

Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Maestría en Comunicación y Cultura Digital

"Estrategias de Innovación de los Medios Nativos Digitales Informativos en Querétaro".

TITULACIÓN POR TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestra en Comunicación y Cultura Digital

Presenta:

Lic. Nayeli Esperanza Hidalgo Plascencia

Dirigido por:

Dra. María de la Luz Fernández Barros

SINODALES

Dra. María de la Luz Fernández Barros

Presidente


Firma

Dr. Jorge Alberto Hidalgo Toledo

Secretario


Firma

Mtro. Carlo Aguilar González

Vocal


Firma

Dra. Lidia Ángeles García González

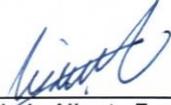
Suplente

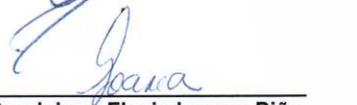

Firma

Mtro. Luis Osvaldo Gutiérrez Aceves

Suplente


Firma


M. en S. Luis Alberto Fernández García
Director de la Facultad de Ciencias
Políticas y Sociales


Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña
Directora de Investigación y Posgrado



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales
Maestría en Comunicación y Cultura Digital

*Estrategias de innovación de los medios nativos
digitales informativos en Querétaro*

TESIS

**QUE PARA OPTAR POR EL GRADO PROFESIONAL DE MAESTRA EN
COMUNICACIÓN Y CULTURA DIGITAL**

PRESENTA:

Nayeli Esperanza Hidalgo Plascencia

Expediente: 96978

Expediente CONACYT: 729238

DIRECTOR DE TESIS:

Dra. María de la Luz Fernández Barros

Santiago de Querétaro, México

Junio 201

RESUMEN

El presente trabajo de investigación describe las estrategias de innovación que desarrollan los medios nativos digitales informativos en la ciudad de Querétaro. El objetivo es ofrecer una visión sobre las dinámicas innovadoras que realizan estos medios en sus tareas económicas, tecnológicas y profesionales que a la vez comprende cambios en la forma producción, distribución, consumo de la información y su relación con las audiencias. La investigación introduce aspectos teóricos básicos considerando a la innovación, el periodismo digital y las industrias creativas como la panorámica general que permite focalizar las partes que colaboran al desarrollo de la innovación periodística. El estudio se centra en tres casos de empresas de comunicación y se enfoca a identificar las áreas y categorías en las que prevalece la innovación. Entre los principios estratégicos que se identificaron se encuentran: el uso de nuevas tecnologías, la interactividad con las audiencias, el desarrollo de nuevas narrativas, la capacitación profesional, el desarrollo de nuevos productos, el uso de las redes sociodigitales, los costes de la implementación de una innovación y la cultura de la gratuidad, entre otros.

Palabras clave: Internet, Medios nativos digitales informativos, Innovación periodística, Modelos de negocio, Periodismo digital.

ABSTRACT

This research project describes the innovation strategies that are developed by the native digital media in the city of Querétaro. The objective is to offer an insight into the innovative dynamics that these media make in their economic, technological and professional tasks which at the same time, these includes changes in the form of production, distribution and consumption of information as well as its relationship with audiences. The study introduces basic theoretical aspects related to innovation, digital journalism and the creative industries as the general perspective that allows focusing on the elements that collaborate in the development of journalistic innovation.

The study reports three cases of communication companies and focuses on identifying the areas and categories in which innovation prevails. Some of the strategic principles are: usage of new technologies, interactivity with audiences, development of new narratives, professional training, development of new products, use of social media networks, the costs of implementing innovation and the culture of gratuity, among others.

Keywords: Internet, native digital media, Journalistic innovation, Business models, Digital journalism.

*¿Qué sería de la vida, si no tuviéramos el valor de intentar algo nuevo?
-Vincent Van Gogh,*

*A mis padres y hermanos,
por su amor, confianza y apoyo incondicional
en cada uno de mis pasos.
Gracias por toda la felicidad que
compartimos estando juntos.
Los amo.*

AGRADECIMIENTOS

A través de este espacio quiero agradecer de manera especial a todas aquellas personas que con su ayuda han contribuido en mi formación académica.

Agradezco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), con el número de CV 729238, así como a la Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ), con la matrícula 96978, por el apoyo económico brindado para la realización de este proyecto.

De manera especial, agradezco a mi asesora de tesis, la Dra. María de la Luz Fernández Barros, por su apoyo y orientación durante la realización de este estudio. Aprecio la confianza y comprensión que tuvo en cada momento.

Expreso mi gratitud al Dr. Sergio Rivera Magos, coordinador de la Maestría en Comunicación y Cultura Digital (MCCD), por su apoyo durante esta travesía académica.

Agradezco a la Dra. Miriam Herrera Aguilar, Dr. Germán Espino, Dr. Rodolfo Sarsfield, Dr. Pedro Flores Crespo, Dra. Ileana Cruz y Dr. Juan Carlos Moya, por compartir sus valiosos conocimientos y contribuir como profesores de la MCCD a mi crecimiento personal, profesional y académico.

A mis lectores de tesis, Dr. Jorge Hidalgo, Dra., Lydia García, Mtro. Luis Osvaldo Gutiérrez y Mtro. Carlo Aguilar, agradezco por su tiempo para la lectura del trabajo y por sus acertados comentarios.

De igual forma, quiero agradecer al equipo administrativo de la MCCD: Nadia, Araceli, Luz y Vanessa. Su apoyo fue esencial para cumplir este reto de principio a fin.

De forma especial, quiero agradecer a mis papás, Enrique, y Patricia, y a mis hermanos Lupita y Kike, por ser el respaldo más grande de mi vida. Gracias por su cariño y por su esfuerzo, por celebrar mis logros y, sobre todo, gracias por dejarme ser. Los amo.

Mi más sincera gratitud a todos aquellos amigos y personas en quienes encontré siempre palabras de motivación: gracias por tenerme paciencia al escucharme o leerme cuando acudía a ustedes. A todos los que me brindaron apoyo y cariño cuando más los necesité, gracias.

Finalmente, quiero expresar mi reconocimiento y gratitud al mejor equipo de colegas y grupo de amigos, Anita, Karla, Mane, Margarita, Oliver y Tania, los quiero y admiro mucho; su apoyo y fuerza fue vital para afrontar este gran reto que compartimos juntos. Gracias por lo vivido. #SomosMCC

ÍNDICE

| | |
|---|-------------------------------|
| INTRODUCCIÓN | ¡Error! Marcador no definido. |
| CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 7 |
| 1.1 Justificación | 133 |
| 1.2 Pregunta de investigación | 16 |
| 1.3 Preguntas específicas | 16 |
| 1.4 Objetivo general | 16 |
| 1.5 Objetivos específicos | 16 |
| | |
| CAPÍTULO II. ESTADO DEL ARTE | 17 |
| 2.1 Evolución del periodismo tradicional al periodismo digital | 18 |
| 2.2 El desarrollo del periodismo en Internet | 19 |
| 2.3 El inicio de los estudios sobre el periodismo en línea: manifestaciones en Europa y Estados Unidos | 21 |
| 2.4 Los estudios sobre periodismo electrónico y digital en México | 24 |
| 2.5 Espacios de investigación y reflexión profesional sobre la producción de contenidos periodísticos en la era digital | 28 |
| 2.6 La perspectiva de los modelos de negocio | 32 |
| 2.7 La expansión del concepto innovación | 35 |
| | |
| CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO | 41 |
| 3.1 La aspiración al mundo de la revolución digital | 42 |
| 3.1.1 El avance de las nuevas tecnologías | 44 |
| 3.1.2 Los MNDI en el espacio de las industrias culturales | 47 |
| 3.1.3 Los MNDI, parte de las industrias creativas | 48 |
| 3.2 La inclusión del término innovación en las nuevas sociedades | 51 |
| 3.3 Aproximación al concepto de innovación | 55 |
| 3.4 Innovación en los MNDI | 64 |

| | |
|---|------------|
| 3.5 Medios nativos digitales | 68 |
| 3.5.1 Primeras manifestaciones de los MNDI y periodismo digital | 68 |
| 3.5.2 Características de los medios nativos digitales o cibermedios | 71 |
| 3.5.3 El papel de los periodistas en los MNDI | 76 |
| 3.5.4 Periodismo participativo o ciudadano, un recurso para el periodismo y los MNDI | 83 |
| 3.5.5 La audiencia y las redes sociales en los MNDI | 88 |
| 3.5.6 La importancia de las redes sociodigitales | 88 |
| 3.6 Modelos de negocio | 96 |
| 3.7 Panorama de los medios nativos digitales informativos | 108 |
| 3.8 El futuro y la innovación periodística | 112 |
| | |
| CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA | 117 |
| 4. 1 Enfoque metodológico | 117 |
| 4.1.1 Tipo de estudio | 117 |
| 4.2 Metodologías comprobadas | 120 |
| 4.2.1 Aproximación al diseño metodológico | 121 |
| 4.3 Instrumentos de recolección de datos | 123 |
| 4.3.1 La entrevista | 123 |
| 4.3.2 Ventajas y desventajas de la entrevista | 124 |
| 4.3.3 Validación de la entrevista | 125 |
| 4.4 Cuestionario | 125 |
| 4.4.1 Ventajas y desventajas del cuestionario | 126 |
| 4.4.2 Validación del cuestionario | 127 |
| 4.5 Muestreo o selección de informantes | 127 |
| 4.5.1 Selección del tipo de muestra | 128 |
| 4.6 Categorías/variables de análisis | 131 |
| 4.7 Constructos de la investigación | 131 |
| 4.8 Categorías y subcategorías seleccionadas para el estudio | 135 |
| 4.8.1 Items para complementar las categorías y subcategorías de estudio _ ¡Error! Marcador no definido. | |
| 4.9 Validación y confiabilidad de resultados | 139 |

| | |
|--|-------------------------------|
| CAPÍTULO V. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS | 140 |
| 5.1 Proceso de análisis | 141 |
| 5.2 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS | 144 |
| 5.2.1 Naturaleza de la innovación del medio | 144 |
| 5.2.2 Innovación de producto y servicio que ofrecen | 146 |
| 5.2.3 Innovación en la organización | 151 |
| 5.2.4 Innovaciones en producción y distribución de la información | 154 |
| 5.2.5 Relación con la audiencia | 155 |
| 5.2.6 Innovación en la comercialización de los espacios | 159 |
| 5.3 RESULTADOS DE CUESTIONARIOS | 161 |
| 5.3.1 Naturaleza de la innovación del medio | 162 |
| 5.3.2 Producto o servicio | 163 |
| 5.3.3 Producción y distribución | 172 |
| 5.3.4 Organización | 178 |
| 5.3.5 Comercialización | 182 |
| 5.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS | 195 |
| 5.4.1 Naturaleza de la innovación | 195 |
| 5.4.2 Producto y servicio | 197 |
| 5.4.3 Producción y distribución | 202 |
| 5.4.4 Organización | 207 |
| 5.4.5 Relación con la audiencia | 214 |
| 5.4.6 Comercialización | 216 |
| VI. CONCLUSIONES | 221 |
| REFERENCIAS | 236 |
| VII. ANEXOS | ¡Error! Marcador no definido. |
| Anexo 1. Preguntas de entrevista para Grupo A | ¡Error! Marcador no definido. |
| Anexo 2. Cuestionario para Grupo B Ejemplo de tabla de resultados | ¡Error! Marcador no definido. |
| Anexo 3. Tabla comparativa entre subcategorías. Resultados de entrevistas y | |

cuestionarios para análisis de la información por categoría _____ ¡Error! Marcador no definido.

Anexo 4. Ejemplo de tabla de resultados _____ ¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Constructos de la investigación _____ 131

Tabla 2. Categorías y subcategorías de entrevistas y cuestionarios seleccionadas para el estudio _____ 135

Tabla 3. Total de personal para generar contenidos _____ 179

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución de los términos de periodismo. Del periodismo tradicional a los MNDI. _____ ¡Error! Marcador no definido.8

Figura 2. Abordaje teórico _____ 42

Figura 3. Categorías de estudio _____ ¡Error! Marcador no definido.24

Figura 4. Unidades de análisis _____ 130

Figura 5. Proceso de análisis de las entrevistas realizadas a directores generales y/o fundadores de los MNDI _____ ¡Error! Marcador no definido.41

Figura 6. Proceso de análisis de los cuestionarios realizados a editores y jefes de redacción de los MNDI _____ 142

Figura 7. Enfoque del medio informativo. _____ 164

Figura 8. Temas en que se ha especializa el tema informativo _____ ¡Error! Marcador no definido.64

Figura 9. Predominación del género periodístico en el MNDI _____ ¡Error! Marcador no definido.65

Figura 10. Audios en transmisión en tiempo real _____ 166

| | |
|---|--|
| Figura 11. Infografía multimedia | 167 |
| Figura 12. Infografías con visualización de datos | 167 |
| Figura 13. Infografías con geolocalización | 167 |
| Figura 14. Hipervínculos | 169 |
| Figura 15. Tipo de contenidos multiplataforma que desarrolla el medio informativo | ¡Error! Marcador no definido.70 |
| Figura 16. Formatos para compartir información | ¡Error! Marcador no definido.70 |
| Figura 17. Frecuencia con la que la participación o retroalimentación de la audiencia se traduce en documentos | 171 |
| Figura 18. Producción de contenidos de video | 172 |
| Figura 19. Producción de contenido | 173 |
| Figura 20. Producción de contenidos Infografía | 173 |
| Figura 21. Espacios de retroalimentación para el MNDI | ¡Error! Marcador no definido.74 |
| Figura 22. Inserción de mensajes o material publicado de otras fuentes | 175 |
| Figura 23. Objetivo de redes de colaboración | ¡Error! Marcador no definido.75 |
| Figura 24. Edición impresa | 176 |
| Figura 25. Emisión convencional de radio o TV | ¡Error! Marcador no definido.76 |
| Figura 26. Distribución de contenidos por aplicación de Smartphone | ¡Error! Marcador no definido.77 |

Figura 27. Distribución de información por datos abiertos y API ____ ¡Error! Marcador no definido.77

Figura 28. Grado de libertad en la toma de decisiones _____ **180**

Figura 29. Planificación estratégica para posicionar contenidos y proyectos ____ ¡Error! Marcador no definido.81

Figura 30. Capacitación profesional del personal en el último año __ ¡Error! Marcador no definido.81

Figura 31. Temas de interés del target _____ ¡Error! Marcador no definido.82

Figura 32. Publicidad interactiva _____ ¡Error! Marcador no definido.83

Figura 33. Publicidad táctil _____ ¡Error! Marcador no definido.84

Figura 34. Publicidad en redes sociales _____ ¡Error! Marcador no definido.84

Figura 35. Comercialización publicitaria: comercio electrónico. Elaboración propia __ ¡Error! Marcador no definido.85

Figura 36. Comercialización publicitaria: organización de eventos Elaboración propia.
_____ ¡Error! Marcador no definido.86

Figura 37. Tipo de comercialización en los MNDI. Otros servicios __ ¡Error! Marcador no definido.86

Figura 38. Estrategia de marca _____ ¡Error! Marcador no definido.87

Figura 39. Nivel de importancia en el diseño del portal informativo __ ¡Error! Marcador no definido.89

Figura 40. Campaña en redes sociales _____ ¡Error! Marcador no definido.90

Figura 41. Estrategias de búsqueda (SEO) _____ ¡Error! Marcador no definido.90

| | | | |
|--|-------|-------------------------------|------------|
| Figura 42. Uso de encuestas | _____ | ¡Error! Marcador no definido. | 91 |
| Figura 43. Estrategia de mailing | _____ | | 191 |
| Figura 44. Publicidad tradicional | _____ | ¡Error! Marcador no definido. | 92 |
| Figura 45. Patrocinio de eventos | _____ | ¡Error! Marcador no definido. | 93 |
| Figura 46. Promociones a los usuarios | _____ | ¡Error! Marcador no definido. | 93 |
| Figura 47. Organización de eventos | _____ | ¡Error! Marcador no definido. | 94 |
| Figura 48. Programa de RSC | _____ | ¡Error! Marcador no definido. | 94 |

INTRODUCCIÓN

La evolución de los medios de comunicación ha propiciado nuevos paradigmas en los últimos años. De manera específica, Internet se ha convertido en una herramienta para el ejercicio de diversas actividades de carácter social, político, cultural y económico alrededor del mundo. Esta cualidad de la red requiere un abordaje desde aproximaciones especializadas en diversos ámbitos, incluido el académico, donde el campo de la comunicación, interesado en estos fenómenos, ha tratado de desarrollar una nueva mirada frente a problemas novedosos.

Bajo este panorama encontramos posibilidades de comunicación y avances tecnológicos sin precedentes, lo que ha impactado en diferentes sectores, entre ellos el de los medios de comunicación. Actualmente, estos medios se enfrentan a complejos procesos de convergencia debido a la digitalización que ha influido en la dinámica tradicional de producción, consumo y distribución de la información, lo que abre toda clase de interrogantes sobre la transición que cada medio experimenta desde su propio contexto.

Al respecto, Jódar Marín (2010) señala que las nuevas tecnologías redefinieron los medios tradicionales, dando paso a los *new media* o nuevos medios. El autor refiere que este salto de lo analógico a lo digital pone de manifiesto una nueva configuración no solo de los medios de comunicación, sino de un cambio de mentalidad, un giro en los procesos y modos de comunicar. Explica que ahora se logra transmitir más información por nuevos canales, lo que lleva a la especialización de contenido y a la fragmentación de la audiencia; una audiencia más activa y demandante de contenidos adecuados a sus necesidades. En otras palabras, Internet y las nuevas tecnologías han permitido una evolución en las formas de generar, transmitir y recibir mensajes a través de diversos canales técnicamente más innovadores; como sucede en el caso de la prensa escrita tradicional, que ha evolucionado a lo que hoy se conoce como periodismo digital, electrónico, convergente, emprendedor o ciberperiodismo.

En este sentido, el amplio soporte que ha ofrecido Internet en el acelerado ritmo de circulación de información, especialmente a nuevos productos y servicios informativos en el medio *online* ha permitido la creación de nuevas estructuras de producción económica y

cultural, como los denominados *medios nativos digitales* (MND), mismos que son definidos por Castellanos Díaz como aquellos que “... se crean para vivir en el ámbito digital, y no han habitado, ni lo harán, en el universo analógico. Esto señala a la totalidad de periódicos, revistas, emisoras y contenidos de televisión nuevos que surgen en la red, para convivir con todo lo que implica este nuevo escenario” (2011, p. 2). El concepto de *medios nativos digitales* se asimila con la propuesta del término Nativos digitales de Marc Prensky (2001), el cuál propuso para distinguir a las generaciones que se han formado con herramientas de la era digital, es decir a aquellas personas que “han nacido y se han formado utilizando una lengua digital de juegos por ordenador, vídeo e Internet” (Prensky, 2010, p. 5). Sin embargo, la aproximación del término desde el aspecto mediático se concibe con la vista de un mundo en el que se incluyen nuevos procesos de multitareas, relacionados con *software* o *hardware*, así como una difusión y comprensión distinta hacia la aplicación de la tecnología digital.

No obstante, existen otros términos para este tipo de medios de comunicación creados dentro del espacio digital, conocidos o llamados también como: cibermedios, medios digitales, medios web, medios electrónicos, medios *online*, medios convergentes, medios informativos de Internet o medios emprendedores, los cuáles se configuran en semejanza por su actividad mediática o comunicativa dentro del espacio digital y los cuáles son utilizados por diferentes autores de acuerdo a sus propias propuestas o predilecciones.

Los medios de comunicación digital se enfrentan a una evolución en la estructuración de narrativas para poder presentar de forma clara la información, de ahí que se hayan incorporado nuevas formas y niveles de desarrollo en cuanto al tipo de géneros periodísticos.

Salaverría y Cores (2009) proponen una clasificación de cuatro órdenes para los géneros periodísticos de los cibermedios o medios nativos digitales, se trata de los géneros informativos, interpretativos, dialógicos y argumentativos. En el caso de los géneros informativos, los autores los señalan como aquellos que “transmiten datos y hechos, de forma clara, concisa y desapasionada” (2009, p.151). Los autores añaden que la noticia es el género principal en los espacios editoriales, análogos y cibernéticos, pero en el caso de los cibermedios comenzaron a tener una preponderancia debido a nuevas apuestas como la información de última hora, la cual desde finales de los años 90 ayudó a la distinción del tipo

de contenidos entre un medio impreso y uno digital, lo cual incitó al lector a visitar varias veces al día el sitio web, multiplicando de ese modo el tráfico de visitas; fue así que los medios nativos digitales comenzaron a ofrecer más y más noticias, aún con información poco relevante.

De acuerdo a López (2015) las características de los géneros periodísticos desde lo digital apuntan a una diversidad más amplia e híbrida, pues afirma, se ven “con muy poca claridad” (2015, p. 126). De acuerdo a las bases del periodismo, López propone clasificar los géneros digitales desde una división tradicional y retoma la propuesta de Salaverría sobre los informativos, interpretativos, dialógicos y argumentativos.

Al respecto, el género informativo, el cual caracteriza a los medios de comunicación objeto de este estudio, lleva a hablar ahora de medios nativos digitales informativos (MNDI). Este género, según López (2015), es aquel en el que las noticias de los medios de comunicación resumen los acontecimientos más relevantes que configuran la actualidad, la cual está adaptada a un determinado enfoque o alcance informativo: generalista o especializado, global o local. Según el mismo autor, esta actualidad llega al usuario de forma casi inmediata a través de Internet, lo que genera ciclos de interés informativo y de atención por parte del público, intensa, breve y cambiante.

En este contexto, los medios que trabajan este género deben estar atentos a las novedades informativas que llegan por diferentes vías. Lo anterior debido a que la construcción de la agenda pública, además de conformarse por la selección de la información que se considera relevante a partir de un flujo más acelerado, disperso y menos controlable, también debe tomar en cuenta el interés de los usuarios o del público, así como la competencia en la que participan las mismas empresas de comunicación o de diversa índole, las instituciones gubernamentales y la propia ciudadanía (López, 2015).

Carvajal, Arias, Negredo y Amoedo (2015) observan que, en la actualidad, frente al panorama de un mundo cada vez más digital, los MNDI adoptarán un nuevo papel como empresas informativas, ocupando un sitio de relevancia por el fuerte consumo de noticias por parte de las audiencias. Por lo tanto, agregan Sádaba, García y Martínez (2015) que estos

medios deben desarrollar nuevas capacidades y habilidades creativas para llevar a cabo los cambios necesarios que los conduzcan no solo a su sobrevivencia, sino a una existencia permanente; de ahí que la innovación se considere como un elemento esencial para alcanzar ese objetivo. A través de esta última, las empresas de comunicación digital podrán tener un mayor aprovechamiento de sus capacidades tecnológicas, organizacionales y periodísticas, además de mayor alcance en el desarrollo de soluciones.

La innovación entendida como un requisito de la época actual proviene, según Barbosa (2016), de formatos de productos, recursos agregados, contenidos, narrativas y posibilidades de consumo. Gee (citado en Sádaba, 2016), por otro lado, sostiene su definición de innovación como el proceso que a partir de una idea, invención o reconocimiento de necesidad permite el desarrollo de un producto, técnica o un servicio, el cual será aceptado comercialmente.

Frente a lo anterior, se tiene entonces que el ciberperiodismo, periodismo convergente, periodismo digital, electrónico o en línea, representa un cambio en la sociedad: las dinámicas insertas en sus procesos de producción, distribución, comercialización de la información y consumo generan nuevas problemáticas que afectan sus formas de gestión desde distintas áreas. Para resolver esos posibles conflictos, lo ideal es que los MNDI organicen estrategias o planes estratégicos que les permitan alcanzar y definir el rumbo de su medio. Según la Real Academia Española (RAE), la palabra estrategia se describe de tres maneras: “Arte de dirigir las operaciones militares”; “Arte, traza para dirigir un asunto” y “Proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento” (RAE, 2017). De acuerdo con las definiciones anteriores, las estrategias de innovación serían entonces aquellas operaciones, tareas o acciones que realizan los MNDI para buscar el posicionamiento, éxito y sostenibilidad. En tal contexto, este estudio se interesa en observar cómo los MNDI de Querétaro enfrentan las transformaciones mencionadas y qué estrategias implementan para mantenerse en el mercado de la información.

La investigación resulta relevante dado que se observa una migración constante de audiencias del entorno analógico hacia el digital. Además, de manera específica, de acuerdo

con los resultados de la Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH) 2015, a nivel municipal, la capital queretana destacó por obtener el primer lugar en hogares con computadora y el cuarto en la cantidad de hogares con conexión a Internet. A nivel estatal, el 43.4 % de los hogares queretanos cuentan con conexión a Internet. En el caso de usuarios de teléfono celular, de las 32 entidades del país, Querétaro obtuvo el lugar 12; también a nivel municipal, su capital ocupa el lugar número ocho. De igual modo, el 60.7 % de usuarios queretanos cuenta con conexión móvil a Internet a través de teléfonos inteligentes. Es decir, la entidad está entre las primeras con más usuarios de este tipo de dispositivos. Aunado a lo anterior, este estado presenta un acelerado crecimiento poblacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015), en Querétaro habitan 2 millones 038 mil 372 personas y el crecimiento de esa cifra es del 1.9 %, mismo que se encuentra por encima de la media nacional que es de 1.5 %.

Los datos anteriores hacen perceptible la expansión tecnológica y el avance que tiene la conectividad en una ciudad como Querétaro. Se percibe un esfuerzo cooperativo que apunta a la digitalización, lo que representa grandes oportunidades para la proliferación de los MNDI.

De acuerdo a lo anterior, resultó importante abordar a través de este estudio las estrategias que desarrollan los MNDI en tres casos particulares de la ciudad de Querétaro, México. Por lo tanto, el estudio integra y evidencia esas estrategias que los MNDI han desarrollado para cumplir sus objetivos y obtener otros beneficios que conlleven a una existencia prolongada. Los resultados de la investigación se relacionan no como una comprobación de la innovación en los MNDI, se trata más de una apreciación o una estimación de las características, procesos, selección de ideas, propuestas y proyectos que desde la percepción del medio de comunicación resultan innovadoras.

En el capítulo I se aborda el planteamiento del problema, donde se exponen las delimitaciones del objeto de estudio y se detalla un panorama general de la situación que viven los MNDI y su relación con la innovación, a modo de comprender las razones por las

que el tema es pertinente de estudiar. Asimismo, se plantean la justificación, preguntas y objetivos de la investigación. En el capítulo II se desarrolla el estado del arte: una recopilación de algunos trabajos involucrados con el tema de la investigación y que sirvieron como introducción y guía para poder construir el marco teórico. El recorrido de esta revisión de la literatura comprende la evolución del periodismo digital hasta la aparición de los MNDI; el inicio de sus estudios; los autores que abordan el tema; los espacios de investigación y se mencionan otros documentos que tienen relación con los modelos de negocio. Es en el tercer capítulo donde se desarrolla la justificación de la innovación como término, su importancia dentro de la comunicación y su relación con los MND, así como la comprensión de su naturaleza, evolución, presente y futuro en la sociedad.

En el capítulo IV se plantea la metodología de la investigación y se aborda su enfoque, el tipo de estudio propuesto, así como aquellas metodologías que sirvieron para la base del desarrollo del trabajo y las técnicas de instrumentos de recolección de datos (entrevista y cuestionario). Asimismo, se detalla la muestra y selección del grupos de entrevistados; en este caso, tres medios informativos queretanos y dos grupos de profesionales divididos en un grupo de directores o fundadores de la empresa de información y otro de editores o jefes de redacción. Dentro del apartado se desglosan además las variables, categorías y subcategorías de estudio que fueron incluidas para el análisis de la información.

El capítulo V se centra en los hallazgos obtenidos a través de la aplicación de las herramientas de investigación. La primera parte se relaciona con los resultados de las entrevistas que estuvieron dirigidas a los directivos. En la segunda parte se presentan los resultados de las respuestas arrojadas por los cuestionarios aplicados a los editores y/o jefes de redacción para después correlacionarlas con las del primer grupo, además, se ofrece la discusión y análisis de los resultados, en los que se reflejarán las críticas contextuales al marco teórico. Los resultados se encuentran divididos en las categorías que fueron identificadas para evaluar las estrategias de innovación de los MNDI. Para concluir con la investigación se agrega el último capítulo, con el apartado de conclusiones y recomendaciones, líneas de investigación, así como las referencias y anexos, considerados vitales y parte de la documentación de la tesis.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los medios nativos digitales informativos (MNDI) han causado un impacto significativo en el sistema comunicativo de la sociedad contemporánea, principalmente por su crecimiento veloz debido al desarrollo de la web. Si bien estos medios digitales aún comparten rasgos semejantes con los medios tradicionales, se encuentran en un proceso de maduración en el que están estableciendo sus propias características y estructuras. Con respecto a ello, el análisis o investigación de los productos de los medios informativos que se ha realizado en torno a su funcionamiento se ha hecho tradicionalmente desde las determinaciones individuales, institucionales y organizacionales; el presente estudio se centra en las terceras, mismas que incluyen las dinámicas económicas, tecnológicas y profesionales en el marco del crecimiento del Internet.

A propósito de estas dinámicas, Vilches señala: “Los cambios que se están experimentando en las relaciones económicas de las empresas multimedia tendrán efectos a largo plazo sobre los mismos conceptos de producción en el sistema capitalista conocido hasta ahora” (2001, p. 32). Las formas de distribución y consumo de los productos y servicios informativos dictan nuevas realidades. Al respecto, García Avilés (2016) agrega que el proceso de innovación disruptiva que afronta el periodismo ha aumentado la crisis de los medios tradicionales, por lo que un cambio de paradigma en la profesión y en las empresas de comunicación es de suponerse. Es decir, el crecimiento veloz de estas empresas presenta una repercusión directa tanto en la economía como en la propia cultura.

No obstante, no basta con tener un conocimiento general de esta realidad; el reto es el entendimiento de estas nuevas dinámicas económicas, tecnológicas y profesionales a las que se enfrentan los MNDI para, con ello, concretar oportunidades.

Por ejemplo, Carvajal, et al (2015) refieren que en Estados Unidos estos cambios se confirman sucesivamente con informes sobre la aparición de numerosas iniciativas periodísticas digitales, por ejemplo: *ProPublica*, *Vox Media*, *BuzzFeed*, *The Information*, *FiveThirtyEight* o *Fusion*. Los autores mencionan que, frente a este panorama, las iniciativas

públicas y privadas promueven con mayor aumento el emprendimiento y la innovación periodística digital.

En México, comScore (empresa de mediciones del comportamiento de los usuarios en la red) publica continuamente un *ranking* en el que se registra el incremento del número de visitantes de los medios nativos digitales más consultados. Para este análisis se toma en cuenta a los sitios cuyos canales de distribución y de negocio nacieron en formato digital, así como el volumen de usuarios que llegan a tales sitios a través de las tres plataformas más comunes de acceso a la red: *smartphones*, tabletas y computadoras (escritorio y portátil).

El análisis de comScore indicó que los sitios de noticias de mayor tráfico en México durante 2016, según el uso de las tres plataformas mencionadas, fueron: SDPNoticias.com, UNOTV.com, ElDeforma.com, AristeguiNoticias.com, CulturaColectiva.com, SinEmbargo.mx, MedioTiempo.com, Sopitas.com, LopezDoriga.com, ActitudFem.com, juanfutbol.com, Referee.mx y Salud180.com (Bermúdez, 2016).

Como se observa, los MNDI revelan un crecimiento alto a nivel nacional e internacional; sin embargo, refiere García Avilés (2016), “la proliferación excesiva de proyectos a menudo confunde a la audiencia, diluye la marca y aumenta la complejidad organizativa, en detrimento de la eficacia” (p. 16). En consecuencia, una de las principales problemáticas a las que se están enfrentando estos MNDI es al surgimiento de una serie de crisis relacionadas con los procesos de innovación o la implantación de acciones creativas para resolver necesidades correspondientes a la época o a las tendencias económicas, tecnológicas y periodísticas, lo que puede provocar su estancamiento o extinción. Carolina Díaz (2013) explica que la discusión académica y profesional sobre esta cuestión se centra sobre todo en cómo los diarios *online* podrían hacer rentable el consumo de noticias vía Internet.

Sin embargo, corresponde en este momento hablar de la noción de innovación. De acuerdo con Boczkowski (citado en De Lara, et al., 2015, p. 3), en el periodismo, la innovación se lleva a cabo mediante transformaciones en ámbitos relacionados con la tecnología, la comunicación y la organización; este autor especifica de forma clara las áreas

en las que la innovación puede tomar forma. Pero, como mencionan Carvajal, De Lara, García, Arias y González (2015), persiste una confusión general sobre el concepto de innovación. No es algo exclusivo del periodismo, sino que se comparte con la academia y dentro de otras áreas de estudio, adheridas muchas de ellas a la industria. Estos autores, sin embargo, señalan que en el caso de las ciencias de la comunicación el término *innovación* aparece de manera indirecta dentro de un campo muy versátil. Los mismos autores señalan que, debido a esta capacidad multidisciplinaria que posee la comunicación, se puede retomar entonces la propuesta de Schumpeter, quien a mediados del siglo XX indicó que la innovación era aquello que afectaba tanto a la tecnología como a la organización de los procesos de producción.

De ese modo, podía hablarse de la aparición de un producto innovador, así como de la innovación en los procesos o elaboración del producto. Como consecuencia de lo anterior, los autores afirman que la innovación en el ámbito periodístico puede estudiarse en función de cómo se transforma el servicio ofrecido, la producción y la distribución del contenido y en cómo se afecta a la organización del trabajo, y se recomienda, por lo tanto, una visión más amplia y fuera de lo clásico, principalmente sobre el funcionamiento de las empresas informativas, así como de la industria periodística (De Lara et al., 2015).

Considerando que posiblemente muchos de los MNDI no asientan de manera permanente el concepto de innovación en sus procesos, se posicionan frente a una posible crisis que puede marcar profundamente su comportamiento, ya que al no estar totalmente involucrados con la innovación podrían mantener prácticas que poco corresponden al entorno digital o que los pueden llevar a seguir manteniendo modelos ya experimentados que vienen desde el campo tradicional.

García Avilés (2016) también expone que los medios tradicionales que han fracasado al tratar de implementar su expansión en Internet ha sido por falta de objetivos, estrategias y capacidad de liderazgo; esto frente a la creación de medios nativos digitales, pero también de otras empresas como Google, Facebook, Twitter o YouTube.

Por otra parte, habría que recordar que, como señala Miège (2010), los usuarios de los nuevos medios esperan que se distingan por encima de los ya conocidos, sobre todo los que están afectados en su credibilidad; por lo tanto, esperan prácticas mediáticas distintas, interactivas o alternativas, lo que tendrá más sentido para ellos. El autor afirma que la cuestión clave es la de los contenidos, por lo que ahora las industrias culturales y mediáticas deben enfrentarse a la ofensiva de estos MNDI especializados y a la reacción de los consumidores interesados en la gratuidad. Como consecuencia, la innovación podría aportar claridad a estos nuevos escenarios mediáticos, previendo de soluciones o propuestas.

En el caso de los MNDI, se entiende que enfrentan nuevos retos, entre ellos la proliferación y consolidación de esta clase de sitios web. Un ejemplo, en Estados Unidos, deja ver que, para febrero del 2016 y de acuerdo con comScore, portales como *BuzzFeed*, *New York Times Digital* y *The Washington Post* contaron con más de 70 millones de visitas.¹ En este sentido, el incremento de usuarios de los MNDI es un factor importante y a considerar, ya que deja ver un consumo en crecimiento y para el cual habrá que estar preparados.

En el caso de México, la Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH), del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), reveló que 55.7 millones de personas son usuarios de una computadora y 62.4 millones utilizan Internet. Los resultados dejan ver, también, que el 88.7 % de los cibernautas mexicanos declararon emplear la red principalmente para obtener información. Mientras, solo el 42.9 % dijo utilizar Internet para leer periódicos, revistas o libros (INEGI, 2016).

Como lo muestran los resultados anteriores, el porcentaje de quienes consultan información editorial está por debajo de la media; sin embargo, las posibilidades de que este porcentaje aumente en los próximos años es una realidad. Por tanto, una de las interpretaciones que puede darse a la información anterior es que los MNDI tienen diversos

¹La compañía de investigación de *marketing* en Internet obtuvo estos datos de los 258,974 millones de visitantes únicos entrevistados; espectadores a través de computadoras y celulares (comScore, 2016).

desafíos, desde una perspectiva informativa, pasando por una comercial, hasta la manera en que integran a las nuevas tecnologías.

Otro caso que muestra las nuevas prácticas digitales es la Primera Encuesta Nacional sobre Consumo de Medios Digitales y Lectura entre jóvenes, llevada a cabo en 2015. Esta señaló que 8 de cada 10 jóvenes dispone del servicio de Internet en su hogar y se conecta a la red en promedio 6.1 horas entre semana y 8.1 horas durante los fines de semana.

El estudio deja ver que, aunque existe diversidad en cuanto a los temas de interés, sobresalen cuatro: la música, los deportes, las noticias y la búsqueda de videos; en concordancia con el total de usuarios de la red, el 40 % de los jóvenes utiliza Internet para informarse, es decir, acceder a las noticias.

Si bien no se cuenta con estadísticas específicas sobre los usos de Internet que hacen otros grupos de edad, el resultado general que proporciona la ENDUTIH 2015 deja ver que aproximadamente un poco más de 4 de cada 10 usuarios de Internet, de distintas edades, incluyen la lectura de diarios en la red. Lo anterior deja ver que los MNDI tienen entre otros de sus retos, por un lado, mantener cautivo a este porcentaje de usuarios y, por otro lado, atraer a aquellos que aún no incluyen la lectura de información periodística en sus prácticas. Aunque los jóvenes son quienes se han proyectado como el grupo más importante de usuarios de la red, los adultos y personas de la tercera edad han sido tradicionalmente un grupo importante de consumidores de noticias, por lo que no deben ser perdidos de vista por parte de los MNDI. En definitiva, no hay que dejar de considerar los diferentes públicos.

En cuanto a las dinámicas laborales, se observa una transformación significativa en las prácticas de los periodistas: las empresas demandan nuevas habilidades para desempeñar la profesión, de manera que se responda a las dinámicas de la lógica digital. Lo anterior sin necesariamente tomar en cuenta las condiciones en las que se dan estos cambios. En este sentido, Meneses (2012) señala que redactores y reporteros se funden en un mismo grupo con repercusiones en su cultura profesional: trabajan más y sus condiciones salariales no son mejores. En efecto, agrega Trejo Delarbre (2008), en Internet el proceso para publicar

información es más sencillo y requiere de una escasa división del trabajo: una sola persona puede encontrar, evaluar, editar y publicar información.

Las dinámicas económicas, tecnológicas y profesionales desarrolladas hasta este momento se conforman como la base de la problemática que la presente investigación aborda. Sin embargo, antes de especificar el planteamiento del problema, vale la pena establecer brevemente ciertas precisiones teórico-conceptuales, con la intención de delimitar la perspectiva desde la que el objeto de estudio es tratado.

Primeramente, se asume que los MNDI pertenecen al campo de las industrias culturales. No obstante, dentro de esta amplia perspectiva aparecen otras más específicas que caracterizan de manera puntual el objeto de estudio; particularmente, resulta de utilidad la noción de “industrias creativas y culturales”. En un primer momento, el Observatorio Vasco de Cultura (2013) define qué son las “industrias creativas”; indica que no hay un consenso claro sobre lo que son y es probable que nunca exista, ya que los sectores y subsectores que las forman se irán ampliando a medida que la realidad económica, social, cultural y tecnológica vaya transformándose. Tal definición puede considerarse más o menos inclusiva. Al respecto, Philippe Bouquillion, Bernard Miège y Pierre Moeglin (2010) precisan que las industrias creativas se componen de organizaciones donde la gestión de la creatividad es crucial, se ofrecen productos de fuerte carga simbólica y los derechos de propiedad intelectual otorgan oportunidades económicas, motivo por el que estas industrias pueden ofrecer y ser fuertes creadoras de empleo. Más tarde, se tiene que la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) define a las “industrias creativas y culturales”. Para esta organización, tales industrias son “aquellos sectores de actividad organizada que tienen como objeto principal la producción o la reproducción, la promoción, la difusión y/o la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial” (UNESCO, 2016: s. d.).

Al reconocer los procesos institucionales o la evolución que han tenido los MNDI, se comprende que sus formatos corresponden y se insertan dentro de las industrias creativas y culturales. Ahora son parte de la convergencia que modifica las formas de producción, consumo y circulación de la información, además de la propia cultura; por lo tanto, la

problemática expuesta y las precisiones teórico-conceptuales hechas permiten el desarrollo sistemático de esta investigación, que se expondrá a continuación.

1.1 Justificación

Los medios nativos digitales informativos (MNDI) se conforman de nuevas estructuras que integran no solamente nuevos lenguajes multimedia, sino también nuevas prácticas periodísticas y de negocio. En este sentido, resulta pertinente que desde la academia se ahonde en los factores que determinan tales estructuras y las acciones que llevan a cabo los MNDI para mantenerse a la vanguardia de un sector que continúa transformándose.

Carvajal, et al. (2015) afirman que estos nuevos medios poseen la flexibilidad y el impulso para liderar la innovación en el periodismo, sobre todo si son fundados por periodistas que provienen de los medios tradicionales. Al respecto, añaden que:

La innovación, con base tecnológica o no, debe ser estudiada de forma concreta para entender cómo capturan y crean valor los principales agentes implicados en la producción y en el consumo de noticias (propietarios, anunciantes, periodistas, audiencias y sociedad en general) (Carvajal *et al.*, 2015, p. 16).

En este contexto, es necesario describir el panorama actual sobre los procesos de cambio y adaptación que viven los MNDI como empresas de comunicación, ya que observar la manera en que están desarrollando sus estrategias para sobrevivir, así como identificar sus retos y aciertos, permite no solo conocer sus comportamientos periodísticos, empresariales y tecnológicos, sino que abona a la creación y aprovechamiento de toda clase de recursos para poder desarrollar mejores acciones a futuro.

Tal conocimiento de la nueva industria periodística se considera ofrecería un sentido de motivación a la creación de MNDI en la ciudad de Querétaro, pero bajo estructuras más organizadas, con nuevas responsabilidades éticas y comerciales. Pero, sobre todo, se contribuye a introducir la noción de innovación periodística, una propuesta que más allá de contraponerse con ideologías tradicionales abona a los debates y plasma las realidades de lo que ocurre en el periodismo digital actualmente.

En este sentido, en cuanto a los retos que enfrentan los MNDI, se tienen varias consideraciones, entre ellas destaca la cuestión del formato. Los primeros sistemas editoriales que se crearon en la web copiaron el modelo tradicional de los medios impresos, pero con el paso del tiempo han adecuado sus propios procesos de producción, distribución y consumo, lo que ha dado pie a nuevos modelos de comunicación y de negocio; no sin haber llevado a la discusión las posibilidades de sobrevivencia de estos proyectos periodísticos en Internet. Como se dijo anteriormente, la audiencia y los medios están migrando al mundo digital, pero la incógnita actualmente se basa en cómo las empresas de comunicación podrán asegurar un posicionamiento mediático, social, económico, tecnológico y profesional; es decir, buscar la consolidación o el éxito.

Otra de las problemáticas planteadas alrededor de estos medios es lo que Juan Antonio Giner (2012) ha denominado el “periodismo *copy paste*”, aquel en que los periodistas o editores utilizan como fuente de información Internet pero sin ejecutar un trabajo periodístico de fondo, sin realizar una cobertura de noticias completa o crítica, por lo que la calidad de la información pierde rigor intelectual, generando un periodismo de bajo costo. El cofundador y presidente de Innovation Media Consulting Group, una empresa dedicada a la creación de estrategias mediáticas digitales, con oficinas virtuales en Inglaterra, España y Estados Unidos, propone alejarse de este modelo a través de las redacciones virtuales de un periodismo que inquiete, emocione y haga pensar, además de que invite a la gente a pagar por la información. Esta última es una de las estrategias por las que ya apuestan varios medios digitales: los británicos pagan por contenidos publicados por la BBC y los norteamericanos por los generados por la NPR (National Public Radio) o PBS (Public Broadcasting Service). Además, hay una tendencia hacia un mayor financiamiento de proyectos de periodismo por parte de fundaciones públicas y privadas.

Algunos autores apuntan, además, a una crisis en el periodismo. Aladro (2013) observa una particular crisis en el periodismo popular, señala que desde comienzos del siglo XXI este se conduce hacia la degeneración absoluta. El género sensacionalista, “basado en el morbo, chisme, robo de información o violencia informativa” (p. 76), ha tenido apogeo, lo que ha dañado la forma en la que se observa la labor periodística. En su trabajo “Las teorías

profesionales y las 5 crisis del periodismo”, la autora menciona que Internet ha traído consigo cambios estructurales que afectan los derechos de autor; el acceso directo a fuentes políticas, democráticas y académicas; la nueva reversibilidad del proceso informativo; la creación de nuevos medios informativos y la gestión de la información personalizada. Estas situaciones, que se incrementan por las mutaciones que ha impuesto la web, se convierten en un conjunto de problemáticas que están en condiciones de resolverse a partir de estrategias bien planteadas por las empresas de la comunicación, mismas que se deben atender. La autora añade que:

“la profesión periodística, secularmente interesada en no cambiar sus rutinas y en defenderse de las evaluaciones, no está preparada para la revolución que llega... si el periodismo siempre había sido una profesión vulnerable a las críticas, ahora lo será muchísimo más” (Aladro, 2013, pp. 76-77).

Otro aspecto que destaca la misma autora es una crisis de confianza que se alinea con la crisis del periodismo. Esta se genera porque los Gobiernos o instancias de poder que pagan publicidad pueden asignar ciertas obligaciones a los medios (impresos o digitales) y estos pueden cambiar, por tanto, los enfoques informativos, reducir la calidad del producto o de la información. La crisis de confianza es un elemento que interviene principalmente en el consumo de las noticias, por lo que los medios deben considerar cómo combatirla (Aladro, 2013). Aunque cabe señalar que estos medios no son los únicos que se enfrentan a la crisis, empresas como Google y Facebook han detectado las consecuencias de este problema: en 2016, anunciaron que tomarían serias medidas frente la proliferación de noticias falsas, por ejemplo, a través de la cancelación de cuentas y el bloqueo de accesos publicitarios a los sitios que promueven información no verídica.

Como se observa, el desarrollo de los MNDI implica problemáticas variadas y complejas que merecen atención tanto en su ejercicio como en su estudio, por lo que la pertinencia de llevar a cabo esta investigación es casi innegable y positiva. Sin embargo, es necesario delimitar, de entre este complejo contexto, qué elementos interesaron específicamente investigar, a través de las preguntas y los objetivos de investigación.

1.2 Pregunta de investigación

¿Cuáles son las estrategias de innovación que utilizan los medios nativos digitales informativos en Querétaro?

1.3 Preguntas específicas

- ¿Qué factores interfieren o abonan al desarrollo creativo y económico de los medios nativos digitales informativos en Querétaro?
- ¿Por qué los medios nativos digitales informativos en Querétaro deben considerar la innovación como un componente estratégico para la construcción de sus audiencias y narrativas?
- ¿Qué modelos de negocio o financiamiento han resultado exitosos para los medios nativos digitales informativos en Querétaro?

1.4 Objetivo general

Identificar cuáles son las estrategias de innovación que utilizan los medios nativos digitales informativos en Querétaro.

1.5 Objetivos específicos

- Identificar, describir y explicar qué factores interfieren o abonan en el desarrollo creativo y económico de los medios nativos digitales informativos en Querétaro.
- Identificar qué elementos integran la innovación como componente estratégico y elemental para la construcción de las audiencias y narrativas de los medios nativos digitales informativos en Querétaro.
- Identificar qué modelos de negocio o financiamiento han resultado exitosos para los medios nativos digitales informativos en Querétaro.

