, *Financial Times*, *The Economist* o *Paris Match*, entre otros.

Según su información corporativa, “no se pueden obtener resultados diferentes haciendo lo mismo o con los mismos productos, por lo que la innovación y la renovación son esenciales para sobrevivir y prosperar”. Durante más de veinte años han realizado proyectos relacionados con reinventar el contenido, transformar la forma en que dirigen las redacciones de los medios y equipos de gestión, aportando resultados demostrables en cuanto a los objetivos de negocio, generando audiencias leales y comprometidas.

Realizan, desde hace 18 años, el Informe de prensa mundial *Innovation in News Media*, en el que analizan de manera anual el estado de la innovación y transformación en la industria periodística.

### 3.3.1. Juan Señor

Para Señor, los motivos principales por los que se requieren los servicios externos es la gestión del cambio, que normalmente suele ser profundo y radical, o cuando hay resistencia, ignorancia o falta de metodología.

“Los periódicos no pueden hacer gestión de cambio internamente, ya que están sometidos a una vorágine interna de flujos para mantener una web o cerrar un periódico que no hay tiempo para examinar y reflexionar cómo cambiar de una manera profunda”. Por eso, afirma, “se necesitan entrenadores que les ayuden a cambiar su juego de manera radical”.

El responsable de Innovation Media se muestra crítico con la tendencia en algunos medios de poner en marcha departamentos específicos de innovación o laboratorios. “No funcionan porque toda la redacción tiene que ser una plataforma de innovación. No se trata de crear un equipo apartado. Los medios se tienen que reinventar con un proceso que llegue a toda la redacción, no sólo desde un grupo interno que lo que hacen son inventos”.

Los servicios más solicitados a Innovation Media por parte de los medios son estrategias de productos digitales de pago y modelos de redacciones integradas, “aunque nosotros hablamos de redacciones transmedia”.

Destaca también Señor que todos los cambios y recomendaciones en las que trabajan tienen un principio fundamental: la transición inmediata, urgente y masiva de los ingresos de publicidad a los ingresos por parte de los lectores. “La publicidad digital es tan vulnerable y está tan expuesta al riesgo que no va a poder pagar los costes editoriales de ninguna redacción”. Y pone como ejemplos los mercados de la música o de las películas en los que los usuarios están pagando por contenidos de calidad. “Si no consigues que tus lectores paguen por tus contenidos no tendrías que estar en el mercado de las noticias”.

Sobre la incorporación de nuevos perfiles profesionales a las redacciones, Señor cree que la gestión del cambio la tiene que hacer alguien, y que se trata de un proceso interminable porque el cambio es constante. De ahí que requieran sus servicios no sólo medios tradicionales sino también nativos digitales. “Nosotros le damos el plus de que sabemos de periodismo. BuzzFeed, por ejemplo, nos llama para que le ayudemos a incrementar la credibilidad en su periodismo”.

Con respecto a los medios locales, cree que no juegan el mismo papel que los grandes medios porque en los locales “lo que funciona actualmente es la dinámica de la imitación, no de la innovación”.

Sobre la tendencia del sector de la asesoría y consultoría externa en el ámbito de la innovación y la transformación, por si se ve afectada con la aparición y consolidación de los nativos digitales y de profesionales tan especializados, destaca que en su experiencia “continuamos con una reputación y una demanda muy potente, con presencia en los principales países del mundo”.

#### 3.4. DOG TRACK

Desde hace tres años (abril de 2014) DogTrack, con Antonio Gallo como CEO y Domingo Paillet como responsable del desarrollo tecnológico, se ofrece como “plataforma de gestión y soluciones de redes sociales y sistemas de mensajería para medios de comunicación”<sup>5</sup>. Es decir, ofrece tecnología al servicio de los medios que requieren de sus servicios.

Por ejemplo, en prensa digital con ‘Social tracking’, una solución para ayudar a tomar decisiones de negocio en tiempo real, detectando contenido óptimo para explotar formatos publicitarios, o en el formato radio con ‘Mediabot management’, un sistema de gestión de *mediabots* para que los medios puedan conectar ‘one to one’ con toda su audiencia de Facebook Messenger y otras plataformas de mensajería.

