

MEDIOS DE COMUNICACIÓN E INNOVACIÓN SOCIAL.
EL AUGE DE LAS AUDIENCIAS ACTIVAS EN EL ENTORNO DIGITAL

Simón Peña Fernández*
Iñaki Lazkano Arrillaga**
Ainara Larrondo Ureta***

RESUMEN. La difusión en el uso de Internet ha generado profundos cambios en los medios de comunicación durante las últimas dos décadas. El auge de los nuevos medios digitales, lejos de limitarse a incorporar un nuevo canal de difusión, ha originado profundos cambios en el modo en el que las audiencias consumen los medios y participan en sus contenidos. Paralelamente, el término innovación también se ha ampliado desde su tradicional acepción referida a los avances tecnológicos propios de los entornos industriales a una concepción más amplia en la que se incluyen también las mejoras introducidas en los servicios, en los medios de comercialización de los productos o en la organización del trabajo. Este artículo analiza estos conceptos y enumera las innovaciones producidas en el campo de los medios de comunicación y, en especial, aquellas que pueden considerarse como innovaciones sociales.

PALABRAS CLAVE. Medios de comunicación, internet, innovación, innovación social.

* Profesor en la Universidad del País Vasco, España. Correo electrónico: simon.pena@ehu.es

** Profesor en la Universidad del País Vasco, España. Correo electrónico: inaki.lazkano@ehu.es

*** Profesora en la Universidad del País Vasco, España. Correo electrónico: ainara.larrondo@ehu.es

MEDIA AND SOCIAL INNOVATION. THE RISE OF ACTIVE AUDIENCES IN THE DIGITAL ENVIRONMENT

ABSTRACT. The widespread use of the Internet has generated profound changes in the media over the past two decades. The rise of new media, far from being limited to incorporate a new broadcast channel, has caused profound changes in the way audiences consume media and participate in its contents. Similarly, the term innovation has also expanded from its traditional sense relating to the technological advances in industrial environments to a wider conception in which improvements in services, in products, in marketing and work organization are also included. This article discusses these concepts and lists the innovations produced in the field of media and, especially, those that can be considered as social innovations.

KEY WORDS. Media, internet, innovation, social innovation

INTRODUCCIÓN

Desde la generalización del uso de Internet entre los ciudadanos, las transformaciones de los que han sido objeto los medios de comunicación han sido vertiginosas. Estos cambios, lejos de suponer una mera adaptación técnica a un nuevo soporte, han ido alumbrando a lo largo de las dos últimas décadas nuevos formatos y nuevos modos de consumo de la información. Las innovaciones que se han producido en estos medios digitales, en particular en su relación con sus audiencias, han significado cambio mucho más profundo en la relación entre los actores del proceso comunicativo, que debe interpretarse no sólo como un simple cambio tecnológico, sino también como una innovación social.

El término de innovación ha arraigado con fuerza durante los últimos años como una de las claves para el éxito, aunque su propia definición se haya transformado a lo largo del tiempo para ir incorporando nuevas

acepciones (Baregheh, Rowley y Sambrook 2009, Storsul y Krumsvik 2013). Durante buena parte del S. XX, la innovación se entendió principalmente como el resultado de los avances tecnológicos desarrollados a partir del conocimiento científico, aunque con el tiempo quedó patente la insuficiencia de esta definición por la evidente percepción de que las transformaciones de las que es objeto la sociedad pueden llegar desde muchos otros ámbitos, además del técnico.

El principal indicador de esta transformación conceptual lo constituye, sin duda, el cambio en la definición que ha realizado en sus diferentes ediciones el Manual de Oslo, elaborado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y Eurostat como una guía para la realización de mediciones y estudios de actividades científicas y tecnológicas.

Basándose en su definición de innovación, esta investigación identifica los principales ámbitos transformación en el campo de los medios de comunicación durante las últimas dos décadas desde la aparición de los primeros cibermedios, prestando especial atención a las manifestaciones de lo que puede considerarse como una innovación social.

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA, INNOVACIÓN SOCIAL

Al igual que el mundo digital, que ha incorporado y unificado campos y medios que previamente trabajaban en muchas ocasiones de manera inconexa, el término innovación se ha ido ampliando para incorporar nuevas acepciones que denotan una visión menos reduccionista de los factores que favorecen el progreso. Si en su primera edición (1992) la definición de innovación en el Manual de Oslo abarcaba únicamente los avances tecnológicos y de los procesos típicos de las sociedades industriales y de las industrias manufactureras, pronto se observó la insuficiencia de esta definición, y ya en su segunda edición (1997) se incorporaba al ámbito de la innovación el sector de servicios y en la tercera (2005), a dos modalidades no tecnológicas: la mercadotecnia y la organización.

Así, la redacción actual del Manual de Oslo (2005) define la innovación como la “introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones

exteriores”. La innovación, por tanto, puede clasificarse de acuerdo a esta enunciación en cuatro grandes áreas (productos, procesos, mercadotecnia y organización), en las que los medios de comunicación en Internet han ofrecido desde su aparición excelentes ejemplos.

Pero, a pesar de haberse enriquecido en el número de acepciones, esta definición sigue mostrando algunas lagunas, puesto que los indicadores y la propia concepción de innovación a la que hacen referencia se basan, sobre todo, en valores económicos y empresariales.