CAPÍTULO II. ESTADO DEL ARTE

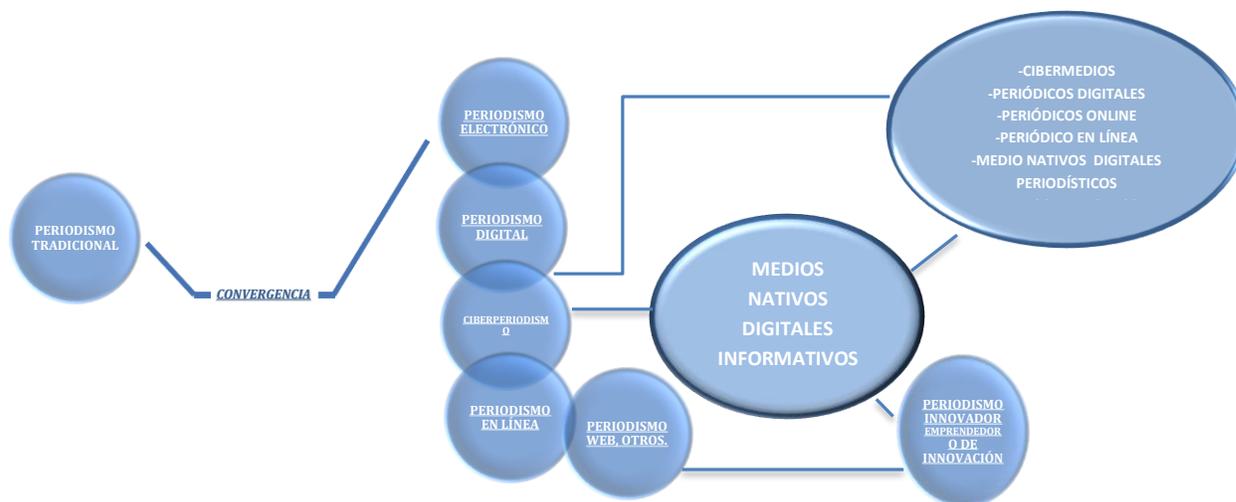
La preocupación de la academia por profundizar en los comportamientos de los medios nativos digitales informativos (MNDI) es algo que se atiende con gran interés. Existen varias publicaciones en las que se refleja el esfuerzo de los investigadores por atender las problemáticas a las que se están enfrentando. Las lógicas narrativas, el avance tecnológico, el comportamiento de las audiencias o los modelos de negocio se perfilan como algunos de los principales retos que tienen los cibermedios.²

La revisión de literatura para este trabajo comprendió identificar autores, asociaciones, centros de investigación y universidades de diferentes partes del mundo que participan en el proceso reflexivo sobre los medios nativos digitales y, principalmente, los informativos.

En el presente estado del arte se retoma, de manera general, la historia del periodismo. Enseguida se centra en la transición del periodismo denominado tradicional al ciberperiodismo; esto a partir, primero, de las experiencias internacionales y después nacionales, para continuar con las de orden local; así, se exponen las realizadas tanto en Europa como en Estados Unidos para, finalmente, dar cuenta de lo que sucede en México. El estado del arte cierra con la presentación de universidades, asociaciones y centros de investigación que atienden las problemáticas del desarrollo del periodismo digital, también en el ámbito internacional y nacional.

²Cibermedio: “aquel emisor de contenidos que tiene voluntad de mediación entre hechos y público, utiliza fundamentalmente criterios y técnicas periodísticas, usa el lenguaje multimedia, es interactivo e hipertextual, se actualiza y se publica en la red Internet” (López et al., 2009).

Figura.1. Evolución de los términos de periodismo. Del periodismo tradicional a los MNDI. Elaboración propia



2.1 Evolución del periodismo tradicional al periodismo digital

La llegada de la imprenta de Johann Gutenberg en 1450 revolucionó la forma de dar a conocer los hechos que rodeaban al hombre en sociedad. En el siglo XVII, en Europa, los manuscritos que se realizaban sobre diversos acontecimientos sociales o políticos se imprimían de forma ocasional y tiempo después terminaron transformándose en gacetas. Los impresores encontraron la necesidad de ofrecer fuentes de información que dieran a conocer los acontecimientos cercanos o lejanos para la gente.

A partir de entonces se habla de una nueva etapa en la historia del periodismo, pues la imprenta causó una revolución tecnológica que permitió el crecimiento de la industria de la impresión y principalmente la creación de los periódicos, los cuales reproducían mensajes escritos a gran escala y con rapidez (Thompson, 1998).

Se dice que los periódicos de los siglos XVII y XVIII estaban dirigidos a un grupo social restrictivo, una población más burguesa. Es en los siglos XIX y XX cuando se ampliaron los sectores y la masificación de los periódicos permitió rebajar los precios; además, con el fin de tener más público y atraer mayor número de lectores, los periódicos

adoptaron una presentación y un estilo más atractivos. La prensa obtuvo así, velozmente, un carácter dominante como medio de información (Thompson, 1998).

En el siglo XIX los periódicos modernos luchaban por captar la atención de la audiencia. Se identificaba un nuevo desarrollo de las industrias mediáticas y el mercado editorial de las noticias era otro. Los periódicos se convirtieron progresivamente en empresas que requerían dinero para mantener su infraestructura humana y tecnológica. La presión de la competitividad aumentó y permitió el desarrollo de la innovación (Thompson, 1998). Años más tarde, con la llegada de Internet, nació una nueva prensa con la que se inició una forma nueva de hacer periodismo, donde “el medio actúa como proveedor de los otros medios y distribuidor para el público, receptor y emisor de información y, al mismo tiempo, es contenido, canal de difusión, centro de archivos continuamente actualizado, además de foro de debates” (Fogel y Patiño, 2005, p.19). En el momento en que apareció Internet, las empresas comenzaron a percatarse de los cambios que representaba y así el periodismo *online* o “en línea” comenzó a marcar su propia identidad, lo que motivó sus primeros estudios.

2.2 El desarrollo del periodismo en Internet

En Estados Unidos, de acuerdo con Díaz Noci y Meso Ayerdi (1998), durante los años 80, empresas y grupos como Knight Ridder (excompañía especializada en medios de comunicación estadounidenses, compuesta por estaciones de televisión y periódicos) y otros experimentaron en sus productos la aplicación de diversas herramientas interactivas tecnológicas como el videotexto. Esa visión innovadora les permitió desarrollar en sus empresas el uso de Internet, así como de páginas web y navegadores, como Mosaic o Netscape. Para esa misma época llegaron empresas como Dow Jones & Company, firma de publicaciones financieras que difundía, a través de Internet, información de algunos medios como *The Wall Street Journal* y la revista *Barron's*.

Por otro lado, firmas como Gannett, editora del diario *USA Today*, planearon pasar del proceso de producción a la informatización del propio producto. Gannet lanzó entonces *USA Today Decisionline*, un sumario realizado solamente a base de texto, que

ofrecía información estratégica en 18 noticias y categorías informativas que se renovaban diariamente. En el caso de la compañía Knight Ridder, se considera que fue una de las que más trabajó en el desarrollo del periodismo electrónico,³ ya que además de promover la creación de uno de los primeros periódicos en línea –*San José Mercury*–, financió varios proyectos e investigaciones sobre tecnología como el trabajo de Roger Fidler sobre la tableta electrónica (*flat panel*). Esos apoyos realizados la colocaron como una de las empresas más exitosas en la industria de la comunicación en esos años (Díaz Noci y Meso Ayerdi, 1998).

En 1989, el británico Timothy Berners y el francés Robert Caillau, quienes trabajaban en el Consejo de Investigación Nuclear de Ginebra (CERN), crearon el lenguaje HTML, con el cual los científicos podían intercambiar información. Se trataba de una serie de códigos o etiquetas que la computadora pudo interpretar en forma de texto y que los usuarios podían fácilmente leer; poco tiempo después pudieron añadir imágenes, sonido y video. Este lenguaje propició la invención de la famosa World Wide Web, que marcó una nueva etapa para el periodismo electrónico, pues permitió la creación de las páginas web. Las capacidades del lenguaje HTML dieron la pauta para formar un sistema hipertextual, el cual permite saltar o enlazar de una página a otra, logrando de este modo ingresar y consumir toda clase de información. Después de que se implantara este sistema, cientos de personas pudieron tener acceso a los servicios que Internet ofrecía (Navarro, 2002).

De esta manera comenzó a darse la conversión hacia un nuevo periodismo, el cual ofrecía un nuevo estilo para producir y distribuir la información. Así, el mundo se encontraba frente a la formación y el nacimiento de los nuevos medios periodísticos digitales, que fueron designados también como cibermedios (Salaverría, 2008). Con relación a este último aspecto, es importante acotar que la designación de estos medios ha tenido un proceso evolutivo y diferentes denominaciones; por ejemplo, de periodismo electrónico a periodismo digital (Caminos, et al., 2006), además de las enumeradas en la introducción de este apartado. Para efectos de este trabajo, si bien se privilegia la

³El concepto de periodismo electrónico se aplicaba desde los años 80 a los sistemas de transmisión de información que empleaban la pantalla del televisor, y particularmente apareció el término en el libro *Goodbye Gutenberg. La revolución del periodismo electrónico*, de Anthony Smith, publicado en 1982 (Caminos Marcel, Marín Murillo *et al.*, 2006).

designación de medios nativos digitales informativos, las demás se asumen como sinónimos y se usan en el sentido que los autores citados las utilizan.

Así, a inicios de los años 90 es cuando este nuevo periodismo atrajo la mirada de los académicos y, a mediados de esa década, comenzaron a surgir investigaciones, tesis y ensayos. Con base en lo anterior, se realiza un esbozo de los trabajos que más relación tienen con el presente objeto de estudio; es decir, los que más coinciden con las características de los denominados medios nativos digitales informativos y que, además, abordan la cuestión de la innovación.

2.3 El inicio de los estudios sobre el periodismo en línea: manifestaciones en Europa y Estados Unidos

De acuerdo con Díaz Noci (1997), Europa y Estados Unidos tuvieron una primera fase de estudios sobre periodismo electrónico: se hablaba en forma general de todo aquello relacionado a los nuevos medios y el uso del Internet como fuente de información. El investigador señala a varios autores que aportaron destacados textos al respecto. En Francia, a inicios de los noventa, aparecieron trabajos que se ocupaban de tratar el tema del periodismo electrónico. Pierre Champignac publicó, en 1995, el libro *Préfiguration de la presse électronique: les leçons de la télématique*; mientras que Serge Guérin, en 1996, dio a conocer el artículo “La cyberpresse. La presse et l’écrit off line, on line”. Al mismo tiempo, en Londres, Randy Reddick y Elliot King presentaron el texto “The Online Journalist: Using the Internet and Other Electronic Resources”. En Estados Unidos, en 1994, Mauri Collins y Zane Berge realizan un estudio más específico sobre medios electrónicos, titulado “IPCT Journal: A Case Study of an Electronic Journal on the Internet”. Sin embargo, para esa misma época, la inquietud y las reflexiones sobre los cambios que podía traer el periodismo digital a la figura del periodista y a las mismas empresas mediáticas ya estaba presente; Jerry Borrel lo plasma en el artículo “The Emerging Role of Journalists in Multimedia” y Jon Katz en “The Emerging Role of Journalists in Multimedia” (Díaz Noci, 1997).

Entre los primeros referentes sobre estudios de ciberperiodismo, a nivel de Iberoamérica se ubica a Javier Díaz Noci y Koldo Meso Ayerdi, investigadores españoles que ya en 1996 realizaban investigaciones utilizando la denominación de periodismo electrónico. Es importante destacar que el término “periodismo electrónico”³ dio paso al “digital”, a finales de los noventa. Se dice que, en el año 2000, durante el Congreso Nacional de Periodismo Digital en Huesca, España, estos y otros investigadores comenzaron a utilizar y respaldar la utilización de este concepto (Caminos, et al., 2006). Además de estos autores, hubo otros académicos interesados en el tema; por ejemplo, Martín Aguado, María José Pérez Luque, Noelia Fernández Arroyo y José Perea, quienes realizaron trabajos pioneros referentes a la revolución de los sistemas informativos y el periodismo *online* entre 1993 y 1998 (Salaverría, 2008).

Durante 2004 y en años posteriores, en España se estableció una generación que propuso un enfoque más concreto sobre los estudios de ciberperiodismo; esto no significó una ruptura generacional entre autores, sino que se sumaron esfuerzos. Al respecto, destaca el trabajo de Elvira García de Torre, de la Universidad CEU Cardenal Herrera de Valencia, como coordinadora de grupos de investigación; así como los trabajos doctorales de Pere Masip, Alejandro Rost, David Domingo y Santiago Tejedor (Díaz Noci, 2007).

En otro aporte se puede nombrar el estudio de Ramón Salaverría (2008), titulado *Investigación sobre ciberperiodismo en España: tendencias, resultados y perspectivas*, en el cual realizó un recuento importante sobre la consolidación de los estudios de ciberperiodismo en Europa y principalmente en España. Este trabajo refiere que la mayor red europea de investigadores especializados en medios digitales nació en 2001 gracias al proyecto The Impact of the Internet on the Mass Media in Europe, también conocido como COST A20. En él participaron profesores de 22 países y, en el marco del mismo, se realizaron congresos, foros y diversas publicaciones que lograron la unión de los investigadores y, sobre todo, el financiamiento para la realización de trabajos que arrojaran resultados empíricos sobre ciberperiodismo.

Salaverría (2008) también señala que una docena de investigadores españoles, encabezados por Díaz Noci de la Universidad del País Vasco, llevaron a cabo, entre 2002 y

2005, el proyecto “El impacto de Internet en los medios de comunicación en España”, que fue un primer estudio general sobre la prensa digital en ese país. El reporte presentó un perfil general de estos medios, con el que además se buscó explicar qué eran, de dónde venían y sus rasgos principales. Entre los datos más destacados de la investigación, se hablaba del incremento de publicaciones digitales.

El paisaje en España para 2005 demostraba ya una industria periodística digital creciente, donde nuevos rasgos gráficos y de diseño comenzaban a aparecer en estos espacios. Al mismo tiempo, se presentaba una ampliación al formato: una multiplicación de los contenidos multimedia o la apuesta por el formato *weblog* como género periodístico (Salaverría, 2008). Otros hallazgos del estudio indicaban también que los diarios lideraban el mercado de la información periodística en Internet y que los medios digitales nativos estaban en busca de su consolidación; asimismo, que el modelo de negocio hegemónico era el gratuito y que la inversión publicitaria en Internet crecía a gran ritmo dentro de un mercado incierto.

Los estudios citados sobre este tipo de periodismo dejan ver los temas más abordados en los primeros diez años; como se observa enseguida, las preocupaciones sobre el tema han cambiado. Así, los trabajos de la última década ofrecen elementos para entender la evolución de estos medios en los últimos años.

Bernardo Díaz (2013) refiere, en el texto *La prensa en el nuevo ecosistema informativo «¡Que paren las rotativas!» La transición al medio continuo*, cinco apartados que abordan la transformación de la prensa tradicional a digital. El primero de ellos trata de las ventajas del soporte digital para favorecer la comunicación global. El segundo apartado reflexiona sobre la crisis estructural en el modelo de negocio que alcanza a la propia identidad de las expresiones periodísticas. Mientras que, en el tercero, agrega el tema de la crisis sobre los contenidos en los medios convencionales. En el cuarto, se interesa por hablar sobre el papel de la tecnología y las oportunidades que ofrece dentro del mercado, en el que se posibilitan nuevas formas de interacción y acercamiento, además de que permite hacer periodismo menos dependiente de los sistemas comerciales. Por último, trata la crisis de credibilidad y de la integración del periodismo en las industrias de la cultura y ocio.

Con una visión más reciente, López García (2015) comparte, en *Periodismo digital: redes audiencias y modelos de negocio*, una serie de elementos que, en la materia, colaboran al entendimiento del periodismo en Internet, como los cambios en los nuevos profesionales, el flujo de la información, los géneros digitales, las empresas periodísticas en escenarios de incertidumbre, los medios nativos digitales y otros; los cuales reflejan algunos de los conceptos que representan los cambios novedosos dentro del ciberperiodismo.

2.4 Los estudios sobre periodismo electrónico y digital en México

En el caso de México, se observa que las investigaciones tuvieron un crecimiento gradual y relativamente tardío frente a lo que sucedía a nivel internacional. Muchos de los artículos que se publicaban en nuestro país durante el surgimiento del periodismo digital, a inicios de la década de los noventa, tendían a enfocarse en la relación de Internet con los medios de comunicación tradicionales. Se hablaba de una época imaginativa en la que se ponía más interés por la llegada de Internet que en su comprensión (Ortiz, 2006).

Un ejemplo de ello fue la creación, en 1996, de la revista electrónica *Razón y Palabra*, bajo el cobijo del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y la coordinación de Octavio Islas; nace por el interés de algunos académicos por discutir, desde el campo de la comunicación, el impacto de las nuevas tecnologías e Internet. Un año más tarde (1997), bajo el respaldo de la Universidad Autónoma de México (UNAM), se publica *Lengua y periodismo en el kiosko electrónico*, coordinado por Raúl Trejo Delarbre, que se centra en las experiencias que ofrecían las publicaciones electrónicas y las oportunidades que veía en este campo. En dicho trabajo se empieza a tratar el tema del periodismo electrónico, específicamente su rentabilidad financiera, tema que continúa teniendo relevancia entre la industria y la academia.

A inicios de los noventa, los periodistas e investigadores mexicanos apenas pronosticaban el auge que tendrían los medios digitales cuando pudieran incorporar movimientos y sonidos en las plataformas web, convirtiéndose por esas cualidades en productos con mayor calidad informativa (Santoyo, 2008). Sin embargo, mientras estas

reflexiones se daban en el contexto mexicano, en Estados Unidos ya se hablaba de los usos de Internet en el hogar o lo que producía esta herramienta, tanto en contextos *online* como *offline*; la sociedad de la información o la realidad virtual eran temas que en México apenas comenzaban a discutirse (Ortiz, 2006).

En los primeros años del presente siglo, el tema del periodismo digital en México comenzó a tomar mayor relevancia al ser estudiado desde diferentes vertientes. En cuanto a la investigación sobre el desarrollo del periodismo digital en el país, cabe destacar la labor de Lizzy Navarro, de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, quien ha realizado trabajos como: “El periodismo on-line en México” (2003); “1994-2004: diez años del periodismo on line” (2004) y “Tres lustros del periodismo digital: interactividad e hipertextualidad” (2009). En la mayoría de estos estudios se brinda una mirada histórica sobre la transición que se da en la materia y se desarrollan algunos de los elementos a tomarse en cuenta al hacer investigación sobre este nuevo periodismo, además, se empieza a mirar el funcionamiento de algunos portales digitales de México.

Aunado al estudio antes mencionado, más tarde, Raúl Trejo Delarbre (2008) destaca, en el artículo “Ciberperiodismo. Nuevo periodismo, viejos dilemas”, algunos de los problemas que se presentan en el entorno digital, alerta sobre cómo los nuevos soportes tecnológicos comienzan a propagarse y destaca que el ciberperiodismo se enfrenta a varios desafíos, principalmente por lo que ocurre con las empresas mediáticas, las cuales, señala, malentienden la tarea para el desarrollo de sus negocios al no esclarecer su modelo de comercialización. Trejo Delarbre hace énfasis también en que lo que debe distinguir al ciberperiodismo es su esencia, el periodismo como tal, virtud que debe conservarse y permanecer vigente. Actualmente, muchas de las estrategias que se desarrollan en los medios tradicionales y digitales se vinculan con este objetivo

Octavio Islas (2009) se ha destacado por tratar el desarrollo de las nuevas tecnologías en distintos artículos, ensayos, estudios y columnas de opinión, así como la relación y conexión de Internet sobre distintos aspectos, entre ellos los medios de comunicación. En su texto “La inminente muerte del periodismo impreso” explica la necesidad que tienen los

periódicos por encontrar solvencia frente a las nuevas formas de consumo de las audiencias, quienes buscaban leer en Internet.

Otra investigadora interesada en el periodismo digital es María Elena Meneses (2012), quien publica “Periodismo convergente: transformaciones de la profesión ante el cambio tecnológico”. En el texto, la autora explica cómo esta nueva forma de hacer periodismo está cambiando las redacciones, a los agentes profesionales, a los periodistas y la calidad de la información del propio producto.

José Luis Aguirre ha abordado el tema del periodismo digital en México. Varios de sus trabajos han planteado el paisaje de este tema en el país; por ejemplo, el artículo “Introducción al estudio de la documentación informativa en la prensa México” (2007) hace un acercamiento sobre el ciberperiodismo y retrata la calidad en la oferta de los periódicos online mexicanos. Años más tarde, en “Desafíos del periodismo en la era digital. Adaptación, creatividad e innovación” (2013) apoya la idea de que en el periodismo se diseñen modelos basados en el periodismo de calidad, y en este sentido señala que los periodistas deben aumentar su creatividad y aprovechar los recursos novedosos que pueden ayudarlos a contar historias haciendo uso de newsgame, reportajes hipermedia, blogs, entre otros.

En la misma línea, el libro *Retos y oportunidades del periodismo digital. Nuevos escenarios y prácticas de la comunicación*, coordinado por Rosalía Orozco (2014), de la Universidad de Guadalajara (UDG), cuenta con siete ensayos a cargo de profesores investigadores del Centro de Formación en Periodismo Digital y de la Maestría en Periodismo digital de la misma universidad, quienes abordan diferentes problemáticas sobre la comunicación periodística. De los trabajos compilados en la mencionada obra, los que se relacionan con el presente estudio y abonan al conocimiento del estado del arte son dos y se resumen enseguida. En primer lugar, está la aportación de Héctor Claudio Farina (2014); el autor abre un debate sobre aquellas etapas y procesos que están o no consolidados en la transición de los periódicos tradicionales a los digitales. Sin embargo, no deja de lado la preocupación sobre cómo lograr que el periodismo en Internet pueda ayudar a convertir al cibermedio en una empresa rentable, frente al panorama de crisis que tienen los periódicos impresos. En segundo lugar, Juan S. Larrosa-Fuentes (2014) hace un planteamiento sobre los

cambios históricos en el desarrollo económico de los periódicos tradicionales a los digitales. Insiste, de igual forma, en que “la importancia de trabajar estos temas estriba en que uno de los retos para el periodismo digital es su desarrollo económico, de otra forma sus posibilidades de crecimiento, innovación y permanencia en el mercado periodístico son escasas” (p.71).

Más recientemente aparece el artículo de Iván Manuel Carrillo Pérez (2015), “El papel del periodismo en la era de Internet”, trabajo que aporta una visión sobre los cambios que se dan en los medios digitales. En el mismo texto, el autor manifiesta su preocupación por algunos términos que podrían representar los nuevos debates dentro de la industria de la comunicación; por ejemplo: la gobernanza en Internet, la ética, el derecho a la información y la libertad de expresión. Situaciones que, según el autor, el periodista digital debe contemplar en su ejercicio profesional actual.

En *Ciberperiodismo en Iberoamérica*, Delia Crovi (2016) escribe el capítulo 13, titulado “México”, en el que hace un esbozo histórico y una reflexión sobre el desarrollo del periodismo digital en este país. La autora explica que el sector editorial se ha reconfigurado de forma mediática y empresarial. Según Crovi (2016), en México, el monopolio de los medios tradicionales se ve reflejado en el ámbito digital, pues esos grandes medios, a su vez, publican o generan sitios con pocas noticias pero gran publicidad para sus empresas tradicionales. La autora destaca, como otro referente, el trabajo de las “voces emergentes” (2016, p. 250); por un lado, aquellos periodistas que desarrollan, a través de blogs, nuevas versiones de la información y, por otro lado, actores nuevos que aparecen en plataformas como YouTube. Asimismo, Crovi (2016) retoma la propuesta de Bernard Miège (citado en Crovi, 2016), quien sugiere que las industrias culturales mediáticas tienen seis tipos de mutación y que vale la pena tomarlas en cuenta para los procesos de investigación del tema: el orden financiero; las técnicas y sociotécnicas; la distribución y difusión de los productos culturales e informativos; las prácticas de consumo; los soportes de cultura e información; y, finalmente, las relaciones entre arte, cultura y comunicación. Estas categorías permiten identificar la importancia de seguir ciertos criterios a la hora de investigar sobre periodismo digital.

Por último, es importante mencionar las aportaciones realizadas sobre el tema desde el ámbito local, el estado de Querétaro, a través de dos tesis acreditadas por la Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ). La primera es *El desarrollo del periodismo impreso al digital en Querétaro*, de Betsabee Fortanell (2011), en la que se presenta un panorama bastante completo sobre cuáles son los medios impresos que comenzaron su migración a lo digital desde el entorno local. Enlista algunas de sus dinámicas y destaca sus antecedentes; también hace mención sobre los medios nativos digitales de la ciudad y categoriza algunas de sus formas de hacer periodismo.

La segunda tesis es *Nuevos hábitos de consumo de información periodística en la era digital*, de Alejandra López (2015). En esta se analiza el criterio de selección de la información periodística en línea por parte de los usuarios del municipio de Querétaro. Su aporte arroja datos sobre cómo se perciben las prácticas periodísticas en la entidad. En este trabajo se destaca la presencia de censura y encubrimiento de la información aún en los MNDI, pero destaca como punto relevante el papel de Facebook y Twitter como las primeras plataformas para entrar en contacto con la información. López (2015) menciona que estas redes sociodigitales son el inicio y final del recorrido informativo, ya que son pocos los usuarios que navegan hasta el portal del medio para enterarse de forma completa de las noticias.

2.5 Espacios de investigación y reflexión profesional sobre la producción de contenidos periodísticos en la era digital

El fenómeno de la innovación en el periodismo está siendo parte de la agenda de los investigadores, profesores y especialistas. La situación se evalúa con mayor interés desde las universidades y cada día son más los organismos no gubernamentales o las asociaciones relacionadas con medios de comunicación que están preocupadas por desarrollar más trabajos de análisis al respecto.

Es preciso tomar en cuenta que Europa ha sido ejemplo de organización de foros de discusión sobre el periodismo digital. Por ejemplo, The European Journalism Observatory (EJO, por sus siglas en inglés) es una red que se compone de 14 institutos de investigación

de medios de comunicación de diferentes países, entre ellos Albania, Austria, República Checa, Alemania, Italia, Latvia, Polonia, Portugal, Rumania, Suiza, Reino Unido, Ucrania y Estados Unidos (EJO, 2016). El mismo proyecto Cooperación Europea en Ciencia y Tecnología (COST), fundado en 1971 con 36 países miembros, se ubica como el grupo europeo más antiguo de apoyo y cooperación entre investigadores, ingenieros y académicos del Viejo Continente, mismo que apoya proyectos de investigación sobre periodismo digital (COST, 2016). Sin embargo, la Online Publishers Association Europe (OPA, por sus siglas en inglés) se considera como el grupo más importante respecto al trabajo estratégico de contenido y de negocio en medios digitales. La OPA representa a periódicos en línea, como *The New York Times Global*, *Le Monde*, *Der Spiegel*, *El País*, *Corriere della Sera*, *Le Figaro*, *El Mundo* y *Grupo Express*, entre otros. La asociación ofrece foros para el intercambio de conocimientos o aproximaciones sobre las prácticas de innovación de los medios digitales. Uno de los objetivos de la OPA es promover a Internet como un medio de publicidad en el que los vendedores y los editores de medios pueden confiar para hacer sostenibles sus empresas (OPA, 2016).

Otro ejemplo está en la Universidad de Navarra, en España, que ha promovido estudios en el tema de periodismo digital. Actualmente, cuenta con el Center for Internet Studies and Digital Life, que se encarga de generar investigaciones sobre innovación en medios digitales y trabajan en la parte tecnológica, de negocios, marketing o editorial (Salaverría, 2008).

De la misma manera, la Universidad Miguel Hernández de Elche, en Valencia, España, ofrece el Máster en Innovación en Periodismo, que pretende impulsar la innovación en el desarrollo periodístico, tecnológico y empresarial de proyectos en el sector de la comunicación digital. Uno de los aportes que el programa ha hecho es el libro colaborativo *X jornadas internacionales de periodismo UMH: innovar en periodismo* (2015). La obra presenta el “Ranking de Innovación Periodística en España 2014”, que valora el trabajo de los medios que se consideran innovadores, así como algunos artículos que se relacionan con el presente trabajo, como: “La rendición de los editores de medios digitales”, de James Brainer; “Hablamos con los que están innovando”, de Danielle Grasso, Eva Belmonte y

Miguel Carvajal; “Organizarse para innovar en las redacciones”, de Alicia de Lara; y “Economía del periodismo: modelos de negocio en la era de las plataformas”, de Miguel Carvajal. La participación y producción académica valida la preocupación desde la academia por atender este fenómeno.

Por otro lado, la Asociación de Periodistas de Aragón (APA) y el Ayuntamiento de Huesca, España, organizan cada año, desde 2000, el Congreso de Periodismo Digital de Huesca (Salaverría, 2008), uno de los encuentros más esperados por los especialistas de esta área. La misma asociación promueve también el Encuentro de Responsables de Tecnología de los Medios de Comunicación Españoles, enfocado en reflexionar sobre la postura del periodista frente al futuro (APA, 2016).

En Norteamérica, específicamente en Estados Unidos, existen varios foros, asociaciones y proyectos interesados en ampliar estos marcos de estudio. Por ejemplo, existe la bienal The World Media Economics and Management Conference (WMEMC), presidida por Robert G. Picard, especialista en economía de medios. Durante 25 años, este evento ha reunido a una importante comunidad de expertos del negocio de los medios, misma que reflexiona sobre la gestión y la economía de las industrias mediáticas (WMEMC, 2016).

En la misma línea está The International Center for Journalists (ICFJ), un centro de capacitación ubicado en Estados Unidos, que ha ayudado en la creación de redes de periodistas involucrados con las nuevas tecnologías; además, orienta a empresas de medios de comunicación que están entrando al entorno digital y con un enfoque de innovación ha captado a los periodistas ciudadanos para potenciar proyectos de comunidades marginadas en países de diferentes continentes (ICFJ, 2016).

Como profesionales, los periodistas digitales no se han quedado atrás en esta tarea. Así, en 1999, un grupo de ellos conforma la Online News Association, en Washington, una asociación global que basa sus objetivos en promover la innovación en el periodismo como herramienta para ofrecer un mejor servicio a la sociedad. Actualmente, entre sus miembros se incluyen periodistas, técnicos de medios digitales, ejecutivos, académicos y estudiantes. Esta asociación organiza, desde 2003, la Online News Association Conference (ONA, 2016).

Es este mismo país también se tiene el Pew Research Center, un espacio de investigación independiente que busca informar sobre las tendencias que perfilan en el mundo sobre los temas de política, periodismo, Internet, ciencia y tecnología, entre otros. Sus aportes constan de ensayos, gráficas y alianzas con otros proyectos de investigación que ahondan en el tema de innovación en medios de comunicación (Pew Research Center, 2016). Este centro de investigación ha trabajado en colaboración con el Reuters Institute for the Study of Journalism, de la Universidad de Oxford, establecido desde el 2006 en Inglaterra. Este último es un centro de investigación internacional que busca reconocer el papel de los medios digitales en la sociedad moderna. Reúne el trabajo de estudiosos de una amplia gama de disciplinas, así como de periodistas (Thompson, 2016).

Las discusiones se extienden a diferentes regiones del mundo. Por ejemplo, en Japón se realizó el Digital Journalism Forum Tokyo (Patterson, 2016). En Singapur se llevó a cabo, en 2016, la Digital Media Asia Conference, organizada por la World Association of Newspapers and News Publishers (WAN-IFRA); esta conferencia también tuvo lugar en la India y Latinoamérica, con el objetivo de reunir a directivos de medios innovadores de la industria editorial (Digital Media Asia Conference, 2016).

También en Latinoamérica se han hecho varios esfuerzos por conjuntar espacios de diálogo. Por iniciativa del periódico digital *El Faro* se inicia, en el 2010, el Foro Centroamericano de Periodismo en El Salvador (*El Faro*, 2016). En Chile tiene lugar el Encuentro de Diarios Regionales, organizado desde hace más de 20 años por la Asociación Nacional de Periodistas de ese país (Asociación Nacional de la Prensa, Chile, 2016). En Argentina se ubica al Foro Internacional de Periodismo Digital. Encuentro Internacional de Narrativas Transmedia, promovido por la Universidad Nacional de Rosario (Foro Periodismo Digital, 2015). En Colombia, la Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano (FNPI), fundada en el 2009, organiza constantemente talleres, seminarios y otra clase de actividades en la que se genera información sobre el contexto del periodismo digital en ese país (Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano, 2016).

Lanzado en Argentina en el 2014, HackLabs es una aceleradora de periodismo de datos y noticias *online* que organiza concursos y ofrece asesoramiento a iniciativas que

combinan el periodismo de datos con la innovación en medios. Es parte de PINLATAM (Programa de Innovación en Noticias para América Latina), que se desarrolla en colaboración con la Knight Foundation, el World Bank Institute, el International Center for Journalism (ICFJ), el programa Knight-Mozilla Open News y el capítulo regional Hacks/Hackers LATAM. También se tiene Periódicos Asociados Latinoamericanos (PAL), una asociación de prensa formada por más de 20 empresas editoras líderes en 12 países que impulsó el proyecto Médula; este mismo realiza la gestión comercial de más de 190 sitios web para dar un mejor servicio a anunciantes, agencias y socios (Sádaba, 2016).

En México destaca el Foro Latinoamericano de Medios Digitales y Periodismo, que se organiza desde 2012. En este se reúne una gran comunidad de especialistas, quienes a través de mesas de discusión y conferencias han debatido la situación de los medios digitales. Este evento es organizado por Factual, asociación civil mexicana independiente que busca fortalecer las capacidades tecnológicas de medios y periodistas de América Latina (Meléndez, 2016).

Existen además, en nuestro país, otros grupos y asociaciones preocupadas por los temas relacionados con los medios de comunicación, entre ellos también el periodismo digital. Al respecto se puede mencionar la Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación (AMIC, 2016), que dentro de sus grupos de investigación cuenta con el GI 5: Estudios de periodismo.

2.6 La perspectiva de los modelos de negocio

Con relación al tema de esta investigación y a partir de este primer entendimiento sobre los comportamientos en Internet, la revisión de la literatura conduce hacia dos caminos para analizar a los MNDI: por un lado, la innovación como estrategia a partir de ciertas acciones empresariales, periodísticas o tecnológicas; y, por otro, los modelos de negocio. Vemos que estos temas encuentran pertinencia para diferentes autores, quienes plasman las preocupaciones que, consideran, deben atenderse con mayor atención.

Es oportuno recordar que los MNDI se han sometido a nuevos ejercicios profesionales, entre ellos está su adaptación a una nueva industria digital, en la que se manejan criterios empresariales que buscan su consolidación, permanencia y sustentabilidad. Por tanto, el desarrollo, adaptación o renovación de estos medios, desde la parte comercial o económica, es una preocupación de la que se ha hablado en las diferentes etapas de estudios sobre ciberperiodismo y la cual continúa vigente.

En un trabajo colaborativo auspiciado por el Instituto para la Innovación Periodística en España, García Santamaría (2014) y otros investigadores presentaron el proyecto “El negocio de la prensa digital”. Ahí trataron temas como la relación de los nuevos modelos de negocio con el trabajo del periodista, la responsabilidad social del periodismo, la forma en la que se conforman las redacciones de los medios digitales, si son independientes o no, y cómo esto afecta sus interacciones comerciales. Es un estudio mixto que además arroja otros puntos observables, como el papel de las redes sociodigitales o el uso del *smartphone*. Estos temas forman parte de la reinención que tienen que tomar en cuenta los medios digitales para su desarrollo tecnológico. Mencionan que es importante que comiencen a trabajar en la credibilidad de su medio a través de la publicidad y el quehacer periodístico.

José Vicente García Santamaría (2014), habla del *paywall* o mero pago por contenido sumamente exclusivo; del *crowdfunding*, que tiene diferentes variantes pero se relaciona con las donaciones; prevé la situación de la gratuidad de los diarios *online* y señala que una de las nuevas opciones tendencia son los clubes de lectores, que terminan teniendo beneficios como descuentos y ofertas en tiendas virtuales. Además, el autor hace otros señalamientos sobre la importancia de la segmentación de las audiencias, las políticas de las alianzas, el diseño del negocio, entre otros.

En otro caso, Díaz Espina (2013) ofrece un acercamiento teórico hacia la definición de modelos de negocio de la prensa digital, su trabajo se orientó a la comprensión primeramente del concepto de modelo de negocio, un proceso que se compone de numerosos elementos que tienen el fin de diseñar una cadena de valor. En él se recuperan varias definiciones en las que se explica qué es lo que compone a un modelo de negocio: costes, actividades de la empresa, socios, recursos, entre otros. En este artículo también presenta las

características y el entorno en el que las empresas mediáticas negocian en Internet, con el objetivo de conocer el rol que están teniendo en sus entornos, y pone un sencillo ejemplo al mencionar que algunos de los medios se convirtieron en meros difusores de notas de prensa de agencias de noticias, lo que los llevó a desarrollar estrategias erradas en las que pasaron de tener modelos de financiación de pago por suscripción a ser gratuitos y financiados por la publicidad de agencia. Sobre ello, la autora apunta que hay que mirar el contexto sobre la crisis que se ha generado y concluye que es necesario impulsar los estudios teóricos sobre modelos de negocio que no estén solamente centrados en la cuestión de los ingresos, sino que se busquen definir los elementos clave del negocio, para poder ordenar y categorizar los conceptos que permitirán estudios más integrales.

En Estados Unidos, Robert G. Picard (2011), en *Mapping Digital Media: Digitization and Media Business Models*, hace una reflexión sobre el papel de los medios de comunicación en el entorno digital, donde se ofertan nuevos productos y servicios, los cuales se fabrican y distribuyen con mayor amplitud a través de más personas y empresas. En el caso de los medios de información o noticias, refiere a que su producto informativo ha perdido valor: las noticias de carácter nacional o internacional se han vuelto omnipresentes, pero se ofrecen gratuitamente o por muy bajos costos. Entre los retos, estas empresas deben considerar el factor de la calidad de la información, por lo que hacer o no buen periodismo ofreciendo algo verdaderamente confiable brinda otro valor a la noticia, aspecto que creará al ciudadano la necesidad de obtenerla y querer pagar por ella. A través del programa de medios de la Open Society Foundations,⁴ el autor observó cómo se debía replantear la manera de operación de estos medios sin que se afecten valores como la transparencia, su independencia editorial, la rendición de cuentas, etc.

En el caso de México, como resultado del Foro Latinoamericano de Medios Digitales y Periodismo que se organiza desde 2012, se realizó el “Primer estudio de medios digitales y periodismo en América Latina. Iniciativas, modelos de negocio y buenas prácticas”, a cargo de Meléndez Yúdice (2016). El trabajo de investigación recaba importantes datos sobre el

⁴La Open Society Foundations es una red internacional de donaciones que busca a través del financiamiento de varios grupos de la sociedad civil promover temas de desarrollo social como justicia, educación, salud y medios de comunicación independientes (Picard, 2011).

panorama existente sobre los MNDI a nivel latinoamericano. De acuerdo con sus objetivos, el estudio buscó identificar las características de 34 medios periodísticos digitales, sus modelos de negocio, el tipo de equipos que utilizaban, su aprovechamiento tecnológico y las prácticas con respecto al entorno digital. En cuanto a los resultados, el estudio identificó los principales modelos de negocio, que son los siguientes: pauta publicitaria, suscripción, apoyo de universidades, apoyo de donantes internacionales, apoyo de grupos empresariales, franquicia y sin modelo de negocio. Aunque se afirma que en la mayoría de casos cuentan con modelos híbridos, que mezclan dos o más de los modelos mencionados. El estudio también arrojó que la mayoría de este tipo de medios se consulta a través de teléfonos inteligentes o tabletas, pero menos del 10% están disponibles para cualquier navegador o dispositivo. El 15% no ha intentado adaptar su plataforma a dichos dispositivos. Otro de los resultados presenta que la gran mayoría de los medios interactúa poco con sus audiencias, solo el 6% indicó que lo hace todos los días. Por otra parte, también se indica que los medios digitales hacen poco periodismo de datos, no utilizan visualizaciones y otras herramientas interactivas. Además de estos resultados, se reflejaron otros elementos que sirvieron de guía para distinguir algunas categorías relacionadas con la innovación y que colaboraron para la identificación de las estrategias que aplican los MNDI en Querétaro.

2.7 La expansión del concepto innovación

La obtención de logros empresariales comprende situaciones multifactoriales, pero actualmente la innovación se promueve como una de las estrategias para poder alcanzar esos logros. Aunque en general el concepto se origina para muchas otras actividades, en este trabajo interesa relacionarlo directamente con el periodismo y las actividades de las empresas de comunicación.

Papí-Gálvez (2015), en “Nuevos medios y empresas innovadoras. El caso de las agencias de medios”, coincide con los autores anteriores al presentar a los medios digitales y a las agencias de medios como un tipo de empresa que genera procesos de innovación para favorecer sus objetivos, como la agilización del tiempo real en la transmisión de la

información, las formas para poder llegar al público o el aprovechamiento de las oportunidades de negocio que Internet ofrece, especialmente en el sentido de la publicidad.

Por otro lado, Manfredi-Sánchez, Rojas-Torrijos y Herranz de la Casa (2015) plantean, en “Innovación en el periodismo emprendedor deportivo. Modelo de negocio y narrativas”, varios objetivos respecto del tema. El primero habla sobre el crecimiento y la relevancia que toma la industria periodística en España y que justifica el nuevo mercado en que se desarrolla; y el segundo es la evaluación de la innovación como herramienta de producción periodística en los nuevos medios, aplicada a través del modelo de negocio y la narrativa. Esto conduce a conclusiones muy claras sobre la importancia que tiene emplear la innovación como una solución para la consolidación de los medios digitales a través de una diferenciación y originalidad, ya sea narrativa o comercial. Debaten los autores la importancia de tener un producto de calidad y que contenga un valor añadido.

En el artículo “Innovación y periodismo: emprender en la universidad”, Manfredi Sánchez (2015) abordó cómo los periodistas alejados del modelo industrial están generando sus propios medios y un sistema de comunicación horizontal gracias a Internet, por lo que estas figuras profesionales deben comenzar a cambiar su mentalidad y tomar en cuenta los elementos empresariales que les darán las oportunidades para sostener sus servicios. Conocer las herramientas de medición y sus audiencias, y promover la formación de comunidades, entre otros temas, son parte de esta nueva visión innovadora que los hace buscar ofrecer un producto y servicio diferente. Pero el tema de la innovación se considera eje de esta nueva visión.

Por su parte, Xosé López, en el ensayo “El proceso creativo de los contenidos”, retoma la importancia que tiene la elaboración de buenos contenidos sobre todo en los medios digitales. López (2011) señala que el proceso creativo constituye uno de los motores del valor añadido de todo producto. En el caso de las industrias culturales, donde se ubican los MNDI, el autor afirma que el aprovechamiento del talento colectivo, las redes sociodigitales, las características del producto y el modelo de negocio establecerán dimensiones diferenciadas, lo que convertirá al medio en algo atrayente. Detalla que, en el entorno digital, los usuarios

buscarán productos que les interesen y sorprendan; los contenidos creativos e innovadores responderán a las demandas del público, lo que hará que funcionen los nuevos modelos de negocio. Cabe señalar que un contenido innovador podría considerarse como aquello que impacta a una audiencia, mientras se presenta o narra algún tipo de información; el desarrollo de formatos y narrativas multimedia o interactivas, así como de elementos textuales y/o audiovisuales son recursos que potencian y se adecuan a los requerimientos de los nuevos públicos.

En la misma línea, en el último capítulo del libro *Ciberperiodismo en Iberoamérica*, Sádaba Chalezquer (2016) ofrece un epílogo completo sobre el impacto de la innovación tecnológica que ha influido en la adaptación de los medios de comunicación al ciberespacio. La autora ofrece una revisión sobre el término *innovación* y determina que existen dos categorías: la evolutiva, que implica aquellos cambios constantes relacionados con los avances tecnológicos; y la revolucionaria, es decir, la que rompe y transforma de forma abrupta. Señala que actualmente los medios están asumiendo la innovación evolutiva, por lo que deben responder a los cambios que nacen con la tecnología; en ella caben las pequeñas revoluciones como la llegada del *smartphone* y podríamos también señalar la aparición de las redes sociodigitales. Además, la autora utiliza el concepto de “estrategias de innovación de las empresas de medios” (2016, p. 427) y desarrolla una reflexión hacia aquello que, considera, es lo que conforma estas estrategias: las oportunidades de mercado y los cambios en el comportamiento de los consumidores. Señala además que, en cuanto a medios digitales se refiere, países como Argentina, Chile, Colombia, Brasil, España y Portugal se encuentran más avanzados en el estudio e implantación de innovaciones.

Como deja ver este estado del arte, España tiene una larga trayectoria en el estudio de la temática aquí tratada. En este contexto, se ha desarrollado una red sólida de investigadores que han abordado el tema de la innovación en los cibermedios. Estos esfuerzos han derivado en trabajos que discuten el concepto y las necesidades informativas, organizacionales o comerciales que atañen a estas empresas de comunicación. Estos investigadores, sobre todo, han contribuido en el aspecto metodológico, en cómo estudiar la innovación periodística de

los medios nativos digitales a través de categorías más específicas, lo que por consecuencia amplía las posibilidades de análisis y conocimiento.

Varios artículos han surgido gracias al trabajo colaborativo de tales investigadores. Uno de los proyectos que destaca es el “Ranking de innovación periodística 2014 en España. Selección y análisis de 25 iniciativas”, a cargo de Alicia De Lara González, Félix Arias Robles, Miguel Carvajal Prieto y José Alberto García Avilés. En este estudio, se seleccionaron y analizaron 25 iniciativas innovadoras de proyectos periodísticos digitales que representan, según los autores, un cambio en la industria informativa española; más adelante se darán algunos ejemplos. Los investigadores elaboraron una base de datos compuesta por 196 iniciativas en las que se midió su desarrollo innovador. Las conclusiones apuntan a que la innovación periodística en España se genera todavía en márgenes tradicionales de la industria informativa y que se conocen muy poco aquellos proyectos que poseen un valor innovador. Este documento se complementa con el artículo “Aproximación metodológica al estudio de la innovación en periodismo”, publicado en 2015 por Miguel Carvajal, Félix Arias, Samuel Negrodo y Avelino Amoedo. Este trabajo propone una metodología para analizar y clasificar diferentes casos de innovación en periodismo. Para ello, se consideraron cuatro áreas principales de innovación: el producto o el servicio; los procesos de producción y distribución; la naturaleza de la organización o el equipo; y las estrategias de comercialización y marketing.

Estos cuatro autores también redactaron el texto “Modelos internacionales de innovación en periodismo: una propuesta metodológica” (2015). En este trabajo también se analiza el concepto de innovación en periodismo y a la vez se presenta una propuesta que clasifica múltiples criterios y áreas de innovación en el ciberperiodismo.

Hay que señalar que ambos documentos resultaron fundamentales para el desarrollo de la metodología de esta investigación, misma que se presenta más adelante.

Asimismo, destaca el libro *Innovación y desarrollo de los cybermedios en España*, coordinado por Charo Sádaba, José Alberto García Avilés y María del Pilar Martínez-Costa (2016), investigadores de la Universidad de Navarra, España. Este libro reúne, a través de

diferentes capítulos, un análisis sobre el comportamiento de los cybermedios, su modernización, sus actividades empresariales y cómo las innovaciones contribuyen a su mejora de forma general. Identifican a la vez el papel de estos dentro de la industria, el papel de los periodistas, las audiencias y las narrativas.

Con una mirada más hacia la modificación de las narrativas periodísticas y la aplicación de nuevas tecnologías, Antonio López Hidalgo (2015) observa, en “El periodismo que contará el futuro”, cómo la prensa refunda nuevos estilos en la forma de presentar o redactar las noticias. El autor explica cómo, actualmente, a través de laboratorios de innovación formados por distintos medios de comunicación de Estados Unidos y Europa, se desarrollan nuevas formas de producción de contenidos. Además, expone casos muy concretos sobre las oportunidades que pueden existir para el periodismo digital.

En términos generales, se aprecia en este estado del arte una evolución veloz por parte de los MNDI, la cual continúa generando incógnitas que permiten observar diferentes líneas de estudio, como los modelos de negocio, la innovación desde los usuarios, los laboratorios de innovación, los esfuerzos metodológicos para comprender la innovación desde el periodismo o la comunicación, entre otros.

Mientras que al inicio las investigaciones se basaban en buscar comprender y describir el fenómeno de la convergencia mediática, la velocidad con la que cambian los paradigmas de la industria periodística ha obligado a los investigadores, a los medios y otros actores partícipes de este entorno, a analizar aquellos factores y nuevos procesos tecnológicos, comerciales, narrativos u organizacionales que interfieren con la sostenibilidad de los MNDI. De ahí que la innovación periodística se haya convertido en una de las más recientes discusiones dentro del área académica, periodística y empresarial, tal como destaca el gran número de encuentros y trabajos.