Entre los clientes, dentro del sector televisivo, RTVE o MediaPro, con la plataforma de publicación de Social TV para la dinamización e integración de productos de actividad social en pantalla de plató y televisión; Atresmedia, con la plataforma de publicación para todo el grupo y con productos que favorecen la interacción con la audiencia en momentos clave de la programación; Movistar, también con la plataforma; Bein Sports, Gol TV o Telemadrid, además de con la plataforma, integrando un software para la gestión de what-sapp en pantalla; Mediaset, con productos concretos para la interacción con sus audiencias sociales; en radio, no sólo con la plataforma de publicación sino también con un sistema de captura y presentación de la actividad en redes sociales y en las aplicaciones móviles de las emisoras, como con las de Prisa o el grupo COPE; y en prensa tradicional y nativos digitales, con plataformas de publicación y acciones concretas de dinamización de audiencia en la red, como con El Español, El Independiente, *El Periódico*, *La Razón*, OK Diario, grupo Heraldo, *La Voz de Galicia*, revista *Hola* o el grupo editorial Axel Springer.

5 En la web <http://www.dogtrack.es/>

### 3.4.1. Paula Rodríguez

Sobre los motivos por los que requieren de sus servicios, Rodríguez cree que los medios conocen su filosofía de empresa: que la tecnología ha de servir para mejorar la profesión periodística. De esta forma, conocen los buenos resultados que ofrecen en el sector de las redes sociales.

Respecto a lo que solicitan los medios, destaca el poner en valor y hacer crecer los activos que cada medio posee. “Los medios son conscientes del reto que implica la distribución más adecuada de sus contenidos y de la necesidad que tienen de contar con *partners* que sean expertos en esa difusión. Ellos son generadores de contenidos pero tienen que aprender a distribuirlos, encontrar los canales idóneos para llegar a su audiencia y hacer crecer unos ingresos que repercutan a nivel global en sus compañías”, destaca.

En relación a la visión externa que se aporta desde las consultoras, destaca la importancia de cómo ha cambiado la forma en que se distribuyen los contenidos informativos, y cómo los medios están adaptándose constantemente en la relación con sus audiencias, por lo que “no podemos exigirles que se preparen para tener un conocimiento profundo de todas las variables y soluciones tecnológicas, de todas las formas de distribución social, de todo tipo de formatos, de medición, de monetización”. De ahí la importancia de la visión y aportación externa.

Sobre los medios locales, cree que estos, ante la necesidad de adaptarse a la distribución de contenidos en el que compiten con medios nacionales, lo que quieren es proteger sus marcas, por lo que buscan también socios tecnológicos que les evite tener que hacer una gran inversión en tiempo con recursos económicos con los que no cuentan. “Y tienen que hacerlo porque los medios locales son muy relevantes para sus comunidades, el nivel de compromiso de éstas con su medio es enorme, y los medios son conscientes de ello, ya que llama la atención los volúmenes de audiencia recurrentes, de calidad, y por tanto rentables”.

Como se ha visto en el catálogo de clientes, no solo los medios tradicionales requieren los servicios de DogTrack. “El mundo de la distribución social es lo suficientemente compleja como para que los nativos digitales también necesiten una orientación especializada”.

Sobre la tendencia del sector de las consultorías, Rodríguez afirma que la evolución en los tres años de funcionamiento de la empresa ha pasado de ser casi exclusivamente de prensa a tener cada vez más interés en el entorno televisivo.

Por último, destaca el hecho de que los medios han sabido adaptarse y saben de dicha importancia para su negocio, por lo que “ayudar a los medios en su relación con su audiencia social es el principal motivo de nuestro trabajo. Los medios con los que trabajamos están en “Modo lab” permanente, innovan como parte de su ADN y nos sentimos muy cómodos con ese rol. Esto nos ayuda a unos y a otros a conocer el comportamiento de los usuarios y hacerles llegar en mejor forma los mejores contenidos”.