Sin embargo, la consideración de valores sociales que pueden ser equiparables a los anteriores da lugar a la concepción de innovación social (Mulgan, Tucker, Ali y Sanders 2007, Phills, Deiglmeier y Miller 2008), en la que la innovación se orienta hacia valores como el bienestar, la calidad de vida o el buen funcionamiento de los servicios, y no sólo a la productividad, la competitividad empresarial, los costes de producción o las tasas de mercado. Si las innovaciones orientadas al mercado generan riqueza económica para las empresas, las innovaciones sociales incrementan la riqueza social de la ciudadanía (Echeverría 2008, 610).

Aplicado al ámbito del Periodismo, tal y como afirma Seth Lewis (2012), la nueva cultura implantada por los medios digitales tampoco puede entenderse exclusivamente en términos tecnológicos, sino que constituye también un fenómeno cultural en el que las audiencias y los usuarios se sienten capacitados y motivados, por ejemplo, para crear y difundir contenidos, lo que contribuye a redefinir los espacios tradicionales de comunicación y a establecer una competencia con los profesionales de la información en un entorno cuyas fronteras son cada vez más difusas.

La creciente fascinación por las cuestiones relacionadas con la innovación en los medios de comunicación también ha propiciado su desarrollo como objeto de análisis (Jiménez Soler 2003, Dal Zotto y Van Kranenburg 2008, Storsul y Krumsvik 2013) puesto que, como recuerdan Kaye y Quinn (2010), los medios sólo podrán responder en el futuro a las expectativas de los consumidores apostando por la mejora en la calidad de los contenidos, manteniéndose al día de los cambios tecnológicos y realizando una decidida apuesta por la innovación.

Sin embargo, el interés provocado esta área no afecta a los medios únicamente en su carácter de sujetos innovadores, sino que se ha materializado también en el modo en el que han incorporado como objeto de su actividad la difusión de estas tendencias en diferentes disciplinas y explican su interés a las audiencias, en lo que conforma el también novedoso campo del periodismo de innovación (Nordfors 2009, Kaivo-oja 2013).

La naturaleza inédita del campo de investigación y la permanente transformación de los medios en la era digital, por el contrario, tienen como contrapartida la existencia de retos aún pendientes, como el desarrollo de indicadores que permitan medir estas innovaciones sociales que, a diferencia de los avances tecnológicos, no se ajustan a los tradicionales patrones de análisis mediante escalas métricas, aunque sí permitan estudios comparativos. En efecto, si en el ámbito empresarial el éxito de una innovación se mide en su éxito en el mercado, en el caso de las innovaciones sociales lo decisivo es la utilización efectiva y continuada, o lo que es lo mismo, la apropiación social, que siempre se manifiesta en el uso (Echeverría 2008). Los incipientes estudios realizados en el ámbito de los medios de comunicación a este respecto (De Lara, Arias, Carvajal y García Avilés 2015) indican que la innovación se está desarrollando especialmente en los márgenes de la industria informática tradicional, se caracteriza por ser de tipo acumulativo y tecnológico, y está basada en aplicaciones y sistemas digitales ajenos.

Por todo ello, no resulta sorprendente que algunos medios hayan comenzado ya a impulsar laboratorios de innovación para experimentar nuevas fórmulas y encontrar soluciones a algunos de los retos que plantea la comunicación en el entorno digital. Su naturaleza es variada, pero su tipología incluye a aquellos que desarrollan tecnologías y aplicaciones futuras, los orientados a la experimentación con lenguajes y formatos multimedia, los que se centran en el desarrollo de proyectos empresariales e iniciativas comerciales, y los dedicados a la formación de periodistas o a la alfabetización mediática (Salaverría 2015). La presencia en este creciente catálogo de medios de comunicación que han creado sus propios laboratorios de innovación –todos ellos durante los últimos cinco años– de grupos tan representativos y relevantes como la BBC, Time Warner, The Washington Post, RTVE, RAI, o Financial Times

indican la relevancia que otorgan los principales medios a este ámbito y apuntan a un desarrollo aún mayor de este campo.

LA INNOVACIÓN EN LOS PRODUCTOS

Desde los mismos inicios de los medios digitales, los estudios teóricos pioneros (Negroponte 1995, Castells 1996) ya aventuraban los cambios revolucionarios que su implantación iba a provocar en el ecosistema informativo y cambio irreversible que iban a producir entre las audiencias.

Durante los últimos años, muchas han sido las innovaciones tecnológicas que han cambiado el papel del periodismo tradicional. Si la innovación de los productos se refiere a la creación de nuevos bienes o servicios, o significativamente mejorados, en cuanto a sus características o el uso al que se destinan y supone la mejora significativa de las características técnicas, de los componentes y los materiales, de la informática integrada, de la facilidad de uso u otras características funcionales (Manual de Oslo 2005), el salto de los medios de comunicación a Internet ofreció un excelente ejemplo de ello.

El paso de los aislados soportes analógicos de los medios tradicionales a la convergencia digital propició la confluencia de múltiples lenguajes en un nuevo soporte capaz de construir relatos informativos mucho más novedosos mediante la integración de formas discursivas tradicionalmente inconexas en un único formato. A las tres características más habitualmente consideradas como las incorporaciones más novedosas –hipertextualidad, interactividad y multimedialidad– (Steenzen 2011) se sumaron otras actualmente indisociables en el ámbito de los cybermedios como la inmediatez (García de Torres y Pou, 2003), la contextualización y la ubicuidad (Pavlik, 2005) o la personalización (Negroponte, 1995).

La fascinación por la adaptación a los nuevos lenguajes, contagiada en muchas ocasiones por una visión propia de un determinismo tecnológico (Mosco 2004), propició la aparición de “utopías comunicativas” cimentadas en la anticipación del potencial desarrollo teórico de estas novedosas características en su aplicación a los medios de comunicación, sobre la base de que toda innovación tecnológica produce de manera inevitable y automática un cambio social (Domingo 2006).