La industria mediática está cambiando, y lo que encontramos es que hay varios espacios de debate. La innovación se está contemplando para solucionar no solo la parte del discurso comercial, sino que se relaciona con los contenidos, con los usuarios y los mismos empleados. Los esfuerzos para comprender o ampliar los conocimientos sobre el periodismo

digital, y ahora sobre la innovación, son versátiles desde los enfoques de estudio, pero sistemáticamente se complementan para poder dar aquellas razones que necesitan tener los MNDI para reflexionar y poder así crear estrategias que solucionen sus problemáticas.

Sin embargo, también se observa que, en México, el tema de innovación en periodismo, principalmente enfocado a los MNDI, carece de un crecimiento significativo y aunque los esfuerzos en Latinoamérica están presentes, el panorama representa, más bien, un área de oportunidad para todos aquellos interesados en el tema.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

La tecnología ha significado para el hombre progreso. Con la llegada de la revolución industrial, la sociedad comenzó una etapa de cambios sin precedentes. Años más tarde alcanzó una nueva era, con la aparición de Internet, y a partir de ahí se han abierto nuevos desafíos. Entre ellos, los relacionados con la comunicación y, de manera particular, con los medios de comunicación.

Según Couldry (2012), nuestra vida se ha convertido en una experiencia en presencia de los medios, los cuales transforman los pequeños detalles de nuestras acciones individuales en el amplio espacio en que estamos envueltos. Así lo señala también López, al mencionar que “la comunicación es, cada vez más, comunicación digital” (2015, p. 11). Estas características han influido en nuevos procesos y modelos comunicativos que marcan nuevos rasgos en la cultura, sobre todo, aquello relacionado con las nuevas tecnologías, que han abierto el paso a nuevas revoluciones, entre ellas la digital, que condujo a la aparición de los medios nativos digitales informativos. Por lo tanto, es pertinente abordar esta perspectiva con el fin de ampliar el paisaje que enmarca los acontecimientos sobre estos medios.

Para vislumbrar el panorama teórico que contemplan los estudios de periodismo digital y periodismo de innovación, donde se circunscriben los MNDI, se presenta una gráfica representativa que determina las líneas de análisis que se consideraron predominantes para el abordaje del tema de esta tesis.

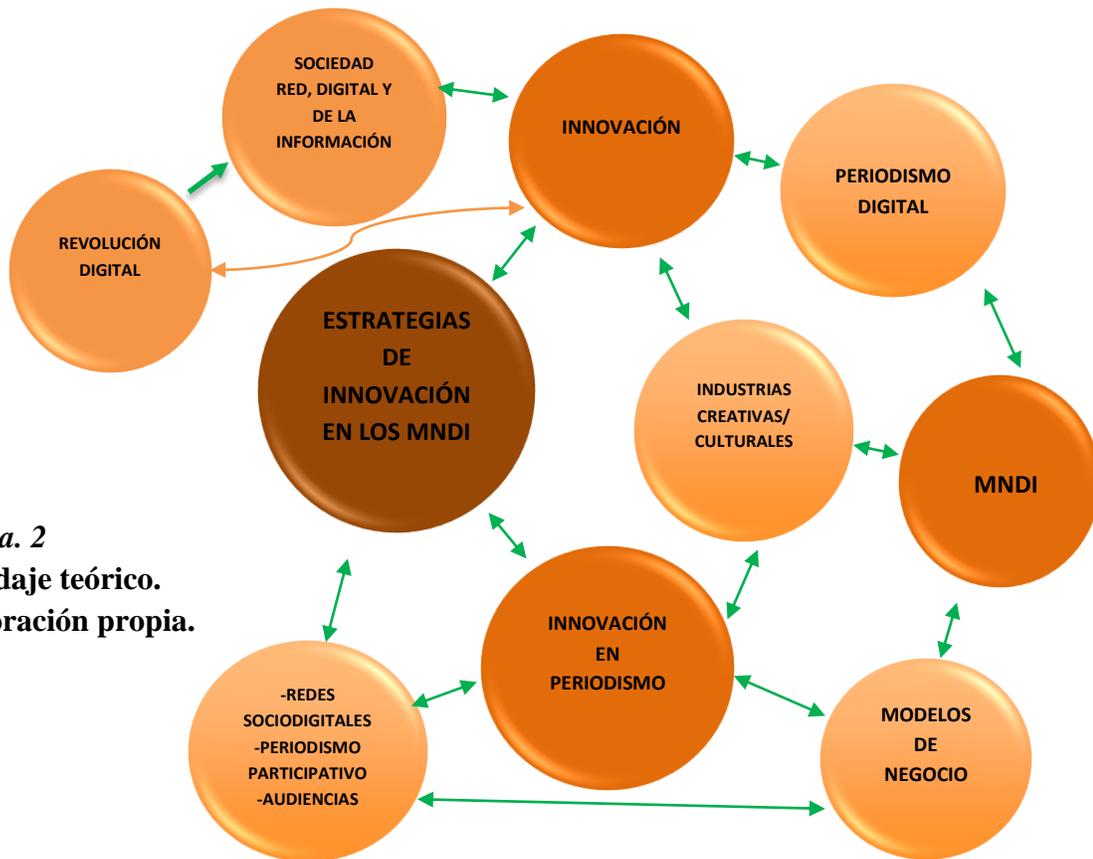


Figura. 2
Abordaje teórico.
Elaboración propia.

3.1 La aspiración al mundo de la revolución digital

Como primer antecedente con relación a los MNDI y la revolución digital, se retoma la creación de dos elementos clave para el desarrollo tecnológico y relacionado con los MNDI. El primero es el *hardware*, que es aquella base física que abarca las piezas que conforman una computadora; es la máquina en sí que va desde la pantalla, el disco duro, el lector de CD, los circuitos, etcétera. Mientras, el *software* es el sistema de programación que permite ordenar o dar instrucciones al *hardware*; actualmente, es el que organiza Internet y ha permitido la interacción entre usuarios; el software es aplicaciones, mensajería, blogs, etcétera. Tiene un rol en la formación de la cultura contemporánea desde lo social hasta lo económico (Manovich, 2008), se habla de una nueva cultura gracias a su desarrollo.

Tomando en cuenta este acto evolutivo, se retoma la propuesta de Negroponte (2000) sobre la tecnología y el ser digital. Al respecto, el autor destaca que uno de los objetivos de la tecnología consiste en mejorar las funciones de múltiples herramientas, tarea que se convierte en una situación permanente, obsesiva y veloz. Ese ímpetu ha conducido a la digitalización de los medios de comunicación y motivado la aparición y permanencia del ser digital, el cual estará preparado para adaptarse a un mundo en el que lo digital y analógico convivirán de nuevas formas.

Según Negroponte (1995), el ser digital es aquel que vive en un entorno lleno de bits, considerados los elementos más pequeños del ADN de la información –constan de un 1 o 0, representación binaria y elemento básico de la computación digital–. Estos bits se transmiten a través de canales determinados que se comprimen de forma digital. Debido a esta condición, el ser digital se desarrolla en un entorno donde surgen nuevos profesionales, inéditos modelos económicos y nuevas industrias de información y entretenimiento; es decir, empieza a habitar y a desarrollarse otro tipo de individuo, con otro tipo de habilidades, pero sobre todo con un pensamiento digital, característica presente de la cual los periodistas y las audiencias no escapan.

El mismo autor advirtió en los años noventa una realidad trazada por una cultura digital, donde lo análogo se transformaba y comenzaba a sustituirse por bits día con día. Para Negroponte, un ejemplo de esa conversión se daba con el periódico que, en su forma análoga, podía consumirse por gente diferente y en momentos distintos, además de que podía hojearse o saltarse la página; la diferencia que se encontraría con el periódico de bits o digital, aseguraba el autor, radicaría en la lectura. En consecuencia, sugería la creación de computadoras para filtrar, clasificar, seleccionar y manejar multimedia en beneficio propio; computadoras que pudieran leer periódicos y actuaran como editores cuando se les solicitara. Negroponte también señalaba que la digitalización cambiaría el modelo económico de la selección de noticias, porque el interés personal de cada individuo desempeñaría un rol más importante en este proceso.

Intuyendo sobre el futuro, Negroponte (1995), apuntaba que aquel periódico que estuviese dispuesto a preparar una edición personalizada o a la medida de las necesidades del

lector tendría posibilidad de tener mayores ganancias, pues las personas estarían dispuestas a pagar mucho más por ese producto. El autor vislumbró que la creación de unos controles podría cambiar la visión de la noticia e imaginaba cómo unos agentes de interfaz que pudieran leer, escuchar y mirar cada historia en su totalidad cambiarían las formas de ver las noticias. El autor en esa época no solo se refería al mundo de los medios de comunicación, sino a todas esas acciones en las que el hombre se relaciona con las máquinas, permitiéndose tener así una vida digitalizada; sin embargo, la información a la carta sería el aspecto dominante.

Pocos años más tarde, esta visión futurista comenzó a ser una realidad. La aparición de las tabletas y *smartphones*; el impacto de las redes sociodigitales; la creación de *software* que permitieron convertir a los ciudadanos en testigos e informadores de las noticias y, por supuesto, la creación de los periódicos digitales comenzaron a reflejar una transición de la vida análoga a la digital, tal como el autor lo profetizaba. Sin duda, lo que Negroponte afirmaba trastoca el impacto de las interfaces en los sistemas de comunicación de nuestra época, que tienen que ver a su vez con los medios masivos y paralelamente con el periodismo digital.

3.1.1 El avance de las nuevas tecnologías

En lo que se refiere al funcionamiento y la llegada de las tecnologías de la información o también denominadas TICs, asegura De Moraes (2010), conllevan un ensanchamiento y complejización del dominio de los medios de comunicación, ya que son herramientas y servicios que influyen en la evolución de las sociedades.

Todas estas observaciones se relacionan con la aparición de los dispositivos informáticos que al inicio de la revolución digital e introducción de las nuevas tecnologías estaban a la disposición de unos cuantos.

Lévy (2007) explica que los dispositivos contaban con tareas específicamente científicas o de gestión estadística, pero el verdadero cambio llegó en los años sesenta, cuando se dio paso a una nueva fase de automatización de la producción industrial que motivó a la creación y uso multiforme de aparatos electrónicos, computadoras y redes de

comunicación informática. Dicho lo anterior, se comprende cómo fue que las computadoras se convirtieron con rapidez en instrumentos de creación, de organización, de simulación y de juegos.

En lo que respecta a la digitalización, fue en los años ochenta cuando alcanzó el sector de las industrias de la comunicación (las telecomunicaciones, el cine y la televisión), por lo que los microprocesadores y las memorias informáticas sirvieron en la infraestructura de producción de todo el campo de la comunicación, de modo que aparecieron los mensajes interactivos, las interfaces gráficas y las interacciones sensoriomotrices, así como la aparición de los hiperdocumentos (hipertextos y el CD-ROM) (Lévy, 2007).

Asimismo, las computadoras comenzaron a mejorar poco a poco sus funciones: su capacidad de almacenamiento se amplió, así como su procesamiento de datos. Esas facilidades permitieron que la gente comenzara a consumir más este producto, lo que aumentó la oferta, provocando la reducción de sus precios, que permitió su expansión (López, 2015). En México, por ejemplo, la Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de la Información en los Hogares (ENDUTIH) 2015 reveló que 55.7 millones de personas son usuarias de una computadora, mientras que 62.4 millones utilizan Internet (INEGI, 2015).

Estos acontecimientos alteraron la manera en que la sociedad se relacionó con la tecnología: comenzó una etapa en que las computadoras personales se transformaron en un bien de uso individual. Esta posibilidad permitió que los usuarios aumentaran sus conocimientos sobre la informática; además, tenían la posibilidad de conectarse a Internet, la red de redes. Esto permitió que empresas emprendedoras y principalmente tecnológicas, como las fundadas en Silicon Valley, encontraran un escaparate de innovación y progreso.

Poco a poco, el efecto de estos cambios tecnológicos empezó a influir en los medios tradicionales, los cuales se vincularon a las tecnologías digitales, pero Internet, sobre todo, permitió el desarrollo de un nuevo modelo de comunicación digital que aumentó las capacidades tanto técnicas como de relación con los usuarios (López, 2015). Los medios de comunicación comenzaron a ejercer una nueva forma de registrar, manipular, almacenar y distribuir la información. Los textos, sonidos, imágenes fijas o en movimiento se convirtieron

en datos que se lograban transmitir de forma múltiple a través de canales que permitían la especialización de contenidos y la fragmentación de las audiencias; también se comenzó a solicitar contenidos más adecuados a las necesidades del público (Jódar, 2010). La era digital dio pie a nuevas manifestaciones informativas.

El modelo de comunicación digital se apoya en diversos elementos innovadores, como la existencia de dispositivos más versátiles que cuenten con mayor capacidad de almacenamiento, procesamiento de datos y hasta contenidos digitales que ya no pertenecen a un solo soporte físico, tal como sucedía con las publicaciones de los periódicos impresos, que disponían de un solo soporte específico para almacenar la información (el papel periódico), pero con la digitalización pudieron extender sus capacidades (López, 2015). Por ejemplo, al inicio de la convergencia del periodismo tradicional al digital se resumían las noticias y podían compartirse con otros a través de blogs o del correo electrónico, quedando almacenada esa información en la red.

López (2015) señala que esto tuvo consecuencias para la industria de los contenidos, pues mientras que antes había un recorrido jerarquizado para generar esa información, el nuevo modelo digital permitía otro tipo de producción de la información, donde se popularizaban nuevas formas de almacenamiento; es decir, se descubrió que producir información a través de Internet no costaba tanto dinero y la distribución de esa información era más sencilla, rápida y barata, lo que resultó una gran ventaja para los MNDI.

Los medios de comunicación tradicionales seguían ciertas lógicas de temporalidad, de alcance, de estructuras informativas y de interactividad, pero la llegada de la revolución digital provocó una ruptura que implicó el desarrollo de nuevos medios, lenguajes y códigos. Evidentemente, la revolución digital originó la aparición de los cibermedios o nativos digitales y puso de manifiesto un panorama en el que se proporcionó una amplia oferta informativa y se promovió el crecimiento exponencial de los periódicos digitales de forma acelerada. Lo que señala Jódar (2010) es que estos medios fueron incluidos en un proceso de mercantilización, por lo tanto, recomienda tener presente que, “el avance tecnológico siempre debe ir unido al progreso social, abriendo puertas a nuevos horizontes de conocimiento y garantizando la madurez intelectual de las sociedades” (2010, p. 5).

Es decir, frente a este panorama de proliferación de los MNDI, deben emerger otras preocupaciones además de las que siguen solamente lógicas comerciales.

3.1.2 Los MNDI en el espacio de las industrias culturales

El que los MNDI operen como empresas de información o comunicación se justifica a través del eje teórico que ofrecen los estudios sobre industrias culturales e industrias creativas. Analizarlos desde esta perspectiva teórica representa parte de la realidad y los retos a los que se enfrentan actualmente y que tiene que ver con su sobrevivencia, la competitividad y las audiencias.

La importancia de tomar esta perspectiva se mantiene debido a que las industrias culturales se han ido conformando como estructurantes constitutivos de la cultura mayoritaria de la sociedad (Martín Barbero, citado en Bustamante, 2003). Según Bustamante (2003), este concepto tiene la ventaja de unificar el campo de la cultura industrializada con el de los medios informativos o, mejor dicho, de reconstruir la unidad y las interrelaciones que mantienen ambos en la práctica; además, resulta clara la determinación mercantil e industrial de la mayor parte de la cultura contemporánea.

De acuerdo con Tremblay (2011), la expresión *industrias culturales* fue concebida en 1947 por Adorno y Horkheimer, debido a las amenazas sobre la reproducción industrial a la creación y fusión masiva de obras culturales. Utilizaban el término *cultura de masa*, pero lo cambiaron por *industria cultural*. Estos autores analizaron la estandarización de los contenidos y del predominio de la investigación hacia trabajos enfocados a los efectos de la aplicación de técnicas de reproducción industrial a la creación cultural. Señalaba Adorno que el término de industria no se refería a los procesos de producción de las piezas culturales, sino a la estandarización de la cosa misma (Tremblay, 2011).

Adorno y Horkheimer (citados en Szpilbarg y Saferstein, 2014) manifestaron que la comunicación en un inicio se situaba a escala local. Años más tarde, el trabajo de estos autores sobre el componente de la industria cultural condujo a la reflexión sobre el tema.

Szpilbarg y Saferstein (2014) explican que fue en los años sesenta que las fronteras de la comunicación se expandieron a escala global, de modo que la transmisión por radio y TV de la Guerra de Vietnam, la Guerra Fría o los debates electorales formaron parte del nuevo paradigma que influiría en los procesos de industrialización, distribución y consumo de la cultura. Aseguran que es a partir de esta clase de eventos que se institucionaliza el concepto de cultura, que a partir de ese momento también tiene que ver con la expansión de la comunicación. Se presenta un cambio de ideología, que traslada la comprensión del sector cultural dentro de una esfera económica. Aseguran los autores, este sector no solo debía cumplir ahora una función en la economía, sino que serviría también para el desarrollo de las culturas de los países, siendo la comunicación el medio para lograr ese desarrollo.

Con el paso de los años, algunos países como Gran Bretaña, Australia y Nueva Zelanda comenzaron a utilizar el concepto *industrias creativas*, que implicaba un conjunto más amplio de actividades culturales: “el producto o servicio contiene un elemento artístico o creativo sustancial (...) ya sean espectáculos o bienes producidos individualmente” (UNESCO, 2008). Al respecto, Szpilbarg y Saferstein (2014) señalan que la economía de los bienes culturales comienza a estar más ligada a la idea de la creatividad y, por lo tanto, el ámbito de las industrias culturales se amplía, marcando un cambio en el enfoque del potencial comercial de actividades que hasta hace poco se consideraban no económicas pero sí con un alto contenido creativo; por ejemplo, los productos y servicios del sector artesanal, la publicidad, la arquitectura, el diseño, el diseño de modas, los videojuegos, la música, las artes performativas, la industria editorial, los servicios de *software* y computación, la televisión y la radio. Es por lo mismo que la estructura del nuevo modelo de operación de las industrias de contenido permite la inclusión de los MNDI, aunque estos aun estén suscritos en un proceso de transformación.

3.1.3 Los MNDI, parte de las industrias creativas

Aclarada la expresión de industrias culturales, se aborda a continuación la cuestión de las industrias creativas, donde también, por su configuración, los MNDI tienen cabida.

Para ello habría que comprender primero el concepto de industrias creativas, definidas como aquellas “actividades con origen en la creatividad individual, la habilidad y talento, y que tiene potenciales para la creación de empleo y trabajo a través de la generación y explotación de propiedad intelectual” (Braun y Lavagna, citados en Bustamante, 2011, pp.123).

Garnham (2011), al respecto, comparte que el término *industrias creativas* solo puede entenderse en el contexto de la sociedad de la información, debido a que el poder político, ideológico, así como la importancia económica que posee el concepto se asocia al concepto de innovación, información, trabajadores de la información e impacto de las tecnologías de la información y comunicación. Argumenta el autor que al pensar en sociedad de la información se presupone una diversidad de análisis respecto al desarrollo de la economía global capitalista, como a la relación de dicho desarrollo con otras tendencias sociales. Por lo tanto, hay que recordar que en esta sociedad la información o conocimiento es el objetivo principal de producción.

Aunque no se entrará de fondo en el debate existente entre el significado de industrias creativas y culturales, resulta valioso rescatar ciertas diferencias entre ambas. Por ejemplo, una de las diferenciaciones que se realizan para entender la categorización de los MNDI dentro de las industrias creativas es que, en ellas, se trata del recurso a las técnicas de gestión de la creatividad, mientras que las industrias culturales verían el recurso de las estrategias de marca (Bouquillion, et al., 2010).

Garnham (2011) advierte que cuando se habla de creatividad “se refiere a la aplicación del pensamiento y la imaginación que caracteriza todo trabajo humano, no solo, o incluso de manera más destacada, a aquellos que trabajan en el sector cultural” (2011, p. 33). Paralelamente a esta denominación, se debe expandir el debate hacia la relación de los nuevos procesos de consumo, las fuentes de innovación y los bienes culturales.

Para comprender este sistema nuevo de producción, Grihman (2011) vislumbra el pensamiento según la teoría neoclásica del equilibrio y la propuesta de Schumpeter. Sobre la primera teoría señalada, el autor explica que la economía conseguiría una distribución

equilibrada de los recursos escasos a través de la competencia de precios entre capitales, buscando obtener así el menor coste posible. Al respecto de la propuesta de Schumpeter, Garnham afirma que el economista sostuvo que la teoría neoclásica auguraba el estancamiento del sistema y, por lo tanto, aseguró que la respuesta estaba en que el capitalismo progresaba a través de la competencia y la innovación, no mediante la competencia de precios.

Garnham (2011) describe que, para Schumpeter, la innovación significaba que no había competencia: su motivación provenía de las ganancias que derivarían de esa innovación. Por estas razones, el modelo de innovación conecta con las industrias creativas; la innovación tecnológica, los emprendedores y los tecnólogos funcionarían como los motores creativos del nuevo crecimiento capitalista (Garnham, 2011).

Tremblay (2011) asegura que en estas industrias la creatividad es el motor de la economía y, por lo tanto, abordan los sectores artísticos y culturales, desde los más identificados como el cine, la radio o la televisión, hasta otros sectores donde aparece la creatividad, como la publicidad, la arquitectura, el diseño, la moda, los videojuegos, el *software* y los nuevos medios. Estos últimos sectores han representado tasas de crecimiento en la economía mundial y, desde la lógica de las industrias creativas, están ligados a la digitalización, pero dentro de las dinámicas económicas que se presentan, la intervención de los poderes públicos es una de las características que los identifican, ya que existe la búsqueda por extender y reforzar el reconocimiento de la propiedad intelectual e incitar a los diferentes tipos de gobiernos a respetar el pago de derechos de autor o *copyright*.

Como menciona Miége (2010), las nuevas tecnologías provocan la movilización de competencias comunicacionales y esto forma parte de la expansión de los MNDI. Sin embargo, Bustamante (2011) indica que aunque los cambios han sido abruptos, no debe olvidarse que aunque estos soportes convulsionaron las bases, relaciones y equilibrios de la creación, producción y distribución de la información, lo que se está gestando es un nuevo sistema mundial de comunicación y cultura, creado de elementos de viejos sectores y nuevos medios, de agentes nuevos y clásicos, y hábitos establecidos de mucho tiempo, así como de nuevos usos.

En resumen y como menciona Manuel Castells, “la revolución tecnológica, centrada en torno a la información, ha transformado nuestro modo de pensar, de producir, de consumir, de comerciar, de gestionar, de comunicar, de vivir, de morir, de hacer la guerra y de hacer el amor” (2001, p. 13). Bajo este escenario tan variante, los viajeros del ciberespacio adquieren la ventaja de estar dentro de una dinámica poderosa en la que se promueven prácticas que plantean nuevas condiciones y costumbres de vida: se trata de un nuevo paisaje infocomunicacional.

En términos generales, el progreso tecnológico y la inclusión de los MNDI dentro de estas industrias asisten a un proceso nuevo de culturización económica y social en el que los cambios deben observarse no solo desde las lógicas económicas, sino también desde su tarea como productores de información que vierten mensajes a un público y que son parte de la oferta cultural y de comunicación desde la distinción que tienen dentro del espacio digital.

3.2 La inclusión del término innovación en las nuevas sociedades

Es relevante entender los contextos de cómo y porqué se ha desarrollado un nuevo pensamiento estimulado en gran parte por la noción de innovación y las nuevas tecnologías. Así pues, ubicaremos a las nuevas sociedades que representan el eje central de la contemporaneidad. Se trata de la sociedad red, digital y de la información. Sus denominaciones elaboradas por diferentes autores, y las cuales se revisarán más adelante, si bien no comparten la misma definición, sí poseen una conceptualización teórica similar.

En estas nuevas sociedades se representa la materialización de un sistema social en que se presenta un modelo de comunicación mediado por la intervención de diversas herramientas y servicios que modifican las técnicas o prácticas comunicativas (López, 2015). En otras palabras, una comunicación mediada por la aplicación de nuevas tecnologías de la información y comunicación.

Frente a ello, se considera que la irrupción de la comunicación digital ha presentado nuevas dinámicas en los medios masivos. Menciona López (2015) que se ha producido una sustitución de dispositivos análogos por digitales y señala como ejemplo el caso de los

medios impresos, en los que se ha pasado del uso de la máquina de escribir al uso de la computadora –y ahora al uso del *smarthphone*–; es decir, su sistema de producción, edición y distribución de la información se vincula hoy en día con diversas tecnologías digitales.

López (2015) afirma que estos cambios en los medios de comunicación no solo tienen consecuencias en el sector de la comunicación como tal, sino que el cambio también influye en las relaciones sociales, institucionales, en la cultura global o incluso en el despliegue tecnológico. Esto abre la mirada hacia un panorama en el que se presentan modificaciones en la base material de la sociedad, de forma que comienzan a estructurarse en nuevas formas, lo que da por resultado la constitución de una nueva sociedad (Castells, 2001).

Para comprender las bases ideológicas de estas nuevas sociedades, es necesario hacer referencia al cambio tecnológico proveniente de las tres revoluciones industriales. Lucas Marín (2000) relata que los primeros cambios se dieron con la revolución industrial a finales del siglo XVIII. Durante esta revolución fue que aparecieron las fábricas y hubo un cambio en la forma de producción de bienes. Esto marcó la primera transición hacia el mundo moderno.

Después vino otro cambio social con la revolución científico-técnica, que se caracterizó por la producción en masa. Fue gracias a la comprensión de esta actividad que apareció la experiencia organizativa en la que comenzó a darse el aprovechamiento de la mano de obra, lo que conllevó a cambios en el transporte, en los procedimientos de la metalurgia, la agricultura y, por supuesto, en las técnicas de comunicación como la telefonía, la telegrafía, el radio y el cine; es en ese momento que se presenta una fiebre hacia la invención, de ahí que naciera la idea del progreso, el capitalismo moderno.

Enseguida aparece la llamada tercera revolución industrial, a mitad del siglo XX, que se considera aún está en desarrollo. En esta revolución, la energía atómica es la que simboliza el principal factor de cambio, aunque existen otros, como la aparición de la automatización, la productividad basada en la existencia de grandes inversiones de capital, los procesos productivos largos y complejos, la consolidación de una economía de servicios y cada vez más la interacción creciente entre las decisiones económicas y sociales.

A partir de las anteriores contribuciones históricas, es posible entonces hablar de la aparición de las nuevas sociedades. Primero se puntualizará sobre la sociedad red, un término que acuñó Manuel Castells con el fin de explicar la identidad de una sociedad sometida a numerosos cambios tecnológicos. En el sentido que propone este término, el autor explica que la revolución tecnológica y de la información, entendidas como el conjunto convergente de tecnologías de la microelectrónica, la informática y las telecomunicaciones, están permitiendo un cambio en las actividades sociales, por la creación de nuevas tecnologías, derivadas de la aplicación del conocimiento y la información. Estas tecnologías que terminan transformándose en nuevos aparatos de generación no son más que el resultado de la acumulación de las innovaciones y sus usos (Castells, 2002).

El mismo autor añade que los cambios de dicha revolución y la aparición de estos aparatos han derivado en la construcción de la sociedad red, la cual define como “una estructura social construida en torno partir de la tecnología de información microelectrónica estructurada en Internet” (Castells, 2002, p. 13).

Castells (2009) también explica que una de las principales modificaciones que sostiene este tipo de sociedad se ha dado gracias a la aparición de Internet. Su llegada correspondió a un cambio social multidimensional que ha determinado las conductas y el pensamiento de las personas, lo que influye en el cambio gradual de las normas e instituciones que estructuran las prácticas sociales. En otro punto, el investigador considera que la sociedad red se ha potenciado por la infraestructura técnica de las computadoras y del código binario, lo que permite una conexión veloz y multiplicada entre los individuos; se difuminan las fronteras, además de que se genera un carácter y comportamiento global. Por la forma en que se procesa, emplea, experimenta y transmite la información, se presenta otro tipo de relaciones sociales, de poder y producción (Castells, 2002).

En otra postura, coincidente con la de Castells en el sentido de identificar el tipo de sociedad en la que hoy se vive, Pierre Lévy (2007) habla de una *e-society* o sociedad digital. Este autor apunta hacia una configuración social donde las tecnologías digitales establecen formas muy precisas de cambio, tanto en la existencia virtual como en el curso de la información y comunicación. Según Lévy, en la sociedad digital hay un nuevo tratamiento

hacia cómo se ve y plasma el arte, hacia la relación del hombre con el conocimiento, la educación y su formación profesional, así como en la propia visión del hombre y la democracia. Encuentra en cuestiones culturales el desarrollo de problemas étnicos, de lengua, de exclusión y desigualdad, y explica cómo la digitalización ha creado una nueva forma de comunicarnos, de aprender, producir y organizarnos.

Lévy (2007) plantea también que el uso de nuevas tecnologías va de la mano con los cambios que se perciben en el mundo, ya que a través de diversas interfaces y modos de transmisión se va conduciendo al hombre a cambiar o adaptarse a un entorno digital.

Los públicos y los medios de comunicación de la sociedad red y digital están suscritos a una estructura en la que se ha establecido una economía donde la información se ha convertido en el principal capital: ahora se depende más del conocimiento y, como señaló Touraine, “de la capacidad de la sociedad para producir creatividad” (citado en Lucas, 2000, p.29).

Por lo que se refiere a la sociedad de la información, otro término que puede describir el tipo de sociedad actual, Lucas Marín (2000) describe que se trata de una sociedad programada, en la que lo importante va a ser la aparición de procesos de control automático, es decir, máquinas que controlan máquinas, esto desde el punto de vista económico. Según este autor, se les llamará sociedades tecnocráticas, programadas, corporativas, activas, tecnológicas, posteconómicas, postideológicas o postindustriales.

Para Tremblay (2011), la sociedad de la información posee un modelo que se propone con una visión global de los cambios que están ocurriendo, inaugurando una nueva forma de producción económica, de regulación social y de vida cultural. Probablemente uno de los cambios más relevantes reside en el pensamiento progresista de esta sociedad de la información, en donde emerge el concepto de innovación como parte incentiva del cambio y la solución al futuro.

La importancia social de la innovación es algo que ha estado presente desde los dos últimos siglos, principalmente por el ambiente progresista que se ha generado como consecuencia de la revolución industrial y tecnológica (Lucas, 2000). Estos cambios

radicales que se presentan en la contemporaneidad son producto de la introducción de nuevas tecnologías e innovaciones que han impactado en el mundo de la comunicación y la industria mediática.

Es necesario recalcar que a inicios de los años noventa surgió una reflexión más general y positiva sobre las nuevas sociedades y los componentes presentes en ellas. Estas reflexiones y discusiones académicas condujeron a la confirmación de que el conocimiento se había convertido en un recurso crucial, en fuente de innovación y acción política. Por eso mismo, la expresión de sociedad de la información empezó a tener mayor uso, es decir, se convirtió en un término más cotidiano, lo que sirvió para adquirir una conciencia más clara sobre la situación de los cambios actuales (Lucas, 2000).

Para resumir, como se plantea en la propuesta anterior y tal como lo plantea Castells (2001), en estas nuevas sociedades la información integra a las personas y a sus comunidades, guiándolas hacia nuevas formas de interacción, organización y participación. La revolución tecnológica y digital, mientras permanezca, motivará la innovación. Se asumen así nuevas reglas que se relacionan con el crecimiento de un sector informacional, el cual para competir en el ciberespacio deberá mantener los esfuerzos por conservar acciones e ideologías de progreso.

3.3 Aproximación al concepto de innovación

La importancia social de la innovación es algo que ha estado presente desde los dos últimos siglos, principalmente por el ambiente progresista que se ha generado como consecuencia de la revolución industrial y tecnológica (Lucas, 2000). Estos cambios radicales que se presentan en la contemporaneidad son producto de la introducción de nuevas tecnologías e innovaciones que han impactado en el mundo de la comunicación y la industria mediática.

Debido a que la innovación es un término impulsado por la idea del progreso, resulta necesario establecer algunas definiciones que sirven para comprender la reconfiguración de la industria de la comunicación a partir de este concepto.

De acuerdo con Castells (2001), la innovación refleja un estado determinado de conocimiento que permite definir problemas técnicos y resolverlos. Esas soluciones cambian la mentalidad económica para que se conviertan en algo rentable. Por ejemplo, en el caso de las telecomunicaciones, menciona el autor que la innovación tecnológica progresó primeramente por el aprendizaje del uso de las tecnologías y luego por el aprendizaje de los usuarios al crear esas tecnologías; esa experiencia acumulada entre productores y usuarios permitió que terminaran encontrando nuevas aplicaciones. Esto propició el comienzo de una reestructuración en la industria de la comunicación, que con la generación de nuevos aparatos presentó un aumento en su productividad y rentabilidad.

Conviene subrayar que la innovación se presenta en toda clase de herramientas tecnológicas, por ejemplo, en las redes de telecomunicaciones, en las computadoras personales, *software*, aparatos de comunicación portátiles, nuevos trabajadores y gestores que se conectan entre sí y que son capaces de hablar el mismo lenguaje digital (Castells, 2001). Esta es una de las razones por las que el término *innovación* no es fácil de precisar, porque alcanza cualquier ramo de una organización; sin embargo, es un término que se entiende como un elemento asociado a la presencia de las nuevas tecnologías, además de que su desarrollo va unido al progreso económico (De Moraes, 2010).

Esta situación atañe actualmente a los nuevos mercados y a las empresas de comunicación de la sociedad red, pues, como insinúa Castells (2001), las organizaciones de éxito serán aquellas capaces de generar conocimiento, de procesar información, de adaptarse a la economía global y de ser flexibles para cambiar con rapidez sus medios y fines.

Pero a la hora de buscar comprender la naturaleza del concepto de innovación o aproximarse a su comprensión, debido a la presencia continua de nuevas tecnologías o la aparición de nuevos modelos de comunicación, negocios, etc., es necesario revisar las aportaciones de Joseph Schumpeter (1997), quien analizó los avances tecnológicos a partir de la revolución industrial y explicó que el capitalismo “es, por naturaleza, una forma o método de transformación económica y no solamente no es jamás estacionario, sino que no puede serlo nunca” (1997, p. 120). Este autor confirma que el impulso evolutivo proviene de nuevos bienes de consumo, de nuevos métodos de producción y transporte, de nuevos

mercados, así como de nuevas formas de organización industrial que crea la empresa capitalista. Schumpeter acuñó con ello el término *destrucción creativa*, que De Moraes (2010) define como:

Un proceso en el que los objetos y estructuras son sustituidos secuencialmente por otros nuevos, acelerando el ritmo de la economía y aumentando la acumulación de la renta de las empresas que operan en ese paradigma, al tiempo que asegura otros niveles de bienestar social (De Moraes, 2010, p. 62).

Lo anterior representaría la introducción de nuevas tecnologías en la sociedad de la información donde se reactiva permanentemente la capacidad innovadora y se mantiene como objetivo la producción capitalista (Lucas, 2000). Como afirma Schumpeter (1997), la destrucción creativa permite el progreso a través de la innovación.

Pero para comprender la situación sobre el cambio social como consecuencia de la innovación y la aparición de nuevas tecnologías, Lucas Marín (2000), basado en los ciclos largos de Kondratieff, propone tomar en cuenta cinco ciclos de aceleración de innovación, los cuales revelan las diferentes tecnologías que han servido como motores de cambio en la sociedad. Explica que en el primer ciclo se identifican y destacan tres tecnologías: energía hidráulica, industria textil y hierro; en la segunda, la máquina de vapor, el ferrocarril y el acero; en la tercera: la eléctrica, la química y el motor de combustión interna; en la cuarta se trata del petróleo, la electrónica y la aviación; mientras que en el quinto ciclo se localizan las redes de comunicación, el *software* y los nuevos medios (Lucas, 2000, p. 44).

Como menciona Schumpeter (1997), la actividad del individuo es gobernada por los períodos pasados, no solo por la experiencia que obtuvo, sino porque se ha inmiscuido en una red de conexiones económicas y sociales de las cuales difícilmente podrá separarse. Con esto se entendería que el último ciclo de innovación, que incluye a los nuevos medios, resulta un paso más en el camino evolutivo del hombre.

A todo ello se debe agregar la propuesta de innovación expuesta por Clayton Christensen (1999), quien explica en el texto *“El dilema de los innovadores. Cuando las nuevas tecnologías pueden hacer fracasar a las grandes empresas”*, que cuando se habla de

tecnología se alude no solo a ciertos dispositivos, sino a procesos que transforman el trabajo, el capital, los materiales, los productos y servicios, así como la información que se recibe en una organización:

Este concepto de tecnología se extiende a algo que va más allá del diseño y el desarrollo de un producto o servicio dado, hasta englobar una serie de procesos de marketing, inversión y administración. El término de innovación debe entenderse, de manera similar, como una modificación en alguna de estas tecnologías (Christensen, 1999, p. 20).

Lo antepuesto, de acuerdo al autor, afirma que las innovaciones afectan a las empresas, presentando cambios no solo en las herramientas, sino en los productos o los modelos de negocio. El impacto de las innovaciones podría cambiar todas las estructuras de la empresa y de su relación con el mercado, ya sea creando uno nuevo o haciendo obsoletos los productos o servicios existentes.

Para confrontar esos cambios abruptos que vienen con la tecnología, Christensen (1999) indica que se deben explorar las respuestas desde el ámbito gerencial, organizativo y cultural. Por lo tanto, propone la noción de innovación disruptiva, que sería aquella que consiste en implementar un nuevo producto o servicio que altere el modo tradicional de las actividades de la empresa, desde el aspecto económico hasta su relación con el mercado, buscando cambiar la operación del cómo se realizaban las cosas y así rediseñar la trayectoria del funcionamiento del producto o servicio.

Sin embargo, las innovaciones disruptivas van incorporando mejoras en su funcionamiento y progresivamente desplazan a los productos o servicios de las empresas líderes, que se supone son las que pueden desarrollar y adoptar innovaciones, ya que tienen el capital para poder invertir en ellas y mucho de su tiempo lo gastan en el desarrollo de las mismas. No obstante, esta innovación disruptiva permite que se consiga desplazar con el tiempo a otros competidores. Las pequeñas novedades, desarrollos o estrategias son capaces de alterar el contexto competitivo (Christensen, 1999).

Si bien actualmente las empresas se enfrentan al reto de la innovación, a lo largo de los años también se ha aprendido que su éxito no es inmediato y el número de fracasos es alto. Se asegura que la innovación reside asimismo en la dirección del proceso de cambio tecnológico y no solo en la adopción de la tecnología. De ahí que la gestión de la innovación se integre y convierta en un instrumento directivo de primera mano, con el fin de contribuir substancialmente al éxito y al desarrollo de la empresa (Revilla, 2001). Por lo tanto, las estrategias correspondientes a cada área de trabajo, tienen el propósito de responder a las necesidades que se presenten en los diferentes niveles.

A partir de esos conceptos se puede mencionar lo que enunció Fagerber (citado en Carvajal et al., 2015), quien afirma que la innovación afecta tanto a la tecnología como a la organización de los procesos de producción. De ese modo, la innovación se localiza en los productos y en su elaboración.

Esta situación comprende la atención de los medios de comunicación hacia incluir en su agenda el término *innovación* y comprender que a partir de este concepto pueden construir un nuevo tipo de redacción, contenido, organización, etc.

Este escenario implica la labor de las empresas de comunicación por sumarse a la competitividad, un valor necesario para sobrevivir en el mercado digital. Berumen y Palacios (2011) apuntan que frente al abanico de productos y servicios, listos para suplir o sustituirse por todos aquellos que gocen de sólida reputación, mayor eficacia o eficiencia, es cada vez más necesario considerar aspectos que ayuden a permanecer en el mercado, a lograr la confianza y fidelidad de clientes y usuarios, pero sobre todo se insiste en el requisito de mostrarse constantemente innovador, lo que significa dirigir acciones orientadas a generar un impacto en las actividades económicas. Cabe destacar que este aspecto económico del que hablan los autores está directamente asociado con la realidad capitalista del sistema de la sociedad red.

En lo relativo al tema, destaca recuperar la aportación que realiza César Bolaño (2013) al explicar que en los medios de comunicación se establece un proceso productivo de tipo capitalista, donde la fuerza de trabajo se ve sometida a las necesidades del proceso

productivo y a otros intereses; es decir, los medios de comunicación, además de producir, almacenar y distribuir mercancía, en este caso la información, también asumen una dirección burocratizada donde se asumen formas de poder.

En otras palabras, los medios de comunicación operan como empresas capitalistas pero con objetivos y funciones de comunicación distintas, como buscar, por ejemplo, el bienestar social y la lucha democrática a través del periodismo. Con una postura similar, Sádaba (2016) considera que cabe observar a los medios de comunicación como empresas informativas que aunque se miran también desde una perspectiva económica, el fin primordial no es tal, sino satisfacer las necesidades del ciudadano.

Los medios de comunicación son tanto un negocio que busca alcanzar rentabilidad (beneficio, utilidad) como un servicio y, como tal, su beneficio o utilidad –entendido como creación de valor o ventaja competitiva– puede ir más allá de datos y resultados meramente económicos (Sádaba, 2016, p.18).

Pero las ópticas más nuevas sobre el concepto de innovación se recomienda observarlas como algo que se aproxima al mundo de los negocios pero alejado también de una visión meramente economicista (Sádaba, 2016); dicho de otro modo, se recomienda que no se busque analizar los fenómenos basados en factores meramente económicos, pues existen otros aspectos que hacen que esté presente la innovación, en este caso, en la evolución de los medios digitales.

En el caso de las empresas mediáticas, Storsul y Krumsvik (citados en Sádaba, 2016) enumeran una serie de elementos clave para entender los procesos de innovación que enfrentan, estos son: la tecnología, las oportunidades de mercado, los cambios de comportamiento del consumidor, el comportamiento de la competencia, la regulación, las normas de la industria, la estrategia corporativa, la visión y el liderazgo, la estructura organizativa, la capacidad y los recursos y, por último, la cultura y la creatividad de la organización.

En otro aspecto, se señala que la asimilación y generación de innovaciones es uno de los factores que más contribuye a un preámbulo de cambio en las empresas. Es decir, entre más se adopten dinámicas que fomenten la innovación, así como se adopten actitudes abiertas a los procesos de cambio, las organizaciones obtendrán nuevas posiciones dentro de los mercados (Revilla, 2001); en este caso, los referentes a los medios de comunicación. Lo ideal es incorporar la innovación como una estrategia integral. El éxito de una innovación no depende de una tecnología mejorada, se requiere además de la participación y el involucramiento de los diferentes actores que conforman la empresa mediática, en este caso de reporteros, editores, ejecutivos de cuenta, expertos financieros, consultores, técnicos, suministradores de servicios, socios y usuarios, entre otros. Pero estos a su vez necesitan de conocimientos, habilidades y facilidades para producir y crear nuevas invenciones. La innovación es un proceso, por lo tanto requiere de más recursos que la invención (la creación de una idea); “una invención o idea creativa no se convierte en innovación hasta que no se utiliza para cubrir una necesidad concreta” (Revilla, 2001, p. 12).

La innovación se define bajo distintas clasificaciones; sin embargo, en el caso del periodismo y de forma general, en los medios de comunicación, se presenta en dos fases: según Sádaba (2016), hay dos categorías de innovación, la evolutiva y la revolucionaria o discontinua. La primera, involucra cambios constantes a la par de los avances tecnológicos, como lo que ocurrió con el arribo de la World Wide Web, que provocó cambios en el modo de consumo, producción y distribución de la información. La segunda categoría, la revolucionaria, corresponde a los cambios provocados por la innovación evolutiva, la cual se afirma todavía se está asimilando; por tanto, la innovación responderá en la medida que se afecta el negocio nuclear. Se presentan pequeñas revoluciones, como la llegada de los celulares o las tabletas que invitan a considerar otros cambios más profundos.

En otra categorización sobre los tipos de innovación que pueden ajustarse a las empresas, incluyendo las correspondientes a los medios de comunicación, se contemplan tres: la primera es la innovación incremental, la cual trata de crear pequeños cambios que buscan incrementar la funcionalidad y las prestaciones de la empresa, y cuando suceden de forma continua, estos cambios puede fundar una base de progreso; este tipo de innovación se

caracteriza por la mejora continua de los diseños de productos y procesos. En segundo lugar está la innovación radical, referida a aquello que tiene una ruptura de algo ya establecido: se trata de innovaciones que crean nuevos productos o procesos que no han evolucionado de forma natural, sino que son impuestos; para desarrollarlas, se debe basarse en un principio científico nuevo que causa la ruptura real con las tecnologías anteriores. Y en tercer lugar, se ubica la innovación tecnológica, la cual surge tras el uso de tecnología como un medio que busca producir e introducir cambios en la empresa; se considera que la tecnología puede ser creada por la empresa o a puede adquirirse a cualquier otro (Revilla, 2001).

Otra categorización que resulta necesaria para distinguir los tipos de innovación es la propuesta que se distingue en el Manual de Oslo de la OECD (2005), que las clasifica en cuatro tipos: las de producto, de proceso, de mercadotecnia y de organización.

La innovación de producto: Corresponde a la introducción de un bien o de un servicio nuevo o que se mejora, en cuanto a sus características o al uso que se le destina. Este tipo de innovaciones pueden utilizar de mayores conocimientos o tecnologías, un ejemplo pueden ser los mp3, las cámaras de fotografía digital, el GPS, que son aparatos y aplicaciones que combinan tecnologías existentes.

La innovación de proceso: Es la introducción de un nuevo o mejorado proceso de producción o de distribución, que tiene por objetivo mejorar la calidad, reducir costes de producción o distribución, producir nuevos productos mejorados, etcétera; todo ello implica cambios en las técnicas, materiales y/o programas informáticos. Asimismo, se incluyen los métodos de creación y de prestación de servicios.

La innovación de mercadotecnia: Es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implica cambios significativos en el diseño, promoción, posicionamiento y tarificación del producto. Estas innovaciones pretenden satisfacer las necesidades de los consumidores, de abrir nuevos mercados o de posicionar el producto de una nueva forma para aumentar ventas. Algo que distingue a este tipo de innovación es que se introduce un método de comercialización que antes no usaba la empresa, lo cual se inscribe como una estrategia de

mercadotecnia que rompe con formas tradicionales. Este método puede haberse creado por la empresa o se puede adoptar de otra empresa u organización. Como ejemplos se puede considerar un cambio total de aspecto en el producto, conceptos para hacer promoción de venta en los productos o el desarrollo de una imagen de la marca.

La innovación de organización: Es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar del trabajo o las relaciones exteriores de la organización. Estas pueden tener como objetivo mejorar los resultados de una empresa reduciendo costes administrativos, o con el nivel de satisfacción en el trabajo, lo que aumentaría la productividad, así como facilitar el acceso a otros bienes como el conocimiento externo no catalogado. Estas prácticas son estrategias tomadas por la dirección de la empresa, lo que implica introducir nuevas rutinas y procedimientos de gestión en los trabajos. Un ejemplo de cómo se aplica es la formación de personal con cursos de capacitación, mejorar sus condiciones laborales, o nuevos métodos de atribución de responsabilidades.

Cuando las empresas no desarrollan capacidades creativas que los lleven a impulsar estas innovaciones, el éxito tiene pocas probabilidades de llegar, por lo que la sostenibilidad es una meta difícil de alcanzar. Existen empresas que no definen adecuadamente su estrategia de innovación y, como consecuencia, deciden crear innovaciones que no llevan a la competitividad, por lo que las estrategias que implanten deben tener una dirección (Revilla, 2001).

Lo que se puede identificar con los datos de esta aproximación teórica es cómo la innovación se ha incorporado y afianzado como una idea que amplía las oportunidades de evolución de la sociedad. Posee una notable presencia en el avance de la ciencia y la tecnología, cuya evolución influye en las relaciones económicas, políticas y socioculturales de todas las sociedades, dando lugar a nuevas formas de organización, entre ellas los MNDI.

3.4 Innovación en los MNDI

En medio de un escenario incierto sobre el futuro de los MNDI, Cabrera (2010) expone que la mayoría de las empresas de comunicación han entrado a una carrera tecnológica y digital en la que han tenido que tomar decisiones para adaptarse a las exigencias del ciberespacio, pero en muchas ocasiones comienzan a hacer estos esfuerzos sin una orientación clara, sin medir riesgos o tomar en cuenta los beneficios de las nuevas prácticas. Hoy, los medios tradicionales como los nativos digitales se enfrentan a nuevos retos que se relacionan con aspectos económicos, cambios tecnológicos y la aparición de nuevos agentes proveedores de información, con los cuales también compiten.