### 3.5. ERREA COMUNICACIÓN

La empresa nace en 2006 como estudio dedicado al diseño de periódicos, editorial, gráfico y web, y a la consultoría periodística en general. Dirigida por Javier Errea, reúne a profesionales provenientes de distintas ramas del periodismo y de la publicidad con experiencia anterior en medios de comunicación, la investigación y docencia universitarias<sup>6</sup>.

De entre los casos más recientes de nueva creación de proyectos gráficos, identidad corporativa y/o rediseño de diarios impresos, ya sean medios españoles o extranjeros, destacan *20 minutos*, en 2016, *Heraldo de Aragón*, en 2015 y *Liberation* (Francia), en 2015; o *El Gráfico* y *El Universal* (México), *El Tribuno* (Argentina), *O Jogo* (Portugal), *Primera Hora* (Puerto Rico) o grupo Noticias, en 2014.

Más antiguos, como ejemplos también españoles, están los rediseños elaborados para *El Economista*, en 2006, o *El País*, en 2001.

#### 3.5.1 Javier Errea

El director destaca cómo un cambio en la cúpula directiva de la redacción o de la empresa, una caída en la circulación y en los ingresos publicitarios o un cambio de formato suelen ser los motivos generales por los que los medios precisan de sus servicios. Es decir, siempre relacionado con noticias de consecuencias negativas para la empresa. “No es frecuente que un diario se anime a contratar una asesoría externa como la nuestra cuando está con buena salud. Y es una pena, porque las mejores cosas siempre salen cuando la situación es buena, no cuando se da una emergencia”, destaca.

En cuanto a lo solicitado, siempre tiene que ver con la imagen, con un “cambio de look”. También se requieren nuevos suplementos segmentados, desarrollos multiplataforma, nuevas estructuras para la redacción, nuevos procesos de trabajo o formación para periodistas. Y destaca Javier Errea otra cuestión importante. “Casi siempre, aunque no se llegue a explicitar, hay una necesidad de apoyar la cabeza en alguien externo que escuche y apoye. Es decir, hacemos de psicólogos”.

Por ello, la visión externa “aporta frescura, independencia y coraje. El que viene de fuera tiene menos miedos y menos ataduras a lo que existe dentro”. Destaca Errea que desde fuera se puede hablar sin rémoras del pasado, aportando además experiencia de los modelos de referencia con los que ha podido trabajar y que puedan ser de aplicación. “Me parece fundamental contar con alguien externo, siempre y cuando éste externo sepa trabajar mano a mano con el personal de dentro. Tan malo es creer que se sabe todo y nunca contar con nadie de fuera como que el de fuera crea que lo sabe todo y trate de imponer sus cosas. Esto último es bastante frecuente, por desgracia”.

En cuanto a la incorporación de nuevos perfiles, señala que la crisis ha sido demoleadora para todos, también para los consultores externos, “ya que hemos visto cómo nuestra actividad bajaba drásticamente en los últimos años. Si no hay recursos, se recorta por todas

6 En <http://www.erreacomunicacion.com/>

partes. Y las asesorías son de lo primero que cae. Los medios últimamente están prescindiendo de asesorías periodísticas y viven obsesionados con asesorías tecnológicas”. Y ahí viene el problema detectado por el responsable de la empresa. “Hay quien, aprovechando esa fascinación tecnológica, se atreve también o vende el servicio completo. Y me parece que hay mucho atrevimiento por parte de algunos y poca reflexión y mucho nerviosismo en los medios. Los expertos en tecnología, por mucho que ellos piensen que es así, casi nunca son buenos periodistas. Lo malo es que los medios, fruto de su nerviosismo, prefieren comprar.