Con el paso del tiempo, por el contrario, las perspectivas deterministas han ido dejando paso a enfoques más constructivistas centrados en el análisis de la actividad de los propios medios y de sus profesionales en relación a los adelantos técnicos, y que describen el modo en el que su implantación influye en las prácticas productivas, los formatos empleados y su relación con las audiencias (Schmitz y Domingo 2010).

Tras la obligada adaptación al entorno digital y sus nuevos lenguajes, el segundo gran paso en la innovación de los productos de los medios de comunicación vino de la mano del desarrollo de la denominada web 2.0, que ha puesto al alcance de los usuarios herramientas (aplicaciones, websites, etc.) para que puedan crear, compartir y difundir contenidos con gran facilidad, en igualdad de oportunidades y a través de los mismos canales, lo que ha supuesto un segundo gran paso para democratizar el uso de la Red e incorporar a las audiencias a la creación de los discursos informativos.

El cambio en el paradigma de la información ha sido cuantitativo, pero también cualitativo. Las audiencias han comprendido gracias a las herramientas (bitácoras, redes sociales) que no son sólo el objeto de la información (como audiencia, usuarios o votantes), sino que son ya un sujeto. La experiencia comunicativa ha cambiado gracias a la toma en consideración de que los individuos se perciben como sujetos potenciales de la conversación, y no sólo en objetos (Boccia Artieri 2012)

Algunas de las primeras aproximaciones al periodismo ciudadano o periodismo sin periodistas (Bowman y Willis 2003, Gilmore 2004) mostraron su fascinación por la potencialidad que estas herramientas proporcionaban a los lectores para que se convirtieran en sujetos activos del proceso comunicativo, en un escenario en el que los medios se arriesgaban a perder no sólo su exclusividad, sino también su referencialidad. La participación ciudadana en los medios, pronto inició una etapa simultáneamente colaborativa pero también competitiva con las audiencias, a las que trataron de incorporar a sus canales a través de la habilitación de novedosos espacios.

En efecto, las audiencias no sólo disponen de herramientas para la creación, edición y difusión de contenidos, sino también un marco legal que les permite erigirse en el estatus de colaboradores y, a la vez, competidores de los medios. Diez años después de estas

primeras tentativas de incorporar a ciudadanos periodistas, la pérdida del monopolio en la creación y difusión de contenidos informativos ha favorecido que se incremente la pluralidad en los medios de comunicación y la ampliación de los temas sobre los que se realiza la cobertura informativa.

Pero, al menos hasta el momento, los responsables de los medios se han mostrado poco receptivos a albergar las contribuciones de los lectores. Y es que, a pesar del potencial participativo de los medios de comunicación en Internet, los resultados de los análisis realizados hasta el momento señalan que la presencia de los lectores en los ámbitos de producción informativa son limitados, bien por el deseo de control de los contenidos por parte de los medios, o bien por la inercia de los propios periodistas, que transfieren a los medios digitales sus rutinas profesionales previas (Masip et al. 2010, Franquet Villa y Bergillos 2011, Stenseen 2011, Lewis, 2012). Por el contrario, la cultura participativa se ha extendido con rapidez en otras áreas de los medios como los espacios de opinión y las redes sociales, que conforman en la actualidad algunos de los elementos más sólidos de la relación de los cybermedios con sus audiencias, y les proporcionan un flujo fluido de lectores y visitas.

La tercera gran etapa dentro de las innovaciones de los medios de comunicación en Internet ha llegado a través de los dispositivos móviles (teléfonos inteligentes, tabletas, relojes, etc.) que han roto las limitaciones espaciales en el consumo de información. Esta “cuarta pantalla” (tras el cine, la televisión y el ordenador) (Aguado y Martínez 2009), suma a su capacidad ubicua, su carácter multimedia e interactivo y la posibilidad de realizar consumos no excluyentes. Su carácter innovador y convergente, plantea nuevos retos para los medios de comunicación como el desarrollo de los formatos narrativos y géneros adaptados, así como el de encontrar fórmulas para la participación de audiencias activas y prosumidoras (Meso, Larrondo, Peña y Rivero 2014).

En la actualidad, las informaciones y los usuarios fluyen sin obstáculos entre diferentes tipos de plataformas, en un consumo de los medios que se caracteriza sobre todo por su versatilidad y flexibilidad. Los medios pueden distribuir las informaciones a través de diferentes soportes, y los usuarios pueden acceder a ellos a través de una amplia

variedad de dispositivos. Las audiencias son cada vez en menor medida un conjunto homogéneo de audiencia de masas ancladas en un espacio fijo, para ser cada vez más individuos que optan por una amplia variedad de plataformas informativas móviles y fijas (Jansson y Lindell 2015).

La difusión y aceptación de nuevos dispositivos y software permite a las audiencias archivar, comentar y reescribir el contenido de los medios, y volver a ponerlo en circulación. Estas tecnologías han cambiado el modo en el que los ciudadanos interactúan con los medios, con las instituciones y con el comercio. A pesar de ello, escasean los medios de comunicación específicamente creados para las plataformas móviles, sino que se ha tendido a los diseños web adaptables que facilitan un visionado más o menos cómodo en todo tipo de pequeñas pantallas.