La autora explica que si bien el futuro de los medios depende de lo que apuesten por el desarrollo de su negocio en las diversas multiplataformas de comunicación y su capacidad de adaptarse a las necesidades de la sociedad, la innovación no supone la destrucción total de viejas prácticas, principalmente en el campo periodístico; su función de servicio a la sociedad es el núcleo desde el que se impulsa la innovación y en torno a la cual se deben producir las adaptaciones y requerimientos de la sociedad (Cabrera, 2010).

Como se tiene entendido, el panorama mediático ha cambiado con la aparición de la convergencia digital, la cual se percibe de forma muy precisa en las redacciones de los medios informativos, en los que encontramos la aparición de nuevos perfiles profesionales, la creación de nuevas rutinas productivas y además se percibe la entrada determinista de ciertas tecnologías (Scolari, 2008). Estos cambios han resultado complicados, sobre todo porque no existe una dominación total y de conocimiento sobre estas implicaciones.

Según Salaverría (citado en Scolari, 2008), la convergencia digital, también denominada multimedia, implica cuatro dimensiones: empresarial, tecnológica, profesional y comunicativa. Es decir, los cambios se hacen presentes en la diversificación mediática, en los procesos de producción informativa, en el rol de los periodistas y en la hibridación de las narrativas multimedia. Salaverría explica que existen recelos a la hora de experimentar con estas nuevas formas de trabajo, sobre todo cuando los recursos tecnológicos no se dominan: hay una resistencia al cambio.

Corresponde, pues, entender el concepto de innovación visto desde su relación con el sector periodístico y de forma particular con los MNDI, ya que la presencia de esta noción en la actualidad resulta clave para enfrentar la discusión sobre la sostenibilidad de estos medios en el ámbito digital.

Se dice que la comunidad académica y profesional está de acuerdo en que la innovación ayudará a superar las dificultades del periodismo digital, pero sobre todo colaborará a desafiar los retos económicos y de producción a los que se enfrentan las empresas de comunicación del ciberespacio (De Lara et al., 2015).

Señala Carvajal (2015) que la innovación, con base tecnológica o no, debe ser estudiada para entender cómo se capturan y crean valor aquellos agentes involucrados con las empresas informativas, como los propietarios, anunciantes, periodistas, audiencias y la sociedad en general. Una vez que se ha revisado el papel que tiene la innovación en la sociedad digital, vale la pena recuperar algunas definiciones y preceptos del concepto, sobre todo para comprender de mejor forma su relación con el periodismo digital y los MNDI.

Para empezar, se recupera la propuesta de los investigadores del GICOV de España, quienes afirman que la innovación en el ámbito periodístico puede estudiarse en función de cómo se transforma el servicio informativo, de la producción y la distribución de contenidos, de las afectaciones a la organización del trabajo o incluso en la incidencia de la comercialización del producto final (De Lara et al., 2015).

Mientras tanto, Fagerber (citado en Carvajal, et al., 2015) señala que la innovación en el ámbito periodístico puede estudiarse en función de cómo transforma la producción del mensaje, cómo afecta a la organización del trabajo o incluso a la comercialización del producto final.

En efecto, la innovación posee influencia sobre diversos aspectos del desarrollo empresarial e informativo, pero debe tomarse en cuenta que la innovación “ya no quiere decir solo utilizar alta tecnología” (De Moraes, 2010, p. 63); ya no significa solo inventar, sugiere Hitendra Patel (citada en De Moraes, 2010). Esta visión tecnológica de la innovación merece sustituirse por una noción más amplia y diversa.

De acuerdo con García Avilés, “innovar consiste en detectar un problema o necesidad, encontrar una solución original y desarrollarla de forma exitosa. Se trata de implementar un nuevo concepto, producto o servicio en un mercado concreto, de modo disruptivo” (2016, p. 8). Por otro lado, De Lara, Carvajal, García Avilés, Arias y González señalan que “la innovación es una solución o propuesta significativa, de grado incremental o radical, que ayuda a resolver una tarea pendiente, ya sea del cliente, del productor, del inversor o del conjunto de todos ellos” (2015, p.7).

Mientras tanto, Francisco Pérez y Alfonso Sánchez-Taberner (2012) apuntan que la creatividad se toma como la base de la innovación, sobre todo en lo referido a las industrias de la comunicación, a donde pertenece el objeto de estudio de esta investigación. Sintetizan que los términos *creatividad* e *innovación* resultan conceptos confusos por el propio uso que muchos les asignan como sinónimo uno del otro, pero con base en estos autores entenderemos la creatividad como el proceso que permite dar con buenas ideas, mientras que la innovación consistiría en ejecutar esas buenas ideas, en este caso, convertirlas en negocios exitosos.

Boczkowski (citado en De Lara, et al., 2015) señala que en el periodismo la innovación aparece mediante mutaciones en ámbitos relacionados con la tecnología, la comunicación y la organización. Esto coincide con la propuesta de García Avilés (2015), quien señala que al implementar un proyecto periodístico se debe contemplar el contenido, la audiencia, el servicio, el producto, la tecnología, el marketing y el modelo de negocio. El investigador ofrece un dato relevante al afirmar que, para que realmente exista la innovación, el cambio debe presentarse como mínimo en dos de estas áreas, esto como conclusión y parte de las iniciativas propuestas a partir del Ranking de Innovación Periodístico 2014, realizado por el GICOV en España.

El mismo autor subraya que uno de los propósitos presentes para el periodismo digital está en que se logre desarrollar ideas innovadoras, pero esto dependerá de la iniciativa, motivación, capacidad de riesgo, tolerancia a la frustración y habilidad para aprender nuevas destrezas por parte de los profesionales: quien lo logre, tendrá ventajas por encima de otros y le permitirá alcanzar sus metas.

El interés se centra en la batalla por la rentabilidad, por la novedad o por la sobrevivencia. Como bien señala Carvajal: “innovar no es rodearse de tecnologías. La innovación es buscar una solución al reto, el reto de la audiencia, el reto del soporte, el reto de la actualidad, el reto de la financiación y del modelo de negocio o el reto de la transparencia” (2015, p. 13).

Con las perspectivas anteriores, corresponde saber que el proceso de innovación al que se enfrenta el periodismo digital debe abordarse para su estudio desde diversas dimensiones o líneas. Para lograrlo, se propone seguir el planteamiento de algunos autores, entre ellos Lindmark, Ranaivoson, Donders y Ballon (citados en Carvajal et al., 2015), quienes trazaron una tipología para entender la innovación en los medios digitales a través de dos dimensiones: qué es aquello que afecta la innovación y en qué plazo se desarrolla la innovación.

Dentro de estos trazos que posee la innovación se deben comprender cuatro categorías: el contenido, consumo/medio, producción/distribución e innovación en el modelo de negocio. Estas características destacan también por la propuesta de Bleyen, Lindmark, Ranaivoson y Ballon (citados en Carvajal, et al., 2015), quienes defienden que la innovación en los medios de comunicación debe observarse en una tipología de cinco categorías: modelo de negocio; producción y distribución; consumo y soporte; formato interno; y núcleo o contenido.

Las tipologías anteriores se asimilan a lo que estableció Schumpeter (1997) al identificar que el concepto de innovación resultaba un elemento clave para la economía y el desarrollo de las empresas; por tanto, estableció cinco categorías universales de innovación: nuevos productos introducidos en el mercado, nuevos métodos de producción, nuevas fuentes de aprovisionamiento de la oferta, descubrimiento de nuevos mercados de explotación y nuevas formas de organizar el negocio.

Considerando el contenido de las definiciones anteriores, Cabrera (2016) propone una definición aplicada específicamente para los medios de comunicación y los cibermedios,

también conocidos como medios nativos digitales. Desde su enfoque, insinúa que debe considerarse la innovación como:

Un proceso de creación o modificación del producto o servicio que ofrecen los medios de comunicación mediante la integración de nuevas tecnologías, rutinas y modelos de negocios 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 (Cabrera, 2016, p. 20).

Esta definición pretende abarcar todas las áreas que se desarrollan en el contexto de los medios nativos digitales, sobre todo porque merece que se comprenda que la innovación puede afectar en varias formas pero a la vez debe tomarse en cuenta que, en algunos casos, la innovación en los medios digitales puede ser parcial y no afectar todos los ámbitos, sino solo partes del proceso (Sádaba, 2016). La innovación es un proceso que se va adecuando a la realidad de cada medio de comunicación en diferentes áreas o momentos, según donde se aplique.

Las perspectivas anteriores resultan apropiadas para el desarrollo metodológico de la investigación, así como la comprensión de la innovación en el periodismo, que plantean una mejor y clara dirección de hacia dónde se debe dar la sistematización del concepto y de su estudio dentro del ámbito periodístico.

3.5 Medios nativos digitales

3.5.1 Primeras manifestaciones de los MNDI y periodismo digital

Los primeros periódicos electrónicos nacieron en Estados Unidos de América. La primera manifestación se registra en 1992 cuando se lanzó el primer diario, *The Chicago Tribune*, a través de *America Online* (Díaz y Meso, 1998). En 1993, el periódico *San Mercury News*, de California, puso a disposición de los pocos usuarios de Internet de ese entonces una versión electrónica de su medio impreso, convirtiéndose así en uno de los primeros periódicos en línea (Meso, 2003). Para mediados de ese año, se calculaban 465 periódicos americanos digitales; *The Washington Post* era uno de ellos (Díaz y Meso, 1998).

En el continente europeo, en 1994, el periódico *The Electronic Telegraph* (versión del *Daily Telegraph*) fue el primero en ofrecer una edición digital; mientras que *The Guardian* lanzó su plataforma hasta 1999 pero se convirtió en uno de los de más audiencia (Marcos, Sánchez y Serrada, 2009).

Para 1994, en España, *El Periódico de Catalunya* se convirtió en el primer diario con versión electrónica, y no fue hasta 1995 que el periódico catalán *Avui* hizo lo mismo. Mientras que en 1996, coincidiendo con su vigésimo aniversario, *El País* puso en manos de los internautas su propia edición web (Gómez y Paniagua, 2005).

En el caso de México, el periódico *La Jornada* se convirtió en el primer diario que se estableció en la web (febrero de 1995); le siguió el periódico *Reforma*, en abril de ese mismo año; así como *El Norte* y *El Diario*, ambos de la ciudad de Monterrey. Posteriormente, saltó a esta plataforma el periódico *Excélsior*, mientras que *El Universal* publicaba su primera página en línea el 1 de abril de 1996 (Zaragoza, 2002).

Revela Bustamante (2003) que hacia 1995 es cuando comienza un nuevo período caracterizado por el crecimiento exponencial del número de publicaciones periódicas en la red. Los editores apostaron por el desarrollo de las publicaciones *online*, y esto se vio retroalimentado por el aumento de conexiones a Internet. En un período corto, la red estaba poblada de nuevos agentes, proveedores de accesos a Internet, empresas de telecomunicaciones y agencias de noticias que veían los contenidos como insumos para poder ganar la atención de usuarios, generar tráfico, captar publicidad y, por supuesto, oportunidades de negocio. Es decir, se pensaba en estos sitios como productos que podían competir en el aspecto comercial.

En el caso de Latinoamérica, se decía que México y otros países como Brasil, Argentina, Ecuador y Costa Rica comenzaron a apostar por el desarrollo de los sitios web, ya que pese a que la producción y el acceso a diarios digitales no era homogénea a nivel internacional, estos países supieron explotar las posibilidades de Internet y comenzaron a crear periódicos electrónicos apostando por la calidad (Bustamante, 2003).

Se debe agregar que también el aspecto tecnológico influye en la creación de nuevos medios. Relata López (2015) que fue en los años noventa cuando surgieron varios programas que facilitaron el proceso de creación, edición y publicación de contenidos. Primero, a través de la web 1.0, que se trataba de sistemas de gestión que necesitaban contar con códigos HTML (el lenguaje específico de la WWW) o programas de transferencia de archivos como el FTP (File Transfer Protocol); además, nacieron editores de páginas web como Microsoft Frontpage o Macromedia Dreamweaver, los cuales pertenecían a un grupo de programas denominados WYSIWYG (*What You See is What You Get*), que facilitaban la creación de contenidos. Después apareció la web 2.0, donde se desarrollaron sistemas de gestión de contenidos. Fue en esta parte donde surgieron los foros, blogs o las wikis; años después se popularizaron también los canales de audio y video, y surgieron las redes sociodigitales.

Esta generación de programas ha resultado continua y de bastante impacto para la creación de los medios digitales de información, hacia donde se ha transportado la experiencia de lo tradicional a lo digital. Por ejemplo, tan solo para el 2007, en México, más del 60% de los periódicos registrados ante la Secretaría de Gobernación tenían ya una versión en línea (Meneses, 2012).

En el caso de Querétaro, el tema del periodismo digital es relativamente nuevo. Según Fortanell (2011), fueron los diarios de mayor circulación de la ciudad los primeros en llevar la experiencia de lo analógico a lo digital, entre ellos destacan el *Diario de Querétaro*, *El Corregidor*, *Periódico a.m. Querétaro* y *Plaza de Armas*. A la par surgían algunos MNDI como *Ciudad y Poder*, *Rotativo*, *Inqro*, *Corresponsal del Bajío*, *Página Cero*, *Sanjuanence.com*, *Sexenio*, entre otros. Estos medios actualizaban sus sitios informativos con noticias del día o retomadas de otros espacios. El uso de los elementos multimedia comenzaba a ser parte de las dinámicas de estos portales, compartían audios, vídeos en YouTube y fotografías, pero la mayoría abordaba información general, como noticias nacionales, internacionales y locales. Entre los datos obtenidos resalta que estos medios producían poca información propia, la mayoría de sus publicaciones era retomada de los

medios tradicionales o de otros sitios web. Sobre el panorama actual, extraoficialmente se dice que existen más de 120 medios digitales⁵.

3.5.2 Características de los medios nativos digitales o cibermedios

Mientras el periodismo impreso posee procesos sistemáticos muy definidos sobre las rutinas de trabajo o la confección del propio periódico, los medios nativos digitales informativos (MNDI) nacieron como plataformas digitales que ofrecieron a los usuarios otro tipo de dinamismo. A través de estos medios, los lectores pueden buscar información, explorar más a fondo esa información o establecer un diálogo con el medio, con el periodista o con otras personas. Estos beneficios los convierten en un atrayente medio de información en la actualidad.

López (2015) estableció que el crecimiento de estos medios ha sucedido a través de diferentes fases. Explica que en los primeros años de la creación de los MND, entre 1995 y 2002, se empezaron a crear nuevos servicios, como los foros de debate. En ellos se podía actualizar la información en determinados momentos y se veía un diseño distinto a la reproducción tradicional del periódico impreso.

Más adelante, se da una fase de crecimiento con la audiencia y sobre todo de inversión económica. Los contenidos se ofrecían de forma abierta y con información más desarrollada para Internet. No había competencia entre medios y no se cobraba por los servicios. Pero luego, entre 2005 y 2009, incrementó la audiencia y mejoró la conexión a Internet. Asimismo, se sistematizaron las aplicaciones de la web 2.0, como los blogs; aunque los veían con hostilidad, algunos medios terminaron integrándolos como parte de la oferta. De 2010 a la actualidad destaca la incursión de las redes sociodigitales, como Twitter o Facebook, a las plataformas de los medios. Estas les permiten tener acceso a la información, ya que son canales de distribución de todo tipo de contenidos y sirven para la interacción con los

⁵ Pese a que al Gobierno Estatal del Estado de Querétaro se le solicitó el número total o aproximado de los medios que existen, que se pueden medir por la relación comercial, esta información no fue proporcionada.

usuarios. Los MDNI las utilizan también como medios para promocionar noticias y ofrecer información exclusiva.

Como se aprecia, las novedades que ofrece y ha mantenido el ciberespacio han servido para fortalecer los MNDI, que a su vez han desarrollado productos y servicios atractivos para los públicos de Internet, pero la opción de supervivencia está en la innovación periodística. Varios autores coinciden en que existen diversas categorías que describen la estructura de estos medios. De hecho, como parte de la metodología en los estudios de innovación en periodismo, se han propuesto algunos aspectos a tomar en cuenta, con el fin de comprender su diferencia con respecto a los medios tradicionales. Algunos de los que más destacan son: la convergencia, la inmediatez, la hipertextualidad, la interactividad del medio con los usuarios, los soportes tecnológicos, la multimedialidad y los modelos de negocio (López, 2015).

Díaz Noci (2007) subrayó la importancia de que se cuente con una tipología de estudio sobre los cibermedios o medios nativos digitales, sobre todo para mejorar la construcción metodológica. Por lo tanto, estos aspectos orientan sobre su desarrollo, construcción y su estudio.

A continuación se explican algunas de las categorías que identifican a los medios nativos digitales:

Convergencia: El concepto *convergencia periodística* alude a un proceso de integración de modos de comunicación tradicionalmente separados que afecta a empresas, tecnologías, profesionales y audiencias en todas las fases de producción, distribución y consumo de contenidos de cualquier tipo (Palacios y Díaz Noci, 2009). Estas características se atribuyen a que no solo se trata de una convergencia tecnológica, sino social, económica y hasta política, pues se requiere de estos tres elementos para impulsar la tecnología y poder hacerla accesible.

Inmediatez y temporalidad: De acuerdo con Navarro (2000), la inmediatez es cuando se obtiene la información de manera casi instantánea, en tiempo real. El periódico

electrónico no tiene que esperar a la edición del siguiente día para publicar alguna información relevante.

Casasús (2005) destaca que la continuidad y transtemporalidad corresponden a una nueva identidad de este periodismo digital. La continuidad representa, según él, un cambio en la forma de obtener, tratar y difundir las noticias. Mientras que la transtemporalidad significa cómo el periodismo digital puede competir contra la radio y la televisión, específicamente con el factor tiempo.

Hipertextualidad: La hipertextualidad toma relevancia en el caso del periodismo digital, ya que se trata de la construcción discursiva que se puede presentar en estos medios (Díaz, 2007). Pero antes, para comprender cómo funciona, hay que tomar en cuenta también el hipertexto, que es lo que permite la participación activa de los usuarios en la web y que lleva o conduce a la interactividad. Uno de los avances más importantes que tuvo la tecnología fue la creación del código HTML, que permite integrar distintos tipos de contenidos en un mismo documento y además asociar unos documentos con otros, para que el público pueda tener acceso a ellos. El sistema que puede vincular esos documentos es el hipertexto (López, 2015).

A partir de este lenguaje hipertextual se da un nuevo tipo de lectura que encontramos en los periódicos digitales. El hipertexto permitió la navegación en el interior de estos medios a través de enlaces que permitieron ampliar la información, rompiendo con la linealidad de la comunicación analógica (Castellanos, 2011).

Interactividad: De acuerdo al modelo de comunicación tradicional (emisor-mensaje-receptor), se debe sumar el elemento esencial para que este ciclo se cierre y cumpla una finalidad comunicativa: la retroalimentación, que Internet provee a través de la interactividad. Se dice que el éxito de la red se debe en mucho a las posibilidades de la retroalimentación casi inmediata que se puede dar. Aunque todo depende del servidor que se tenga, para que la opinión, información o respuesta llegue a quien se pretende (Navarro, 2000). De pronto, los usuarios se convierten en sujetos activos que establecen múltiples asociaciones con otros

usuarios, y tienen la opción de convertirse en emisores de contenidos. López (2015) suma a esta afirmación tres tipos de interactividad:

-Interactividad del público con la información: las personas pueden consultar, adaptar y organizar la información según sus gustos e intereses.

-Interactividad con los emisores de la información: permite la posibilidad de solicitar directamente a los medios de comunicación o a los periodistas cierta información.

-Interactividad con los usuarios: sobre esto, Navarro (2000) afirma que el periódico electrónico o digital amplía la relación que la prensa escrita tiene con el receptor, pues le permite no solo gestionar la información a su medida, sino que logra establecer una relación interactiva con el lector. La ventaja de la interactividad es que el lector deja de ser solo un receptor pasivo.

Multimedialidad: Los elementos de la multimedialidad, según Díaz Noci (2007), consisten en la combinación de códigos comunicativos: el texto, la imagen y el sonido.

Castellanos (2011) coincide en que lo multimedial permea en la arquitectura de los periódicos digitales y trasciende del espacio de la información a la estética. Estos nuevos lenguajes influyen en el medio, de forma que se creen nuevas experiencias entre los textos y los receptores.

Rost y Bergero (2015) señalan que es con esta nueva forma de arquitectura que aparecen los videos, mapas, líneas de tiempo, infografías y *tweets* que se integraban al texto de la plataforma. Los autores destacan también que una de las novedades que trajo la multimedialidad se hizo presente en el periodismo de datos que utiliza gráficos, tablas, mapas y visualizaciones con grandes volúmenes de información.

En otro ejemplo, explican que los dispositivos móviles comenzaron a ganar presencia y se crearon aplicaciones que incluían diseños con estructuras e imágenes fluidas que se adaptan a distintas pantallas; las fotografías se comenzaron a mostrar en gran tamaño. Las páginas de inicio tenían fondos coloridos y con una impresión horizontal, organizada en

franjas, mientras que las etiquetas con los temas más importantes de la edición o del día empezaron a desplazarse a las secciones fijas, que también estaban colocadas en barras.

Con lo anterior se percibe un notorio desarrollo en las ediciones *online* desde diferentes tipos de lenguaje, no solo los escritos, sino también los de programación o diseño. El entorno digital permite una nueva presentación de la información, se asumen nuevas posibilidades para las audiencias de ver, leer y escuchar noticias.

En otro aporte sobre la taxonomía de los medios nativos digitales, sobresale la clasificación y categorización que se puede otorgar a las variedades mediáticas que han surgido a lo largo del tiempo. Debido a que los factores tipológicos de los medios digitales pueden ser muy dispares, Salaverría (2017) propone acudir a una revisión teórica que ayude a la distinción de estos medios. Entre sus hallazgos, destacan primero los modelos digitales de Cabrera González (citado en Salaverría, 2017), quien propone cuatro: el modelo facsimilar, que consiste en reproducir en Internet de modo fiel la versión impresa de un medio; el modelo adaptado, que son contenidos impresos, pero acomodados a las posibilidades comunicativas de la red; el modelo digital, basado en contenidos que ya han sido expresamente elaborados para Internet, pero con criterios editoriales propios de medios anteriores; y por último, el modelo multimedia, en el que los contenidos como los lenguajes empleados para su representación son enteramente digitales. Por otro lado, Alonso y Martínez (citados en Salaverría, 2017) explican que los nuevos medios se caracterizaron por ser digitales, interactivos, personalizados, multimedia, instantáneos, hipertextuales, universales e innovadores, por lo que se podían categorizar en cinco tipos: diarios digitales, portales, buscadores y directorios, bitácoras o weblogs, redes ciudadanas y comunidades virtuales.

Mientras tanto, Guillermo López (citado en Salaverría, 2017) asignó tres rasgos principales para estos medios: la primacía del contenido, la sujeción o atadura a la actualidad, y el respeto a criterios periodísticos y profesionales en la generación de contenidos. Por su parte, Salaverría (2017) con base en las tipologías previamente identificadas, desarrolla una propuesta más renovada y plantea nueve criterios que ayudan a clasificar a los MNDI o

cibermedios: plataforma, temporalidad, tema, alcance, titularidad, autoría, enfoque, finalidad económica y dinamismo. Dentro de estas características, el autor asigna otras clasificaciones, las cuales se explican a continuación.

En el caso del criterio referente a la plataforma se señalan cuatro tipos: cibermedios solo para web, solo para tabletas, solo para móviles y multiplataforma (es decir, aquellos medios que se publican simultáneamente en al menos dos de las tres plataformas anteriores).

Según el rango de la temporalidad, son tres tipos de cibermedios: los periódicos, que respetan un intervalo temporal fijo entre sus ediciones; los de actualización continua, que son los que su ciclo de publicación viene dictado por la existencia de nueva información o, por el ritmo de la actualidad informativa, y por último los policrónicos o multitemporales, que mezclan características de los dos anteriores.

En el caso del atributo temático se distinguen dos categorías: los cibermedios de información general, que incluyen una variedad de asuntos, aspirando a cubrir toda información actual y relevante, que resulte de interés para el público y, los cibermedios de información especializada, los cuales se centran en una única materia o disciplina, ampliando información de manera profunda; pueden ser temas relacionados con deportes, economía, cultura, ciclismo, teatro, entre otros, y de los cuales pueden irse especializando a la vez.

Al respecto de la ubicuidad (página web que pueda ser accesible para cualquier usuario, sin importar el lugar geográfico donde se encuentre), se proponen: cibermedios internacionales o globales; cibermedios nacionales; cibermedios locales, que a su vez pueden subdividirse en publicaciones digitales de alcance regional, insular, provincial, comarcal y/o municipal, y cibermedios hiperlocales.

El factor de autoría se divide en cibermedios de titularidad pública y titularidad privada. Los de titularidad pública pueden ser sitios web de grandes compañías audiovisuales de ámbito internacional, nacional o regional, hasta medios pequeños impulsados desde los municipios. Los cibermedios de titularidad privada son publicaciones digitales editadas por

empresas multinacionales, hasta pequeñas compañías emprendedoras comerciales de escala local o hiperlocal.

En cuanto a lo relacionado con el criterio de enfoque, Salaverría (2017) manifiesta una clasificación dual; se trata de hablar de cybermedios periodísticos, que “son aquellos que observan en su actuación los modos y principios propios de la actividad periodística” (p. 27), y los cybermedios no periodísticos, que “atienden a otro tipo de intereses no estrictamente informativos” (p. 27). Estos medios pretenden promover una imagen positiva de una empresa o institución, promocionar un producto o servicio, o bien buscan persuadir políticamente a la ciudadanía; y añade “si no responden a una finalidad última y suprema de informar, no son periodismo” (p.27).

Según la finalidad económica existen dos: cybermedios con ánimo de lucro y los cybermedios sin ánimo de lucro. En el último caso, respecto al rango de dinamismo, Salaverría (2017) los divide en cybermedios estáticos y dinámicos. Los estáticos se distinguen por hacer poco uso o nada de los recursos hipertextuales, interactivos o multimedia. Mientras, los cybermedios dinámicos se distinguen por hacer lo contrario: hacer uso de todos los recursos.

La propuesta tipológica de Salaverría (2017) ayuda a distinguir la formación de modelos que colaboren a diferenciar de forma más clara a los MNDI.

3.5.3 El papel de los periodistas en los MNDI

Se plantea que, ante el cambio del paradigma en el periodismo, las empresas informativas y los profesionales del periodismo deben buscar adaptarse y sobre todo comprender los cambios que trae consigo la era digital. Con la llegada de Internet los rituales periodísticos tradicionales comenzaron a verse sometidos por nuevas responsabilidades y prácticas dominantes de la web, por ejemplo la comunicación de noticias en tiempo real. Las salas de redacción empezaron a vivir una convergencia en la que se formó un sistema editorial donde aparecieron nuevos perfiles profesionales, se reorganizaron los espacios de trabajo y aparecieron nuevas prácticas para gestionar la información.

Aunque en un inicio los ingenieros en informática fueron los creadores de los primeros portales de información, la intervención por parte de otros profesionales, particularmente la de los periodistas, dio pie a otras realidades (Meso, 2003). Señala López (2015) que muchos periodistas visualizaron las ventajas del desarrollo de proyectos en Internet, ya que apuntaban a tener menos gastos, más libertad de expresión, había flexibilidad laboral e incluso más personalismo. Mogollón y Gutiérrez (2006) afirman que los periodistas aprovechaban el acceso a mayor número de documentos para enriquecer los contenidos de sus notas, mismas que ahora se ofrecían de forma más rápida; encontraron que su labor evolucionaba en el modo en que debía construirse la noticia, la cual ahora traspasaba las limitaciones de espacio, tiempo y costo.

Esto representó que al periódico se le comenzara a mirar como un producto informativo obsoleto y fácilmente intercambiable (Pérez-Latre y Sánchez-Taberner, 2012). Parte de estas ideas provocó que se comenzaran a establecer más y más medios digitales.

La mayoría de los gestores y creadores de estos nuevos medios provienen del medio convencional; aprovechando la notoriedad, el prestigio y los contactos publicitarios, así como la visibilidad necesaria para lanzar el proyecto, se han aventurado a desarrollar cibermedios con criterios profesionales. Aprovechan su trayectoria, credibilidad y notoriedad (López, 2015).

Actualmente, hay aspectos clave en la actividad diaria de las redacciones de los MNDI. Un estudio realizado por Bernal, Domingo, Iglesias y Lluís (2013), en el que realizaron observaciones directas al trabajo de periodistas digitales, reveló las situaciones habituales en la organización de la producción informativa de los nativos digitales y descubrieron que los periodistas son muy autónomos en la selección, producción y publicación de las noticias, pero al crecer el tamaño de las redacciones se presentan dinámicas más organizacionales, como las reuniones semanales y estructura en secciones temáticas, además de que el periodista se aleja de la interactividad con usuarios, principalmente por la rutina de trabajo, la producción de información tan veloz y la protección de los redactores del contacto directo con usuarios.

Lo dicho hasta aquí supone una ruptura al perfil tradicional y habitual del periodista, y a pesar de señalar algunas ventajas sobre su tarea, los profesionales y las propias empresas de comunicación comenzaron poco a poco a enfrentar nuevos desafíos con respecto a los nuevos roles. Por ejemplo, debido a que la prensa fue el primer medio de comunicación en el que la gente percibió la migración a la red, los periodistas y editores simpatizaron por hacer un trabajo más fácil y se limitaron a llevar la información del medio impreso al canal digital (Castellanos, 2011).

Dicho de otra manera, su labor era solo trasladar la misma información del medio análogo al digital, pero lo cierto también es que el lenguaje en la red es distinto. Los sitios web ofrecían una comunicación más multimedia, más interactiva y con un uso más habitual del hipertexto para remitir a contenidos relacionados (López, 2015): el lenguaje y los contenidos se enfrentaban a nuevas formas.

Además de lo anterior, hubo otras consecuencias con el periodista digital. De acuerdo con Meneses (2012), los periodistas del periódico impreso se tuvieron que adaptar a la reconfiguración organizacional que les supuso trabajar para dos versiones –la impresa y digital–. La estrategia de economía de escala correspondía a que el reportero hacía la nota para el periódico y enviaba avances para la versión digital del medio.

La redacción se conforma por jóvenes que ganan menos que los periodistas del impreso, pero los jóvenes tienen capacidades que van desde el manejo de *software* interactivo hasta el lenguaje multimedia, lo que constituyó así un nuevo perfil profesional en la industria, es decir, un perfil más novedoso. La autora también usa el término de periodismo convergente en conglomerados. Este último modelo es el que se ha implementado en grupos empresariales que tienen varios negocios, entre ellos los periodísticos.

En estos conglomerados los procesos productivos, la cultura profesional y la información sufren cambios profundos. Por ejemplo, el periodista convergente de conglomerado provee información a múltiples soportes, que pueden ser radio, televisión, prensa escrita, Internet, móviles y más recientemente redes sociodigitales, lo que transforma, por así decirlo, la tradicional hora de cierre de edición. Esto representa una fuerte

reconversión de las redacciones y modifica de manera profunda la cultura profesional del periodista.

Continuando con la explicación de María Elena Meneses (2012), la investigadora mexicana señala que los periodistas que se enfrentan al proceso de convergencia de lo análogo a lo digital sufren de nuevas condiciones en la organización, entre ellas identifica cuatro: 1) la flexibilidad laboral entendida como desprotección laboral y ausencia de grupos profesionales; 2) la digitalización de la base material de la producción mediática, que requiere fuertes inversiones por parte de los conglomerados; 3) la racionalización de recursos humanos para evitar la duplicidad de funciones; y 4) la aparición de nuevos perfiles profesionales, como los productores y redactores multimedia, que son quienes buscan en un *software* especializado gestionar contenidos y los insumos vertidos por los reporteros para adaptar las notas a cada soporte, un ejemplo son los *Content Management Systems*.

En cuanto a lo anterior, Sádaba (2015) lamenta que este fenómeno de salarios bajos para los periodistas interactivos, así como la falta de experiencia editorial, no permita pensar en productos innovadores capaces de cubrir las necesidades de los lectores. Esto afecta a muchas redacciones de diferentes países: los periodistas de los medios digitales suelen ser más jóvenes y carecen de la experiencia sobre las rutinas periodísticas, lo que pone en desventaja a estas redacciones, que tendrán que hacer frente a los cambios y al desarrollo de la innovación.

En esta nueva época, el periodista digital se enfrenta a un escenario de flexibilidad laboral y a otras ventajas, las cuales terminan siendo condicionadas por las empresas o, mejor dicho, por motivaciones económicas (López, 2015). La situación que advierte Meneses (2012) con estos factores es que aquellos que no logran adaptarse, tarde o temprano se enfrentarán a un desplazamiento.

Por ende, las empresas informativas tienen distintos retos con respecto al papel de sus empleados. Pérez-Latre y Sánchez-Taberner (2012) recomiendan que estas empresas consigan que los empleados participen más y pongan su talento al servicio del crecimiento de la organización. Aseguran que una empresa innovadora será aquella que logra convocar

el ánimo de sus empleados, donde todos saben que pueden contribuir; esa motivación se ve facilitada cuando la organización no maneja poderes jerárquicos rigurosos y los equipos de personas son reducidos y autónomos.

Como asegura López Hidalgo (2016), el trabajo en equipo será clave para poder hacer piezas completas e inmersivas, es decir, proyectos periodísticos de profundidad. Varias empresas mediáticas están considerando esta opción como parte de la narrativa transmediática que, unida al periodismo de investigación, abriría una puerta para enfrentar uno de los tantos retos que tiene el periodismo digital.

El doctor Juan Carlos Suárez Sevilla (2016) explicó que el periodista debe tener una buena capacitación tecnológica y digital para saber cómo llegar a las audiencias. Actualmente, el periodista tiene que ser un aliado del ciudadano y crear comunidad. Su trabajo ya no se limita solo a la información, sino a mantener un contacto a través de las redes con aquellos ciudadanos que le puedan hacer llegar la información de problemas; también debe saber dialogar o emprender diálogos que le permitan ajustar la realidad a la percepción que tienen los ciudadanos sobre ciertas situaciones. Por lo tanto, el periodista debe conservar los principios éticos que rigen en cualquier periodismo, sin importar que este sea digital:

El periodismo es periodismo y el periodista lo que tiene que tener muy claro es que tiene un compromiso con los ciudadanos y que la búsqueda de la verdad no la puede sustituir por una preferencialidad en los medios, que muchas veces es retórica, que muchas veces lo que hace es reproducir noticia y bueno una labor más de divulgador qué de periodista (Sevilla, comunicación personal, 5 de febrero de 2016).

Sevilla declara que las empresas periodísticas además de tener fin económico también tienen un fin social. Lo que ocurre con los periodistas digitales es que muchas veces se les paga por las veces que cliquean su noticia, esto conlleva a que este muchas veces agregue elementos que deterioran la calidad de la misma, es decir, tratan de llamar la atención y pueden caer en el amarillismo. Al respecto, Sevilla (2014) abona que es por tanto la ética una causa y un compromiso que debe defenderse en el periodismo, tanto por los profesionales, así como por los agentes involucrados en la administración del derecho a la información de la ciudadanía. Explica que muchas veces “el periodista sacrifica calidad por cantidad”

(p.86), lo que se convierte en un riesgo pues al final el periodista no conoce bien su material informativo, lo que puede perder solvencia y calidad.

Las redacciones de los medios son cada vez más exiguas y se le obliga a los profesionales que restan a producir información como si un proceso de enlatado se tratara, sin que le quede tiempo para contrastar, integrar otras versiones o formarse para informar con más criterios de lo que pueda decir la fuente informativa. De este modo, se consigue que el periodista actúe como taquígrafo de los poderes público en detrimento de sus labores esenciales como verificar los hechos desde las distintas versiones que se puedan dar de ellos (Sevilla, 2014, p. 86).

García Santa María (2014) señala que frente a esto debe entenderse que aunque se considera que los periodistas digitales son autónomos, su labor o colaboración dentro de la empresa no es gratuita. En su reflexión indica que los equipos de becarios son muy demandados en las redacciones *online*, pero la compleja especialización que existe en estos medios requiere un nuevo perfil profesional, que es difícil de encontrar en estudiantes.

En cualquier caso, los becarios se acomodan en un estatus especial dentro del medio, tienen alguna responsabilidad en el mismo o no son contratados porque la capacitación le resulta una costosa inversión de tiempo a la empresa. Al mismo tiempo, los salarios de los periodistas no volverán a ser los de hace unos años. Ante la falta de rentabilidad de los nuevos proyectos, no hay una estabilidad salarial. En la mayor parte de los casos, los periodistas carecen de bonificaciones, de vehículos, seguros de salud, plan de pensión, etc.

Por ejemplo, la Federación Argentina de Trabajadores de Prensa reportó que los periodistas web de aquel país sudamericano cobran menos que en los del medio impreso, que si bien no existe un registro de cuántos trabajadores hay empleados en estos sitios, se estima que de cada 100 periodistas de periódicos impresos, las redacciones web ocupan solo un 10%; y que la mayor concentración está en la capital del país, donde habita casi un tercio de la población argentina (Rost y Bergero, 2015).

En definitiva, todas estas alternativas se han impuesto redirigiendo una mirada nueva sobre el periodista digital. ¿Pero qué debe pasar ahora con esta profesión y su aportación a la innovación del medio?

García Santamaría y López (2014) recomienda que prestar atención a la práctica periodística es un elemento crucial para superar las barreras entre los profesionales del periodismo y la propia academia, ya que el estudio de estas nuevas rutinas periodísticas y la forma en que se organizan ahora las empresas de comunicación se pueden focalizar de mejor forma en los problemas o necesidades de los medios, se puede trabajar en conjunto, a través de investigaciones que conlleven al debate entre expertos, sean consultores, académicos, colaboradores de medios, expertos en marketing, diseñadores, ingenieros, etc.

La innovación en el sentido de la práctica periodística debe abarcar el proceso del desarrollo de una idea, la cual debe contar con un fin informativo. Adoptar ese proyecto e implementarlo, así como darle seguimiento para su difusión aunque no pueda ser auténtico, servirá para conformar la estructura de un nuevo medio; en otras palabras, como una nueva forma de trabajo, una actitud que emprende y motiva hacia la innovación.

3.5.4 Periodismo participativo o ciudadano, un recurso para el periodismo y los MNDI

Ampliando el paisaje sobre las nuevas condiciones existentes sobre las formas de consumo de la información, se revisó la noción de excedente cognitivo que propone Clay Shirky (2012). El excedente cognitivo, según el autor es el aprovechamiento de nuestro potencial como sociedad, el cual posibilita nuevas formas de acción, representadas en nuevos comportamientos como audiencias.

Al respecto, Shirky (2012) señala que el tiempo libre puede tratarse como un activo social que se aprovecha para grandes proyectos de forma comunitaria, pero el problema es que cuando la sociedad cuenta con ese excedente no sabe qué hacer con ello. El autor afirma que en años pasados las audiencias gastaban ese excedente mirando la televisión, lo cual es señalado como un consumo pasivo, pero actualmente en algunos sectores de la población se ha detectado un cambio, principalmente con aquellos que tienen contacto con la banda ancha, ya que se ha advertido que su participación se ha ampliado; hoy mirar un vídeo los invita a hacer comentarios, crear sus propios productos e incluso hacerlos en colectivo a través de la

web, como lo que sucede con Wikipedia o en YouTube. Shirky añade que existe el deseo de estar conectados los unos a los otros, de crear y compartir.

Este mismo autor propone varios ejemplos para comprender como funciona o puede ser aprovechado el excedente cognitivo y menciona el caso de Ushahidi, un sitio de Internet en Kenia que comenzó como un blog y el cual servía para denunciar actos de violencia, en un momento en el que el país africano prohibió a los medios de comunicación que se informara de ello. El sitio se nutría con la información de los ciudadanos, tiempo después se transformó en una página web y amplió entre sus opciones informativas la posibilidad de que los usuarios pudieran recibir mensajes a través del celular. Esta opción causó interés ya que los gobiernos se sintieron vigilados y en el caso de Kenia este medio ayudaba a dirigir las respuestas humanitarias. Se trató de una explotación de conocimiento colectivo, que reveló y acercó a las personas hacia una cultura participativa.

Shirky (2012) explica que si se compra una máquina para consumir contenidos digitales también se puede adquirir un instrumento para producirlo, el consumo ya no es el único modo en el que se utilizan los medios. Lo que lleva a tratar el tema del periodismo ciudadano. Es decir, se advierte que hoy en día millones de personas llevan consigo la mayor parte de tiempo una cámara en su celular por lo que las posibilidades de registrar algún importante acontecimiento de carácter global es la misma probabilidad de que el evento tenga algún testigo (Shirky, 2012). Desde hace varios años se han registrado y documentado varios hechos históricos a través de estos dispositivos, los cuales se suben a la red y terminan teniendo un alcance que podría decirse es casi imperecedero. Según Shirky, la participación de los ciudadanos se está convirtiendo en parte de la infraestructura de los medios actuales.

Sin embargo, esta opción colaborativa dentro del panorama periodístico apunta a varios debates sobre las ventajas y desventajas que tiene la participación de las audiencias, quienes son capaces de hacer periodismo por sí mismos.

Según Shayne Bowman y Chris Willis (2005) desde hace varios años el periodismo se vio amenazado en su hegemonía de *gatekeeper* o guardián de las noticias por la participación de los ciudadanos que ahora pueden cubrir campañas políticas, ser fotógrafos

de guerra, escribir de deportes o de cualquier otro tema. Estos usuarios se involucran para hacer periodismo participativo o también conocido como periodismo ciudadano, periodismo digital interactivo o periodismo cívico, con el fin de colaborar para dar a conocer información que consideran se ha dejado fuera de los medios de comunicación o buscan darle voz a aquellos que no tienen espacio dentro la opinión pública.

Entre las definiciones que encontramos, Bowman y Willis definen al periodismo participativo como:

“el acto de un ciudadano o grupo de ciudadanos que juegan un papel activo en el proceso de coleccionar, reportar, analizar y diseminar información. La intención de esta participación es suministrar la información independiente, confiable, exacta, de amplio rango y relevante que una democracia requiere” (Bowman y Willis, 2005, p.9).

Por su parte Meso (2005) define el periodismo ciudadano como un acto de un ciudadano o un grupo de ciudadanos, que desarrollan un proceso de recolección, análisis y difusión de noticias; “aquel que hace posible la participación activa de los actores sociales que intervienen en todo el procesamiento de la información de interés público” (p.9).

De acuerdo con Gillmor (2006) este periodismo ciudadano es saludable para la sociedad, puesto que permite que las personas tengan una voz y propaguen así aquello que les importa dar a conocer, no importa el tema, son áreas de conocimiento y eso representa participación.

Por su parte, Bowman y Willis (2005) afirman que aunque el fenómeno de los blogs (en los 90 y principios del 2000) tuvo gran impacto, la idea de que los medios de comunicación o los grandes periódicos se introdujeran en las audiencias para obtener nuevas perspectivas o convertir a los lectores en reporteros no fue la primera opción, ya que aunque hubo varios medios que trataron de estimular la participación, lo cierto es que las editoriales o los consorcios noticiosos mantenían un alto grado de control principalmente sobre la agenda setting, además que escogían a los participantes y controlaban las conversaciones. Lo que señalan Bowman y Willis (2005) es que muchas veces las necesidades del día a día de las audiencias no eran tema de interés.

Pero, el universo y la visión de los medios se ha expandido, la posibilidad de transmitir mensajes en tiempo real ha permitido que se abra un diálogo más equitativo (Limia, et al. 2016). Rheingold Howard (2011) señala que actualmente el desafío se encuentra en la necesidad que tienen los periodistas ciudadanos de entender la función del periodismo, de comprender la importancia que tiene la verificación de la información, la posibilidad de tener varias perspectivas de la misma historia y saber cómo contar esa historia; sin embargo estas tareas deben ser recordadas también por los periodistas profesionales, quienes deben asumir que parte de su trabajo no se basa solamente en recibir pistas de usuarios para construir noticias. Insiste Rheingold se trata de buscar la verdad en favor del papel del periodismo en la democracia y eso implica mayores esfuerzos por parte de los profesionales. Gillmor (2006) apuntó que podría llegar el día en que la coexistencia entre profesionales y amateurs será fácil y natural.

Gillmor (2006) señaló que los políticos, hombres de negocio y las grandes instituciones podían ejercer control sobre los medios tradicionales, manipulando información para cumplir sus intereses. Esto podría ser una de las causas del surgimiento del periodismo ciudadano, Yaranga (2012) explica que el periodismo tradicional fue visto como un reflejo de los intereses políticos y económicos de ciertos grupos de poder. Estos factores han sido determinantes para que los usuarios busquen reflejar aquellos problemas que les son cercanos o que les conciernen como sociedad. Es así que el uso de nuevas tecnologías como el *smartphone* o los *softwares* de edición les ofrecen la oportunidad de documentar y difundir reclamos, opiniones o sucesos de toda clase; los *softwares*, como las aplicaciones o las redesocidigitales potencian sus habilidades pues son fáciles de aprender a usar. No obstante, frente a esta realidad se han abierto varios debates acerca de la apertura que puede tener o no los usuarios para compartir cualquier tipo de información y la cual puede estar llena de errores: “la cantidad de información no corresponde a la calidad y rigurosidad a la hora de buscar y propagar la noticia” (Yaranga, 2012, p.118). Sin embargo, deberá tomarse en cuenta que aquellos que estén comprometidos con difundir información o hacer periodismo ciudadano, podrían aprender de forma empírica.

Dentro de estos progresivos cambios se ubica el papel de los medios de comunicación, los cuáles se encuentran en proceso de cambio y adaptación, continuamente se reinventan y por ello mismo deben tomar en cuenta el auge creciente de la cultura participativa, basta con abrir el time line de Twitter para encontrar vídeos, audios o fotografías de cualquier hecho impactante registrado por usuarios, quienes no solo deciden los temas que les interesa conocer sino también deciden qué quieren informar.

En este contexto debe tomarse en cuenta el surgimiento de las redes sociodigitales las cuáles por sus atributos de inmediatez, ubicuidad e interactividad se han convertido en una de las vías más veloces de comunicación y a través de las cuales se puede informar sobre cualquier acontecimiento. Actualmente estas plataformas son utilizadas por los MNDI como canales de interconexión hacia sus sitios web, son utilizadas como un recurso para dar a conocer los contenidos o productos informativos que desarrollan. A través de ellas los usuarios pueden tener acciones participativas que van desde la retroalimentación de la noticia hasta la realización de comentarios de donde pueden salir temas de interés para formar una agenda periodística.

Según el Pew Research Center en un estudio realizado en 2016 en asociación con la fundación The John S. and James L. Knight Foundation, el 62% de los adultos en Estados Unidos revisa las noticias en las redes sociodigitales, en el 2012 el mismo estudio arrojó que se trataba del 49%. Entre otros resultados se obtuvo que el 66% de usuarios usan Facebook para enterarse de las noticias, el 59% lo hace a través de Twitter y siete de cada diez usuarios recibe noticias por medio de Reddit, un sitio web agregador de noticias en el que los usuarios pueden dejar enlaces de diferentes contenidos, y la gente puede votar a favor o en contra de ellos (Pew Research, 2016). Lo que se observa con los anteriores datos es un incremento notable hacia el consumo de noticias a través de este tipo de plataformas y destaca el caso de Reddit, ya que la posibilidad que tienen los usuarios de seleccionar y nominar la información es resultado de un fenómeno de participación.

Por medio de las redes sociodigitales los usuarios han encontrado un espacio de empoderamiento pues aquellos que toman en serio su papel de periodistas ciudadanos buscan

atacar la desinformación (Yaranga, 2012), incluso algunas veces confrontan con evidencias que pueden repercutir en la democracia y la libertad de expresión de una sociedad. Pero, también están presentes los peligros de la credibilidad y las *fake news* o noticias falsas que pueden estar presentes a través de estas plataformas, ya que la información producida por los usuarios no pasa por ningún filtro. No obstante, como señala Dan Gillmor (2005) se tendrán que desarrollar colectivamente nuevos estándares de confianza y verificación para el periodismo ciudadano, lo que podría incluir políticas de regulación, pero el autor advierte un peligro latente al señalar que las regulaciones podrían terminar siendo impuestas por los gobiernos o los grandes medios; mantener la colaboración ayudaría a dar soluciones sobre esta advertencia.

Yaranga (2012) indica que la obtención y difusión de contenidos es ahora una actividad dentro del dominio público. Por esa razón es que los profesionales de los MNDI deben colaborar y tratar de vincular en el proceso informativo la participación de estas audiencias que observan y evalúan toda clase de hechos, por consiguiente los medios pueden abrir puertas hacia otras formas de producción y distribución de contenidos.