#### 4. CONCLUSIONES

Resulta evidente que los medios de comunicación entienden los procesos de cambios continuos que está sufriendo la industria, desde los dispositivos, los canales de distribución, la producción de contenidos o las vías de ingreso, por lo que de manera general se asume la innovación y los procesos de transformación y adaptación como una condición indispensable para la supervivencia del medio. Los proyectos asociados con la innovación, sea desde el propio medio o desde el trabajo externo, son el principal camino elegido por los medios para conseguir sus objetivos.

Al igual que no hace falta disponer de manera específica de un laboratorio de innovación para que el medio asuma tal filosofía, tampoco es indispensable el recurso de la asesoría y consultoría externa para acometer proyectos innovadores. Lo que sí se demuestra es que, ante el gran reto de los medios de aprovechar los recursos de la tecnología para la producción, distribución y monetización de los contenidos, sí que suele ser habitual que las grandes compañías de medios utilicen los recursos que se les ofrece desde estos especialistas de fuera de la empresa. El responsable de Errea lo advertía: la tendencia a la baja de la asesoría puramente periodística y al alza de la asesoría tecnológica. Quizá por ello, de entre la muestra representativa seleccionada, Errea, más dedicada a proyectos de diseño y formatos de cabeceras tradicionales, sea la única que destaque esa tendencia a la baja en su sector. El resto, con proyectos más integrales y con mucha más presencia e importancia de la vertiente tecnológica, manifiestan claramente que el sector está al alza y que sigue creciendo, merced a las continuas transformaciones que se producen en un campo de actuación muy versátil y cambiante.

La incidencia de internet y de las nuevas tecnologías configuran un mercado, el de la innovación y las empresas especializadas, que es absolutamente global, ya que en casi todos los casos se escenifica la realización de proyectos tanto para medios nacionales como internacionales (sobre todo en el caso de Prodigioso Volcán, Innovation Media y Errea) como para industrias y sectores que nada tienen que ver con el sector periodístico pero que de igual forma necesitan adaptar y transformar sus respectivos negocios, como ocurre fundamentalmente con los casos de Prodigioso Volcán y Évoca. Estos, incluso, compartiendo clientes fuera de dicho ámbito, como sucede con la Fundación Telefónica.

La apuesta de los principales grupos y medios de comunicación españoles por utilizar estos recursos de asesoría externa también se manifiesta en el hecho de que varios de ellos recurren a más de una consultora, incluso, de entre las seleccionadas en la muestra.

Así, Atresmedia trabaja con Prodigioso Volcán, Évoca y DogTrack, Mediaset con Innovation y DogTrack, Prisa (ya sea como grupo o con algunos de sus medios) trabaja con Prodigioso Volcán (*El País*, SER), Évoca, Innovation (*As*) y DogTrack (SER), o Unidad Editorial con Évoca e Innovation.

Por lo general, la utilización de estos servicios por parte de los grandes grupos y medios tiene que ver con acciones puntuales para los que no se cuenta en las redacciones con los perfiles profesionales adecuados, debido a los constantes cambios que se producen en el sector tecnológico, y normalmente, tal como también señala Javier Errea, en situaciones asociadas con periodos de crisis, cambio o necesidad urgente por acometer proyectos que otros ya están acometiendo. No es normal acudir a estas empresas en situaciones de prosperidad y de bonanza económica y de resultados.

De igual forma, todos resaltan, y entra dentro de la lógica porque se trata de su negocio, la importancia del plus que aporta la visión externa a la hora de acometer los principales motivos por los que se les reclama, como son la gestión del cambio, nuevos proyectos integrales, formación digital o estrategias para productos de pago en la red. Esa visión externa resulta fundamental para desligarse de la rutina de producción del día a día, para aportar frescura e independencia a los proyectos y para acometer un trabajo transversal y enfocado más al medio y largo plazo que a los resultados inmediatos. Precisamente esa visión cortoplacista de algunos medios, a la hora de atajar la crisis por medio de los recortes, es lo que impide que puedan asimilar los procesos de adaptación y transformación de manera integral y que recurran de manera esporádica y puntual a los servicios externos.