LA INNOVACIÓN DE LOS PROCESOS

El cambio en el paradigma comunicativo ha revelado, en opinión de Manuel Castells, que el interés de las empresas informativas por las formas de comunicación en Internet es en realidad el reflejo del auge de una nueva forma de comunicación social, la autocomunicación de masas, que se define así porque puede potencialmente llegar a una audiencia global a través de la Red (Castells 2007). Para este autor, esta nueva forma de comunicación es también multimodal, porque la digitalización de los contenidos, basados en muchas ocasiones en software de libre acceso, permite reformatear cualquier contenido en cualquier formato, que es seleccionado en la creación, en la emisión y también en la recepción, en una comunicación de muchos para muchos. En definitiva, estamos ante un nuevo espacio informativo, y también ante un nuevo medio, cuya espina dorsal está compuesta por las redes de ordenadores, cuyo lenguaje es digital y cuyos emisores están distribuidos globalmente, y son globalmente interactivos (Castells 2007).

Tal y como apunta Deuze (2009) no cabe duda de que el futuro del sistema informativo estará basado, al menos en parte, en un modo de producción interactivo y conectivo en el que los usuarios y los medios de comunicación coexistirán, colaborarán y también competirán para formar parte de la conjunta construcción de la realidad.

En este contexto, la innovación en los procesos, definida por el Manual de Oslo como los cambios en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos empleados, que tengan por objeto la disminución de los costes unitarios producción o distribución y mejora de calidad de productos nuevos o sensiblemente mejorados, también han redundado en la aparición de novedosos productos informativos.

Los nuevos formatos periodísticos alumbrados por el uso de la Red y los medios digitales ejemplifican las nuevas posibilidades para los comunicadores. Dentro de tendencias actuales más destacables (Salaverría 2014). Por un lado, la utilización de Internet y de las ingentes cantidades de datos a los que permite acceder con facilidad y rapidez ha sido un elemento decisivo en la aparición de la nueva corriente del periodismo de datos, una forma de periodismo de investigación que se complementa con una cuidada representación gráfica de los resultados.

Por su parte, el periodismo de gran formato, permite el tratamiento informativo con una extensión y calidad difíciles de lograr en ningún otro soporte, como complemento al consumo apresurado, superficial y telegráfico que habitualmente se realiza de las informaciones de los cybermedios. Entre estas novísimas tendencias periodísticas glosadas por Salaverría también se encuentran, entre otras, el periodismo elaborado por robots, que permite la elaboración de noticias rutinarias mediante algoritmos (por ejemplo, informaciones bursátiles).

Como puede observarse, las innovaciones no han afectado únicamente a los medios y a las audiencias, sino también a los propios contenidos informativos, que se han adaptado a las posibilidades de la comunicación digital. Buena prueba de ello son las experimentaciones que se han comenzado a realizar en los medios de comunicación con los relatos transmedia.

La configuración más habitual desde el inicio de los medios digitales en Internet ha sido el relato multimedia, en el que una única historia se relataba en un único canal mediante el uso de diversos formatos (texto, imagen, vídeo, etc.). También se ha experimentado con relatos crossmedia, en los que se relata la misma historia de la misma manera en diferentes soportes (Ibrus y Scolari 2012). Los relatos transmedia, por el contrario, emplean en un mismo marco muchos relatos diferentes, en varios canales y formatos (Moloney, 2014).

El concepto transmedia, desarrollado originalmente por Jenkins (2006) en el campo de la ficción, hace referencia a un marco narrativo

en el que los relatos se desarrollan en más de un lenguaje y más de un soporte, sin repetirse ni adaptarse, sino complementándose unos a otros y manteniendo su sentido por separado (Scolari, 2009). En los relatos transmedia, por lo tanto, se aprovechan las características específicas de cada medio.

Como siempre ocurre con estos conceptos novedosos, no siempre se han utilizado de forma unívoca, aunque sin duda los relatos transmedia son una innovadora forma de producir, también en el campo de los medios de comunicación, contenidos informativos, superponiendo géneros y formatos en diferentes soportes (televisión, radio, prensa, etc.) en el que cada medio contribuye con sus elementos específicos a la producción de la información (Alzamora y Tárzia 2012).

En la narrativa transmedia periodística, el relato periodístico se distribuye en diferentes piezas (textos, imágenes, vídeos, gráficos) que se difunden a través de diferentes canales (página web, redes sociales, etc.) y que obligan a que el lector tenga que acceder a todos ellos para acceder a todos los detalles de la historia (Veglis 2013).

De todas maneras, resulta difícil realizar una catalogación exhaustiva de todas las formas en las que ha incidido la integración multimedia de los medios digitales en la forma de los propios contenidos, pues las transformaciones en el discurso de los medios son constantes. Entre las más recientes, y motivadas por la creciente influencia que tiene el uso de las redes sociales en los medios de comunicación, también puede apuntarse la existencia de una corriente que puede definirse como periodismo viral o de cebo, que abandona los patrones tradicionales de elaboración de los titulares informativos para crear encabezados con gancho que impulsen a los lectores a acceder a la información.

Esta pugna por reclamar la atención de los lectores no ha afectado únicamente a la redacción de los titulares, sino que incorpora también la preocupación por la frecuencia con la que se comparte y se lee la noticia, o la relación que tiene con los temas más candentes del momento en las redes sociales. El proceso de permanente reelaboración de las informaciones para acompasar su capacidad de reclamo a los intereses de las audiencias en cada momento, introduce una nueva perspectiva en la redacción periodística, que va un paso más allá en concepción de la inmediatez.