Si los MNDI logran fusionar la participación de los usuarios con sus objetivos periodísticos estarán obedeciendo un cauce de innovación adecuado a la época del periodismo digital, pero se necesita medida y profesionalismo.

3.5.5 La audiencia y las redes sociodigitales en los MNDI

Actualmente el papel de los usuarios de Internet se ha convertido en un elemento de soporte para la comunicación digital y principalmente para los MNDI, los cuales se han establecido dentro de un nuevo entorno comunicativo donde la información se gestiona de múltiples maneras.

Castillo Quiñonez (2014) explica que la tecnología digital ha posibilitado que los usuarios de los MNDI incidan y participen en los procesos de comunicación, principalmente

porque ahora ellos pueden seleccionar, difundir, comentar o participar en la generación de contenidos para el medio, sin embargo, la posición de los medios como el emisor inicial sigue teniendo una gran ventaja; pues son los medios los que proporcionan las opciones para poder llevar a cabo esa interactividad y establecen qué temáticas son las que deben tratar. En ese sentido, los MNDI conservan el poder de orientar, limitar, moderar y censurar la participación de sus audiencias. Afirma la autora que en México es frecuente que muchos de los temas que se tratan o que terminan en estos medios tienen que ver con el escenario político o algunos escándalos, como el fenómeno de las *ladys*, los cuales se difunden a través de las redes sociodigitales en tipo de denuncia, convirtiéndose después en noticias virales.

Desde el punto de vista de los medios de comunicación se trata de un cambio significativo pues se trata de un proceso de diversificación, en el que el medio ahora procura mantener un contacto más cercano con la audiencia, pues se ha descubierto que las personas son capaces de filtrar y jerarquizar la información, sus voces y opiniones enriquecen muchas veces los contenidos. Además, hay que recordar que herramientas como el *hashtag* o los buscadores de noticias de Google ayudan a posicionar y crear tendencias sobre aquellos temas que les parecen importantes.

Héctor Farina (2012) plantea las características que posee el perfil de los usuarios de Internet con base en sus múltiples actividades relacionadas en los medios *online*. El autor señala que el lector ya no depende de la oferta de las portadas de los grandes periódicos pues se ha convertido en un usuario que utiliza diferentes herramientas interactivas para gestionar la información de los temas que le interesan. Por lo tanto, el lector se ha convertido en un gestor de noticias que tiene esquemas propios para conseguir información, es selectivo, tiene sus propios tiempos, le da preferencia a la información por encima de la fuente y sobre todo no es un lector fiel, pues ya no está pendiente de la información que ofrece un solo medio. Esto último se ha convertido en uno de los grandes retos para los MNDI, pues ahora deben lograr el reconocimiento y sobre todo ganar la credibilidad por parte de las audiencias.

Otra característica que propone Farina (2012) sobre el nuevo lector de medios *online*, es que se ha vuelto migrante, es decir no permanece mucho tiempo en un solo sitio de

Internet, la hipermedialidad le permite este salto fugaz, además que va construyendo su propio menú de noticias en el sentido de ir seleccionando la información sobre los temas que le interesan. Cuenta con sus periódicos o sitios de información de consulta preferidos, pero tiene nuevos esquemas para acceder a las noticias, es decir sigue su propia forma de navegar, por ejemplo haciendo uso de buscadores como Google, que lo van a dirigir a información o noticias que se han publicado en otros espacios como blogs o cualquier sitio de Internet. Según Farina, este usuario ahora accede a las noticias desde algún enlace en Facebook, Twitter, Google Noticias o desde cualquier alerta (mensajes SMS) o buscador; la apropiación de herramientas tecnológicas, le ha permitido volverse un usuario independiente, migrante y no rígido en sus patrones de consumo de información.

Mientras tanto, Lincoln Dahlberg (2001) se dio a la tarea de señalar algunas limitaciones entre usuarios de medios digitales, el autor refiere que las audiencias a la hora de dialogar sufren de poca reflexividad y de no escuchar a los otros, explica que muchos lectores omiten revisar las publicaciones que contienen más de unas pocas líneas de texto, eso limita un buen discurso; la reflexión requiere de argumentos estructurados y a veces los usuarios no cuentan con ellos o los que tienen están fuera del contexto, lo que se recomienda entonces es tratar de entender el argumento desde la perspectiva del otro, lo cual requiere un compromiso de diálogo, pero con respeto. Dahlberg también explica que los usuarios pueden estar limitados por las desigualdades dentro del discurso, es decir algunos lo dominan y otros luchan por hacerse escuchar, y lo que se observa es que hay una tendencia a que el discurso este dominado por ciertos individuos o grupos. Sin embargo, reconoce que en muchos foros en línea hay intercambios dinámicos de posiciones y crítica racional. Estos apuntes del autor revelan que en estos espacios de intercambio de participación la figura del periodista y del mismo medio puede integrarse para lograr diálogos más profundos y dinámicos.

James Brainer (2015), especialista en periodismo emprendedor, señala que frente a esta serie de alternativas en las que las personas adquieren un nuevo poder que debe reconocerse, pues como él señala “el usuario es el nuevo dictador” (p.10), los MNDI deben establecer una nueva relación con las audiencias, los mercados publicitarios y la empresas

periodísticas. El autor indica que mientras los medios de comunicación con anterioridad dictaban el qué, cuándo y cómo sobre el consumo de noticias, hoy las audiencias se establecen como una de las propuestas de valor que ayudará a pensar en cómo generar ingresos a los medios digitales.

Brainer (2015) explica que la fidelización de los lectores, la estimulación de la demanda y la difusión de los contenidos ayudarán a consolidar lo que él denomina *el negocio del emprendimiento periodístico*.

El especialista prefiere no referirse a la noción de públicos o audiencias, sino que utiliza el término *comunidades*, las que, explica, deciden el rumbo de Internet: “Si no hay comunidad, no hay posibilidad de generar ingresos para apoyar al servicio de periodismo. No hay nada” (p.14). Por lo tanto, determina que este fenómeno se enfrenta a nuevos desafíos éticos, debido a la incertidumbre que conlleva ser aprendices de estos medios todavía. El autor explica que el sentido ético separa el periodismo de la publicidad, las relaciones públicas y la propaganda política; por lo tanto, existen amenazas y caminos peligrosos que los periodistas deben enfrentar. Por lo mismo, debe existir una actitud positiva hacia la exploración. Señala que lo mejor para aquellos que desean fundar o poseen un medio de comunicación digital es adoptar una posición de ingenieros y científicos que tratan de encontrar soluciones y al mismo tiempo aceptar los errores, es decir, conocer, investigar e identificar, lo que los conducirá a llevar a cabo los cambios necesarios dentro de las redacciones (Brainer, 2015).

Portilla, Vara y Díaz-Espina (2016) indican que la medición de audiencias es imprescindible para poder segmentar clientes y, por lo tanto, poder así desarrollar contenidos de valor. De ese modo se lograrán ingresos del mercado publicitario, es decir, el conocimiento de la audiencia y de lo que consume facilitará la venta de espacios publicitarios. Los autores señalan que los anunciantes que se sientan confiados por un buen sistema de medición aceptarán pagar el precio fijado por la publicidad y los datos. Sobre el aprovechamiento de la información de los usuarios, entre más datos o conocimiento del público se tenga, se organizarán nuevas fuentes de ingreso.

Frente a esto, Portilla (citado en Portilla, Vara y Díaz-Espina, 2016) afirma que los anunciantes están exigiendo cambios, y los institutos o agencias de investigación de mercado están proponiendo darles respuestas. Entre las innovaciones que proponen, se encuentra la aplicación de un sistema híbrido donde la información de distintos medios y de sus usuarios se combine para obtener un panorama completo multimedia (Marks, citado en Portilla, Vara y Díaz-Espina, 2016). Esto, supone, marcaría una digitalización de datos, que finalmente tendrían un uso comercial; el *big data* se convertiría en un complemento y una oportunidad de mercado y sustentabilidad para este tipo de medios (Marks, citado en Portilla, Vara y Díaz-Espina, 2016).

Al respecto, surge la inquietud sobre cómo es que los medios pueden obtener esos datos y en qué los beneficiará. Según Portilla, Vara y Díaz-Espina (2016), extraer datos de los usuarios ayuda al medio a posicionarse en espacios y tiempos adecuados; esto, afirman, le generaría mayor valor frente a la competencia. Estos datos se pueden obtener por un sistema de suscripciones, sistemas de captura o cuestionarios. Por otro lado, los autores también mencionan que, si el medio posee toda esa información podría convertirse en un soporte de ofertas de otros bienes y productos de gran interés para sus audiencias. Sin embargo, serán las empresas externas las más interesadas en explotar esa información. Pero ante la preocupación por la privacidad de los datos, esta opción podría no ser funcional y no cualquiera podría lograrlo (Marek, citado en Portilla, Vara y Díaz-Espina, 2016).

Sádaba y Salaverría (2016) indican que las oportunidades de mercado, así como los cambios en el comportamiento de los consumidores, se consideran uno de los factores externos para entender las estrategias de innovación de las empresas de comunicación. Los autores explican que los usuarios se van multiplicando y esto pone a las grandes empresas o los grandes monopolios a competir con medios locales más pequeños, lo que conduce a una competencia que marca también un ritmo para adoptar la innovación.

Al margen de lo anterior, los MNDI forman parte de la espina dorsal de un nuevo periodismo que se vuelve cada vez más propositivo e innovador. Guardan nuevas responsabilidades éticas y periodísticas, pero lo cierto es que la innovación se concibe

también en sus esfuerzos por aprovechar a sus audiencias, en crear dinámicas que favorezcan su rendimiento económico, ya no basta solo con ser medios accesibles sino que deben motivar a la participación, formar comunidad, una comunidad capaz de reconocer la calidad de un medio de comunicación.

3.5.6 La importancia de las redes sociodigitales

Las redes sociodigitales tienen un papel clave en los MNDI y significan un nuevo reto en cuanto a la selección de la información y del rigor periodístico que debería mantenerse en esta clase de medios. Limia, López y Toral (2016) aseguran que su aparición también ha producido una transformación en el discurso informativo, dando lugar a una narrativa colaborativa donde la actividad periodística se ha convertido en un proceso colectivo, en el que se presenta una relación bidireccional entre los periodistas y la audiencia.

Según la IAB México, organismo a nivel global que representa a la industria de la publicidad digital y marketing interactivo, se dice que 9 de cada 10 mexicanos utilizan redes sociodigitales; asimismo, 1 de cada 5 dice revisar las noticias a través de Internet. En porcentaje, afirma la IAB México, un 42 % de personas consulta las noticias a través de medios sociales, principalmente Facebook. Es decir, estamos frente a un panorama que pronostica un mayor consumo de información a través de dispositivos tecnológicos y de conexión a Internet.

Un ejemplo de posicionamiento es el caso de Facebook que en 2015 logró ingresos de 18 mil millones, lo que representa un 44% de ganancias año con año. En el último trimestre del 2015, los ingresos publicitarios de Facebook crecieron un 57% con respecto al mismo período de 2014 (*The Guardian*, 2016).

En el 2016, el *smartphone* fue el dispositivo en el que más mexicanos se conectaron a Internet, 8 de cada 10 lo utilizaron para acceder a sus redes sociodigitales (IAB México, 2016).

Daniel Moreno, director del medio mexicano *Animal Político*, considera que si solo se piensa en el número de visitas que deberían tener los MNDI, esto tendría consecuencias

para el periodismo y advierte que lo ideal es un futuro en el que las visitas o *likes* no sean el principal recurso para sostenerse (Bermúdez, 2017). Javier Salinas, director del medio nativo *MedioTiempo*, supone que la verificación de fuentes es un tema que no debe olvidarse, así como el rigor ético y que en las redes sociales los MNDI tienden a perder (Bermúdez, 2017). El ejemplo más claro ocurrió en 2016 en Estados Unidos, durante las elecciones presidenciales, cuando se publicaron numerosas noticias falsas por la red en contra de los diferentes candidatos.

De acuerdo con Nardis (citado en Limia, López y Toral, 2016), las redes sociodigitales se caracterizan por su capacidad de proveer contenido generado por los usuarios y por dotar a estos de la posibilidad de seleccionar y articular conexiones en red con otros usuarios.

Limia, López y Toral (2016) explican que Facebook y Twitter han impulsado la articulación de las discusiones *online*, donde las características culturales se exponen y potencian. Esto ha permitido que se genere mayor intervención hacia el activismo cívico, la conversación y participación política, es decir, las audiencias ahora tienen la opción de nuevas prácticas comunitarias y comunicativas. Mencionan los autores que el control de la información ya no es algo privativo de los medios de comunicación, por lo que se propone ver al periodismo como una conversación colectiva dentro de una esfera pública digital donde hay continua interacción. La comprensión hacia esa naturaleza llevaría a que los MNDI puedan competir y, sobre todo, comprender a las audiencias activas.

Señalan Limia, López y Toral (2016) que el empoderamiento de las audiencias en el espacio digital es uno de los retos que tienen los MNDI para asegurar su éxito y, en ese sentido, la búsqueda de la innovación está en auge. Los investigadores ponen de ejemplo al periódico digital *The Guardian*, al considerarlo un medio innovador, pues lleva novedosas relaciones con sus lectores, comportándose con ellos de forma abierta, convergente, interactivo, conversacional y colaborativo. Ese concepto de participación subraya una significativa innovación, a la cual se le nombra *participación ampliada o extendida*, lo que no ciñe solamente al uso de redes sociodigitales, sino a la presencia de una verdadera estrategia de fondo, ya que a veces estos espacios son controlados y aislados, no se cree en

los contenidos generados por las audiencias o se dan interacciones meramente reactivas. En este sentido, cabe recordar que “la mera presencia de las herramientas tecnológicas no significa necesariamente que un cibermedio posea altos niveles de interactividad, sociabilidad o participación” (Limia, et al., 2016, p. 56).

Castillo (2014) menciona que las personas que comentan y reproducen contenidos en los medios digitales lo hacen con sentido crítico reflexivo y en ocasiones logran visibilizar asuntos que se suman a las agendas informativas. La autora menciona que, en el caso de México, las participaciones son frecuentes y entre ello se da la documentación de eventos a manera de denuncia, pero al respecto también señala que se corre el peligro de que las audiencias no sean totalmente interactivas, sino meramente participativas; es decir, que los contenidos que se detonan y publican en los MNDI que ofrecen estos espacios de conversación terminan reducidos a comentarios y opiniones que no se amplían y que no invitan o conllevan al diálogo.

Según la investigadora, en México la mayoría de las audiencias de los medios digitales se limita a seleccionar y compartir o reenviar contenidos. Y es más común que solamente se comente, opine o debatan los contenidos que conforman las agendas mediáticas.

Sin embargo, los espacios participativos de estos medios también operan como un lugar de expresión para las audiencias y son una oportunidad de retroalimentación para los medios de comunicación, la cual antes de Internet era mínima en los medios impresos (Castillo, 2014, p.24).

El ideal para el periodismo digital sería, entonces, lograr la interactividad, es esa la clave. Pese a que no se ahonda en el tema, sí puede considerarse que actualmente estos espacios que dan los medios a través de las redes o sus foros son un uso elemental para las sociedades. Esto conduce a formular nuevas preguntas: ¿Cómo pueden los MNDI lograr la interactividad? ¿Qué fines podrían lograrse o alcanzarse con ellos?

En el periodismo digital, tomar parte y sentirse parte de un espacio mediático es ser protagonista, lo que implica observar, conocer, indagar, asumir posiciones y opinar ante los otros que también son parte del proceso (Castillo, 2014, p.24).

3.6 Modelos de negocio en los MNDI

Según Raúl Trejo Delabre (2008), el que los medios nativos digitales hayan intentado trasladar a la red los criterios de comercialización y negocio que existen para la prensa fuera de línea tuvo como consecuencia un creciente e ilimitado mercado de contenidos. Este autor explica que la gran mayoría de ellos era gratuito y permitía que los usuarios aprendieran a obtener materiales de calidad sin la necesidad de pagar por ello, lo que condujo a un escaso rendimiento financiero que, salvo ciertas excepciones, tuvieron los proyectos periodísticos de paga en Internet.

En consecuencia, y con la finalidad de poder competir frente a otros medios, Trejo Delabre (2008) señala que la única vía para que un sitio digital pueda singularizarse radica en la combinación de la originalidad y la calidad de los contenidos que logran ofrecer, lo cual no resulta ni resultaría una tarea sencilla, debido a la numerosa cantidad de publicaciones digitales existentes en la red.

La realidad es que algunos medios reaccionaron velozmente frente a esa ruta de cambio de lo impreso a lo digital, se aventuraron más pronto y comenzaron a obtener resultados bastante positivos. Podemos señalar algunos casos de éxito: *The Guardian*, *Daily Telegraph* o el *Daily Mail*. Estos diarios, en septiembre de 2009, superaron los 30 millones de usuarios, según datos de la ABC británica (Pérez y Sánchez, 2012, p. 145). Estos episodios de éxito, entre otros, suscitaron e idearon una configuración de modelos de negocio para los medios de comunicación en Internet, particularmente para los portales informativos, por lo que se empleó la posibilidad de cobrar por los servicios que ofrecían, con el fin de convertirlos en productos rentables. La tarea no ha sido fácil. Lograr ese objetivo de sostenibilidad requiere de numerosos factores y esfuerzos por parte de las empresas de comunicación. Díaz-Espina (2013) asegura que esta discusión se ha mantenido tanto desde la academia como desde lo profesional, pero con pocos resultados. La aplicación de nuevos modelos ha sido una apuesta arriesgada.

El futuro de los medios digitales depende en mucho de su tarea comercial, pero también de elementos clave como la innovación, y frente a los cambios de la industria se deben replantear las estrategias.

Carvajal (2015) advierte que existe un panorama incierto sobre la vida de las empresas en Internet, a pesar de la consolidación de nuevos proyectos periodísticos que ofrecen miradas positivas hacia la industria, principalmente por los periodistas que entienden que poseen una profesión que debe financiarse y con esa idea adquieren nuevas responsabilidades económicas y financieras. También insinúa que la revolución tecnológica y los nuevos hábitos de consumo terminarán con lo que queda del modelo de la publicidad y atención, por lo que la invención de nuevos modelos y la integración a las industrias existentes es el siguiente paso para las empresas informativas del ciberespacio.

Sin embargo, habría que considerar que frente a un mercado de medios de comunicación cambiante y con una convergencia en curso, su seguimiento no puede ser claramente definido (Albarrán, 2004).

James Brainer (2015) explica que actualmente hay muchos obstáculos para los medios digitales, debido a la cuestión del entorno digital, donde se debe requerir otra mentalidad. Afirma que no solo se trata de crear o lanzar un nuevo medio, sino que la parte más difícil es hacerlo sustentable, que genere ingresos. Las preguntas son: ¿Cómo lograrlo? ¿A través de la publicidad, eventos, productos o membresías? El especialista señala que todo depende del contexto del medio, del país, de la ciudad, de la propia tecnología, pero sobre todo de la relación de la comunidad con el propio medio. Brainer insiste en que no hay un solo camino, hay múltiples fuentes de ingreso, y entiende que el modelo de publicidad está muerto, en caída, sobre todo para los pequeños medios digitales, especialmente por la automatización de venta y compra de publicidad, por lo que recomienda que los medios aprovechen sus propias fortalezas y las de sus empleados.

No obstante, una de las estrategias eficaces que se recomiendan para que las empresas de comunicación superen sus problemas actualmente es la innovación.

Para que un medio pueda definirse como innovador, debe destacar en concepciones organizacionales, tecnológicas, profesionales y económicas, aunque como se mencionó anteriormente: “la innovación alcanza cualquier ramo de la organización” (De Moraes, 2010, p. 63). Por ello, es necesario definir primero qué es un modelo de negocio innovador y por qué interesa prestar atención a esta cuestión.

Como explican Sádaba, García y Martínez-Costa (2016), los medios generales han apostado por la innovación a través del cambio de su modelo de negocio. Esto habla de empresas originales que buscan cambiar para dar mejores respuestas a las necesidades informativas de las personas, lo que implica la experimentación de nuevas formas para buscar la sostenibilidad.

Díaz-Espina (2013) entiende que para poder hablar de modelos de negocio deben comprenderse varios elementos que van desde el producto, el valor del producto, los clientes, contenidos, los canales de distribución, la organización, entre otros. Se convierte en una unidad de análisis que en el campo de la comunicación resulta una modalidad de estudio relevante, ya que en el periodismo el modelo de negocio modifica los procesos y formas de producción de los contenidos periodísticos, así como la difusión de la información.

Un modelo de negocio –de diferentes industrias– debe comprenderse como un sistema de actividades específicas que son conducidas para satisfacer la percepción de las necesidades del mercado, incluyendo las partes que conducen esas actividades. El concepto posee un enfoque en la forma de hacer negocios, pero con una visión holística: saber cómo los negocios están dirigidos (Amit y Zott, 2010).

Autores como Osterwalder y Pigneur (2010) señalaron que un modelo de negocio describe la forma de ser o la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor. Para lograr tal cosa, integran en su propuesta nueve bloques de construcción: el segmento de clientes, la propuesta de valor, los canales para entregar o comunicar esas propuestas de valor, la relación con los clientes, el flujo de ingresos, los recursos clave, las actividades clave, las asociaciones clave y la estructura de costos. La unión de estos bloques generaría un flujo nuevo en la compañía, de modo que pudiera generar ingresos estables.

En este marco, consideramos que una de las definiciones más sintetizadas es la que ofrece Afuah (2014), quien comprende que el modelo de negocio es una receta para hacer dinero, para crear y capturar un valor. Mientras que el significado de innovación, según el autor, es hacer cosas diferentes a las normas establecidas. Con ambas conceptualizaciones, Afuah (2014) define el modelo de negocio innovador como una receta para crear y capturar valor haciéndolo de diferente manera.

Recordemos que la tecnología, la regulación, la globalización y el desarrollo sociocultural son las cuatro fortalezas que motivan el cambio en la industria de los medios, lo que lleva a la evolución del estudio de la economía de estos mismos.

Hoy, las empresas de medios de comunicación compiten y operan en un contexto mundial; y compiten en un mercado interno por la cuota de audiencia y de ingresos por anunciantes. Será solo mediante la comprensión de los medios de comunicación como empresas individuales y entidades empresariales que se podrá apreciar su conducta dentro de la sociedad (Albarrán, 2004), de ahí también el interés de prestarle atención a este apartado económico.

Consideremos ahora que la aparición de los medios nativos digitales influyó en las costumbres de los medios tradicionales, sobre todo por el cambio de hábitos de consumo de la información. En el pasado, antes de la llegada de Internet, los medios de comunicación obtenían su financiación a través de tres formas: el pago por consumo (venta por unidad o suscripción), la publicidad y la subvención o patrocinio. De todos ellos, la publicidad y la suscripción eran los que más se utilizaban, y durante años fueron la opción más viable para la rentabilidad de los medios de comunicación (Vara, et al., 2011). Pero con la llegada de Internet nacieron nuevas formas de comercializar la información, por ejemplo, apareció el pago por ejemplar, el pago por descarga, el *premium*, el *crowdfunding*, entre otros.

En Internet, los contenidos, menciona Picard (2011), comenzaron a ser creados por los editores pensando en lo que serviría a los intereses de sus audiencias, eligiendo así entre una enorme cantidad de noticias e información disponible y creando, de tal modo, el valor

real de la información. Pero a veces el contenido es creado por periodistas que no tienen un marco de referencia sobre la publicación o los destinatarios.

Por lo tanto, el valor creado por los servicios y las actividades en línea disminuye, porque la lógica de los medios *online* es fragmentar, obligando a los usuarios a seleccionar información sobre la base de las funciones de personalización y de búsqueda o para agrupar historias por tema; de esa forma, disminuye el valor creado por los editores y los periodistas de medios impresos. Picard (2011) propone adecuarse a las demandas actuales, y su propuesta se basa en la adquisición y creación de contenidos.

Díaz-Espina (2013) indica que aquellos editores que comprendan que no venden periódicos impresos, sino información que ofrezca algo valioso, podrán competir de mejor forma, porque se adecuarán al entorno digital, donde la impresión y distribución dejan de ser actividades relevantes. Por lo tanto, plantea que ahora importa hablar de la percepción que tienen los usuarios sobre los contenidos, pues aquello que las audiencias vean como exclusivo o relevante, o aquellos medios que posean un valor para ellos como audiencia, serán los que sobrevivan. La discusión, según la autora, pasa del plano de los soportes a centrarse de lleno en los contenidos. Así que el debate sobre los modelos de negocio está vinculado a cómo los MNDI abonan al proceso de producción de la información.

Con relación a este tema, comenta Nereida (2013) que cuando se comenzó a estudiar la industria de los medios *online* desde su economía, primero se veía como un mercado de la comunicación caracterizado por una migración de audiencias e ingresos, especialmente publicitarios. Lo que la investigadora planteó es que los cibermedios presentan nuevos modelos de distribución de contenidos basados en la agregación y en la distribución de transmedia. Y observó al mismo tiempo que en el entorno digital aumentan las posibilidades de distribución de contenidos por las diversas plataformas o la presentación de la información. Las empresas tradicionales se enfrentan a mayores retos, sobre todo al monetizar esos contenidos en Internet. Por lo tanto, la competencia de los medios nativos muestra cómo los modelos de agregación de información de terceros pueden generar ganancias publicitarias inclusive a través del pago por esa información.

Nereida (2013) clasificó dos grupos de fuentes de ingreso para los MNDI. El primero es publicidad (publicidad gráfica, clasificados, publicidad por palabras, en redes de afiliación, etc.). El segundo es pago por contenidos, que comprende la suscripción y el micropago, la venta de contenidos a terceros (sindicación y agregación de contenidos), asimismo, se incluyen los donativos, ayudas y pagos que realiza el usuario para financiar la actividad periodística.

En otra de sus conclusiones, la autora señala que en Internet se consolida el modelo mixto, que modifica una estructura de ingresos que tiene como ventajas la gratuidad y el pago en función del tipo de contenido. Pero hay una fuente de ingreso principal, que es la publicidad, la cual tiene una presencia constante; mientras que el pago por contenido se presenta en menor medida, a pesar de los esfuerzos por incrementar este modo.

Las disposiciones anteriores son parte de las razones y desafíos de las actividades y funciones que poseen hoy en día los modelos de negocio. Lo que se dice al respecto es que en los últimos 20 años se ha experimentado con varios modelos y, de acuerdo con García Santamaría (2014), los diarios nativos digitales están en un proceso de definición, lo que les permite ensayar las estrategias de negocio para poder perdurar en un mercado competitivo.

López (2015) señala que entre las dificultades que enfrentan los nativos digitales también está la de que si los medios no generan beneficios, es complicado que los proyectos sean viables a medio o largo plazo. Y sostiene que otro elemento de la discusión está en encontrar un sistema que permita rentabilizar estos proyectos. Habla así de modelos de negocio organizados para lograr financiarse a través del público (modelos de pago) o financiarse a través de la publicidad (modelos gratuitos), aquellos que son parecidos al de los medios impresos.

Al respecto de esos modelos, López (2015) puntualiza en el modelo basado en la publicidad. Explica que existe debido a que el público en Internet está acostumbrado a que los contenidos digitales sean gratuitos o de consumo de bajo costo; por lo tanto, los cibermedios han desarrollado un modelo parecido al de la televisión, respaldado por la publicidad. Sin embargo, localiza otros problemas, entre ellos, que la publicidad en Internet

es mal pagada, ya que los que se anuncian no están dispuestos a invertir en campañas con los precios que pagan en los medios tradicionales. El principal factor puede ser el desconocimiento o desinterés por los medios digitales.

Otro problema que el autor ubica es que el modelo publicitario funciona si la inversión publicitaria es grande. Asegura que aunque en Internet la oferta de publicidad es más abundante, las ganancias de las pequeñas o medianas empresas son mínimas, a menos que logren acaparar una gran audiencia. Y suma otro inconveniente: Google, al cual se le ve como un competidor, ya que esta plataforma permite que aparezcan búsquedas patrocinadas con Google AdSense, que ofrece espacios publicitarios en cualquier sitio web. Frente a estas opciones, los MNDI pareciera deben asociarse con esta empresa y someterse a sus reglas y tarifas.

El reto es lograr contribuir a los gastos para mantener el medio, y aunque puedan darse ganancias para mantener las plantillas de trabajo, difícilmente se podrá trasladar el modelo de los grandes medios de comunicación tradicional a Internet.

Asimismo, López (2015) advierte otro peligro:

Un medio de comunicación exclusivamente dependiente de la publicidad pierde autonomía para analizar la realidad. En particular, la realidad que pueda afectar a sus anunciantes, que quizás se anuncien no sólo para llegar a la audiencia, sino también para impedir que ciertas cosas lleguen a la audiencia. Un sistema de chantaje (2015, p. 76).

Sobre otro de los tipos de modelo que menciona López (2015) y que predomina en los MNDI, ubica aquellos basados en contenidos de pago, los cuales resultarían ser la alternativa al modelo de publicidad. Este modelo consiste en cobrar al público por los contenidos a los que accede. Dentro de esta forma, aparecen varias propuestas que describe el autor de forma clara. Las señalaremos por separado a continuación:

Paywall (muro de pago): consiste en cobrar al público mediante una suscripción diaria, anual o mensual. También aplica al acceso a algunos contenidos específicos (*pay-per-view*). *The Wall Street Journal* fue uno de los primeros modelos que aplicó. Pero esta fórmula

no ha funcionado en todos. Por ejemplo, con el diario español *El País*, que intentó realizar este modelo entre 2002 y 2005, su influencia y credibilidad se vieron dañadas, no se recomendaba el medio porque no todos podían verlo y alcanzó, por lo tanto, pocos suscriptores; al final lo entendió, volvió a ofrecer sus servicios de forma gratuita y buscó financiarse con la publicidad.

Metered Model: este modelo, creado por el *Financial Times* (2010), permite acceder gratuitamente a un número determinado de artículos ofertados por el medio, se dice que son entre 10 y 20 al mes. Para poder seguir consultando los contenidos, el usuario debe buscar la suscripción. Otra ventaja que obtienen es que pueden continuar accediendo a esos contenidos a través de las redes sociodigitales o los buscadores. *The New York Times* es uno de los periódicos que utiliza esta estrategia.

Servicios añadidos: en este modelo, los contenidos son accesibles para el lector de forma gratuita, pero se ofrecen algunas ventajas para los suscriptores; por ejemplo, en el caso de algunos diarios digitales, los socios no visualizan publicidad, sus comentarios aparecen como destacados y pueden acceder a los contenidos del día siguiente con antelación. Para que este modelo funcione, la audiencia debe ser grande.

Donaciones: a través de las contribuciones voluntarias por parte del público es que se financian los proyectos periodísticos, ya sea solo para un proyecto específico o como donación al medio. El problema que se presenta con este modelo es que los ingresos son circunstanciales. El modelo de financiación vinculado con este sistema es el *crowdfunding*. En este caso, se pide apoyo al público para desarrollar algún proyecto, el cual propone un plazo temporal para reunir una cantidad meta, puede aportarse cualquier suma. Los usuarios, al donar, podrán recibir contraprestaciones, es decir, algún regalo, actividad o producto que simbolice el agradecimiento. En el caso de los proyectos periodísticos, tiene más impacto como medida para arrancar los proyectos, pues la lógica es que estos sean a largo plazo (López, 2015).

García Santamaría (2014) comenta al respecto que a pesar de que esta opción podría otorgar una completa independencia editorial, en el ámbito de los nativos digitales como de

los digitales provenientes de grandes grupos, confiar solo en las aportaciones del público es muy complicado.

Asimismo, Portilla, Vara y Díaz Espina (2016) mencionan que los sistemas híbridos también deben ser considerados en los modelos de negocio. Este sistema incluye información de las audiencias y de los expertos, las cuales se combinan para obtener un panorama multimedia. Por lo tanto, este modelo debe considerarse como otra de las opciones de ingreso para los MNDI.

En el entorno del mercado digital se generan nuevas oportunidades de distribución para los contenidos de los nuevos medios, pero se diferencian por el tipo de herramientas o plataformas en las que se da la migración de audiencias y, a su vez, de ingresos. Los ejemplos más cercanos son las tabletas y los *smartphones*.

Las pantallas táctiles incitaron a algunos medios impresos a adaptar sus contenidos a este nuevo formato, tal fue el caso de la tableta que simulaba la lectura del periódico, por ende, debía pagar por ello. Se crearon sistemas para esta experiencia, como Orbyt, en que el periódico *El Mundo* fue pionero. En 2013 alcanzó cerca de 100,000 suscriptores. *El País* generó su propio sistema, Kiosko. El enfoque de este sistema es reproducir el viejo modelo de negocio en el nuevo soporte digital; sigue utilizándose la publicidad como fuente de financiamiento.

El *smartphone* ahora se estructura en torno a la conexión a Internet, multiplicando así sus servicios: ya no se limita a tomar fotografías o enviar y recibir mensajes, sino que ahora ofrece aplicaciones mediante el uso del navegador y realiza tareas que antes podía realizar una computadora. Su grado de penetración es mayor, pues alcanza un grupo de gente que consume todo tipo de contenidos y MNDI en Internet. El público de los *smartphones* tiene como ventaja la aprobación para hacer pequeños pagos, sobre tarifas planas, a través del dispositivo.

Portilla, Vara y Díaz Espina (2016) apuntan una nueva fórmula de pago, que según Briggs (citado en Portilla *et al.*, 2016) aún se encuentra en experimentación. Se trata de una membresía con la que se puede acceder a *tours* por la redacción y los miembros tienen acceso

a eventos o mesas redondas con expertos. De lo más valioso que pueden obtener en este modelo es la red de contactos; la empresa podría encontrar beneficios en este modelo a través de los datos que obtiene sobre las suscripciones, ya que puede disponer de algún sistema de detección de clientes y de ese modo conocerlos, podrían ser soporte de ofertas de otros productos o servicios de interés para su audiencia. La aplicación de cuestionarios también ayuda al conocimiento del público y es una nueva fuente de recursos.

Los medios digitales también están ofreciendo el acceso combinado a la versión de pago de los contenidos del cibermedio a través del navegador y de la *app* específica para *smartphone* (López, 2015). Por consiguiente, se entiende un consumo multipantalla. Papí-Galvez (2015) explica que se trata de una estrategia de *mediamix* (combinación de medios y soportes). Esto permite que los contenidos que se consumen desde estas diferentes plataformas permitan la medición de la audiencia, lo que abre paso a una óptima planificación de medios. La autora explica que es relevante para la toma de decisiones sobre la estrategia que puede ejecutar el medio.

Por ejemplo, en el caso de la publicidad, habría que transformar los datos de la audiencia en información y ésta en conocimiento. Explica García Santa María (2014) que este conocimiento de las audiencias y sus hábitos es importante que lo tengan los propios medios y no dejarlo en manos de las empresas de Internet, pues a futuro no sería la mejor estrategia. Sobre esto, Portilla, Vara y Díaz Espina (2016) proponen que para analizar el modelo de negocio de los medios de información debe analizarse la propuesta de valor, las audiencias y las estrategias de crecimiento.

García Santa María (2014) menciona también la existencia de otro modelo de negocio popular entre los MNDI y que en Europa y países como España está teniendo cierta relevancia: los *affinity clubs* o clubes de lectores. Esta estrategia se realiza entre diversos grupos de comunicación mundial que pagan por los contenidos. El suscriptor percibe por la unidad de pago algunos beneficios, como ofertas en tiendas virtuales o descuentos en ocio, compras, restaurantes u otros servicios; una de sus desventajas es que crear esa red de clientes toma tiempo, además de que es necesario disponer de personal con experiencia en estrategias

de retención y fidelización de lectores digitales, tarea o actividad de la que poco se conoce o para lo que no se está preparado o no hay expertos.

García Santa María (2014) menciona que entre 2010 y 2013 hubo una ola de creación de medios nativos digitales, pero desde entonces no se ha encontrado una justa correspondencia con modelos de negocio innovadores. Señala que pareciera que hay una incapacidad para instaurar fórmulas viables para obtener recursos económicos, por lo que la mayor parte de los MNDI sigue apostando por la publicidad como medio seguro para financiarse, a través de ella reciben la mayor parte de sus ingresos. Solamente unas pocas webs pueden y apuestan por las fórmulas mixtas (*freemium*). El autor asegura que puede haber soluciones novedosas, pero de cualquier forma continuarán las aportaciones provenientes de los ingresos de publicidad, aunque en un porcentaje más pequeño.

El primer Estudio de Medios Digitales y Periodismo en América Latina 2015 mostró que el 85 % de los MNDI inició operaciones sin un modelo de negocio, lo que representa uno de los principales obstáculos a vencer a corto plazo (Meléndez, 2015). Evidentemente, la prensa digital no ha encontrado un camino cien por ciento rentable, sin embargo, hay propuestas sobre qué puntos deberían valorarse actualmente para construir modelos de negocio sostenibles.

García Santamaría (2014) manifiesta que utilizar herramientas tecnológicas permitiría segmentar mejor las audiencias, lo que devolvería a los anunciantes confianza. La contratación de periodistas más jóvenes, la reducción en los costes de tecnología o en los gastos generales nada tienen que ver con crear u organizar nuevas vías de negocio, por lo tanto, va más allá y el autor explica que los medios *online* del futuro reunirán tres características:

-Medios multiplataforma: contarán con al menos tres plataformas distintas (computadora, *tablets* y *smartphones*).

- Medios multiproducto: ofrecerán otros productos, no solamente los contenidos.

- Medios con contenidos y audiencias diferenciadas: el medio no podrá dirigirse a la misma audiencia. Habrá una fragmentación.

Sevilla (comunicación personal, 2016) considera que, para ser más competitivo, el medio debe conseguir desarrollar más capacidad de empatía con la propia comunidad y optar por un modelo comunicativo en el que no solo exista un relato de la realidad, sino que pueda encontrar otros tópicos de interés para su público y que este realmente acuda al medio porque ahí puede complementar información sobre sus aficiones o que le sirva como un servicio. Explica que hay que entender el periodismo, pero asegura es complicado:

Porque se puede ser competitivo en una cosa y no en otra, ya que empresas como Google actualmente guían a las audiencias, pero detrás de todo ello hay muchos intereses tanto políticos como económicos, situación que no perciben los ciudadanos, ya que no son máquinas informáticas neutrales sino que marcan criterios en función de si pagan por la información o en función de sus intereses (Sevilla, comunicación personal, 5 de febrero de 2016).

El consumo de medios digitales ha causado un impacto en el mercado de la comunicación y los MNDI están buscando adaptarse a las exigencias del mercado, de las audiencias, a los propios contenidos o a la tecnología. Por lo tanto, Díaz (2013) propone que se fomente y comience a labrar un camino hacia la unificación de perspectivas sobre modelos de negocio, sobre todo los referentes al sector de la comunicación. Por supuesto que la innovación deberá ser un factor a incluir en ese camino, ya que influye en las empresas de comunicación para que puedan adoptar nuevas capacidades tanto tecnológicas, de contenidos o de mercado. En resumen, ante la digitalización, los MNDI deberán tomar en cuenta a sus audiencias, se habla de empoderarlas.

Por último, considerando la evolución de los MNDI y sus modelos de negocio, todo indica que fomentar la participación de los usuarios no es la única tarea por delante, sino que falta encontrar la consolidación de un modelo o estructura de ingresos que no recaiga en la publicidad tradicional. Varios medios se encuentran experimentando y aplicando varios recursos, todo ello forma parte de la innovación, lo que asegura la renovación y control de los elementos que aseguran mejores condiciones para las empresas informativas.

3.7 Panorama de los MNDI

Los expertos de la industria de la comunicación están en busca de soluciones para resolver las crisis que trae consigo el entorno digital, no solo dentro del mismo campo virtual, sino desde el plano *offline* y que tiene que ver con el tipo de periodismo que se realiza, la capacitación del personal de estos medios o la inversión que realiza a esta clase de empresas.

Un ejemplo que refleja esta metamorfosis mediática es el señalado por Paul Steiger (exdirectivo de *The Wall Street Journal*). De acuerdo con el portal Media-tics, Steiger, también fundador de la agencia ProPublica, señaló en el encuentro “El Periodismo de Investigación como Servicio Público”, realizado en Madrid, España, que el ritmo acelerado de la economía mundial podría ocasionar, consecuentemente, el cierre de ediciones y cabeceras editoriales, provocando un desplazamiento de lectores de noticias a la web. El experto considera que la prensa escrita terminará extinguiéndose y que este fenómeno ocurrirá más rápido en Estados Unidos que en Europa, primeramente por la atracción a la tecnología y después por el alza de los costos de distribución. Su suposición se sustenta en el ejemplo de que la venta de suscripciones de los 20 periódicos impresos más importantes de EUA arrojó números muy bajos, entre ellos se encontraba el periódico *The Wall Street Journal*, el cual, asegura su exdirectivo, apenas comercializaba un millón de copias impresas.

Para Steiger, el verdadero problema no es la audiencia, sino que los medios digitales que cobran por acceder a los contenidos consiguen menos ingresos de los que solían obtener de la publicidad, su principal fuente de ingresos. En consecuencia, los medios informativos se han visto obligados a tomar decisiones que hagan más eficiente su operación, como la reducción de personal y la inclusión de contenidos de menor calidad. Sin embargo, Steiger ha generado a través de su propia agencia informativa un modelo que visualiza al periodismo de investigación como una estrategia para el consumo de las noticias utilizando, por una parte, el análisis de datos y, por otra, buscando duplicar públicos a través de redes sociodigitales (Garcimartin, 2016).

Durante el 17th International Symposium on Online Journalism (ISOJ) organizado en 2016, Kinsey Wilson, editor de innovación del periódico norteamericano *The New York*

Times, señaló que la estrategia de este medio para adaptarse a las dinámicas de cambio de consumo y producción de las noticias es, principalmente, persistir en hacer y ofrecer buen periodismo. Consideró además, otros elementos a tomar en cuenta, como intensificar los esfuerzos para atraer mayores suscriptores; hacer del consumo de noticias un hábito; priorizar el negocio de las suscripciones; ofrecer algún contenido gratuito; asegurar que el producto (*The New York Times*) llegue al lector y siempre recordar que el lector es el *target* principal (Mioli, 2016).

La forma de enfrentar este fenómeno de la convergencia digital nos lleva al caso del diario británico *The Independent*, que en febrero de 2016 anunció el cierre de su edición en papel (aunque no fue sino hasta abril de ese mismo año que se llevó a cabo) (*The Independent*, 2016).

El periódico fue vendido por sus propietarios, Alexander y Evgeny Lebedev, al grupo de prensa regional Johnston Press. Ambos declararon en ese momento que las ganancias se invertirían para fortalecer y expandir la versión digital, para así poder abrir oficinas en toda Europa, Oriente Medio y Asia. Este medio identificó las posibilidades de crecimiento digital a través de su página web, *Independent.co.uk*, al analizar que entre febrero de 2015 y febrero de 2016 su audiencia crecía mensualmente en un 33.3%, contabilizando cerca de 70 millones de usuarios únicos no globales. Los encargados de tomar la dirección de esta empresa aseguraron que el sitio era rentable y tendría un crecimiento de ingresos en los próximos años (*The Independent*, 2016). Frente a esta decisión corporativa, *The Independent* se convirtió en el primer periódico nacional de Gran Bretaña en trasladarse por completo al ciberespacio.

En Latinoamérica se registran otros casos de periódicos digitales que han destacado por sus fórmulas innovadoras y han marcado ejemplos de cómo se ha aplicado la innovación para lograr su sustentabilidad y permanencia. Por ejemplo, el periódico *O Globo*, de Brasil, en 2014 lanzó una edición vespertina titulada *O Globo A Mais*, diseñada únicamente para la aplicación de iPad, en ese momento se comprobó que el tiempo de los usuarios aumentó de 26 a 77 minutos. El Grupo Nación, de Costa Rica, y la editora de Clarín, en Argentina, sacaron la aplicación para celulares Al Toque, apoyada por la primera redacción orientada a dispositivos móviles en la región (Sádaba, 2016).

En el caso de México, señala Meléndez (2015), destaca el trabajo de *Animal Político*, un medio que ha logrado consolidarse en pocos años; su estrategia innovadora se basa principalmente en su relación con la audiencia, principalmente joven. A través de sus cuentas en Twitter, @Pajaropolitico, y Facebook ofrece información periodística independiente, útil pero sobre todo crítica. El equipo de *community manager* lo conforman dos personas que diariamente interactúan con los seguidores en tiempo real y están disponibles la mayor parte del tiempo para agradecer los comentarios y corregir, elemento que la audiencia valora. Este medio ha desarrollado proyectos como *El Sabueso* y *NarcoData*, con resultados positivos. Es una forma activa de atraer audiencias, según el Primer Estudio de Medios Digitales y Periodismo de América Latina 2015, se realiza una buena práctica digital (Meléndez, 2015).

El mismo estudio de medios digitales en América Latina indica que *Pública*, de Brasil, es otro de los medios innovadores que existen, ya que realiza buenas prácticas digitales, pero sobre todo innova en la forma en que desarrolla sus narrativas. El medio hace periodismo de investigación, pero los reportajes tienen formatos distintos de contarse, por ejemplo, tiene el caso de la serie “Meninas em jogo”, que trata sobre la explotación sexual de niñas y adolescentes en los meses previos a la Copa del Mundo en Brasil 2014. De acuerdo con lo recapitulado para el estudio, en vez de presentar formatos tradicionalmente largos, *Pública* trabajó, para este reportaje, con artistas visuales que crearon una serie investigativa en forma de cómic, que acercara la problemática a un público mucho más amplio (Meléndez, 2015).

En Argentina destaca el trabajo de *Chequeado.com*, un medio dedicado a hacer *fact checking* con *open data*. Es decir, el medio busca verificar las frases de diferentes líderes de opinión, como políticos, empresarios o periodistas, y comprobar si lo que dicen corresponde con los hechos y los datos disponibles. El impacto se presenta con la necesidad de que estos líderes precisen con mayor exactitud los datos oficiales. En 2014, *Chequeado* lanzó su *app* *DatoDuro*, para *smartphones* con sistema operativo Android, que permite acceder a notas, alertas de discursos e invitaciones a participar en chequeos colectivos, de esta manera, invita a sus audiencias a participar (Meléndez, 2015).

En Perú se habla de *La Mula*, una plataforma de periodismo digital que ofrece la posibilidad a cualquier persona de publicar de una manera simple las noticias, columnas, reportajes, entrevistas, crónicas y reseñas que le interese compartir con el mundo, sin importar su ubicación geográfica. Pero aunque colecta esa información también produce contenido propio: tiene un equipo de editores y reporteros. La información se jerarquiza, amplía o le da seguimiento a la información publicada por los seguidores (Meléndez, 2015).

Mientras tanto, en Colombia, *La Silla Vacía* ha innovado por su periodismo de nicho temático sobre poder y política, pero se vale de secciones de periodismo de datos; en alguna ocasión presentó el proyecto “Quién es quién”, un directorio que contaba con los perfiles y los nodos de relaciones de poder de cientos de personajes públicos colombianos. Como parte de su modelo de negocios, cuenta con apoyo de cooperación internacional, venta de publicidad, organización de eventos y talleres, consultorías, comercialización de contenidos y *crowdfunding*,

Entre algunos de otros medios que destacan por ciertas innovaciones se encuentran *Ojo Público*, en Perú, que desarrolló una aplicación periodística denominada Cuentas Juradas, que presenta una evolución del patrimonio de candidatos a las alcaldías distritales peruanas para el proceso de 2014. *Útero*, también de Perú, presenta trabajos con nuevas narrativas: una vez presentó una investigación de meses sobre la Asociación Peruana de Autores y Compositores, y en vez de publicar un típico reportaje lo hizo en forma de capítulos de series de televisión. *VerdadAbierta*, en Colombia, ha sido uno de los pocos medios que desde sus inicios, en 2008, ha buscado aprovechar las herramientas digitales para acompañar sus reportajes, de manera que sus mapas, líneas del tiempo e incluso aplicaciones móviles han obtenido gran éxito.

La búsqueda de adaptación al entorno digital es extensa, y ciertamente lo que sigue es el planteamiento de las estrategias para encontrar las posibilidades de existir y competir, lo que implica un cambio en la forma de pensar de aquellos actores que forman parte de la creación, la ejecución y el manejo de los MNDI. La realidad es que el financiamiento es el principal reto y preocupación; la búsqueda hacia la sostenibilidad seguirá impulsando sus opciones e ideas, pero hay un campo lleno de potencial y oportunidad de experimentación.