Se demuestra que el mercado de los medios locales, generalmente falto de recursos y también con esa lógica del cortoplacismo, escapa por lo general al ámbito de actuación de estas consultoras, más requeridas por empresas y grupos con mayor disponibilidad económica.

Por último, se llega a la conclusión de que la solicitud de trabajos de asesoría e innovación externa no es exclusiva de medios tradicionales sino que en todos los casos seleccionados (salvo Errea, más centrado en el diseño de prensa tradicional) se trabaja con nativos digitales. Incluso en algún caso, como sucede con DogTrack, estos son uno de sus principales clientes.

## BIBLIOGRAFÍA

- BOCZKOWSKI, Pablo J. (2004). *Digitizing the News: Innovation in Online Newspapers*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- CABRERA, M<sup>a</sup> Ángeles (2016): “La innovación: concepto y taxonomización” en Sádaba, Ch., GARCÍA AVILES, J.A. y MARTÍNEZ-COSTA, P. (eds): *Innovación y desarrollo de los cibermedios en España*. Navarra, Eunsa, 23-30.
- CARVAJAL, Miguel (2017). “Innovación en periodismo deportivo: claves para entenderla, analizarla y fomentarla en el nuevo paradigma industrial”. En Rojas Torrijos, José Luis (coord.) *Periodismo deportivo de manual*. Valencia: Tirant, 83-109

- CHRISTENSEN, Clayton M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Cambridge, Massachusetts: Harvard Business Press.
- GARCÍA AVILÉS, José Alberto; CARVAJAL, Miguel; DE LARA, Alicia; y ARIAS, Félix (2016). "Developing an Index of Media Innovation in a National Market". *Journalism Studies*, DOI: 10.1080/1461670X.2016.1161496
- GARCÍA AVILÉS, José Alberto; CARVAJAL, Miguel; y COMÍN, María (2016). *Cómo innovar en periodismo. Entrevistas a 27 profesionales*. Murcia: Diego Marín.
- GARCÍA AVILÉS, José Alberto; GONZÁLEZ, José Luis; y FERRIS, José Luis (eds.) (2015). *Innovar en Periodismo*. Murcia: Diego Marín.
- GONZÁLEZ ALBA, José Antonio (2017). "Los labs de medios en España: la innovación desde el área de la organización periodística". *Cuadernos de Periodistas*, n. 33, 49-63. En <http://www.cuadernosdeperiodistas.com/media/2017/03/49-64-GonzalezAlba.pdf>
- NAFRÍA, Ismael (2017). *La reinvencción de The New York Times*. Austin: Knight Center for Journalism in the Americas.  
<https://knightcenter.utexas.edu/books/Lareinvencci%C3%B3ndeTheNewYorkTimes-IsmaelNafr%C3%ADa.pdf>
- PALOMO, Bella y PALAU-SAMPIO, Dolors (2016): "El periodista adaptativo. Consultores y directores de innovación analizan las cualidades del profesional de la comunicación", en *El Profesional de la Información*, v. XXV, n. 2, 188-195.
- SÁDABA, Charo y SALAVERRÍA, Ramón (2016). "Los 'labs' de medios en España: modelos y tendencias". En CASERO-RIPOLLÉS, Andreu (ed.) *Periodismo y democracia en el entorno digital*, Madrid: Sociedad Española de Periodística (SEP), 149-164
- SALAVERRÍA, Ramón (2015). "Los labs como fórmula de innovación en los medios". *El Profesional de la Información*, v. 24, n. 4, 397-404.  
<http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2015/jul/06.pdf>
- SCHUMPETER, Joseph-Alois (1934). *The theory of economic development*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- STORSUL, Tanja & KRUMSVIK, Arne H. (2013). "What is Media Innovation?" En T. STORSUL & A. H. KRUMSVIK (Eds.) *Media Innovations. A Multidisciplinary Study of Change*. Göteborg: Nordicom, 13-26.
- VALERO PASTOR, José María (2015): "Media innovation trends in the United States", en Miguel Hernández Communication Journal, n. 6, 161-193. En <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5281775>.