LA INNOVACIÓN DE LA MERCADOTECNIA

Si entendemos la en la mercadotecnia como la aplicación de nuevos métodos de comercialización que impliquen cambios significativos en el diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación (Manual de Oslo, 2005), los medios de comunicación han incorporado en la era digital este tipo de innovación no sólo como una estrategia clave para su mejora, sino como un elemento indispensable para su propia supervivencia. La comercialización de los medios de comunicación digitales ha supuesto uno de los retos más crudos, y donde más urgente es la necesidad de soluciones.

La capacidad innovadora de los cibermedios y su creciente aceptación ha coincidido, y en cierto modo también colaborado, con el desplome de la inversión publicitaria, que ha quebrado la sostenibilidad económica de muchas empresas y ha provocado numerosos despidos en las redacciones de los principales medios de todo el planeta. En la difusión de estas innovaciones, por tanto, puede afirmarse el elemento catalizador ha sido un factor externo: la crisis económica (Micó, Masip y Domingo 2013).

Si durante casi una década los editores trataron de lograr atraer al máximo número de lectores con la oferta ilimitada de contenidos gratuitos con la esperanza de que el mercado publicitario *on-line* comenzara a despegar, a partir de la crisis económica de 2008 muchos medios decidieron variar sus estrategias de negocio hacia el cobro por los contenidos (Arrese 2015). Y todo ello en un trasfondo en el que la convergencia está impulsando un cambio en profundidad de la concepción de la información periodística, que pasa de entenderse como un producto para configurarse como un servicio (Casero Ripollés 2010).

Tras numerosos intentos fallidos por implantar sistemas de pago, el incipiente éxito de algunos de ellos ha alumbrado la esperanza de parte de la industria editorial, aunque persiste la paradoja de que, a pesar de que el consumo total de información sea mayor que nunca y que las audiencias totales de los principales medios de comunicación en Internet se sumen por millones, las empresas informativas sólo logran recuperar, tal y como se recoge en el informe anual de la asociación mundial de editores WAN-IFRA, un dólar de publicidad en Internet por cada seis que pierden en sus formatos tradicionales (Milosevic, Chisholm, Kilman y Henriksson 2014).

En la lucha por conseguir la arraigada tradición al consumo de contenidos gratuitos, los modelos de negocio que tratan de abrirse camino son, principalmente, cuatro: el modelo abierto y gratuito, los muros de pago “porosos”, los muros de pago sólidos basados en la suscripción y los muros de pago sólidos combinados con otras estrategias comerciales (Aguado y Castellet 2013).

Los modelos abiertos, de los que el británico *The Guardian* es un excelente ejemplo, apuestan su éxito a alcanzar cotas millonarias de lectores a través de una apabullante oferta de contenidos de libre acceso. Sin abandonar a algunas de las fórmulas tradicionales de los medios impresos de calidad, su apuesta por el *digital first* y el uso intensivo de las herramientas digitales y las redes sociales ha provocado que este casi bicentenario diario británico, que en su edición impresa apenas alcanza una difusión de 185.000 ejemplares, se haya convertido en un genuino medio global multisoporte. Ya en la actualidad, sólo el 9% de su audiencia lee exclusivamente la edición en papel, y sólo uno de cada cinco lectores en Internet procede del Reino Unido (National Readership Survey 2014).

The New York Times, por su parte, ejemplifica el modelo de negocio de un muro de pago “poroso”, que permite a los lectores acceder gratuitamente a cierta cantidad de informaciones, mientras que cobra por el acceso al resto de los contenidos. Tras rediseño integral de su edición digital, lanzada en enero de 2014, el número de suscriptores –una de las históricas fortalezas del diario– ha superado ya en agosto de 2015 el millón (The New York Times 2015)

No todos los medios de comunicación en Internet, como es lógico, han tenido idéntico éxito en la aplicación de las nuevas fórmulas de pago. La rentabilización de estas fórmulas, hasta el momento, sólo ha sido posible en el caso de medios muy especializados o con una poderosa imagen de marca que ha sabido capitalizar el interés de la opinión pública y trasladarlo al medio digital desde sus cabeceras tradicionales (Arrese 2015). Los medios nativos, por el contrario, se han visto favorecidos por su mejor aprovechamiento de las características del entorno digital y por una estructura de gastos y personal mucho más contenida para optar por el momento por estrategias abiertas y de libre acceso a los contenidos y financiarse casi exclusivamente a través de la publicidad.

Los muros de pago rígidos, por su parte, trabajan sobre un modelo de negocio que puede considerarse más conservador, en el que se trata de lograr el aparentemente contradictorio objetivo de preservar el modelo de negocio de los soportes tradicionales y generar simultáneamente una comunidad virtual que genere ingresos para el medio, a través de suscripciones conjuntas a las ediciones para los diferentes soportes y la oferta de contenidos exclusivos *on-line*. Los diarios británicos *The Sun* y *The Times*, propiedad ambos de la News Corporation de Rupert Murdoch, han apostado por este modelo, que ha reportado al primero de ellos hasta el momento 225.000 suscriptores a la edición digital que pagan un promedio de ocho libras mensuales para acceder a sus contenidos (O'Reilly 2014).

No han sido éstas las únicas innovaciones en este campo, pues ante la crisis de financiación los medios también han recurrido a otras técnicas específicamente *on-line* como el micro-mecenazgo. Entendida como una pequeña aportación sin devolución que se realiza para que se desarrolle un proyecto, en el campo de los medios de comunicación, el micro-mecenazgo ha estado vinculado sobre todo al periodismo de investigación, en el que un periodista propone un tema sobre el que realizar un trabajo y buscaba financiación entre sus lectores. El modelo, obviamente, sólo puede considerarse complementario al resto de las vías de financiación, pero tiene como elemento destacado la participación activa de la audiencia en la promoción de los contenidos informativos, y refuerza los lazos entre los periodistas y la sociedad (Carvajal, García Avilés y González 2012).