De acuerdo con el Primer Estudio de Medios Digitales y Periodismo de América Latina 2015, eran pocos los MNDI que contaban con portales 100% responsivos, a pesar de que el flujo de lectores desde dispositivos móviles se acrecienta. Se percibe escasa o nula experimentación con tecnologías móviles que permitan la geolocalización de noticias o la entrega personalizada de información. El uso estratégico de drones o herramientas similares no se toma muy en cuenta. La creación de comunidades es otra de las opciones que se están tomando en cuenta y que pocos desarrollan, pero, como señala Meléndez, se necesita dedicación y entendimiento de las lógicas digitales, asimismo, la voluntad de entablar conversaciones horizontales entre audiencias y periodistas.

3.8 El futuro y la innovación periodística

Los MNDI han implementado la innovación para la concreción de objetivos buscando potenciar sus atributos. Esto puede afirmarse con la propia evolución de los portales informativos desde una mirada tecnológica: su ejecución y sistemas tecnológicos no son los mismos de cómo empezaron. Sin embargo, el proceso de innovación es interminable y las oportunidades de cambiar dependerán del nivel de compromiso de la empresa informativa.

Varios autores coinciden en que a través del aprovechamiento de recursos creativos, humanos o tecnológicos los medios generarán actividades eficientes para alcanzar sus metas. Pérez-Latre y Sánchez-Taberner (2012) explican que los problemas que enfrentan los medios digitales, considerados por ellos empresas que enfrentan problemas de carácter estructural y de negocio, requieren de la creatividad e innovación para romper las barreras del progreso, y proponen que la industria necesita algunos factores como liderazgo, disciplina en el ritmo de innovación y gestión para encontrar propuestas que se adapten a los cambios que los medios digitales requieren. Según ellos, resulta cada vez más patente la necesidad de generar transformaciones en los contenidos que añadan valor a los medios y se conviertan en algo más relevante para los usuarios.

López Hidalgo (2016) describe que el periodismo del futuro obligará a los periodistas a pensar de distinta forma a la hora de buscar y elaborar relatos. El autor habla de un periodismo tecnológico y motiva al uso de nuevos términos que deben comenzar a incluirse:

“palabras como ‘webdocs’, ‘multimedia’, ‘crossmedia’, ‘transmedia’, ‘cómico periodístico’, ‘periodismo inmersivo’ o ‘periodismo dron’, son –o deben ser– términos ya usuales cuando hablamos de nuevos formatos y de retos de futuro” (López, 2016, p. 241). Explica también que los *gadgets*, como los lentes o relojes, determinarán cambios a la hora de elaborar contenidos, esto se denomina tecnología sin pantalla.

López Hidalgo (2016) asegura que el acceso a las noticias desde los *smartphones* seguirá en aumento, así como el periodismo de datos, el cual, recordemos, es aquel que transforma la información en tablas, números y variables, representados por gráficas o infografías de fácil comprensión o lectura. Menciona el autor que esta opción evolucionará con visualizaciones más innovadoras. Por otro lado, también señala al periodismo viral, que nace del uso intensivo de las redes sociodigitales con fines periodísticos. Sobre este, explica que los medios cada vez más ingenian técnicas para el uso rentable de las redes, de manera que los usuarios puedan hacer clic de forma más fácil a los portales. Pone de ejemplo el caso de *El País*, que creó la web Verne, un blog fijo en el dominio del periódico que publica videos y noticias más sociales e información de entretenimiento que estimula a las personas a compartir.

Los cambios en el periodismo se dan a través de distintos niveles: en los mercados, en la industria o en las agendas informativas. Frente a esto, Andy Kaltenbrunner (Burgen, y Kaltenbrunner, 2015), consultora de medios que redacta informes sobre innovación y periodismo, reflexiona y recuerda que la innovación de hoy puede ser un fracaso en el mañana. En una entrevista tomó como ejemplo el caso del periódico *The Guardian*, que ella considera es peculiar, porque de ser un periódico tradicional de Inglaterra, pero no de alto impacto, pasó a ser actualmente de los más grandes a nivel digital. Este logro se debe a que los directivos tomaron en serio a sus usuarios y el medio, asegura, crece con ellos. Menciona que este periódico digital recibe una media de 50,000 correos electrónicos por día con información de sus usuarios. Kaltenbrunner (Burgen y Kaltenbrunner, 2015) insiste en que aquel medio que logre innovar tiene que mantener la objetividad, adaptarse a la situación y tener claro a quién se está adaptando.

Continuando con el ejemplo del periódico *The Guardian*, Stephen Burgen (Burgen y Kaltenbrunner, 2015), corresponsal de ese medio en España, menciona que este periódico digital lo que ha desarrollado es un periodismo vertical, es decir, el medio busca gente experta o involucrada en algún tema específico, que posea gran experiencia, ventaja que está por encima de cualquier reportero. Asimismo, el éxito y soporte económico de este medio también debe entenderse desde la parte de su modelo de negocio. Este medio es una marca que comenzó como un medio tradicional con lectores fieles. Actualmente, detrás del medio, se encuentra la asociación The Scott Trust Limited, que tiene inversiones en varias industrias, por lo tanto, el medio posee su propio capital. *The Guardian* parece ser un medio estable económicamente, pero desea seguir conservando lectores y busca hacer un periodismo exclusivo (Burgen y Kaltenbrunner, 2015).

Mientras que este periódico internacional pretende mantener el objetivo de originalidad, otros periodistas defienden que la verdadera innovación está en buscar la calidad del periodismo.

Juan Luis Sánchez (Pastor y Sánchez, 2015), subdirector de *Eldiario.es* y catedrático, explica que hay que reconectarse con la sociedad: más allá del tipo de periodismo que se genere, de la tecnología y los elementos multimedia, está el bien común, el servicio al público desde una empresa pública que posee una responsabilidad social. De ahí que busque siempre realizarse un periodismo bien hecho y con ética.

Ana Pastor (Pastor y Sánchez, 2015), periodista y directora del programa *El Objetivo* en España, indica que el periodismo está afectado por la crisis de credibilidad y, por lo tanto, no pueden hacerse a un lado las opiniones de las audiencias, quienes han señalado que los periodistas han hecho mal algunas cosas, como decir lo que ellos quieren oír. Retomando ese argumento, Sánchez (Pastor y Sánchez, 2015) recomienda entonces mantener una posición autocrítica, reconocer los cambios que se han dado en el periodismo, en los intereses de los grupos de comunicación y los propios políticos, pero sobre todo entender que el diálogo no solo debe mantenerse entre el gremio, sino que debe buscarse la complicidad con la gente, es decir, tomar en cuenta a las audiencias y esto radica en un cambio de perspectiva. Al respecto, opina que ese cambio de mentalidad provocará que la innovación se contemple en un proceso

que conlleva el momento en el que se forma o funda el medio de comunicación, en el cómo se sostiene y financia.

El directivo defiende que aquellos que no estén trabajando en un periódico tradicional deben hablar en códigos de medios digitales, deben ocuparse de sus propias narrativas y no de pensar en las tensiones o problemas que tienen otros medios, como las exclusivas de la radio o la televisión, porque los problemas que se dan en los medios de navegación son totalmente diferentes. Esto quiere decir que implica un cambio de mentalidad y que va de la mano con los formatos y modelos de financiamiento o de negocio (Pastor y Sánchez, 2015).

En otro aspecto, frente a la realidad de los MNDI, algunos han comenzado a buscar sus propias soluciones y han implementado toda clase de estrategias para adaptarse y transformarse en el espacio digital. Por ejemplo, algunos MNDI han creado dentro de sus redacciones laboratorios de innovación, que son módulos de experimentación donde el medio investiga cómo desarrollar oportunidades tecnológicas o editoriales, puede ir desde el desarrollo de una tecnología hasta narrativas para relatar notas periodísticas.

Sádaba y Salaverría (2016), académicos expertos en el tema, si bien afirman que contar con un laboratorio para aprovechar la innovación no es algo preciso, sí observan que las empresas de medios deben encontrar la forma de afrontar corporativamente el estudio y la implementación de las novedades, ya sea a través de un departamento o de un equipo de trabajo que se dedique a esa tarea. Mientras que, en otra opción, también señalan las alianzas con universidades o centros de investigación. Ellos llaman a este tipo de innovación *intrapreneurship*, la cual se opone al emprendimiento como forma de generar ideas innovadoras; se debe entender que el emprendimiento se da fuera de la empresa tradicional, mientras que el *intrapreneurship* busca incentivar la innovación dentro de la misma empresa.

Pensando en ese elemento y modelo de actividad que lleve a los medios a ser sostenibles, Sádaba y Salaverría (2016) elaboraron un listado de laboratorios de medios, con más de 30 casos ubicados en su mayoría en Estados Unidos y Europa, los cuales categorizaron en cuatro tipos: los que se dedican al desarrollo tecnológico de aplicaciones digitales; los dedicados a la exploración de nuevas narrativas multimedia y periodismo de

datos; los de promoción e impulso de nuevos proyectos empresariales y *startups* o empresas emergentes; y, por último, los laboratorios de escuelas de formación profesional y alfabetización mediática.

Según Sádaba y Salaverría (2016), el panorama de los MNDI hace pensar que la única manera de afrontar el futuro con éxito y de crear empresas innovadoras es creándolas de la nada. Señalan el ejemplo del *The Huffington Post* o Netflix, en el ámbito internacional, los cuales superaron las trabas de adaptación al entorno digital. Señalan también que la innovación siempre ha estado en la práctica de las empresas de medios, tanto en las pequeñas y jóvenes.

La visión generalizada que se tiene actualmente sobre la evolución innovadora de los MNDI pareciera contar con un carácter positivo, pero la realidad es que los comportamientos en el espacio virtual son inciertos. Los MNDI aún se enfrentan a ciertas barreras que tienen que ver con la falta de compromiso de la audiencia hacia el medio, la cuestión de la inversión publicitaria en Internet o la falta de profesionalización en cuanto a periodismo digital; sin embargo, existen ya bastantes aportaciones prácticas sobre qué instrumentos o estrategias han funcionado mejor para ciertos medios digitales y las que los han ayudado a permanecer mayor tiempo en la web.

Las innovaciones se presentan en distintos niveles y formas. Algunos medios apuestan por el periodismo de datos, las transmisiones en vivo, el diseño, la multimedialidad integrada en la noticia, la búsqueda de la interactividad, etc. Se advierten estas novedades como las tendencias por hacer un periodismo diferente y más adaptado al espacio digital.

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

En este capítulo se desarrolla el diseño metodológico que busca cumplir con los objetivos de investigación: el tipo de estudio que se realiza con los correspondientes fundamentos, la selección y el acceso a las unidades de estudio, así como el proceso de creación de las herramientas para la obtención de información y el levantamiento de datos con su correspondiente validación.

4.1 Enfoque metodológico

4.1.1 Tipo de estudio

De acuerdo con los objetivos planteados para este proyecto de investigación, se llevó a cabo una investigación de tipo descriptiva-explicativa. Dado que la problemática es aún un tema poco explorado desde la academia en el contexto local, se pretende explicar el fenómeno a partir de la información proporcionada por los sujetos de la muestra. La descripción de los datos se convertirá en el elemento principal para poder interpretar las realidades de la problemática, permitiendo mostrar con mayor precisión las dimensiones del fenómeno (Hernández, Fernández y Baptista et al., 2010).

Por lo tanto, para este estudio se hará uso de una metodología mixta de predominación cualitativa. De acuerdo con Hernández, et al., (2010), esta consta de un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos, con los que se pretende obtener una perspectiva más amplia para el análisis y entendimiento del problema identificado. Estos autores señalan también que los diseños mixtos representan el más alto grado de integración o combinación entre los datos cualitativos y cuantitativos, permitiendo acercarnos a la problemática y obtener así perspectivas más amplias.

Conforme a la definición que ofrecen los mismos autores:

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias

producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández, et al., 2010, p. 546).

En una de las definiciones que proponen Hernández, et al., (2010) sobre los métodos mixtos, citan a Johnson et al. (2006), quien visualiza la investigación mixta como un continuo en donde se mezclan los enfoques cuantitativo y cualitativo, centrándose más en uno de estos o dándoles el mismo peso, proponiendo la preponderancia cualitativa.

En el artículo “La dicotomía cualitativo-cuantitativo: posibilidades de integración y diseños mixtos” (2015), de Sánchez Gómez, se cita a algunos autores que concretan de forma precisa la propuesta metodológica de esta investigación. Entre ellos se encuentra Delgado (citado en Sánchez Gómez, 2015), quien afirma que en función del peso de cada enfoque, en el estudio se establecen distintas posiciones en el *continuum* cualitativo cuantitativo, donde se da una combinación gradual, lo que permite la creación de diferentes diseños, como el de preponderancia cualitativa:

Método puro + Cualitativo mixto (CUAL-cuan) = Preponderancia cualitativa.

Otro autor que se retoma es Hernández Pina (citado en Sánchez Gómez, 2015), quien mantiene una postura más neutral respecto a vincular los tipos de investigación, por lo tanto, explica que “las diferencias no estriban tanto en los números y en las técnicas estadísticas como en cuestiones más sustantivas como son la objetividad, la validez, la fiabilidad y los criterios de verdad” (2001, p. 54).

Por último, Sánchez Gómez (2015) refiere también a Flick (citado en Sánchez Gómez, 2015), quien plantea que las relaciones de la investigación cualitativa y la cuantitativa se pueden estudiar en niveles diferentes de relación. Entre ellas ubica la vinculación de métodos y resultados cualitativos y cuantitativos, por lo que propone el principio de la superioridad de la investigación cualitativa sobre la cuantitativa. Es menos frecuente, pero más sustancial.

El método mixto implica efectuar indagaciones más dinámicas y pretende la diversidad, obtener puntos de vista variados e incluso divergentes. Además, cuenta con justificaciones lógicas, como el elemento de la ilustración, que se refiere a ejemplificar de

otra manera los resultados obtenidos por un método, el aporte al desarrollo de los instrumentos para hacerlo más enriquecedor, y a la reducción de incertidumbre ante resultados inesperados (Hernández, et al., 2010).

En el caso de esta investigación, se dará mayor peso a la perspectiva cualitativa, ya que, como indican Orozco y González (2011, p. 117), desde el campo de la comunicación este método ayudará a comprender las cualidades del fenómeno respecto de las percepciones propias de los sujetos, que dan lugar, habitan o interfieren en el fenómeno. Orozco y González aseguran que este tipo de estudio es un proceso de indagación y exploración de un objeto siempre construido, al que se le está conociendo continuamente con el fin de entenderlo. Los mismos autores también explican que la perspectiva cualitativa busca presentar las interpretaciones del fenómeno, ya que se trata de un proceso de indagación en que el investigador accede a las relaciones de significado que los sujetos del estudio construyen.

Orozco y González (2011) señalan también que aunque la información se presente a través de estas interpretaciones, no quiere decir que no se incluyan algunas cuantificaciones o mediciones cuando se trate de un modelo cualitativo. Si bien estos autores no se refieren a un método mixto, sí señalan que uno de los desafíos del método cualitativo es la creatividad metodológica. El investigador tiene el reto de lograr acoplar una correcta estrategia metodológica, teniendo a su favor que desde lo cualitativo cada caso o proyecto de investigación puede ser único (Orozco y González, 2011).

En lo que refiere a la muestra, problema fundamental y de interés desde lo cuantitativo, los mismos autores mencionan que en un número amplio de muestra se persiguen ciertas generalizaciones y, al no tratarse de un estudio meramente cuantitativo, lo que interesa es rescatar los matices del objeto de estudio. Por tanto, afirman, el universo de la muestra no importa, siempre y cuando sus características se mantengan constantes y congruentes (Orozco y González, 2011).

Por todo lo anterior, el método de este proyecto es el predominante cualitativo, en el que se recopilaron datos estructurados a partir de una técnica cualitativa, la entrevista, que

requirió de la aplicación de una técnica cuantitativa a partir de un cuestionario en el que se consideraron preguntas abiertas y cerradas, con el objetivo de complementar y reforzar algunos de los datos obtenidos por los actores principales de la muestra.

4.2 Metodologías comprobadas

Bajo el precepto de desarrollar una metodología confiable para esta investigación, se llevó a cabo una revisión de literatura que permitió detectar una orientación metodológica hacia la observación del fenómeno. Dentro de la misma, encontramos algunos estudios que destacaron por el dominio del tema y por la estructura detallada de su metodología de investigación. Estos fueron: el “Ranking de Innovación Periodística 2014” (De Lara et al., 2014); el artículo “Aproximación metodológica al estudio de la innovación en periodismo” (Carvajal, et al., 2015); el “Primer estudio de medios digitales y periodismo en América Latina. Iniciativas, modelos de negocio y buenas prácticas” (Meléndez, 2015); y el artículo “Periodismo emprendedor: el periodismo deportivo en España” (Manfredi, et al., 2015).

En estos trabajos también se identificó una correlación importante entre constructos, como el concepto *innovación*, las categorías relacionadas con los productos y servicios en los MNDI, las narrativas y las audiencias. Esto permitió identificar categorías de análisis que dimensionaban varios de los factores que intervienen en el tema de innovación periodística, que a su vez se relaciona con las acciones estratégicas de las empresas mediáticas nativas digitales.

Así pues, se buscó, rescatar de todas ellas, los criterios y categorías de estudio que permitieran el desarrollo de una metodología contextualizada a la situación de los medios nativos digitales de información en Querétaro. Para ello, se realizó una adaptación de los conceptos que permitiera crear las herramientas de recolección de datos con el objetivo de validar los constructos propuestos desde la academia sobre el tema y que otros investigadores ya han observado.

Una vez recopilada esa información, se desarrolló una propuesta particular metodológica que sirviera para identificar las estrategias de innovación en los MNDI de Querétaro.

Sobre la técnica, es importante mencionar que se decidió desarrollar un formato de entrevista semiestructurada aplicada a los directivos generales y un cuestionario a editores o jefes de redacción, que sirvió para obtener datos complementarios. Sobre estos dos instrumentos de investigación se hablará más adelante.

4.2.1 Aproximación al diseño metodológico

En 2014, el grupo de investigadores conformado por Alicia De Lara, José Miguel Carvajal, José Alberto García Avilés, Félix Arias y

José Luis González, y los colaboradores Borja García, Miguel Palazón y José María Valero, pertenecientes al GICOV (Grupo de Investigación de la Comunicación), de la Universidad Miguel Hernández en España, evidenciaron a través del estudio “Ranking de Innovación Periodística 2014” la importancia del proceso de innovación dentro de la industria periodística.

Los académicos que generaron este proyecto revelaron, a través de ese documento, una lista de medios digitales considerados innovadores, con base en una detallada metodología que pudo medir la innovación en cada uno de los medios.

Ese estudio sirvió para comprender, identificar y seleccionar algunos de los atributos de investigación para el proyecto. Sin embargo, Miguel Carvajal, Félix Arias, Samuel Negrodo y Avelino Amoedo, en 2015, publicaron el artículo titulado “Aproximación metodológica al estudio de la innovación en periodismo”, un texto que se relacionaba con el Ranking de medios de 2014. Este documento se complementaba con nuevos ítems, reflexiones y referencias, por lo que de este último artículo se retomó la propuesta completa respecto a la clasificación de las áreas de estudio y la tipología clasificada de las categorías y subcategorías de estudio.

Otra observación importante es que el objetivo del artículo mencionado consiste en una propuesta metodológica para analizar y clasificar distintos casos de innovación en periodismo, además de establecer criterios homogéneos que faciliten la tarea del análisis de la innovación dentro de las organizaciones periodísticas (Carvajal et al., 2015).

Hernández, et al. (2010) señalan que la herramienta de recolección de datos debe cumplir con requisitos esenciales de confiabilidad, validez y objetividad. Para abarcar todas las dimensiones posibles y tener mayor acceso a la información de forma inductiva, se consideró también revisar el “Primer Estudio de Medios Digitales y Periodismo en América Latina” (2015), coordinado por Jordy Meléndez Yúdice y elaborado por Factual A.C. con apoyo del Fondo Regional para la Innovación Digital en América Latina y el Caribe (FRIDA); así como al artículo “Periodismo emprendedor: el periodismo deportivo en España”, de Juan Luis Manfredi Sánchez, José Luis Rojas Torrijos y José María Herranz de la Casa (2015).

En ambos trabajos se identificaron proyectos innovadores de medios digitales que compartían características similares en cuanto sus modelos de negocio, las nuevas narrativas o las prácticas de la empresa de comunicación digital. Algunos de los términos denominados por los investigadores fueron utilizados e incluidos en la terminología de las herramientas de investigación; es decir, el cuestionario y la entrevista semiestructurada.

Del “Estudio de Medios Digitales y Periodismo en América Latina” (Meléndez, 2015) se obtuvieron algunas preguntas de la entrevista aplicada a los directores de los medios de comunicación que forman parte de la muestra de este estudio. Asimismo, del texto *Innovación y desarrollo de los cibermedios en España* (Sádaba, et al., 2016) se rescató el formulario de preguntas que se utilizó para el “Ranking de Innovación Periodística 2014” (De Lara et al., 2014).

Por último, se revisó el título *Cómo innovar en periodismo. Entrevista a 27 profesionales* (García-Avilés, et al., 2016), el cual sirvió para complementar el cuestionario que habría de aplicarse a uno de los grupos de la población seleccionada para esta investigación.

4.3 Instrumentos de recolección de datos

Para el diseño de las herramientas de recolección de datos, se consideró la utilización de una entrevista semiestructurada y un cuestionario con base en categorías de estudio y preguntas proporcionadas a través de los documentos arriba mencionados.

Las herramientas fueron dirigidas a una población de 11 expertos, dividida en dos grupos (Grupo A y Grupo B). La asignación de la entrevista correspondió a los directores y fundadores de los MNDI seleccionados (Grupo A). Mientras que el cuestionario fue aplicado a los editores en jefe (Grupo B).

El objetivo de realizar dichos instrumentos se debió a que interesaba recolectar principalmente las perspectivas de los sujetos que tuvieran mayor influencia y poder en la toma de decisiones dentro del medio. Pero debido a las circunstancias de tiempo, a efectos de cumplir con este trabajo, se consideró utilizar una herramienta más veloz que pudiera recuperar datos más concretos sobre la parte técnica o información que complementara las declaraciones de los directivos de alto mando.

4.3.1 La entrevista

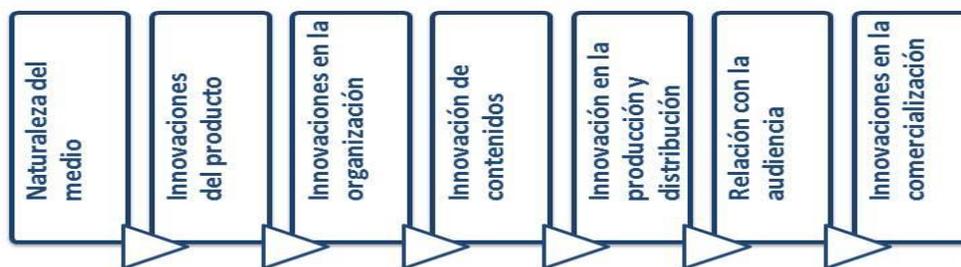
De acuerdo con Namak Foroosh, se entiende por entrevista al “proceso de interrogar o hacer preguntas a una persona con el fin de captar sus conocimientos y opiniones acerca de algo” (2003, p.139). La información recolectada a través de esta opción se podrá transformar en categorías de estudio, de modo que sirva para una triangulación esquemática que permita la contrastación o comparación de las categorías de estudio, arrojando resultados que puedan ayudar a resolver las preguntas de investigación.

Para definir las preguntas para la entrevista, tal y como se ha señalado con anterioridad, se acudió a la revisión de diferentes formularios relacionados con el tema, los cuales fueron aplicados por otros investigadores como Jordy Meléndez (2015) y el Grupo de Investigación de la Comunicación de la Universidad Miguel Hernández (GIVOC). De este modo fue que se retomaron las preguntas más importantes y correlacionadas. Así pues, algunas de las preguntas propuestas en la entrevista final provienen del “Primer Estudio de

Medios Digitales y Periodismo en América Latina. Iniciativas, modelos de negocio y buenas prácticas” (Meléndez, 2015); del cuestionario de preguntas para las entrevistas del “Ranking de Innovación Periodística 2014”, del libro *Innovación y desarrollo de los cybermedios en España* (Sádaba, et al., 2016); y de las preguntas realizadas por García-Avilés, Carvajal y Comín (2016) en *Cómo innovar en periodismo. Entrevista a 27 profesionales*. No obstante, conforme a un criterio de contextualización de lo local, se formularon otras preguntas que parecían más afines a los MNDI queretanos.

Las 42 preguntas que se generaron para la entrevista semiestructurada tienen relación directa con las preguntas del cuestionario que se aplicó a los editores para su posible triangulación. Asimismo, para tener un orden en los datos, la entrevista se dividió en siete categorías: 1) naturaleza del medio; 2) innovaciones del producto; 3) innovaciones en la organización; 4) innovación de contenidos; 5) innovación en la producción y distribución; 6) relación con la audiencia e 7) innovaciones en la comercialización.

Figura 3. Categorías de estudio (entrevista)



Fuente: Elaboración propia.

4.3.2 Ventajas y desventajas de la entrevista

Entre las oportunidades que ofreció la entrevista semiestructurada se presentó la secuencia o guía de preguntas, la cual ayudó a tener mayor control sobre el tema y su relación con las categorías de estudio.

Está técnica permite que al mismo tiempo tanto el entrevistado como entrevistador puedan aclarar dudas. Asimismo, funciona con el objetivo de poder añadir más preguntas

para mejorar la calidad de la información (Namak Foroosh, 2003). Las preguntas buscaron cubrir todas las categorías y subcategorías de estudio.

No obstante, pese a que la colaboración y cooperación de las personas entrevistadas (directivos) fue amplia, la accesibilidad no fue inmediata. Fue tardado agendar las entrevistas y el tiempo para aplicarlas fue limitado.

El control sobre la entrevista con guía fue difícil de llevarlo de forma ordenada, dado que en muchas ocasiones el entrevistado se adelantaba a responder preguntas y aunque se sugiere que las entrevistas sean breves, en este caso, las interrogantes finales resultaron bastante extensas, lo que afectó el ritmo de algunas de las entrevistas haciéndolas muy extensas.

4.3.3 Validación de la entrevista

Como parte de la preparación de la técnica y de la herramienta de la investigación, se decidió llevar a cabo una entrevista piloto con el fundador del MNDI *Alerta Qro*. Este ejercicio permitió seleccionar las preguntas que más relevancia pudieran tener para el estudio y que no debieran faltar en la entrevista o temas que faltaban incluir. Asimismo, se llevó una medición del tiempo y se consideró que debía establecerse un período de no más de 60 minutos de duración. La realización de esta entrevista permitió considerar aspectos como el ambiente que se tiene que crear para generar confianza o empatía con el entrevistado; asimismo, las preguntas que permiten introducir al tema y que pueden motivar al entrevistado a contestar sin reservas.

4.4 Cuestionario

Para ampliar la base de la información, se decidió elaborar un cuestionario para que fuera contestado por los jefes de edición o editores, quienes se consideran dentro del organigrama de los medios digitales como aquellos profesionales que están más involucrados con la parte creativa y técnica en cuanto a la producción y distribución de la información. Este estuvo basado en las categorías e ítems resultantes del artículo “Aproximación metodológica al estudio de la innovación en periodismo” (Carvajal et al., 2015) y se complementó con

categorías del “Primer Estudio de Medios Digitales y Periodismo en América Latina” (Meléndez, 2015), de donde se obtuvo la propuesta metodológica. La herramienta se fue afinando con el fin de que las categorías obtenidas de todos estos estudios pudieran adaptarse al contexto local y dirigirse a nuestro objeto de estudio.

Según explica Namak Foroosh (2003), el cuestionario es la tradición de los objetivos de investigación a preguntas específicas. Este mismo autor señala que el reto de esta técnica es evitar las preguntas ambiguas o que sugieran e insinúen la respuesta; el investigador lo desarrollará de forma atípica, lo que requiere repeticiones e intercalaciones, volviendo a pasos anteriores para efectuar los cambios necesarios.

Durante el proceso de creación de esta herramienta, se determinó crear preguntas de opinión, cerradas, de opción múltiple y dicotómicas. Las preguntas de opinión se pretende se refieran a la inclinación, ideas y convicciones sobre los temas específicos que corresponden a esta investigación (Namak Foroosh, 2003). Mientras que, las preguntas cerradas sugieren a los entrevistados dar las respuestas según las categorías o alternativas de respuesta proporcionadas (Namak Foroosh, 2003). En las preguntas de opción múltiple, pese a que no permiten que los entrevistados elaboren su posición verdadera, pueden escoger la alternativa más cercana. En el caso de las preguntas dicótomas ofrecen dos alternativas: el sí o el no; sin embargo, en la mayoría de las preguntas que se crearon con esta opción se solicitó siempre que se explicara la respuesta, como alternativa para el entendimiento de la información. Este tipo de preguntas requiere menos tiempo y menos destreza del entrevistador, y a su vez facilitan la tabulación de la información (Canales, Alvarado y Pineda, 2002, p. 168).

4.4.1 Ventajas y desventajas del cuestionario

Una de las ventajas metodológicas que permite el uso del cuestionario es que la estructura de las preguntas permite abordar de forma específica y directa las categorías de la investigación con las cuales se buscó evaluar la innovación. Esta organización de preguntas también permitió un orden lógico y de secuencia para el análisis de los datos. Las preguntas debieron evaluarse y examinarse antes de ser aplicadas, para asegurar la comprensión de los conceptos

y evitar preguntas negativas o positivas que indujeran a un tipo de respuesta esperada (Canales, Alvarado y Pineda, 2002). La principal desventaja que puede considerarse es la extensión del cuestionario (15 páginas), ya que pudo resultar muy largo para los sujetos y con ello ver afectadas sus respuestas. Pudiendo afectar la validez de algunas respuestas.

4.4.2 Validación del cuestionario

Para definir la herramienta final se aplicaron tres cuestionarios piloto, durante la jornada del Foro de Medios Nativos Digitales que se organizó en el mes de octubre de 2016 en la Ciudad de México.

El primer cuestionario se aplicó al editor de *La Silla del Caribe*, un medio local proveniente de Colombia. El segundo fue respondido por uno de los coeditores de *Distintas Latitudes*, un medio nativo digital que se integra de una red de periodistas de toda Latinoamérica. Por último, el cuestionario fue contestado por el codirector de *Lado B*, un medio nativo digital de la ciudad de Puebla, México.

Esta experiencia fue propicia para introducir cambios en el instrumento original. Las principales modificaciones fueron: aclarar preguntas que resultaron confusas, se eliminaron preguntas innecesarias y se agregaron nuevas.

4.5 Muestreo o selección de informantes

Tal como lo afirman Münch y Ángeles (1988), el muestreo es una parte esencial del método científico. De acuerdo con estos autores, se define como el conjunto de operaciones que se realiza para estudiar la distribución de determinadas características de una población, a partir de la observación de un subconjunto de la población denominada muestra. La población se conforma de cualquier tipo de elementos, que son las unidades individuales que componen a la población (1988, p. 99).

El diseño de la muestra constó de definir y delimitar correctamente las unidades de análisis, ya que a través de ellas se obtuvo aquella información que ayudó a las

aproximaciones del problema de estudio. Esto se llevó a cabo en tres etapas: selección del tipo de muestra, selección de los casos de estudio y selección de las unidades de análisis.

4.5.1 Selección del tipo de muestra

De acuerdo con las necesidades de la investigación, se identificó que el tipo de muestra más idónea correspondía a una no probabilística por conveniencia. Pese a que la gran desventaja de esta estrategia se basa en que arroja datos no generalizables o que no calcula escalas de error, es útil para la recolección de información específica y detallada (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

La selección de los casos se realizó desde el planteamiento del problema y se tomaron en cuenta tres factores de determinación, tal como sugieren Hernández, Fernández y Baptista (2010). Estos fueron: la capacidad operativa de recolección y análisis, el entendimiento del fenómeno y la naturaleza del fenómeno (si los casos son frecuentes y accesibles y cuánto tiempo llevará la recolección de la información).

Considerando lo anterior, se decidió optar por una muestra por conveniencia, intencionada o decisional. En este tipo de muestreo, los entrevistadores o investigadores utilizan su criterio para seleccionar los elementos de una muestra (Münch y Ángeles, 1988, p. 114). Es decir, el investigador o la investigadora seleccionan directa o intencionalmente a los individuos de la población.

Para seleccionar la muestra y la población de este proyecto, se realizó primero una inmersión en los portales digitales de noticias de la ciudad de Querétaro. Después, se generaron algunos criterios propuestos por el investigador, para poder elegir las unidades de estudio. Estos criterios debían cumplir con características afines entre ellos y con relación a otras obtenidas en la revisión de la literatura. A continuación se describen las características que se tomaron en cuenta para la selección de la muestra y en seguida a ello, se explican cómo se dividió la población para aplicar las herramientas.

- **Tipo de medio:** nativo digital

Especificación: medio nativo digital queretano. Fundado o creado por periodistas o emprendedores del estado de Querétaro. Medio no migrante de un medio tradicional. Su marca no debía pertenecer a alguna franquicia, agencia o portal de noticias de carácter nacional o internacional. Su sitio web tenía que estar albergado en un servidor.

- **Año de nacimiento**

Especificación: el medio debía tener más de un año de haberse formado.

- **Posicionamiento en redes**

Especificación: se consideró el número de seguidores con los que contaban en sus principales redes sociodigitales (Facebook y Twitter), (debían contar con más de 1,000likes y 1,000 seguidores). Además, se llevó a cabo una revisión en el *ranking* de Alexa (sitio web encargado de proporcionar datos de tráfico, clasificaciones globales y otra información) posicionándose entre los portales de noticias más visitados en Querétaro.

- **Lugar**

Especificación: contar con una oficina, planta o espacio físico con identidad organizacional donde se concentrara una plantilla de trabajo y equipo tecnológico para el desarrollo de las actividades del medio.

- **Publicidad**

Especificación: el medio debía poseer publicidad dentro del portal de noticias y que estuviera a la vista de la audiencia.

- **Selección de las unidades de análisis**

La selección de las unidades de estudio estuvo orientada a elegir a los personajes que tuvieran mayor influencia en la toma de decisiones dentro de las empresas mediáticas.

Por consiguiente, la estrategia se basó en seleccionar a los expertos del medio, entre ellos, los directivos o fundadores del medio, directores editoriales y creativos, así como los editores en jefe. De acuerdo con la fundamentación metodológica, estos sujetos resultaron

idóneos para responder y brindar información que sirviera para identificar los puntos de análisis de las distintas categorías seleccionadas para el estudio.



Figura 4. Unidades de análisis. Elaboración propia

Las unidades de análisis se dividieron en dos grupos, ya que tratándose de una investigación con enfoque mixto y la aplicación de dos herramientas distintas, era necesario organizar metodológicamente a la población, así que se dividió en Grupo A y Grupo B, esta clasificación se realizó para el control interno de la investigación.

→ **Grupo A:** el primer grupo de población centra a los directores y fundadores de los medios nativos digitales de información, así como directores de otras áreas que tuvieran suficiente influencia en la toma de decisiones del medio de comunicación.

→ **Grupo B:** el segundo grupo de la población corresponde a los editores generales, jefes de redacción, coordinadores de edición, editores web o de diseño. Estos debían cumplir con la característica principal de ser participantes en la generación de contenidos e involucramiento en la parte técnica de la página web.

Es importante señalar que en algunos casos, y dependiendo del organigrama de cada empresa, el nombre específico del editor o las actividades a su cargo variaron, sin embargo, se considera que las dinámicas o su nivel de involucramiento es coincidente en la mayoría.

Para esta investigación se realizaron en total siete entrevistas a nivel directivo y gerencial, y cuatro cuestionarios con personajes de experiencia en el nivel operativo.

4.6 Categorías/variables de análisis

De acuerdo con la pregunta de investigación, se considera como la variable principal de estudio el concepto *innovación*.

Variable dependiente: innovación.

Variables independientes: naturaleza de la innovación, producto y servicio, producción y distribución, organización, audiencia y comercialización.

Para esta investigación se consideró como variable dependiente el término de innovación, ya que se acometió identificar aquellos factores o características innovadoras dentro de los MNDI. Por lo tanto, a partir de ese concepto se desarrollaron las variables independientes que llevaron al análisis y explicación del fenómeno.

4.7 Constructos de la investigación

| CONSTRUCTO | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DEFINICIÓN OPERACIONAL |
|------------|--|---|
| INNOVACIÓN | Innovar consiste en detectar una necesidad o problema, encontrar una solución original y desarrollarla de forma exitosa. Se trata de implementar un nuevo concepto, producto o servicio de un mercado concreto de forma disruptiva, es decir, que esa novedad altere el modo tradicional en el que se venían haciendo las cosas (García-Avilés, 2015). | La innovación es un proceso que involucra acciones creativas o disruptivas que afectan las áreas de operación y estructura de las empresas mediáticas nativas digitales de información. Asimismo, interfiere en la búsqueda para alcanzar objetivos comunes o particulares. |

| | | |
|------------------------------------|---|--|
| | <p>Según Schumpeter y la OECD, toda innovación afecta cuatro áreas básicas: el producto, los procesos de producción y distribución, la organización, y la comercialización. (Carvajal <i>et al.</i>, 2015).</p> | |
| NATURALEZA DE LA INNOVACIÓN | <p>La naturaleza de la innovación se conforma por los datos básicos del proyecto inicial del “Ranking de Innovación Periodística 2014” (Carvajal <i>et al.</i>, 2015). Sus principales componentes son la base tecnológica, el grado de innovación, etc. Para comprender su origen, se presentan algunos componentes principales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Base tecnológica. 2. Grado de innovación. 3. Finalidad del medio. 4. Solución o problema que resuelve el medio. 5. Objeto de innovación. | <p>La naturaleza de la innovación señala los elementos principales de los que se compone la empresa mediática desde el ámbito tecnológico y organizacional pero bajo el precepto de innovación, que ayuda en la conformación del medio para alcanzar objetivos.</p> |
| PRODUCTO Y SERVICIO | <p>El producto es un conjunto de atributos que el consumidor considera que tiene un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos. Representa el ofrecimiento de una empresa u organización a su público objetivo para satisfacer sus necesidades y deseos, además de lograr también los objetivos en cuanto a utilidades o beneficios (Díaz, 2014).</p> <p>Como servicio se consideran aquellas actividades identificables, intangibles y perecederas, resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, desempeño o esfuerzo, implican la participación del cliente y no son posibles de poseer físicamente, ni transportar o almacenar; pueden ser ofrecidos en renta o venta (Díaz, 2014, p.22).</p> <p>En el caso de las empresas mediáticas, las innovaciones en el</p> | <p>El producto se trata de un bien que se crea o fabrica con ciertas características para cubrir las necesidades de una persona, sistema u organización. Puede ofrecerse, comercializarse o intercambiarse dentro de un mercado, del que se obtendrá algún beneficio.</p> <p>En el caso de la rama periodística, el producto se refiere al medio de comunicación como tal, compuesto de múltiples atributos, que brinda satisfacer las necesidades informativas de la sociedad de manera general o especializada.</p> <p>El servicio es una actividad que busca satisfacer necesidades tangibles o intangibles, buscando cumplir principios y estatutos que alcancen la satisfacción de las personas o los clientes.</p> |

| | | |
|---|--|--|
| | <p>producto o servicio implican cambios en el modelo editorial y en la oferta de contenidos (formatos, géneros, recursos...) (Carvajal <i>et al.</i>, 2015).</p> | <p>En el ámbito periodístico, el servicio es aquello que ofrecen los medios de comunicación para ayudar, orientar o informar a las personas, vinculando particularidades que lo señalen como algo distinto del mercado.</p> |
| <p>PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN</p> | <p>De la producción derivan los bienes y servicios, que luego de su distribución son aplicados a la satisfacción de las necesidades y deseos de las personas a través del consumo.</p> <p>La producción siempre parte de la inventiva, y esta, a la vez, del descubrimiento y combinación de técnicas cada vez más efectivas para producir los bienes y servicios. Para producir los bienes y servicios que serán ofrecidos en el mercado, es necesario contar con factores de producción, como los recursos naturales y el capital físico y humano. Un alto nivel de conocimiento técnico-organizativo favorece el proceso de producción (Resico, 2011).</p> <p>La distribución es el reparto del producto entre las personas o grupos que forman la sociedad (Blanco, 2008).</p> <p>En la industria periodística, las innovaciones en producción y distribución afectan los procesos de creación y adquisición de contenidos y las relaciones entre la organización y el usuario (Carvajal, 2015).</p> | <p>La producción es la realización de una actividad física, económica o mental, aplicando una determinada tecnología para transformar ideas o recursos en nuevos bienes y servicios que buscan satisfacer necesidades.</p> <p>Este desarrollo de nuevos productos y servicios buscará ser ofertado dentro de un mercado para que llegue hasta las personas que desean hacer uso del producto o servicio, por lo que habrá que determinar las proporciones de los bienes o servicios; asimismo, diversificar el modo de hacerlo llegar hasta ellos a través de distintos canales, haciendo uso de recursos innovadores.</p> |
| <p>ORGANIZACIÓN</p> | <p>La organización es un conjunto que desarrolla roles particulares y que a través de una acción (normalmente formalizada) busca alcanzar (o esta cohesionado en torno de) un objetivo en común.</p> | <p>El medio nativo digital de información se conforma como cualquier empresa u organización que tiene fines en común, cumple con funciones específicas y busca alcanzar objetivos.</p> |

| | | |
|-------------------------|--|--|
| | <p>Como verbo, consiste en ordenar los elementos, especialmente humanos, que comprende la organización o sistema social. Se realiza a través de la estructuración de un modelo particular de autoridad jerárquica o distribución de la autoridad, o distribución del trabajo o especialización (Johansen, 1982).</p> | <p>La estructura organizacional del medio nativo digital de información influye en la manera en que se toman las decisiones para la realización de los principales cambios en cuanto a la producción, distribución y comercialización de la información.</p> |
| COMERCIALIZACIÓN | <p>Comercializar se traduce como el acto de planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan poner en el lugar indicado y en el momento preciso una mercancía o servicio, para que los clientes que conforman el mercado lo conozcan y consuman. (Díaz, 2014, p.22).</p> | <p>Es la función y actividad económica que desarrollan las empresas, incluyendo las de información, en la que se intercambia información sobre el producto y servicio, con el fin de que las personas lo consuman, obteniendo de este un capital o ingreso.</p> |
| AUDIENCIAS | <p>De acuerdo con Wilton de Sousa (citado en Orozco, 1997, p.27), las audiencias son para las agencias de <i>rating</i> y empresas comerciales de medios, cifras, segmentos cuantitativos en los que se divide la sociedad con respecto a su exposición y preferencias a algún medio.</p> <p>Para los anunciantes, las audiencias son potenciales consumidores de los productos y servicios publicitados en los medios, a las que hay que convencer de sus bondades.</p> <p>Hay diferentes criterios de segmentación de las audiencias: la edad, el género, el lugar de residencia, el estrato socioeconómico y el nivel educativo (Orozco, 1997).</p> | <p>Las audiencias son aquellos grupos de personas capaces de tomar decisiones frente a la exposición de productos o servicios mediáticos. Las elecciones que hagan al respecto, de estar conectados a través de algún medio de comunicación, se convertirán en hábitos o acciones registradas e identificadas por los medios de comunicación, que harán lo posible por atraer su atención y tiempo para permanecer, interactuar o influir en los mensajes o contenidos mediáticos.</p> |

Fuente: Elaboración propia.

4.8 Categorías y subcategorías seleccionadas para el estudio

A partir de las definiciones operacionales, las subcategorías que buscaron analizarse tanto en las entrevistas y los cuestionarios, sirvieron para clarificar las acciones estratégicas que los MDNI llevan a cabo con el fin de mostrarse innovadores.

Tabla 2. Categorías y subcategorías de entrevistas y cuestionarios seleccionadas para el estudio

| CATEGORÍAS ENTREVISTAS | SUBCATEGORÍAS | CATEGORÍAS CUESTIONARIOS | SUBCATEGORÍAS |
|-----------------------------|---|---|---|
| NATURALEZA DE LA INNOVACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> ● Experiencia profesional del directivo ● Motivo de la fundación del medio ● Proceso de fundación del Medio ● Número de personal con las que inició el medio y número de personal actualmente | <ul style="list-style-type: none"> ● NATURALEZA DE LA INNOVACION | <ul style="list-style-type: none"> ● Base tecnológica ● Grado de innovación ● Finalidad del medio ● Solución o problema que resuelve el medio ● Objeto de innovación |
| INNOVACIÓN Y PRODUCTO | <ul style="list-style-type: none"> ● Objetivo del medio ● Filosofía del medio ● <i>Target</i> del medio ● Características para ser un medio innovador ● Medios innovadores ● Innovación del producto ● Productos innovadores de éxito y fracaso ● Última innovación del medio | <ul style="list-style-type: none"> ● PRODUCTO O SERVICIO | <ul style="list-style-type: none"> ● Géneros del medio ● Multimedia ● Hipertextualidad ● Arquitectura ● Contenidos ● Multiplataforma ● Contenido generado por el usuario ● Gestión de lamemoria ● Idioma |

| | | | |
|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● INNOVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> ● Creatividad en la organización ● Propuestas innovadoras de contenido ● Costes de la innovación en el medio ● Entrenamiento capacitación del personal ● Especialización y capacitación de directivos ● Perfil profesional ● Motivación de equipo de trabajo | <ul style="list-style-type: none"> ● ORGANIZACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> ● Tamaño de la empresa ● Naturaleza de la empresa ● Filosofía ● Organigrama ● Planeación estratégica ● Entrenamiento |
| <ul style="list-style-type: none"> ● INNOVACIONES EN LA PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN | <ul style="list-style-type: none"> ● Herramientas de innovación para producción o distribución de contenidos ● Herramientas tecnológicas innovadoras ● Estrategia de redes sociodigitales | <ul style="list-style-type: none"> ● PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN | <ul style="list-style-type: none"> ● Producción ● Distribución |

| | | | |
|---|--|---|--|
| <p style="text-align: center;">COMERCIALIZACIÓN</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Cultura de lo gratuito ● Modelo de negocio del portal ● Modelos de negocio más comunes para MNDI ● Modelo de negocio del portal ● Postura comercial y relación con creación de contenidos ● Aplicación del negocio desde lo local | <p style="text-align: center;">COMERCIALIZACIÓN</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Segmento de audiencia o mercado ● Producto o servicio ● Estrategia de marca ● Diseño y presentación ● <i>Marketingonline</i> ● Comunicación Externa |
| <ul style="list-style-type: none"> ● RELACIÓN CON LA AUDIENCIA | <ul style="list-style-type: none"> ● Aspectos positivos de la audiencia hacia el medio ● Lealtad de la audiencia ● Retroalimentación de la audiencia ● Contenidos generados por el usuario | | |

| | | | |
|--|---|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">● Red de colaboración● Audiencia orgánica● Servicios adicionales del medio● Alianzas periodísticas● Red de colaboración periodística● Formatos publicitarios del medio | | |
|--|---|--|--|

Fuente: Elaboración propia.

4.7.1 Items para complementar las categorías y subcategorías de estudio

Con el fin de generar datos técnicos y específicos desde la perspectiva de los actores que influyen en la toma de decisiones dentro de la parte operacional del medio, se desarrolló a través del cuestionario, además de las categorías y subcategorías, una serie de ítems que ayudaron a tener un panorama más completo sobre los elementos que utilizan o no los MNDI para cubrir necesidades tecnológicas, estratégicas, profesionales, organizacionales, comerciales, etcétera. Estos complementos de evaluación se pueden observar en el cuestionario creado para el estudio. (Anexo 1).

4.8 Validación y confiabilidad de resultados

El procedimiento de esta investigación condujo a un análisis de datos a través del método de la triangulación que permitió la interpretación de expresiones y temas más particulares sobre los MNDI en Querétaro. Para hacer válidos y confiables los resultados de esta investigación se acudió al método de la triangulación de datos también denominado incremento de la validez y de los resultados, este método busca “contrastar datos cuantitativos y cualitativos para corroborar/confirmar o no los resultados y descubrimientos en aras de una mayor validez interna y externa del estudio” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.552).

Durante el proceso de recolección de la información se obtuvieron una serie de datos no estructurados que fueron transformados en categorías y subcategorías que facilitaron el proceso analítico. Posteriormente, las respuestas obtenidas en las entrevistas y los cuestionarios fueron clasificadas en las distintas categorías y subcategorías, para poder realizar de forma clara comparaciones, a fin de contrastar la información proporcionada por los diferentes actores, posteriormente esto condujo a las conclusiones del trabajo.

CAPÍTULO V. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tras llevar a cabo el proceso de recolección de datos, el estudio requirió un proceso de análisis que se desarrolló en distintas etapas.