LA INNOVACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Los cambios provocados por Internet, no han supuesto sólo una transformación en los procesos, en los productos o en los modos en los que estos se comercializan, sino que también ha reconfigurado de forma profunda los hábitos de trabajo los periodistas y el modo en el que se organizan las empresas informativas (Díaz Noci, Larrañaga, Larrondo y Meso 2007). Los retos en la financiación de los medios, por su parte, no se han limitado a las estrategias de comercialización, sino que también propiciado el cambio en la estructura de las empresas, con lo que la innovación en este ámbito, entendida como la introducción de un

nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo, o las relaciones exteriores de la empresa ha sido, a la vez, una oportunidad y también una necesidad (Weiss y Domingo 2010).

Con carácter general, la convergencia digital ha propiciado que se difuminen los límites que existían entre la producción de contenidos para los productos impresos, la radio y la televisión, y ha venido acompañada de una creciente concentración empresarial durante las últimas décadas. El resultado de todo ello ha sido la aparición en las redacciones de los medios de nuevos modelos de trabajo, como las redacciones integradas para varios soportes y medios, con una distribución unificada del trabajo, o los periodistas multitarea y multimedia que deben ocuparse de recabar la información, elaborarla y distribuirla (García Avilés y Carvajal 2008).

En los procesos de trabajo, también ha podido apreciarse algunas incipientes tendencias hacia la cooperación como el intercambio de las informaciones de los medios del mismo grupo, aunque la convergencia total entre las redacciones ha tropezado con las reticencias de los propios periodistas, que han mantenido en muchos casos la arraigada concepción de la división de los contenidos en función de los diferentes soportes informativos, y han rechazado los perfiles multitarea apelando a la especialización y al mantenimiento de la calidad del producto final (Saltzis y Dickinson 2008; García Avilés, Kaltenbrunner y Meier 2014).

Pero como señala Salaverría (2009), la convergencia periodística no debe entenderse como una mera reorganización de las salas de redacción, sino que reclama la gestión de las innovaciones tecnológicas, la reorganización de las divisiones internas de las empresas, y debe incidir en la formación adecuada de los periodistas y en incentivar la creatividad en busca de nuevos lenguajes multimedia.

CONCLUSIONES

A partir de las cuatro grandes áreas de innovación definidas por el Manual de Oslo, la identificación de los avances producidos en el ámbito de los medios de comunicación desde la aparición de Internet permite enumerar innovaciones que van más allá de la simple evolución técnica o desarrollo técnico y empresarial, y que se adentran en el ámbito de los valores sociales.

Por un lado, las herramientas de la web 2.0 han capacitado a los ciudadanos para crear y difundir de manera sencilla contenidos que compiten en igualdad de condiciones con aquellos que elaboran los medios de comunicación. A pesar de que su integración en el discurso de los medios de comunicación ha sido limitada, el periodismo ciudadano constituye un cambio en el paradigma de la comunicación en el que se difuminan por completo las tradicionales fronteras entre emisores y receptores y los individuos se perciben como sujetos de la conversación, y no sólo como objetos. Pese a ello, la presencia de las audiencias como en el ámbito de la producción informativa de los medios puede considerarse escasa, no así la cultura participativa en un sentido más amplio, que ha sido impulsada con fuerza por la creciente implantación de las redes sociales.

Los medios de comunicación, por su parte, también han incorporado la preocupación por la innovación de manera creciente, en algunos casos mediante la creación de laboratorios específicos de innovación para el desarrollo de nuevos productos, formatos, estrategias comerciales, o para la formación de los profesionales.

Los avances técnicos han continuado ofreciendo un mayor número de oportunidades a los ciudadanos para acceder a la información, que en la actualidad ya es mayoritariamente móvil y multisoprote, lo que ha cambiado también el modo en el que se comunican e interactúan con los propios medios, las instituciones y el comercio.

El discurso de los medios, por su parte, también se ha adaptado a los nuevos formatos y ha alumbrado nuevas o renovadas manifestaciones periodísticas como los relatos transmedia, el periodismo de datos, los relatos de gran formato o las informaciones virales, lo que reafirma la voz propia de los medios periodísticos digitales y completa la oferta de contenidos y de servicios que pueden recibir las audiencias.

También la búsqueda de medios innovadores de financiación se ha convertido en una línea prioritaria de trabajo para los medios en el ámbito de la innovación, toda vez que la crisis económica ha terminado impulsando la necesidad de encontrar vías complementarias de financiación al arraigado modelo de distribución gratuita de todos los contenidos. Las diferentes modalidades de los muros de pago se presentan como una alternativa en el modelo de negocio.