En primer lugar, para el diseño del análisis se decidió tomar el enfoque fenomenológico; el cual “se caracteriza por centrarse en la experiencia personal, en vez de abordar el estudio de los hechos desde perspectivas grupales o interaccionales” (Álvarez y Jurgenson, 2012, p. 85).

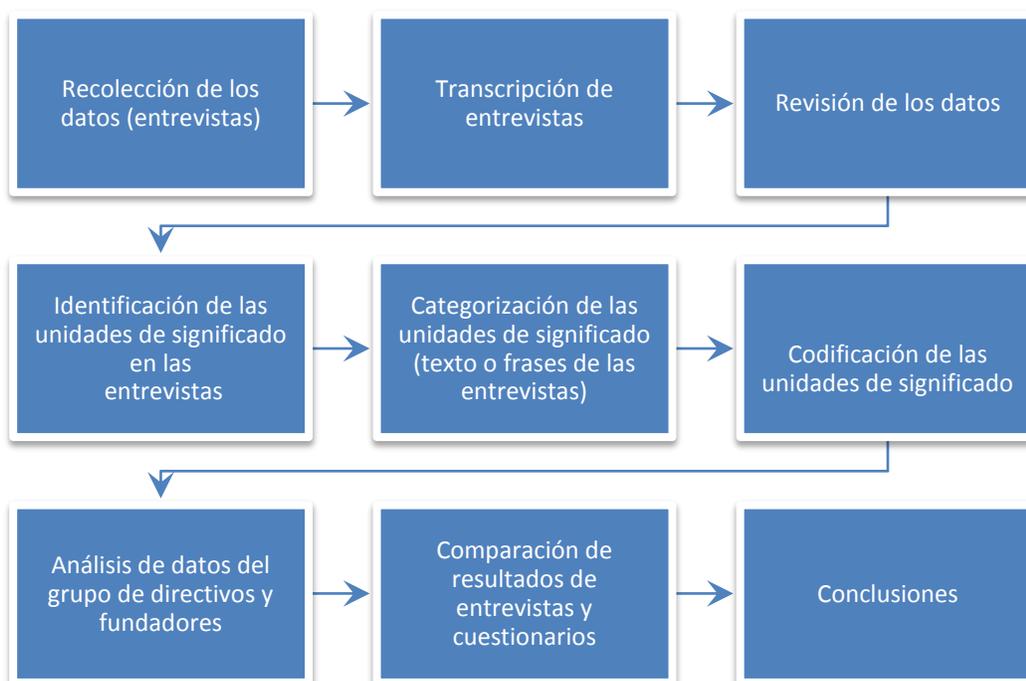
Cresswell (citado en Álvarez y Jurgenson, 2012) propone que los estudios fenomenológicos permitan describir el significado de las experiencias vividas por una persona o un grupo de personas, es decir, se ve al fenómeno desde la manera en que se presenta y constituye. Acerca de ello, se consideró que las entrevistas realizadas (a directivos de altos mandos) permitieron ilustrar de forma detallada cómo las personas experimentan el periodismo de innovación y con base en ello buscan desarrollar estrategias para el beneficio de su medio. En lo que corresponde al diseño del cuestionario, se buscó identificar una serie de temas específicos relacionados con las innovaciones en los MNDI. Algunas de las preguntas que quedaron abiertas permitieron detectar información que pudo considerarse representativa para el análisis.

La perspectiva fenomenológica se utiliza de forma multidisciplinaria en la investigación, y desde su paradigma indica que el análisis de los datos reside en un proceso de lectura, reflexión, escritura y reescritura, lo que permite al investigador transformar la experiencia vivida en una expresión textual (Álvarez y Jurgenson, 2012, p. 85). Debido a que el estudio tiene una predominación cualitativa, este procedimiento resultó ser el más adecuado y flexible para el tipo de datos que fue colectado para este trabajo.

5.1 Proceso de análisis

El análisis de los datos se realizó en dos etapas, descritas a continuación. Todo el procedimiento se resume en las figuras 3 y 4.

Figura 5. Proceso de análisis de las entrevistas realizadas a directores generales y/o fundadores de los MNDI



Fuente: Elaboración propia.

Como primer paso, se definieron las categorías de estudio que ayudaron a agrupar las preguntas semiestructuradas de la entrevista realizada a los directivos o fundadores de los MNDI. Estas categorías se obtuvieron a partir de la revisión de la literatura y de los diferentes estudios que sirvieron como referente para el diseño de la investigación. De esta manera, la inmersión en los datos ayudó a tener mejor organizada la información.

Posteriormente, se llevó a cabo la recolección de datos con la aplicación de las entrevistas entre el mes de octubre de 2016 y enero de 2017. Enseguida y de manera

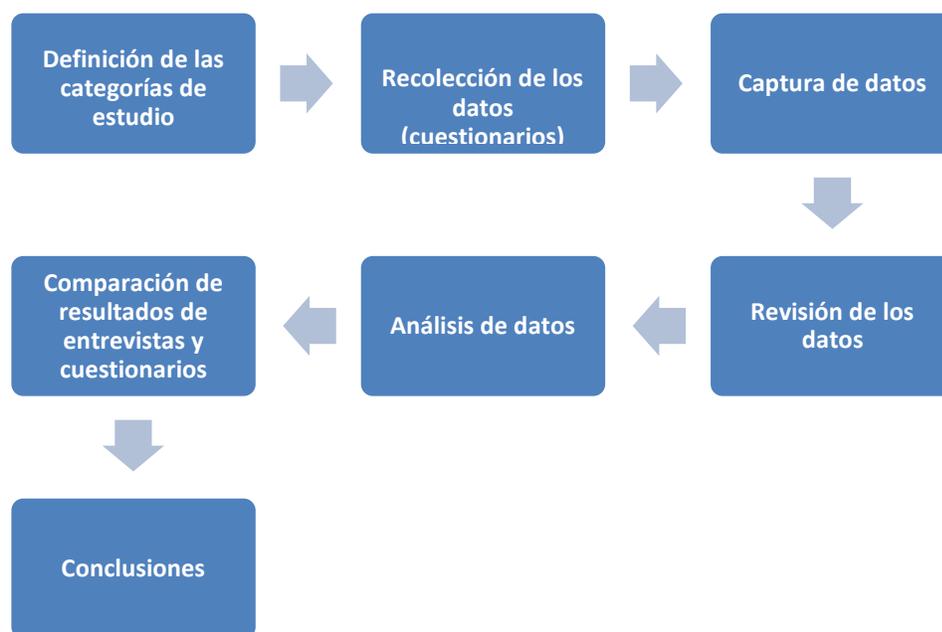
simultánea se dio paso a la transcripción literal de las entrevistas, que tuvieron una duración promedio de 1:15 h, lo que representó aproximadamente una transcripción de 30 cuartillas por entrevistado.

Una vez finalizado el trabajo de campo se procedió a realizar el análisis de la información obtenida, lo que requirió releer las entrevistas para, de este modo, identificar las unidades de significado: el texto y las frases más relevantes de cada entrevistado.

Luego de esta clasificación, las unidades de análisis fueron segmentadas y agrupadas de acuerdo a las categorías de estudio previamente consideradas. Para ese paso se realizó un análisis a través de cuadros comparativos (Anexo 2), en los que se ubicó la información obtenida, con el fin de facilitar la observación y futuras conclusiones del fenómeno.

El siguiente paso fue realizar el análisis de los datos codificados, para finalmente comparar los resultados de estas entrevistas con los de los cuestionarios aplicados a los editores y jefes de redacción (etapa 2).

Figura 6. Proceso de análisis de los cuestionarios realizados a editores y jefes de redacción de los MNDI



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al análisis de resultados sobre los cuestionarios aplicados a los editores y jefes de redacción, el primer paso consistió en definir las categorías y subcategorías para analizar, todas basadas en las cuatro investigaciones que sirvieron como referente para el estudio.

La aplicación de los cuestionarios se llevó a cabo entre octubre de 2016 y enero de 2017. Después de ser aplicados, enseguida se procedió a capturar y organizar la información a través del programa Excel, con el fin de obtener resultados minuciosos. Finalmente, se procedió a la comparación de resultados del cuestionario con los de la entrevista, para así desarrollar las conclusiones del trabajo de investigación.

5.2 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

Las categorías analizadas en las entrevistas realizadas a cinco directivos y/o fundadores de los MNDI fueron: naturaleza de la innovación del medio; innovación de producto y servicio que ofrece; innovación en la organización de la empresa; innovaciones en producción y distribución de la información; relación con la audiencia, e innovación en comercialización de los espacios.

5.2.1 Naturaleza de la innovación del medio

5.2.1.1 *Experiencia profesional del directivo*

Sobre la subcategoría referente a la experiencia profesional de los directivos de los MNDI en Querétaro se identificaron tres características generales. La primera es que su experiencia es obtenida a través de una formación profesional no relacionada académicamente con el periodismo. La segunda sería que, con excepción de uno de ellos, su trabajo en medios tradicionales por varios años (principalmente en medios impresos) les ayudó a obtener experiencia de la disciplina periodística. La última característica que reflejan es que es través de la práctica han podido desarrollar tareas periodísticas digitales, lo que les ha ampliado su experiencia en esta área.

5.2.1.2 *Motivo de la fundación del medio*

En cuanto a los motivos de la fundación de estos medio no se observaron razones similares entre directivos, cada uno inició el proyecto por impulsos diferentes. Pero, un punto de coincidencia entre dos de los MNDI se localiza, al señalar que tuvieron por objetivo la meta de llevar al ámbito digital el trabajo que venían desarrollando en medios impresos.

Para otro de los entrevistados, iniciar el proyecto del medio digital se percibió más como una oportunidad de negocio; de hecho, ocurre a partir de las necesidades informativas detectadas por él, en un sector específico de líderes, que reconoce un segmento específico de mercado (empresarios y hombres de negocios).

El campo digital resultaba para los tres medios una nueva opción para informar con grandes oportunidades de aprovechamiento tecnológico y de emprendimiento. Esto les concedió principalmente a dos de los medios convertirse en precursores dentro del campo digital queretano, lo que representa diversas ventajas sobre otros medios en la experimentación, posicionamiento y práctica del periodismo digital.

En definitiva, en el contexto local se ha ido construyendo de forma paulatina un escenario en el que ya se contempla a los MNDI.

5.2.1.3 Proceso de fundación del medio

Los MNDI queretanos coinciden en que su proceso de fundación se dio de forma gradual. Es decir, al inicio requirieron de herramientas muy básicas para poder desarrollar el sitio; por ejemplo, uno de los medios nació desde la computadora de una casa, por lo que el proceso de expansión del medio ha requerido mayor inversión de tiempo.

Por otro lado, algunos de los medios contemplaron una estructura organizacional desde su fundación, lo cual se traduce en un ímpetu corporativo, con el paso del tiempo esto les ha permitido formalizar una empresa mediática, en la que existe un organigrama e infraestructura o instalaciones, se brinda equipo de trabajo al personal, se brindan servicios a sus usuarios, se vende publicidad, entre otras cuestiones.

Sin embargo, para lograrlo algunos requirieron de apoyo; por ejemplo, en el caso de uno de los medios más jóvenes se contó con el respaldo de un grupo de socios, otros los sumaron más adelante. Mientras tanto, la experiencia profesional de algunos de los directores dentro de los medios tradicionales resultó positiva, ya que los incentivó a ejecutar acciones que les permitieran conservar o fortalecer una estructura organizacional, con la cual ya estaban familiarizados.

5.2.1.4 Número de personal de fundación y actual del medio

Los MNDI queretanos manifestaron una posición emprendedora al inicio de cada uno de los proyectos. Al respecto, dos de los medios manifestaron que requirieron solamente de su

iniciativa para poder comenzar la fundación de su medio; sin embargo, admiten que al poco tiempo fueron sumando más integrantes. En el caso de uno de ellos, de manera particular, admite haber reunido a un grupo de socios y en el otro caso, busco apoyo con una persona de confianza y quien contaba con mayores habilidades en cuanto al uso de Internet.

Otro de los medios afirmó que pese a que la idea de fundar el medio fue una idea personal, requirió de un equipo más grande de profesionistas para comenzar el proyecto: se involucraron cerca de diez sujetos.

Actualmente, los medios cuentan entre 17 y 35 personas en promedio laborando en su equipo de trabajo. La mayoría de los medios ya cuenta con una división organizacional muy definida, por departamentos, puestos o cargos de trabajo.

5.2.2 Innovación en el producto y servicio que ofrecen

5.2.2.1 Objetivo del medio

Los integrantes del Grupo A de este estudio manifestaron tener diferentes objetivos predominantes, pero lo que más destaca y coincide entre ellos es la búsqueda hacia el desarrollo de contenidos de alto impacto con el fin de informar a la ciudadanía de sucesos de carácter local (temas políticos o de entretenimiento).

Enfatizaron también, en su discurso, que los tres medios pretenden realizar un periodismo diferente, según ellos desde la cobertura y narrativa de la noticia. Por ejemplo, uno de los entrevistados asegura que informar en tiempo real es un eje primordial. Esta opción representa una característica del periodismo digital actual, pero al parecer apenas comienza a servir como estrategia del medio. La transmisión de eventos en tiempo real actualmente se relaciona con el uso de las redes sociodigitales, como un nuevo canal para distribuir información; en el caso de los medios queretanos se manifiesta la preferencia por el uso de Facebook (Facebook Live).

Otro de los medios explicó tener por objetivo informar, pero a través de temas de entretenimiento o relacionados con el acontecer cultural y social de Querétaro. Esto

representaría la fragmentación de audiencias; es decir, informar para nichos, lugares o comunidades específicas, lo cual representa la especialización de temas informativos, que permite la atención de públicos más definidos.

5.2.2.2 Filosofía del medio

La filosofía no es un elemento organizacional que destaque en la formación de la empresa de comunicación, de hecho algunos confundían o no distinguieron de forma correcta el significado de este elemento. Incluso uno de ellos al llegar a esta pregunta, mencionó:

“Somos un híbrido... nosotros somos una empresa, no somos un proyecto periodístico”(E 1).

Dos de los entrevistados mostraron un poco más de claridad al respecto: “Hay que dejar de hablar para poder comenzar hacer...” (E4), “nuestra filosofía es hacer periodismo, periodismo en tiempo real” (E5).

La filosofía funciona como aquello que ayuda a la empresa a planear objetivos y alcanzarlos siempre bajo valores o prácticas determinadas, por lo tanto se considera como un valor organizacional importante, sin embargo, como vimos no existe claridad sobre el concepto, incluso solamente uno de los directivos definió para su medio una filosofía, pero guardaba parecido y relación con uno de los objetivos que buscaba alcanzar como medio. Por lo tanto, no se pudo considerar que se tenía claridad sobre la noción.

5.2.2.3 Target del medio

El resultado sobre el tipo de público meta o *target* del medio, arrojó que para dos de los medios se trata de un elemento que toma mediana relevancia. Al cuestionar sobre cuál era su *target*, los directores omitieron especificaciones reconocidas dentro de este aspecto y solo se limitaron a denominar la edad como primera y principal característica.

Por otro lado, dos de los medios afirmaron tener definido su *target* entre personas jóvenes de 18 y 35 años, mientras que solamente uno de los medios afirma contemplar todas las edades.

No obstante, uno de los medios mencionó tener bien definido este perfil, el cual está dirigido a personas profesionistas o tomadores de decisiones, además de que segmentan a su público en una clase alta. Para conocer estos datos, el medio recurre a consultorías de marketing, quienes les reportan detalladamente las características de su audiencia, datos que consideran para una planeación de estrategias más organizada.

5.2.2.4 Características para ser medio innovador

Los MNDI queretanos tomados para este estudio coinciden en que para ser medios innovadores se requiere contar con tres elementos: el establecimiento de una idea de progreso, la motivación hacia el personal para poder desarrollar ideas, y contar con personal calificado periodística y tecnológicamente.

Algunos otros de elementos que consideran innovadores los identifican en el diseño del portal, lo relacionado con cuestiones de programación y el uso de nuevas tecnologías. Asimismo, la mayoría de los directivos recomienda o admite estar al tanto de las audiencias, así como del comportamiento que se da dentro de las redes sociodigitales, lo que conlleva a la creación de narrativas innovadoras.

5.2.2.5 Medios innovadores

Al preguntar a los MNDI entrevistados sobre qué medios digitales de carácter local, nacional o internacional consideraban innovadores, mencionaron que eran principalmente aquellos que contaban con una mejor presentación de la información o contenidos.

Entre los medios extranjeros que pudieron nombrar y destacar de manera común como ejemplo de innovación se encuentra el periódico digital *El País*, mientras que el portal mexicano seleccionado por la mayoría fue *AnimalPolítico*. Las razones que dieron al respecto

de su elección se debieron al aprovechamiento de herramientas digitales que utilizan estos medios para presentar los contenidos como su trabajo periodístico.

5.2.2.6 Innovación del producto

Sobre la categoría innovación del producto, el Grupo A consideró que un medio digital es innovador principalmente por la forma en que producen sus contenidos, así como por la búsqueda de adaptación de lo tradicional a lo digital.

Sin embargo, admiten que los recursos tecnológicos, la falta de especialización de reporteros digitales, el coste económico y de tiempo, se perciben como limitantes para el desarrollo de las ideas creativas o de mejora de sus portales web.

5.2.2.7 Productos innovadores de éxito y fracaso

De acuerdo a las respuestas del Grupo A sobre aquellos productos informativos que consideraban innovadores y que resultaron exitosos o no para su medio, se identificó que (con excepción de uno de ellos) la mayoría trató de implementar la radio en línea.

Este producto funcionó para dos de los medios al inicio de su proyecto informativo, pero al probarlo y ejecutarlo por un tiempo descubrieron que no era funcional. Entre las razones por las cuales resultó una iniciativa poco exitosa, mencionaron que el público al entrar al portal de noticias no buscaba escuchar radio en línea; uno de los entrevistados aseguró que podía deberse a que el formato que manejaban era similar al de la radio tradicional, ya que mantenía horarios y programas fijos, lo que representaba una programación más estricta.

Otra de las razones que uno de los entrevistados señaló es que probablemente la falta de dispositivos que facilitarían el consumo de la radio en línea limita el interés de las personas por consumir radio por Internet.

Sobre los proyectos innovadores habría que subrayar que uno de los medios destaca por la generación de un directorio digital interactivo que sirvió para identificar a los actores

políticos del estado de Querétaro. Posteriormente, crearon un anuario digital que se convirtió en una revista; actualmente es un producto bimestral que los ayuda a generar contenidos propios, y que sirve de apoyo al modelo de negocio. Esta práctica representa un ejercicio de convergencia sobre cómo los medios digitales saltan a las prácticas tradicionales.

Entre los productos exitosos e innovadores que afirma uno de los medios logró posicionar, se encuentra la creación de una página de Facebook, que en un principio tuvo la finalidad de servir de un espacio de denuncia ciudadana; ello resultó atractivo para las personas ya que encontraban un espacio de interacción con el medio. Posteriormente, la página sufrió una transición al convertirse en un medio que ofrece en mayor parte contenidos de entretenimiento y turismo. El producto alterno del MNDI le ayudó a explorar una forma de sustentabilidad y de potenciar su modelo de negocio.

5.2.2.8 Última innovación

El Grupo A consideró como elementos innovadores a aquello relacionado con la programación y principalmente con el desarrollo de contenidos multimedia.

Algunos de los recursos que mencionaron y relacionaron con lo anterior fueron las transmisiones en vivo que se pueden realizar a través de las redes sociodigitales como Facebook y Twitter; el meme, como un recurso narrativo original y, pese a que no se presenta la explotación de los infográficos, estos son considerados como elementos también innovadores.

Otros aspectos que también se identificaron fueron el desarrollo de aplicaciones para dispositivos celulares, así como el rediseño multimedia que deben tener los portales. Esto último se considera innovador debido a que requiere trabajos técnicos y de programación muy específicos para lograr interfaces más veloces o fáciles de usar, que además ayuden a los usuarios a localizar mejor la información.

5.2.3 Innovación en la organización

5.2.3.1 Laboratorio de innovación en la organización

En lo que respecta a la creación de laboratorios de creatividad en la empresa informativa, el Grupo A manifestó de forma general que sus contenidos son producto de ejercicios de lluvia de ideas. Solamente uno de los medios sí cuenta con un departamento de trabajo dedicado exclusivamente a la generación de contenidos; es decir, se trata de un departamento creativo. Por su parte, los otros medios generan sus proyectos, reportajes o cambios a través de consensos de todo el equipo de trabajo, o bien de los responsables de área, o cuando se solicitan a sus reporteros.

La lluvia de ideas es una actividad predominante en los tres medios. Las ideas creativas nacen en equipo.

5.2.3.2 Propuestas innovadoras de contenido

El Grupo A admite que las ideas creativas se dan de forma colaborativa entre directores y personal del área editorial surgen principalmente a través de juntas o por iniciativa personal de los responsables del área editorial; incluso, en ocasiones los mismos directores generales son los que proponen los temas o las tareas informativas.

También se identificó que son las cabezas gerenciales o directivas del medio de comunicación quienes toman las decisiones finales sobre qué ideas propuestas se ponen en marcha, o en el caso informativo, cuáles son las que se publican o no.

5.2.3.3 Costes de la innovación en el medio

Para los MNDI entrevistados en Querétaro, el mayor coste que tiene implementar una innovación es, en primer punto, el aspecto económico; en segundo, considera la mayoría, se trata del tiempo.

Uno de los medios mencionó que el impacto que tienen estos costes afecta al equipo humano, ya que la falta de estos recursos provoca que los profesionales no puedan producir más información como al medio le gustaría.

5.2.3.4 Entrenamiento o capacitación del personal

En lo que concierne a la subcategoría que buscó analizar si los actores del Grupo A reciben asesoramiento y capacitación tanto para ellos como para su personal, se obtuvo que la mayoría lo hace, pero no lo desempeña de manera constante, sino que la han llevado a cabo de acuerdo a las necesidades que han surgido para el propio medio. En este caso, se percibe que las capacitaciones que han recibido los directivos han sido más sobresalientes para aquello relacionado con el área administrativa, mientras que las que ofrecen a su personal se dan más hacia la parte técnica, que es el uso de las herramientas digitales.

Por ejemplo, uno de los entrevistados respondió que al inicio su medio improvisaba algunas tareas administrativas, ya que no contaban con la experiencia o apoyo sobre lo que debía atenderse, por ejemplo los contratos con clientes; pero conforme comenzó a crecer requirió de asesoramiento para darle más formalidad a los procesos, sobre todo ejecutivos, para poder tratar con los clientes.

5.2.3.5 Especialización capacitación de directivos

De manera casi general, el Grupo A especificó no haber recibido algún tipo de capacitación profesional últimamente; sin embargo, algunos sí admitieron haber recibido de algún tipo y también mencionaron en qué necesitaban reforzar conocimientos. Todos ofrecieron distintas posturas al respecto.

Uno de los entrevistados aseguró haber recibido capacitación en materia de negocios o comercialización, e incluso admite que es un área en la que prefiere invertir su tiempo para aprender, ya que pese a su gusto por el periodismo no es su área de experiencia. Otro de los directivos admite que necesita capacitación en el área de negocios.

Uno más de los entrevistados señaló que mucho del aprendizaje que posee lo obtiene de forma empírica, principalmente por las experiencias que el medio le ha dado y le sigue proporcionando.

En otra postura, un director asegura que esta falta de capacitación se debe también a que no existen empresas que ofrezcan servicios de consultoría para medios digitales o sobre temas periodísticos; por lo tanto, los mismos medios buscan sus propios métodos para reinventarse.

En el caso de dos medios, los temas en los que les interesaría especializarse son aquellos relacionado con la redacción y con el aprovechamiento de las redes sociodigitales.

5.2.3.6 Perfil profesional

El Grupo A admite buscar en sus equipos de trabajo, profesionistas que cumplan con diversas habilidades, entre ellas tareas fundamentales del periodismo como la redacción, el saber investigar, la ética, los valores, lealtad y conocimientos generales. Pese a que estas características las tienen muy definidas solo uno de los uno de los medios menciona o describe buscar reporteros digitales, lo que supondría otras capacidades como la de saber reportar en tiempo real y sobre todo posicionarse con un pensamiento más versátil en cuanto a las narrativas, el uso de las herramientas, la ética, etcétera.

5.2.3.7 Motivación al equipo de trabajo

De acuerdo a la pregunta que planteó conocer aquello que hace el medio para promover la innovación o creatividad entre su personal de trabajo, se obtuvo que los medios entrevistados (con excepción de uno de ellos) no ofrecen capacitación continua, por ejemplo de cursos o seminarios.

La motivación hacia su personal es un elemento que al parecer todos los medios deben reforzar, aunque sobre esto admiten ser muy flexibles con sus empleados sobre todo si ellos buscan capacitarse de forma individual. En algunos casos, algunos de los entrevistados opinaron que los propios reporteros solicitan capacitación y el medio accede a

proporcionárselos; incluso, uno de ellos admite que la provee de acuerdo a las posibilidades económicas o de tiempo.

Mientras tanto, el MNDI que admite ofrecer capacitación a su personal, lo hace en el uso de los programas de computación para editar, el desarrollo de lo multimedia, a través de la fotografía y video, además añade ofrecer talleres de redacción y de ventas.

5.2.4 Innovaciones en producción y distribución de la información

5.2.4.1 Herramientas de innovación para producción o distribución de contenido

Los MNDI entrevistados consideran que para la distribución, producción y consumo de la información, el *smartphone* (en especial el iPhone) ha resultado la herramienta más completa y elemental para la tarea informativa. La facilidad de poder documentar foto y vídeo, además de hacer transmisiones en vivo, hace que estos dispositivos sean elementales para los periodistas. El factor innovación lo identifican en la generación de contenidos creativos a partir del uso de esta herramienta.

Cabe mencionar que uno de los entrevistados señaló tener conocimiento de varias herramientas innovadoras que utilizan medios extranjeros para la distribución de noticias como el uso de hipervínculos, videoresúmenes o interacción a través de SMS, pero admitió no utilizar ninguna para su medio. Esto representa que hay conocimiento sobre nuevas herramientas que se están generando para hacer periodismo, pero la implementación de estas innovaciones son proyectos alejados:

“Ya hay muchas herramientas para poder hacer periodismo independiente que a veces eso no quiere decir que sea económicamente redituable” (E3).

5.2.4.2 Herramientas tecnológicas innovadoras

Según la opinión del Grupo A respecto a qué tecnologías o herramientas innovadoras han tenido que ver con alguna innovación dentro de su medio informativo, se percibió que la

noción de innovaciones tecnológicas se asocia con herramientas de alta tecnología por lo tanto, los MNDI consideran que no cuentan con ellas.

Se considera, además, que las herramientas o innovaciones tecnológicas corresponden a otras áreas asociadas más con la programación o el diseño. Solo uno de los directores mencionó entender como herramienta innovadoras a los dispositivos multimedia.

5.2.4.3 Estrategia de redes sociodigitales

El Grupo A manifestó que las redes sociodigitales se han convertido en el principal canal de distribución de la información, por lo que han optado por prestar mayor atención a las audiencias. Aseguran que la mayoría de la información que genera y produce su medio se consume a través de estas plataformas, por lo que es a través del uso de ellas que su medio logra tener más alcance.

Entre otro de los resultados obtenidos destaca que se percibe a Facebook como la principal plataforma de distribución de contenidos que explotan estos medios, en el caso particular de uno de los medios se observa una influencia y beneficio comercial:

“El Facebook, principalmente, es una herramienta importante para nuestra empresa, hoy si Facebook se cae o Facebook deja de existir, sí nos afectaría muchísimo” (E2).

En otra observación, uno de los entrevistados admitió tener poco tiempo de haber comenzado a explotar su medio a través de las redes sociodigitales, pues aseguró que antes no concentraban esfuerzos en esa área. Explica que hace un año, aproximadamente, es cuando comenzaron a concentrarse más en el comportamiento de su audiencia a través de las redes sociodigitales y han buscado tener mayor interacción con la misma.

Mientras tanto, otro asegura es importante la interacción, sobre todo cuando es necesario aclarar información o cuando se recibe algún comentario.

5.2.5 Relación con la audiencia

5.2.5.1 Aspectos positivos del medio

Se solicitó al Grupo A que dieran algunas características positivas que consideraran que su audiencia podía identificar en ellos, respondieron de manera coincidente en que lo que las audiencias percibían era su confiabilidad y credibilidad.

Estos temas resultan parte de las metas y objetivos que los MNDI buscan alcanzar. Al interpretar esta percepción, lo que se supondría es que los medios estarían enfocando sus estrategias periodísticas y de contratación de profesionales para lograr estos objetivos.

5.2.5.1 Lealtad de la audiencia

El Grupo A consideran que, como característica elemental para ganar la lealtad de las audiencias, deben demostrar credibilidad. De acuerdo con las respuestas obtenidas, si un medio presenta información objetiva hace ganar la confianza de las audiencias.

Asimismo, la interacción que tenga el medio con la gente, así como la gratuidad son aspectos que deben considerarse como parte de las características que deben adoptar los MNDI queretanos. Algunos de los entrevistados señalaron también que la comprobación de la información es algo que debe tomarse en cuenta por parte de los medios, esto abona a la veracidad y la confianza de las audiencias hacia ellos.

5.2.5.2 Retroalimentación de la audiencia

El Grupo A afirmó recibir la mayor retroalimentación de sus audiencias a través de las redes sociodigitales, las cuales se han convertido en el principal medio para recibir comentarios y opiniones.

5.2.5.3 Contenidos generados por el usuario

Como parte de la interacción que se consigue con las audiencias a través de diversos canales, los directores de los medios entrevistados afirman recibir comúnmente información relacionada con el acontecer social. Los entrevistados aseguran que esas opiniones son tomadas en cuenta para generar a veces una agenda, marcar tendencias o darle continuidad periodística a ciertos temas. Aunque la mayoría de los medios considera que las opiniones de

su público pueden transformarse en material informativo, el porcentaje de información que proporcionan las personas no influye en un cien por ciento en la agenda final o en las decisiones sobre qué temas periodísticos se cubrirán para el medio, sino que retoman aquellos datos o material, como fotografías y videos, que parecen más convenientes según sus fines informativos.

Se percibe un porcentaje bajo de aprovechamiento de periodismo participativo.

5.2.5.4 Red de colaboración

De acuerdo a la opinión del Grupo A, sobre insertar en las notas periodísticas información u otro material correspondiente de otros medios, periodistas o incluso la información proporcionada por ciudadanos, la mayoría de los medios respondió no tener problema de colaboración e incluso lo consideran positivo.

Uno de los medios hizo mención de mantener convenios abiertos con algunos medios tradicionales, particularmente con periódicos queretanos, incluso a pesar de que esos medios poseen su propio sitio web. Sin embargo, aseguró no considerarlos como competencia.

En otra opinión, uno de los medios refirió que este tipo de colaboraciones son positivas, siempre y cuando se cite la información. En otro caso particular, uno de los entrevistados mencionó que este ejercicio de colaboración es positivo también siempre y cuando se trate de información a la que no puedan tener acceso, sobre todo de carácter nacional e internacional, por lo que ellos buscan compartir o colaborar siempre con medios reconocidos o ampliamente posicionados.

5.2.5.5 Audiencia orgánica

El número de visitas al portal y las redes sociodigitales de los medios simbolizan mucho de los objetivos que tienen los MNDI. De acuerdo con las cifras que dieron por respuesta, actualmente los tres medios considerados para el estudio registran números muy distintos entre ellos.

El que dice recibir más visitas es aquel que menciona tener cerca de 80 mil al día dentro de su sitio web y afirma contar con 670 mil seguidores. Continuaría aquel que menciona tener medio millón de visitas al mes dentro de su portal, y por último está el medio que recibe 200 mil visitas al mes.

Los tres medios, para llevar el control estadístico de estos números, aseguran utilizar de manera coincidente el programa de Google Analytics.

5.2.5.6 Alianzas periodísticas

Dos de los MNDI tomados para este estudio afirman mantener alianzas periodísticas con otros medios tradicionales como periódico y radio a nivel local; solamente uno de ellos admite realizarlo con medios digitales a nivel nacional. Aunque, en este sentido, es importante mencionar que uno de ellos tiene contratados los servicios de una agencia internacional para tener mayor información y nutrir su medio. Por otro lado, uno de los directores admite inspirarse en la información de medios internacionales para de ese modo tropicalizar algunos de sus contenidos.

5.2.5.7 Red de colaboración periodística

Ninguno de los medios afirma pertenecer a alguna una red u organización periodística nacional o extranjera. Por lo tanto, podría significar cierto desconocimiento sobre las posibilidades que genera estar inmersos en una red periodística, ya que éstas constituyen opciones de generar objetivos comunes por el bien de la sociedad. Se generan también espacios de trabajo, coparticipación y dialogo, que podrían atraer beneficios democráticos y hasta comerciales.

5.2.5.8 Formatos de publicidad del medio para posicionar el medio con las audiencias

Según los comentarios de los entrevistados, dentro de los recursos que más utilizan para hacer publicidad y lograr un mejor posicionamiento de sus medios destaca el aprovechamiento de alianzas con periódicos tradicionales, revistas o radio local, así como los espectaculares.

5.2.6 Innovación en la comercialización de los espacios

5.2.6.1 Cultura de lo gratuito

Todos los integrantes del Grupo A están a favor de la cultura de lo gratuito. Admiten que debido a que la información se puede distribuir a través de otros medios no es conveniente para el suyo comercializar con ella, así que están a favor de no cobrar por el acceso a su información.

Consideran que, de hacerlo, sus modelos de negocio (basados en publicidad tradicional) se verían afectados, principalmente por los cambios o impactos comerciales en la venta de noticias, pues admiten que aún continúa siendo difícil vender u ofrecer estos servicios. Admiten que comercializar en el espacio digital es un reto, dada la poca confianza o conocimiento que existe de la gente y negocios hacia la publicidad en Internet.

5.2.6.2 Modelos de negocio más comunes para los MNDI

Al cuestionar al Grupo A sobre si conocían algunos de los modelos de negocio que implementan otros medios digitales, no solo de México sino de carácter internacional, los MNDI queretanos entrevistados coinciden en que el modelo de negocio de los medios digitales se asocia con el apoyo o financiamiento gubernamental. Consideran que comercializar a través de la iniciativa privada todavía es una tarea que se dificulta. Sin embargo, está presente en su conocimiento que el modelo de publicidad tradicional sirve para comercializar contenidos y *banners* (formato publicitario en Internet), lo cual es lo más funcional actualmente.

5.2.6.3 Modelo de negocio del MNDI

El modelo de negocio más común para los tres medios seleccionados del estudio es el de la venta de publicidad o anuncios, aunque también es muy usual la generación o producción de contenidos creativos en formatos de publrreportaje.

Para dos de los medios, el número de visitas a su portal informativo influye para sostener su modelo de negocio, ya que a partir de las estadísticas pueden negociar con clientes nuevos, quienes (aseguran los entrevistados) confían más en aquellos portales informativos que estadísticamente reciben más *likes* o visitas por parte de las audiencias digitales.

5.2.6.4 Postura comercial y relación con creación de contenidos

Según los resultados sobre la forma en que se llevan a cabo los convenios comerciales, respetando o no la línea editorial, lo más coincidente que se dio entre los medios fue la mención sobre los convenios que se mantienen con el Gobierno estatal y municipal, además de actores políticos. Sobre ello, los tres medios hacen mención a que ningún Gobierno ha pedido (pese a los convenios comerciales que han establecido con ellos) censurar, ocultar o borrar algún tipo de información. Asegura el Grupo A que los Gobiernos han sido respetuosos con las líneas editoriales.

Entre las razones que dan del porqué consideran se ha da de este modo, uno de los entrevistados indicó que es debido a que los temas que publica en su medio no afectan los intereses de las instituciones gubernamentales.

Otro de los medios admite ser muy estricto sobre los convenios comerciales y asegura que en el caso de presentar algún tema que pudiese afectar la imagen de un cliente o institución, opta por presentar las diferentes posturas. Sin embargo, admite que no oculta información, pero sí puede omitir nombres sobre todo cuando hay relación comercial; en caso de que sea necesaria la exposición, se permite tener ese derecho informativo y de este modo se considera como un medio abierto.

Por otro lado, también señala otro de los medios que no se debe confundir qué es el convenio comercial y cuál es la parte periodística; asegura que el medio deber recordar cuál es su fin, que es el de informar.

Durante esta pregunta, uno de los directores sugirió que las leyes deberían modificarse para mejorar la situación de las pautas publicitarias, principalmente con Gobierno. Según se mencionó, estas leyes justifican las pautas publicitarias que se manejan

para los medios tradicionales y se considera, por lo tanto, que no están adaptadas a las necesidades o requerimientos de los medios digitales.

5.2.6.5 Aplicación del modelo de negocio desde lo local

De acuerdo con las respuestas del Grupo A, las audiencias y los clientes queretanos de los MNDI optan por contratar publicaciones que tengan presencia en redes sociodigitales. Los publibreportajes parecen ser la opción más viable y negociable de comercializar. Pero los clientes interesados en anunciarse en estos medios digitales, buscan formatos periodísticos nuevos, prefieren anuncios que no luzcan tan tradicionales.

En otro aspecto, los directores de los MNDI aseguran que es difícil de sostenerse como empresas de comunicación, dependen del recurso gubernamental, pero también del apoyo de la iniciativa privada, sobre todo de empresas económicamente consolidadas. Algunos de los directores consideran que el interés de las empresas privadas por invertir en publicidad en los MNDI permitirá abrir el mercado de la publicidad digital en los portales informativos, por lo tanto podrán irse despegando y cada vez menos necesitar del recurso gubernamental. Al parecer es el objetivo común de dos de estas empresas, lograr recursos privados y no someterse por completo al apoyo de los recursos gubernamentales. Por otro lado, sólo uno de los entrevistados apoya que exista y que se utilice el apoyo gubernamental a través de la compra de publicidad, pues considera es dinero de la gente.

5.3 RESULTADOS DE CUESTIONARIOS

El cuestionario fue aplicado a un Grupo B conformado por cuatro jefes de edición y/o editores de los MNDI seleccionados para esta investigación; los resultados se presentan a través de gráficas y notas, que representan las categorías y subcategorías seleccionadas para identificar la innovación dentro de los medios queretanos. Las categorías optadas fueron: naturaleza de la innovación del medio; innovación de producto y servicio que ofrece; innovación en la organización de la empresa; innovaciones en producción y distribución de la información, así como comercialización en los MNDI.

5.3.1 Naturaleza de la innovación del medio

5.3.1.1 Base tecnológica

En cuanto al desarrollo de tecnología los resultados arrojan unánimemente que los medios queretanos no desarrollan su propia tecnología sino que se basan en otras para desarrollar sus portales informativos.

5.3.1.2 Grado de innovación

El Grupo B asegura que, en cuanto a las mejoras tecnológicas y de innovación, sus medios han tenido un desarrollo gradual; es decir, van cambiando y adaptándose poco a poco al espacio digital.

Tres de los cuatro editores aseguran que en comparación con otros MNDI, sobre todo los nacionales e internacionales, a nivel local su medio representa una innovación gradual. Uno de los motivos por los que suponen esto sucede se debe a que en el estado de Querétaro las propuestas que se han desarrollado sobre medios digitales no han sido una creación cien por ciento original, ya que han ido siguiendo tendencias marcadas por otros MND.

5.3.1.3 Finalidad de la creación del medio

El resultado sobre la finalidad o propósito que tuvo la creación del medio supone que, desde un inicio dos tercios de los MNDI analizados tuvieron la intención de crear un medio

informativo y no de entretenimiento. Solo uno de los medios mostró una postura más empresarial al decir que se creó con la finalidad de lograr una mayor penetración de mercado.

Desde la postura del Grupo B, existen dos intenciones y preocupaciones concurrentes que tienen los MNDI de ofrecer a los usuarios: generar un producto que se diferencie de otros y producir mayores creaciones multimedia.

5.3.1.4 Solución o problema resuelto

Al iniciar su empresa se identificó que la totalidad de los MNDI entrevistados buscaban resolver un problema de credibilidad, así como de llenar espacios que a través de Internet pudieran informar a la ciudadanía con contenidos de carácter local.

5.3.1.5 Objetivo

Sobre la innovación más importante que buscó desarrollar el medio informativo, dos de los editores consideraron que sus medios buscaron desarrollar innovación en los procesos de producción y distribución de las noticias; es decir, la forma en que se generan las noticias y se comparten con las audiencias.

De los editores que respondieron el cuestionario, uno opinó que con la formación de su medio se buscó la innovación en cuanto a la organización empresarial informativa, mientras que otro editor consideró la creación de una innovación del producto o servicio informativo. Dos se abstuvieron de responder.

5.3.2 Producto o servicio

5.3.2.1 Temas

En el caso del enfoque que se le dan a los temas que manejan los MNDI, encontramos que la mitad lo hace hacia contenidos políticos. Otros temas que interesan son los de actualidad, turismo y el tema económico.

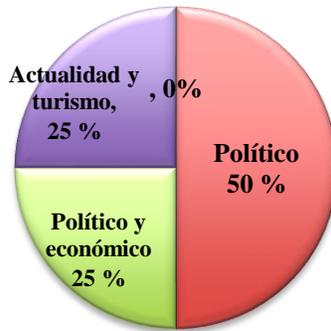


Figura 7. Enfoque del medio informativo. Elaboración propia

El tema político es en el que la mitad de los medios encuestados se ha especializado, le siguen otros como el tema de seguridad, economía, sociedad y educación.



Figura 8. Temas en que se ha especializado el medio informativo. Elaboración propia

Sobre la **frecuencia con la que el medio le da seguimiento a la investigación de los temas de su agenda**, todos los medios encuestados respondieron que lo hacen con mediana frecuencia.

5.3.2.2 Géneros periodísticos

El total de los medios consideran que sus medios se caracterizan por manejar una hibridación de géneros periodísticos.

De acuerdo con el Grupo B existe una variedad en el uso y desarrollo de los diversos géneros periodísticos, pero sobre todo tienden a experimentar al intentar adaptar los diversos géneros a los medios digitales, principalmente en la parte editorial y multimedia.

En cuanto a qué clase de género predomina en el medio informativo, las tres cuartas partes señaló que se trata de periodismo generalista o hibridación de géneros.



Figura 9. Predominación del género periodístico en el MNDI.
Elaboración propia

5.3.2.3 Uso de las herramientas multimedia

Al buscar responder la frecuencia con la que los medios utilizan las herramientas multimedia, los encuestados mencionaron:

Uso de fotografía

Fotografía de alta resolución: la mitad de los entrevistados señaló que la usan con frecuencia; mientras que la otra mitad aseguró hacerlo con poca frecuencia.

Fotografía de 360° e interactiva: el total de los editores aseguraron nunca haberla utilizado.

Uso de video

En cuanto al video, la mitad de los medios indicaron utilizar el video fragmentado con frecuencia; es decir, aquellos que desarrollan en forma de *clips* o videos breves.

En cuanto al video en tiempo real, tres cuartas partes de los medios indicaron utilizarlo con poca frecuencia, solo uno de los medios señaló utilizarlo con frecuencia.

En lo que respecta a las emisiones continuas, el total de encuestados señaló utilizarlos con mucha frecuencia; es decir, aquellos videos más largos en forma de videoreportaje u otros formatos, que pueden verse a cualquier hora o se guardan en un sitio especial del portal.

Uso del audio

En lo que respecta a los audios, la mitad del Grupo B indicó utilizar el audio fragmentado (se trata de *clips* o promocionales breves) con poca frecuencia y la otra mitad señaló que nunca lo utiliza.

Sobre audios de transmisión en tiempo real, una cuarta parte los utiliza con frecuencia. Mientras que la mitad indicó nunca utilizarlo. El resto no respondió.

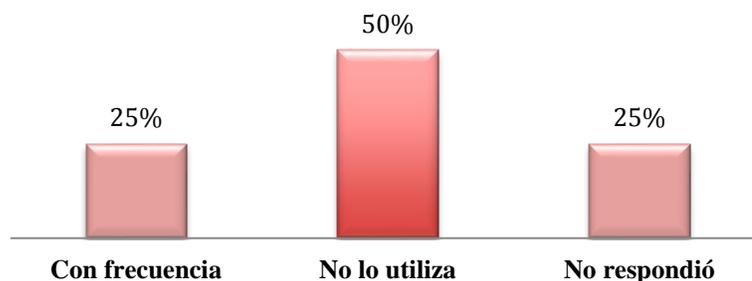


Figura 10. Audios en transmisión en tiempo real. Elaboración propia

Sobre la emisión continua bajo demanda (es decir, que se puede escuchar en cualquier momento, como una publicación), la mitad de los entrevistados aseguraron utilizarlo con poca frecuencia, una de las cuartas partes indicó nunca usarlo y la otra cuarta parte lo utiliza con frecuencia.

Uso de la infografía

En cuanto a la herramienta de la infografía, que se separó en tres tipos, los resultados fueron los siguientes:

Infografía multimedia o digital: Este tipo de infografía periodística y documental emplea desarrollos visuales, haciendo uso de herramientas y programas digitales como *Flash* y otros (Valero, 2008). El uso que de ella hacen los MNDI en Querétaro fue el siguiente:

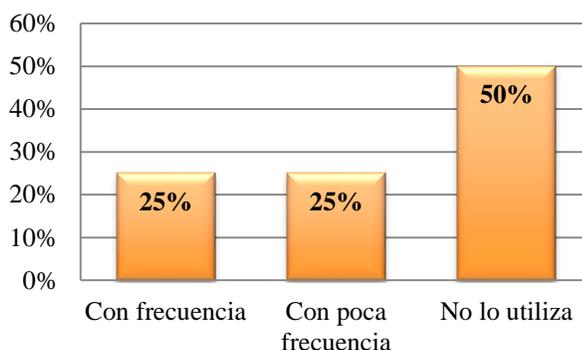


Figura 11. Infografía multimedia. Elaboración propia.

Infografías con visualización de datos: la infografía con visualización de datos, consiste en la creación de herramientas visuales (estáticas e interactivas) que las personas pueden utilizar para explorar, analizar y estudiar conjuntos complejos de datos (Alcalde Ignasi, 2013). El uso que de ella hacen los MNDI en Querétaro fue el siguiente:

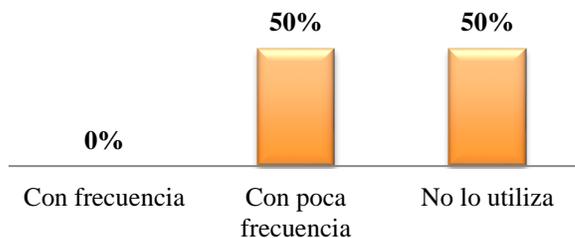


Figura 12. Infografías con visualización de datos. Elaboración propia.

Infografías con geolocalización de datos: Se relaciona con la generación de mapas interactivos, que presentan visualmente información compleja con grandes volúmenes de datos, presentan también historias en las que ocurren hechos en diferentes lugares y momentos (Höhr, 2017). El uso que hacen de ellas los MNDI en Querétaro fue el siguiente:

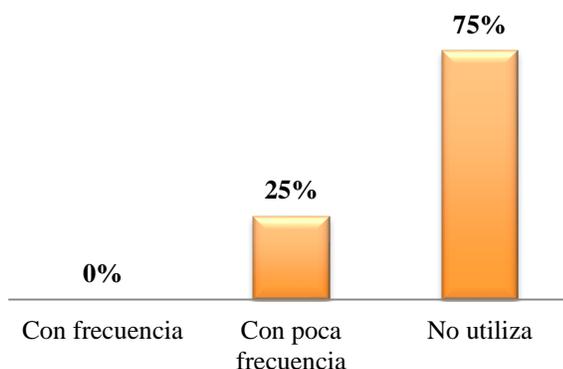


Figura 13. Infografías con geolocalización. Elaboración propia

De acuerdo con estos resultados lo que se puede observar es que el uso de la fotografía y el video son las dos herramientas multimedia que más se utilizan entre los MNDI, aunque no se explotan con diversidad. El uso de la infografía es un recurso muy novedoso, en general, entre los MNDI; sin embargo, vemos que en el caso de los MNDI queretanos no es un elemento considerable. El uso de audios, que pueden corresponder a entrevistas, *podcast* u otras opciones es el recurso multimedia que utilizan con menor frecuencia

5.3.2.4 Hipertextualidad

Sobre la frecuencia con la que el medio utiliza hipervínculos en las notas, las tres cuartas partes de los medios señalaron que lo hacen con frecuencia, y solo una de las cuartas partes indicó que con poca frecuencia.