Finalmente, la vertiente social de las innovaciones abarca también los cambios que la convergencia digital ha producido en las redacciones de los grandes medios, en los que la integración de los espacios de trabajo y de los centros de toma de decisiones no siempre ha contado con el visto bueno de los profesionales. El perfil multitarea o multimedia que parece requerir el nuevo entorno mediático, no puede producir una merma en la calidad de las informaciones que se producen, y supone un reto en la formación de los profesionales.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- AGUADO, J. M. y CASTELLET, A. (2013). *Periodismo móvil e información ubicua*. En Juan Miguel Aguado, Claudio Feijóo e Inmaculada Martínez (Coords.). *La comunicación móvil. Hacia un nuevo ecosistema digital*. Barcelona: Gedisa. pp. 187-218.
- AGUADO, J. M. y MARTÍNEZ, I. (2009). Construyendo la cuarta pantalla. Percepciones de los actores productivos del sector de las comunicaciones móviles. En *Telos*. Núm. 83. pp. 62-71.
- ALZAMORA, G. y TÁRCIA, L. (2012). Convergence and transmedia: semantic galaxies and emerging narratives in journalism. En *Brazilian journalism research*. Vol. 8. Núm. 1. pp. 22-34.
- ARRESE, Á. (2015). From Gratis to Paywalls. A Brief History of a Retro-innovation in the Press's Business. En *Journalism Studies*. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/1461670X.2015.1027788>
- BAREGHEH, A., ROWLEY, J. y SAMBROOK, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. En *Management Decision*. Vol. 47. Núm. 8. pp. 1323-1339.
- BOCCIA ARTIERI, G. (2012). Productive Publics and Transmedia Participation. En *Journal of Audience & Reception Studies*. Vol. 9. Núm. 2. pp. 448-468.
- BOWMAN, S. y WILLIS, C. (2003). *We, Media. How audiences are shaping the future of news and information*. Reston: The Media Center at the American Press Institute.
- BRUNO, N. y NIELSEN, R. K. (2012). *Survival is Success. Journalistic On-line Start-ups in Western Europe*. Oxford: Challenges. The Reuters Institute for the Study of Journalism.

- CARVAJAL, M., GARCÍA AVILÉS, J. A. y GONZÁLEZ, J. L. (2012). Crowdfunding and non-profit media: The emergence of new models for public interest journalism. En *Journalism Practice*. Vol. 6. Núm. 5-6. pp. 638-647.
- CASERO RIPOLLÉS, A. (2010). Prensa en Internet: nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergencia. En *El profesional de la información*. Vol. 19. Núm. 6. pp. 595-601.
- CASTELLS, M. (2007). Communication, Power and Counter-power in the Network Society. En *International Journal of Communication*. Núm. 1. pp. 238-266.
- CASTELLS, M. (1996). *The Information Age. Economy, Society and Culture. Vol. I: The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell.
- DAL ZOTTO, C. y VAN KRANENBURG, H. (eds.). (2008). *Management and Innovation in the Media Industry*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- DE LARA GONZÁLEZ, A., ARIAS ROBLES, F., CARVAJAL PRIETO, M. y GARCÍA AVILÉS, J. A. (2015). Ranking de innovación periodística 2014 en España. Selección y análisis de 25 iniciativas. En *El profesional de la información*. Vol. 24. Núm. 3. pp. 235-245.
- DEUZE, M. (2009). Journalism, Citizenship, and Digital Culture. En Zizi Papacharissi (ed.). *Journalism and Citizenship: New Agendas in Communication*. Nueva York: Taylor & Francis.
- DÍAZ NOCI, J., LARRAÑAGA, J., LARRONDO, A. y MESO, K. (2007). *El impacto de Internet en los medios de comunicación vascos*. Bilbao: UPV/EHU.
- DOMINGO, D. (2006). *Inventing online journalism. Development of the Internet as a news medium in four Catalan online newsrooms*. [Tesis doctoral]. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- EACHEVERRÍA, J. (2008). El Manual de Oslo y la innovación social. En *Arbor*. Vol. 184. Núm. 732. pp. 609-618.
- FRANQUET, R., VILLA, M. I. y BERGILLOS, I. (2011). Audience participation in online news websites: a comparative analysis. En *Observatorio (OBS*)*. Vol. 5. Núm. 3. pp. 223-242.
- GARCÍA AVILÉS, J. A., KALTENBRUNNER, A. y MEIER, K. (2014). Media Convergence Revisited: Lessons learned on newsroom integration in Austria, Germany and Spain. En *Journalism Practice*. Vol. 8. Núm. 5. pp. 573-584.

- GARCÍA AVILÉS, J. A. y CARVAJAL, M. (2008). Integrated and Cross-Media Newsroom Convergence. En *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*. Vol. 14. Núm. 2. pp. 221-239.
- GILMOR, D. (2004). *We, the media. Grassroots Journalism by the People, for the People*. California: O'Reilly Media.
- IBRUS, I. y SCOLARI, C. A. (2012). *Crossmedia Innovations. Texts, Markets, Institutions*. Frankfurt: Peter Lang.
- JANSSON, A. y LINDELL, J. (2015). News Media Consumption in the Trans-media Age. En *Journalism Studies*. Vol. 16. Núm. 1. pp. 79-96.
- JENKINS, H. (2006). *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*. Nueva York: New York University Press.
- JÍMENEZ SOLER, I. (2003). *Innovación, comunicación y cambio. El papel de la comunicación en el proceso de adopción o rechazo de la innovación*. [Tesis doctoral]. Madrid: Universidad Complutense
- KAIVO-OJA, J. (2013). *Journal of Futures Studies*. Vol. 18. Núm. 2. pp. 59-82.
- KAYE, J. y QUINN, S. (2010). *Funding Journalism in the Digital Age: Business Models, Strategies, Issues and Trends*. Nueva York: Peter Lang Publishing.
- LARRONDO, A. (2005). Presencia del format weblog en los cibermedios: una aproximación a sus usos y funciones. En *Revista Latina de Comunicación Social*. Núm. 60.
- LEWIS, S. (2012). The Tension Between Professional Control and Open Participation. En *Information, Communication & Society*. Vol. 15. Núm. 6. pp. 836-866.
- MASIP, P. ET AL. (2010). Investigación internacional sobre ciberperiodismo: hipertexto, interactividad, multimedia y convergencia. En *El profesional de la información*. Vol. 19. Núm. 6. pp. 568-576.
- MESO, K., LARRONDO, A., PEÑA, S. y RIVERO, D. (2014). Active Audiences in the Mobile Ecosystem. Analysis of the Interaction Options in Spanish Cybermedia through Websites, Mobile Telephones and Tablets. En *Hipertext.net*. Núm. 12.
- MESO, K., PEÑA, S. y RIVERO, D. (2015). Effectiveness of Crowdsourcing for the Appearance of a New Public Sphere. En José Ricardo Carvalho y Ana Serrano Tellería (eds.). *Mobile and Digital Communication Approaches to Public and Private*. Covilhã: Labcom.

- MICÓ, J. L., MASIP, P. y DOMINGO, D. (2013). To wish impossible things: Convergence as a process of diffusion of innovations in an actor-network. En *The International Communication Gazette*. Vol. 75. Núm. 1. pp. 118-137.
- MILOSEVIC, M., CHISHOLM, J., KILMAN, L. y HENRIKSSON, T. (2014). *World Press Trends 2014*. París: WAN-IFRA.
- MOLONEY, K. (2014). Multimedia, Crossmedia, Transmedia... What's in a name? En *Transmedia Journalism*. Consultado el 21 de abril. Disponible en <http://transmediajournalism.org/2014/04/21/multimedia-crossmedia-transmedia-whats-in-a-name/>
- MOSCO, V. (2004). *The digital sublime: myth, power, and cyberspace*. Cambridge: MIT Press.
- MULGAN, G., TUCKER, S., ALI, R. y SANDERS, B. (2007). *Social Innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*. Londres: the Young Foundation.
- NATIONAL READERSHIP SURVEY (2014). *Newsbrands and Newspaper Supplements*. Disponible en <http://goo.gl/fjU07F>
- NEE, R. C. (2013). Creative Destruction: an Exploratory Study of How Digitally Native News Nonprofits Are Innovating Online Journalism Practices. En *International Journal on Media Management*. Vol. 15. Núm. 1. pp. 3-22.
- NEGROPONTE, N. (1995). *El mundo digital*. Barcelona, Ediciones B.
- NORDFORS, D. (2009). Innovation Journalism, attention work, and the innovation economy. A review of the Innovation Journalism Initiative 2003-2009. En *Innovation Journalism*. Vol. 6. Núm. 1. pp. 5-46.
- O'REILLY, L. (2014). The Sun Has Doubled The Number Of Its Paying Subscribers Online. En *Business Insider*. Consultado el 24 de noviembre. Disponible en <http://goo.gl/8lmEIH>.
- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS y EUROSTAT. (2005). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Madrid: Tragsa.
- PEÑA, S. y LAZKANO, I. (2013). Innovar en comunicación. Tendencias actuales de investigación. En *Actas – V Congreso Internacional Latina de Comunicación Social*. Disponible en http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas/156_Pena.pdf

- PHILLS, J., DEIGLMEIER, K. y MILLER, D. (2008). Rediscovering Social Innovation. En *Stanford Social Innovation Review*. Vol. 6. Núm. 4. pp. 34-43.
- SALAVERRÍA, R. (2015). Los labs como fórmula de innovación en los medios. En *El profesional de la información*. Vol. 24. Núm. 4. pp. 397-404.
- SALAVERRÍA, R. (2015). Periodismo en 2014: balance y tendencias. En *Cuadernos de periodistas*. Núm. 29. pp. 9-22.
- SALAVERRÍA, R. (2009). Los medios de comunicación ante la convergencia digital. En *Actas del I Congreso Internacional de Ciberperiodismo y Web 2.0*. Bilbao: UPV/EHU.
- SALTZIS, K. y DICKINSON, R. (2008). Inside the Changing Newsroom: Journalists' Responses to Media Convergence. En *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*. Vol. 60. Núm. 3. pp. 216-229.
- SCOLARI, C. A. (2009). Transmedia Storytelling: Implicit Consumers, Narrative Worlds, and Branding in Contemporary Media Production. En *International Journal of Communication*. Núm. 3. pp. 586-606.
- SCHMITZ, A. y DOMINGO, D. (2010). Innovation processes in online newsrooms as actor-networks and communities of practice. En *New Media and Society*. Vol. 12. Núm. 7. pp. 1156-1171.
- STEENSEN, S. (2011). Online Journalism and the Promises of New Technology. A Critical Review and Look Ahead. En *Journalism Studies*. Vol. 12. Núm. 3. pp. 311-327.
- STORSUL, T. y KRUMSVIK, A. H. (eds.). (2013). *Media Innovations. A Multi-disciplinary Study of Change*. Gotemburgo: Nordicom.
- THE NEW YORK TIMES (2015). The New York Times Passes One Million Digital Subscriber Milestone. Disponible en <http://goo.gl/vBr5Qt>
- WEISS, A. y DOMINGO, D. (2010). Innovation Processes in Online Newsrooms as Actor-Networks and Communities of Practice. En *New Media & Society*. Vol. 12. Núm. 7. pp. 1156-1171.
- WESTLUND, O. y KRUMSVIK, A. H. (2014). Perceptions of Intra-Organizational Collaboration and Media Workers' Interests in Media Innovations. En *The Journal of Media Innovations*. Vol. 1. Núm. 2. pp. 52-75

VEGLIS, A. (2012). From Cross Media to Transmedia Reporting in Newspaper Articles. En *Pub Res Q.* pp. 313-324.

Fecha de recepción: 04 de agosto de 2016

Fecha de aceptación: 03 de marzo de 2019