■ Con frecuencia ■ Con poca frecuencia

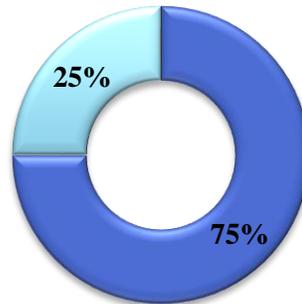


Figura 14. Hipervínculos. Elaboración

En cuanto a si los MNDI utilizan **hipervínculos en el desarrollo de sus contenidos**, la mitad del Grupo B marcó en el cuestionario que lo hacen para ligar información relacionada con otras notas informativas de su propio medio, mientras que la otra mitad indicó que lo hace para proporcionar información o datos precedentes a la noticia y/o de sus protagonistas.

5.3.2.5 Contenidos multiplataforma

Sobre el tipo de contenidos multiplataforma que desarrolla el medio informativo, la mitad respondió que se trata de los contenidos alternativos o exclusivos en línea (ejemplo radio *online*, revistas, otros espacios digitales); una cuarta parte de ellos genera contenidos para segunda pantalla (para dispositivos electrónicos *-tablet, smartphone*) con el fin de que la audiencia interactúe con el contenido que está consumiendo y la otra cuarta parte indicó que desarrolla contenidos transmedia (contenidos que dirigen a otras plataformas al desplegar un relato o historia que da oportunidad de que su público pueda participar).

■ Contenidos alternativos ■ Segunda pantalla ■ Contenidos transmedia

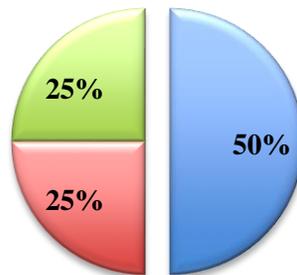


Figura 15. Tipo de contenidos multiplataforma que desarrolla el medio informativo. Elaboración propia.

5.3.2.6 Contenido generado por el usuario

Al cuestionar a estos medios sobre si los usuarios de su medio proporcionan **contenidos en forma de documentos o testimonios que puedan ser utilizados para un tratamiento periodístico y su posible distribución informativa**, el total del Grupo B respondió de forma afirmativa. Solo una cuarta parte agregó que la información que reciben de los usuarios se investiga posteriormente (lo que ayuda a la creación de la agenda informativa).

Sobre los espacios en que se genera la **información proporcionada por los usuarios**, el total de los medios indicó que se da por medio de las redes sociodigitales.

La mayor parte de los formatos en que los usuarios comparten información para el MNDI es a través del texto y la fotografía, seguidos del texto con video y de texto solamente.

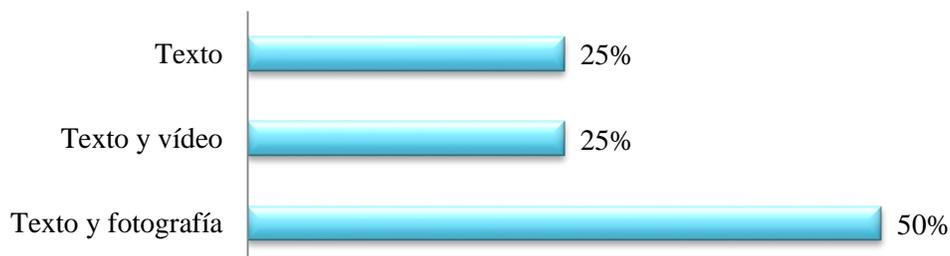


Figura 16. Formatos para compartir información. Elaboración propia

Sobre la frecuencia con la que la participación o retroalimentación de la audiencia se traduce en documentos, fuentes o pistas para la elaboración de trabajos periodísticos o notas informativas, tres cuartas partes señaló que lo hace con poca frecuencia, el resto indicó que lo hace con frecuencia.

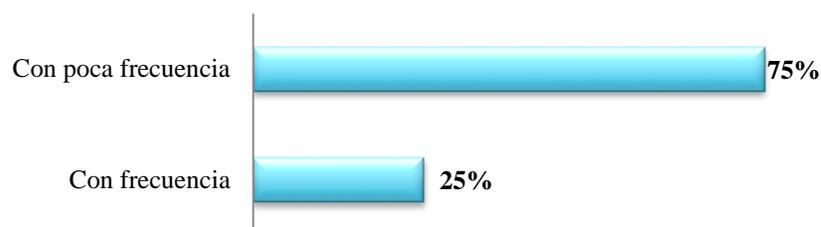


Figura 17. Frecuencia con la que la participación o retroalimentación de la audiencia se traduce en documentos. Elaboración propia

5.3.2.7 Gestión de la memoria

Todos los medios entrevistados indicaron que contaban con un motor de búsqueda o buscador para localizar material o contenidos ya publicados.

Sobre el tema de recuperación de información a través de la hemeroteca digital, se encontró que, además de la forma tradicional por fecha o búsqueda de tema, los medios indicaron utilizar palabras clave, etiquetas, búsqueda por autor, el uso de *hashtags* y uso de memoria fotográficas.

En cuanto a los mecanismos que utilizan para ingresar información digital a su base de datos y así facilitar la búsqueda de información en línea, solo una cuarta parte marcó que lo hacen a través de SEO.

5.3.2.8 Idioma

De los idiomas que maneja el medio informativo, el total de medios señaló hacerlo en español.

5.3.3 Producción y distribución

5.3.3.1 Producción

Sobre de dónde provienen los contenidos recuperados de las diferentes herramientas multimedia que utilizan los medios, el Grupo B indicó lo siguiente:

Fotografía: El total de medios señaló utilizar material recuperado de Internet, por servicio de agencia, proporcionadas por seguidores o audiencia y fotografías generadas por el mismo medio.

Video: El total de medios indicó generar sus propios videos. En otra opción, tres cuartas partes de los medios indicaron que hacen uso de material recuperado de Internet. La mitad lo recibe por medio y proporcionado por sus seguidores o audiencias, mientras que solo una cuarta parte señaló que hace uso del video por servicio de agencia. Por otro lado, tres cuartas partes dicen reeditar material proveniente de otro medio y tres de los editores señalaron recuperar videos de Internet.

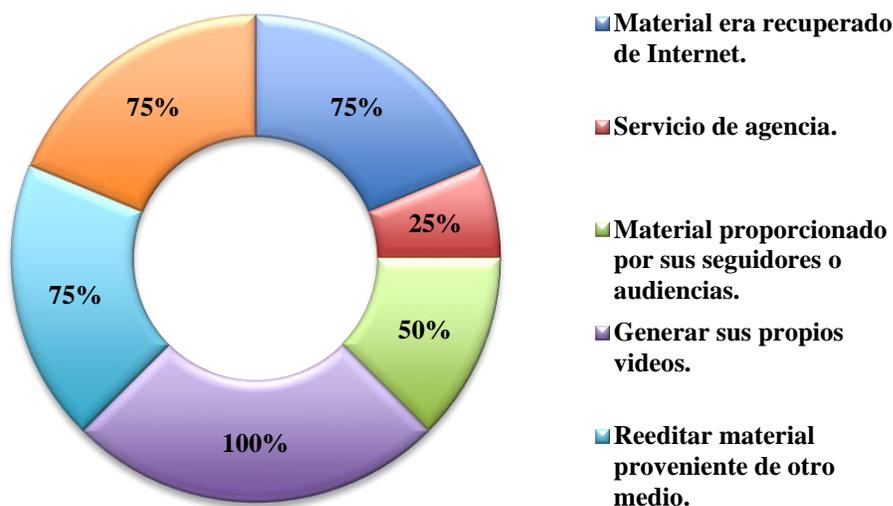


Figura 18. Producción de contenidos de video. Elaboración propia.

Audio: La mitad del Grupo B aseguró que el audio es generado por el mismo medio; una cuarta parte de los medios recupera los audios de Internet; la otra cuarta parte indica que es proporcionada por seguidores o audiencia.

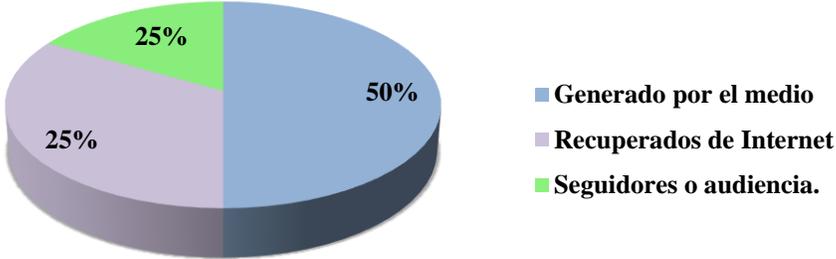


Figura 19. Producción de contenidos. Elaboración propia.

Infografía: La mitad de los editores manifestó hacer uso del servicio de agencia y solo una cuarta parte asegura que las genera su propio medio. La otra cuarta parte restante no respondió.

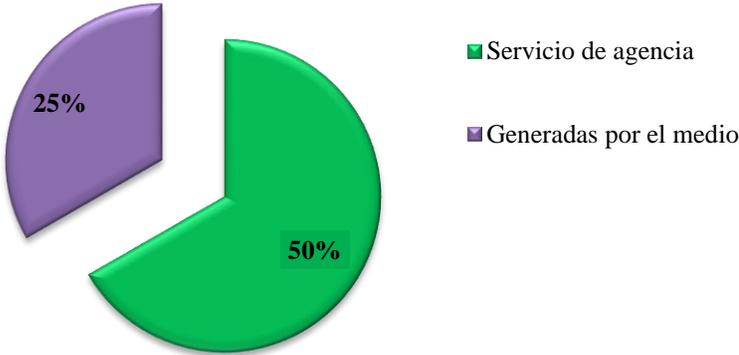


Figura 20. Producción de contenidos Infografía. Elaboración propia.

5.3.3.2 Ciclo informativo

En cuanto a transmitir o cubrir notas periodísticas en tiempo real, todos los medios aseguran hacerlo, pero solo uno de los entrevistados explicó que lo hacen porque consideran que es importante dar seguimiento y cubrir eventos relevantes.

5.3.3.3 Relación con la audiencia

Sobre la pregunta que buscó conocer si el medio informativo permite o tiene espacios para que su audiencia pueda calificar la información o expresar su opinión, la mayoría respondió de forma positiva y solo uno de los medios contestó con un no.

La mitad del Grupo B afirmó que el espacio para retroalimentación u opiniones sobre su medio se da principalmente a través de las redes sociodigitales; uno de los medios afirmó recibir retroalimentación a través de encuestas.

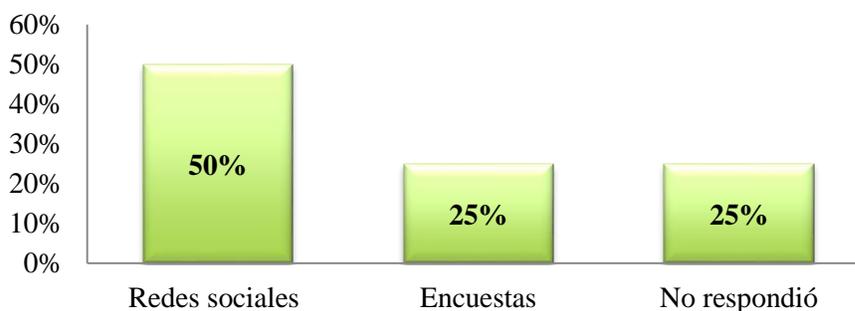


Figura 21. Espacios de retroalimentación para el MNDI.

5.3.3.4 Redes de colaboración

Sobre la frecuencia que tienen los medios entrevistados de insertar en sus notas periodísticas mensajes o material publicado de otras fuentes, la mitad de los medios indicó que lo hace con frecuencia, mientras que la otra mitad mencionó que lo hace con poca frecuencia.

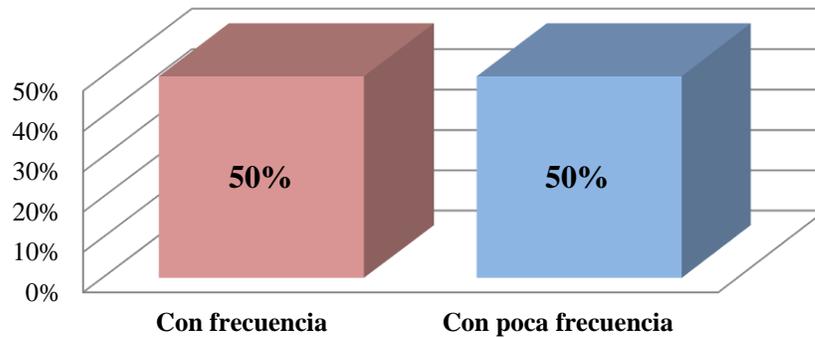


Figura 22. Inserción de mensajes o material publicado de otras fuentes. Elaboración propia.

El total de los medios entrevistados señala no ofrecer **espacios de diálogo entre periodistas**. De los medios entrevistados sobre el **fomento de redes de colaboración con otros medios informativos**, tres cuartas partes de los medios contestaron que lo hacen para la distribución de contenidos, mientras que solo una cuarta parte lo hace para la producción de contenidos.

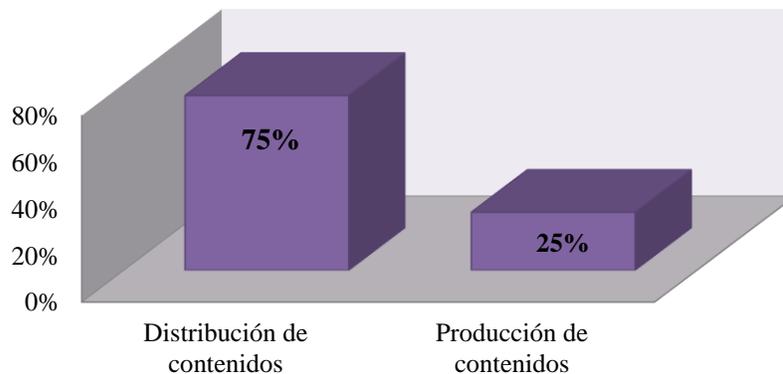


Figura 23. Objetivo de redes de colaboración. Elaboración propia

5.3.3.5 Distribución

Con respecto a la pregunta alusiva a los canales que utiliza el medio para distribuir los contenidos periodísticos de su medio y con qué frecuencia los utiliza, los resultados fueron los siguientes.

En cuanto a la edición impresa, solo una cuarta parte indicó utilizarlos, el restante, es decir tres de los medios señalaron no hacerlo.

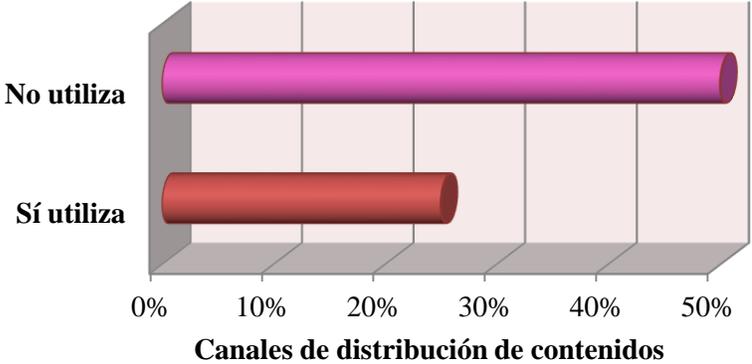


Figura 24. Edición impresa. Elaboración propia

Sobre la emisión convencional de radio o TV, las tres cuartas partes indicaron no utilizarla, y una cuarta parte señaló que lo hace con poca frecuencia.

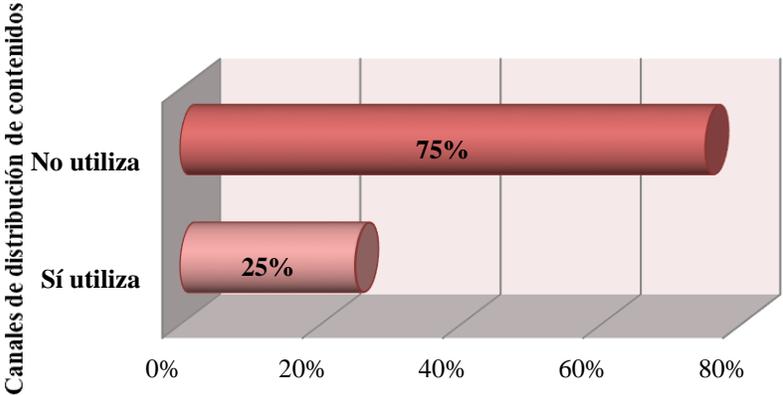


Figura 25. Emisión convencional de radio o TV. Elaboración propia

En la opción de distribución de contenidos a través de la aplicación para *smartphone* Apple, el total de medios admitió no utilizarla. En cambio, la opción de aplicación para *smarthpone* Android, se utiliza por las tres cuartas partes. Solo uno de los medios la utiliza siempre.

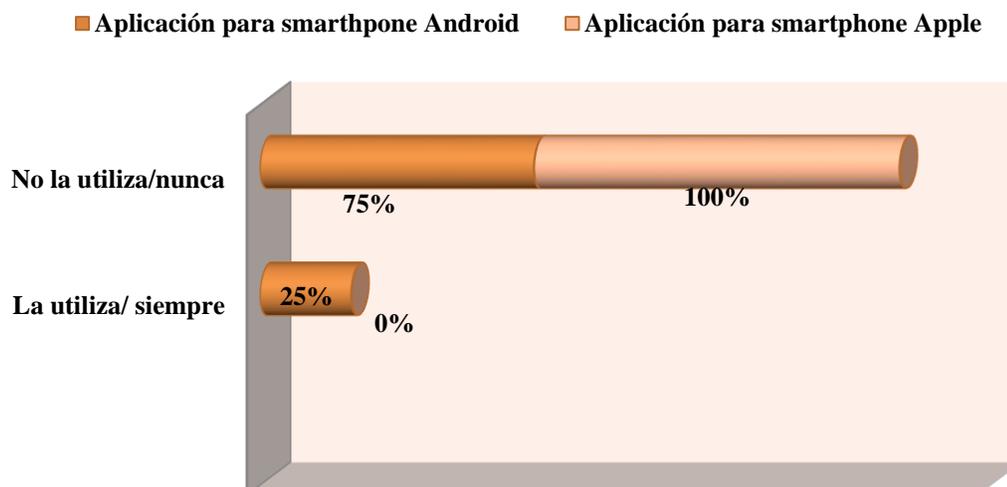


Figura 26. Distribución de contenidos por aplicación de Smartphone. Elaboración propia.

Sobre **distribuir información a través de las redes sociodigitales**, el total del Grupo B indicó hacerlo a través de ellas siempre.

En la opción de distribución de información por datos abiertos y API (ejemplo de API: cuando se registra automáticamente un usuario en otro sitio web, y que da la posibilidad de registrarse o entrar a través de su cuenta de Facebook), la mitad de los medios admitió no utilizarla, uno de los medios dijo utilizarla con poca frecuencia, y otra cuarta parte indicó hacerlo con mucha frecuencia.

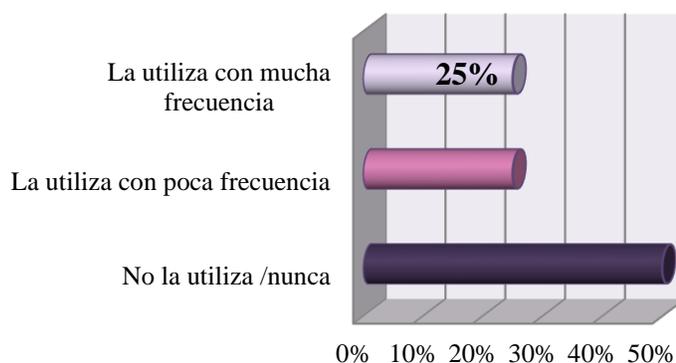


Figura 27. Distribución de información por datos abiertos y API. Elaboración propia

Sobre los **blogs**, el total de los medios señaló no emplearlos.

Pese a las diversas opciones que permite que los contenidos digitales se distribuyan, notamos que los medios utilizan los canales y las vías digitales más comunes, que son las redes sociodigitales.

5.3.3.6 Registro de usuarios

En los resultados sobre el tipo de **estrategia que utiliza el medio para el registro u obtención de datos de los usuarios**, la mitad de los medios admite no utilizar estrategias; el usuario proporciona sus datos de forma voluntaria o a través de un seudónimo, solo una cuarta parte asegura solicitar datos con la promesa de que obtendrán ventajas adicionales en cuanto al servicio informativo tradicional.

5.3.4 Organización

Se observan en este apartado los resultados en aquello que se relaciona con aspectos de la comunicación organizacional de los MNDI.

5.3.4.1 Tamaño de empresa

Sobre el **tamaño de la empresa informativa**, el total de los editores indicó ser una pequeña empresa.

Respecto al **esquema de empresa en el que funciona su medio informativo**, la mitad señaló hacerlo como una sociedad anónima, mientras que la otra mitad señaló que funcionan como corporación o grupo.

5.3.4.2 Filosofía

Sobre la pregunta que refiere al tipo de **filosofía** con la que se conforma su empresa informativa, todos coincidieron que era con ánimo de lucro.

5.3.4.3 Organigrama

Los resultados obtenidos de acuerdo a la pregunta que buscó identificar las responsabilidades y tareas que más poseen dentro de su cargo mencionaron tener en común la revisión y corrección textos.

El cuestionario aplicado estimó calcular el número de personal que el medio emplea para la creación de contenidos, por lo tanto se obtuvo lo siguiente:

| Tabla 3. Total de personal para generar contenidos | | | |
|---|--------------|----------|-----------|
| Puestos de trabajo | Medio | | |
| | A | B | C |
| Reporteros | 4 | 3 | 7 |
| Editor y/o productor de video | 5 | 0 | 1 |
| Diseñador gráfico | 2 | 0 | 0 |
| Editores web | | 2 | 2 |
| TOTAL DE EMPLEADOS | 10 | 5 | 11 |

Fuente: Elaboración propia

El promedio de personal que conforma a los medios seleccionados es de 8 personas.

El perfil profesional de los empleados de los medios entrevistados corresponde a comunicólogos y periodistas.

Respecto al grado de libertad que los editores consideran poseer en la toma de decisiones para la creación y distribución de la información, tres cuartas partes respondió que era

alto, mientras que una cuarta parte respondió que medio alto. Es decir, consideran que en la toma de decisiones cuentan con bastante participación.

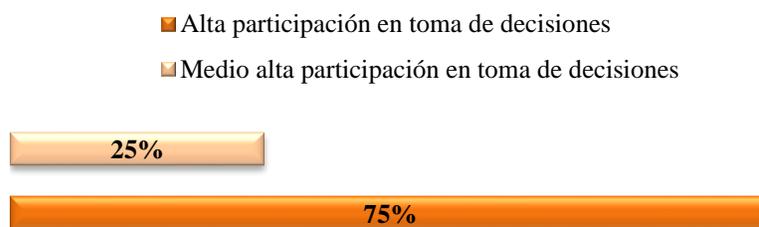


Figura 28. Grado de libertad en la toma de decisiones. Elaboración propia

En cuanto al porqué los editores cuentan con ese grado de responsabilidad en la toma de decisiones, respondieron con diferentes opiniones. Por ejemplo, uno de los medios afirmó que son dos o tres personas las que deciden qué, cuándo y cómo se difunde la información; no obstante, no indicó qué cargos tenían esas personas y no hubo claridad en la respuesta, por lo que se podría asumir que no tiene mucha participación o grado de involucramiento, pese a que él considera estar incluido. Otro de los medios explica que participa en la toma de decisiones, pero no depende de su persona tomar las decisiones finales. Mientras que, en otro de los casos, el editor respondió y señaló que los directivos han dado su aprobación para que él pudiese tener un alto grado de participación en la toma de decisiones.

5.3.4.4 Planeación estratégica

Con el fin de descubrir si los medios planifican sus estrategias organizacionales se preguntó con qué frecuencia planeaban acciones que los ayudaran a posicionar sus contenidos o proyectos periodísticos: al respecto, tres cuartos partes de los medios entrevistados señalaron que lo hacen con frecuencia, mientras que solo un cuarto indicó hacerlo con poca frecuencia.

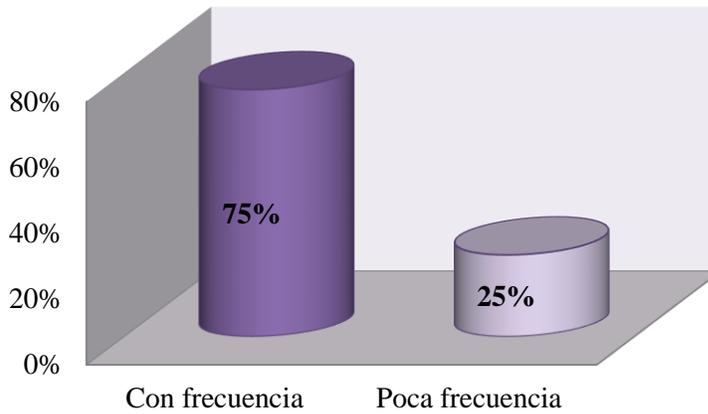


Figura 29. Planificación estratégica para posicionar contenidos y proyectos. Elaboración propia

5.3.4.5 Capacitación

Se pretendió descubrir si en el último año el Grupo B había recibido capacitación relacionada con su actividad profesional; sobre ello, las tres cuartas partes respondieron de manera negativa y solo un cuarto respondió de manera positiva.



Figura 30. Capacitación profesional del personal en el último año. Elaboración propia

El medio que respondo de manera afirmativa explicó que, como periodista, tras ser ganador de la beca Programa Prensa y Democracia (Prende) de la Ibero, tuvo comprensión y la oportunidad por parte de sus jefes para poder seguir laborando en el medio.

Al preguntar a los medios entrevistados si debían considerar recibir algún tipo de capacitación especializada en algún tema en particular, el total de los medios respondió de forma positiva; y sus sugerencias sobre qué temas o tipos de cursos podrían ser, se enfocaron en aquellos que pudiesen ayudarlos a mejorar aspectos de la redacción.

5.3.5 Comercialización

En el siguiente apartado se aprecian los resultados sobre aquellas variables que intervienen con los aspectos comerciales de los MNDI, según la percepción de los jefes de redacción y editores, lo cual influye en la toma de decisiones para la generación de innovaciones.

5.3.5.1 Segmento de audiencia o mercado

En cuanto a la **edad promedio de la audiencia** de los medios seleccionados para el estudio: tres cuartas partes de los editores señalaron que su público se conformaba en promedio de personas entre los 18 y 30 años. Mientras que, solo uno de los medios indicó un rango más amplio de 18-60 años, el cual no se considera un *target* específico.

En cuanto al **género**, el total de medios indicaron que era un medio dirigido para ambos sexos.

Sobre el tipo de **situación económica del público**, la mayoría de los medios se dirigen hacia una clase media-alta. Una cuarta parte señala que se trata de una población más abierta (es decir, que puede tener toda clase de ingresos).

En cuanto al **perfil profesional de la audiencia**, la mitad de medios respondió que se trataba de una audiencia con niveles de profesionistas; uno de los medios no respondió, y el último de los medios señaló que se trataba de un perfil indistinto.

La mayor parte de los medios entrevistados asegura que el tema que más interesa a su audiencia es el político, les siguen de los temas de actualidad.

■ Temas de actualidad ■ Temas políticos

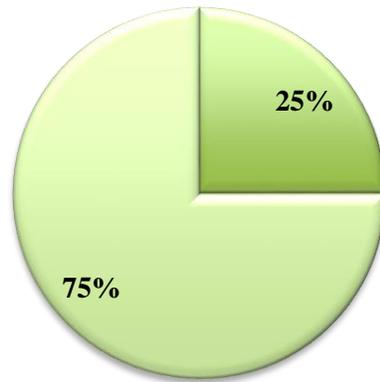


Figura 31. Temas de interés del target. Elaboración propia

El total del Grupo B asegura que su público es del estado de Querétaro.

5.3.5.2 Producto o servicio

Los resultados sobre el grado de frecuencia de uso en el tipo de comercialización publicitaria que desarrollan las empresas informativas fueron los siguientes:

Publicidad interactiva: Las respuestas se dividieron en las cuatro opciones dadas.

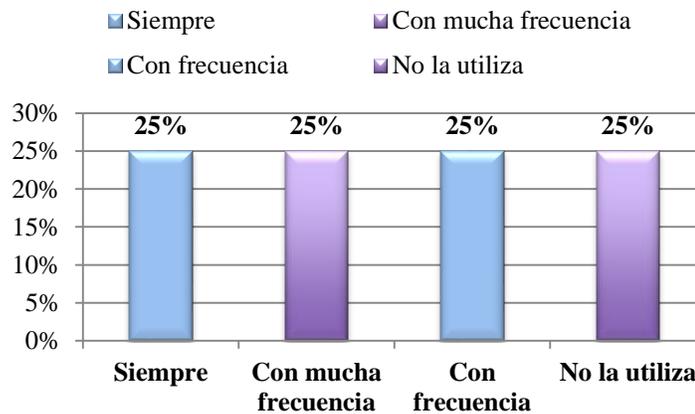


Figura 32. Publicidad interactiva. Elaboración propia.

- **Publicidad táctil (pantallas interactivas):** La mitad de los medios señaló no utilizar este tipo de publicidad. Mientras que, uno de los medios indica que siempre la utiliza y el medio que resta señala que lo hace con frecuencia.

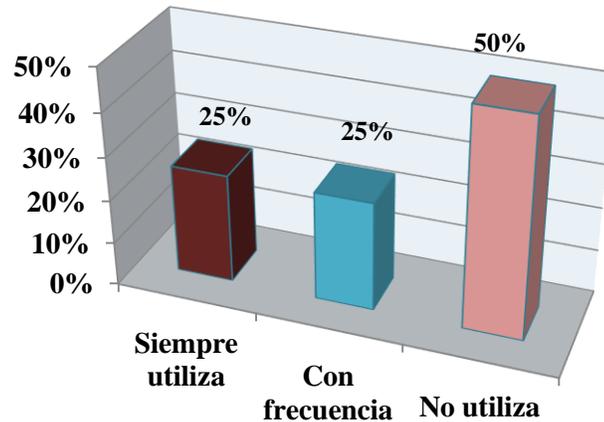


Figura 33. Publicidad táctil. Elaboración propia.

Publicidad en redes sociales: La mitad de los medios indicó que utiliza siempre esta opción, el resto lo hace con poca frecuencia y otro de los medios asegura no utilizarla.

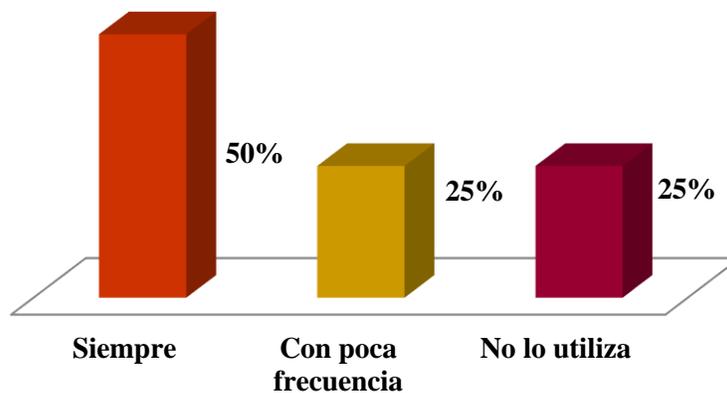


Figura 34. Publicidad en redes sociales. Elaboración propia.

Tres cuartas partes de los medios indicaron no tener un modelo de negocio particular. Solo fue uno de los editores quien respondió que su medio tiende a utilizar con mucha frecuencia el *crowdfunding* y con frecuencia la venta de publicaciones.

El Grupo B aseguró de forma total que desde la creación del portal informativo siempre han mantenido el mismo modelo de negocio. Al cuestionarlos sobre el porqué de esa razón, dos de los medios respondieron que se debía a la venta de publicidad. Mientras que el resto de los editores no respondieron.

Los resultados sobre el uso en el tipo de comercialización publicitaria que desarrollan las empresas informativas fueron:

Comercio electrónico: el 75 % respondió que no utilizaba este tipo de comercialización, mientras que el 25 % mencionó hacer uso de este tipo a través de banners, *gifs* y videos.

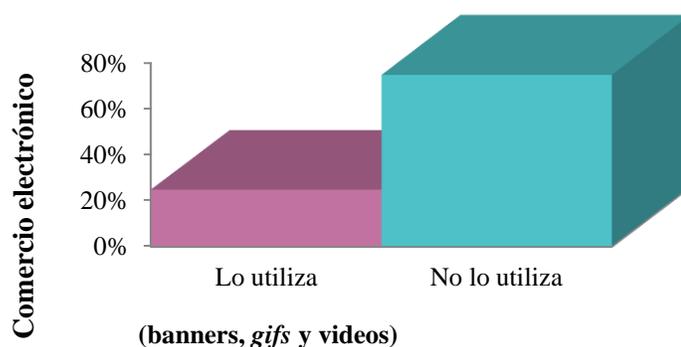


Figura 35. Comercialización publicitaria: comercio electrónico. Elaboración propia

En cuanto a participar dentro de la organización de eventos con el fin de recaudar fondos, un tercio de los medios señaló no hacer uso de este tipo de comercialización, mientras que solo uno de ellos afirma llevarlo a cabo.

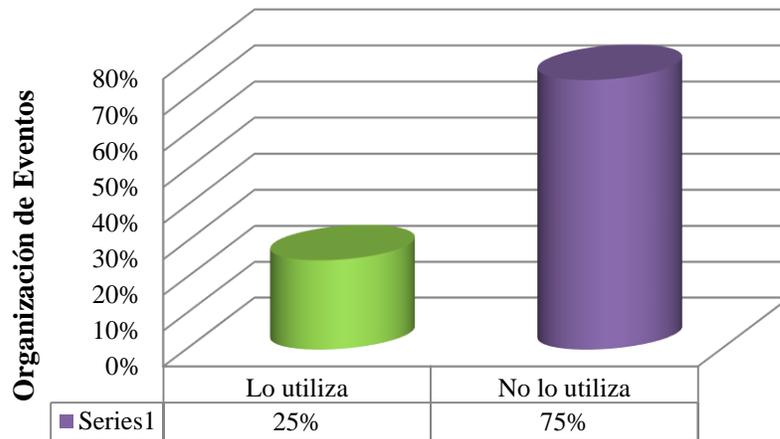


Figura 36. Comercialización publicitaria: organización de eventos Elaboración propia.

En lo que corresponde a conocer si los MNDI queretanos desarrollaban productos o servicios que les sirvan para obtener recursos, a través de la comercialización *online* u *off line*, el total del Grupo B respondió que sí optaban por esta opción, y aseguraron hacerlo a través de la venta de videos, reportajes o síntesis informativas. Solo uno de los editores mencionó que su medio lo hacía a través de una revista.

En otra de las opciones para comercializar y de las que se valen algunos medios para obtener recursos a corto, mediano o largo plazo, existe el uso de franquicia la sindicación de contenidos (reenvío de contenidos desde una fuente original) y la formación profesional; de acuerdo con las respuestas de todos los editores entrevistados, señalaron no hacer uso de ello.



Figura 37. Tipo de comercialización en los MNDI. Otros servicios. Elaboración propia.

5.3.5.3 Estrategia de marca

Para entender si el medio identifica bien su producto a través de sus empleados, así como si concibe su marca como parte de una estrategia de innovación y negocio, se cuestionó sobre aspectos relacionados con los contenidos y productos informativos. Al respecto, el Grupo B indicó:

La mitad de estos medios afirmaron distinguirse por **proporcionar contenidos informativos de acuerdo al estilo de vida de sus usuarios**. Mientras que, solo uno de los editores indica hacerlo por ser un **servicio informativo con una buena relación de calidad-precio**. Otro de los medios afirmó que lo hace por **ofrecer un servicio informativo diferente a los otros medios informativos**.

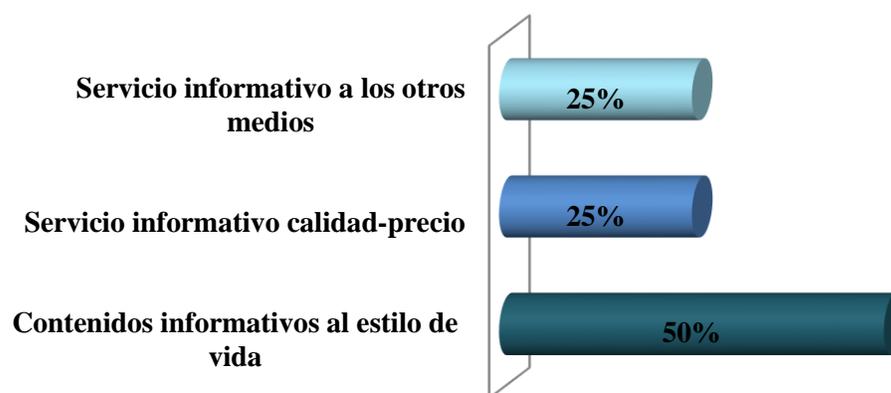


Figura 38. Estrategia de marca. Elaboración propia.

En todos los casos, la **marca bajo la cual se comercializa y/o difunde el medio informativo** es creada por el mismo medio.

Al cuestionar sobre si **la marca del medio informativo se extiende hacia otro tipo de productos informativos**, tres de los medios respondieron con un ‘no’, mientras que solo uno de los medios indicó hacerlo a través de revistas.

Sobre el **slogan de los medios** entrevistados, sólo dos de ellos tuvieron conocimiento al cien por ciento del mismo. Mientras tanto solo uno de ellos afirmó que su medio no contaba con esta opción.

En cuanto al nivel de importancia que el medio otorga al diseño del portal, señalaron:

- Para la tercera parte de los medios, la **cabecera del portal** es muy importante, mientras que para el cuarto que resta es extremadamente importante.
- **La iconografía y señalización** para uno de los medios es vista como ligeramente importante, y para los tres medios que restan es extremadamente importante.
- Sobre la opción de **interfaz gráfica y de estética**, todos los integrantes del Grupo B dieron una respuesta distinta, es decir se dividieron las cuatro opiniones en extremadamente importante, muy importante, un poco importante y ligeramente importante.
- En la opción de **diseño adaptable al dispositivo**, tres de los editores señalaron que esta característica es extremadamente importante en el diseño del portal, mientras que solo uno indicó que era poco importante.
- En lo que refiere a la **accesibilidad y la usabilidad**, tres cuartas partes marcaron que era extremadamente importante y solo un medio apuntó que era muy importante.

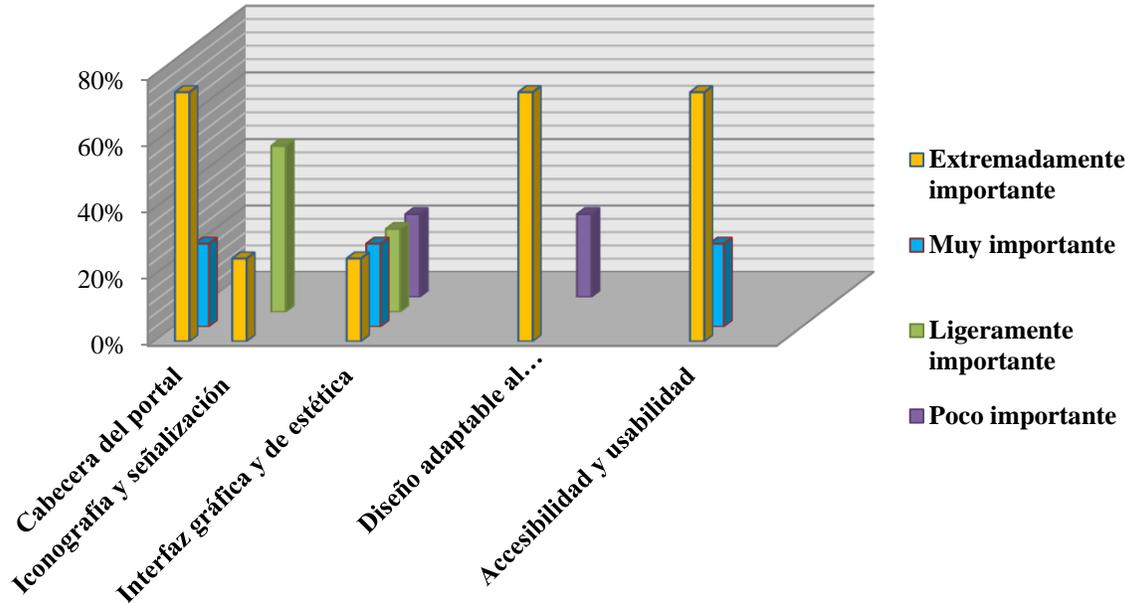


Figura 39. Nivel de importancia en el diseño del portal informativo. Elaboración propia

5.3.5.4 Marketing online

Con el fin de identificar las estrategias de marketing que los MNDI desarrollan a través del espacio digital, se le preguntó al Grupo B cuáles eran las que consideraban más comunes, así como la frecuencia con las que se realizan.

Los resultados sobre esto último fueron:

Realización de campañas en redes sociales: La mitad indicó que con mucha frecuencia; mientras que la otra mitad se dividió entre utilizarlas con frecuencia y siempre.

Estrategias de marketing online

■ Con mucha frecuencia ■ Frecuencia ■ Siempre

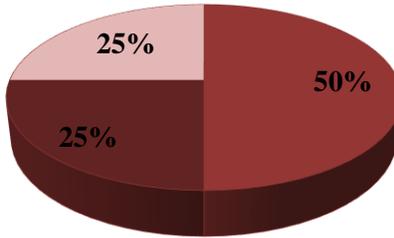


Figura 40. Campaña en redes sociales. Elaboración propia

Sobre el desarrollo de **estrategias de búsqueda (SEO)**, la mitad de los medios señala utilizarla con mucha frecuencia.

Estrategias de marketing online

■ Mucha frecuencia ■ Lo hace siempre ■ Lo hace con poca frecuencia

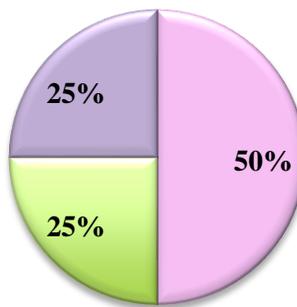


Figura 41. Estrategias de búsqueda (SEO). Elaboración propia

Un tercio del Grupo B indicó que aplican encuestas a usuarios con poca frecuencia.

Estrategias de *marketing online*

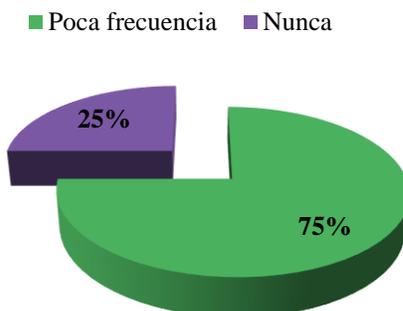


Figura 42. Uso de encuestas. Elaboración propia

En la opción de *newsletter* y estrategias de *mailing* los resultados arrojaron que la mitad de del Grupo B señaló no utilizarlas nunca.

Estrategias de *marketing online*

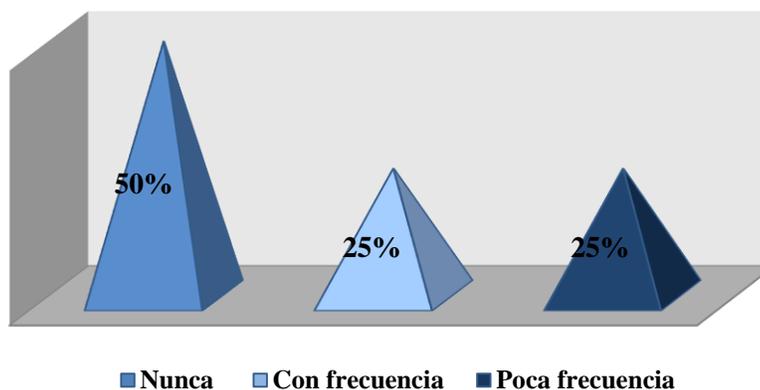


Figura 43. Estrategia de *mailing*. Elaboración propia

En relación al número de **visitas (audiencia) que tienen al mes**, dos editores respondieron no conocer la información, mientras que el resto dio diferentes cantidades y señalaron que se encontraban entre un rango de 5 mil y 300 mil visitas.

La herramienta o **programa de medición** que más utilizan para hacer analítica web es Google Analytics, aunque un medio mencionó Word Press.

Al preguntar si los resultados de la medición de audiencia se traducen en estrategias informativas, la mayor parte respondió con un ‘sí’, mientras que solo uno de los medios respondió con una negativa. Uno de los editores señaló que la principal estrategia trataba de crear mayores contenidos al basarse en aquello que más vistas obtiene.

5.3.5.5 Comunicación externa

Para ampliar la perspectiva sobre las estrategias de innovación, se tomaron en cuenta las operaciones destinadas para captar públicos a través de la publicidad tradicional.

Sobre los **formatos publicitarios** que utilizan **para posicionar su marca**, los medios mencionaron diversas opciones: entre ellas, se obtuvo que hacen uso de lonas y estampas, espectaculares, publicidad en redes sociodigitales, patrocinios, intercambios y publicidad en festivales.

Todos los medios afirmaron haber trabajado con poca frecuencia como patrocinador de eventos o marcas.

En los resultados sobre la **frecuencia de uso en las estrategias de comunicación mercadológica para la promoción del medio informativo**, se observa:

Publicidad tradicional (folletos, anuncios en periódicos, entre otros): La mitad del Grupo B indicó que nunca utiliza este tipo de publicidad, mientras que, uno de los medios afirma hacerlo con frecuencia; el medio que resta lo hace con poca frecuencia.

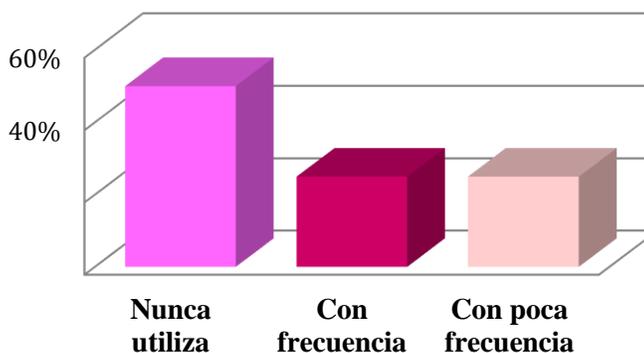


Figura 44. Publicidad tradicional.
Elaboración propia.

Sobre **patrocinios de eventos**, la mitad de los entrevistados indicaron que lo hacen con poca frecuencia, uno de los medios señaló que lo hace con frecuencia y el medio que resta indicó nunca patrocinar eventos.

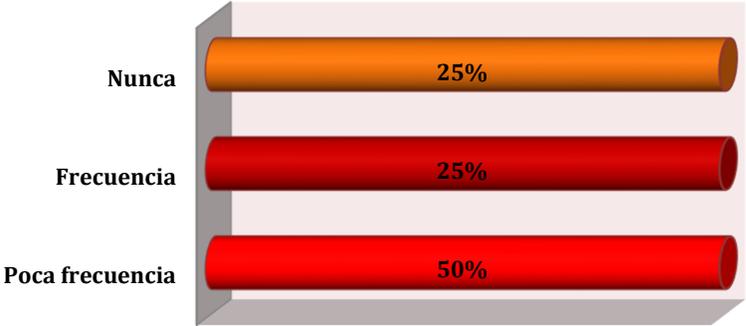


Figura 45. Patrocinio de eventos. Elaboración propia.

Al respecto de implementar promociones dirigidas a los usuarios, un tercio de los del Grupo B aseguró que nunca ha optado por esta opción, mientras que uno de los medios indica que la ha utilizado con poca frecuencia.

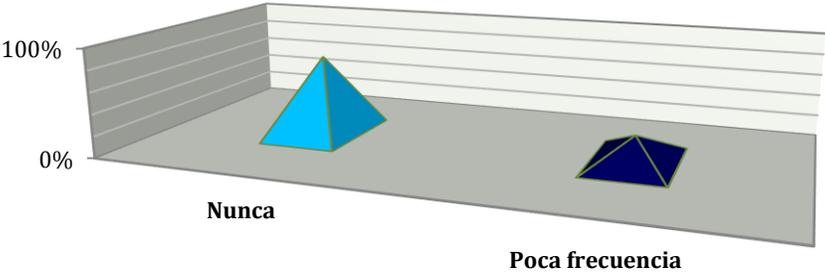


Figura 46. Promociones a los usuarios. Elaboración propia.

En cuanto a la frecuencia con la que **organizan eventos propios**, la mitad de los medios indicó que nunca realiza esta actividad, el resto lo hace con frecuencia y con poca frecuencia.

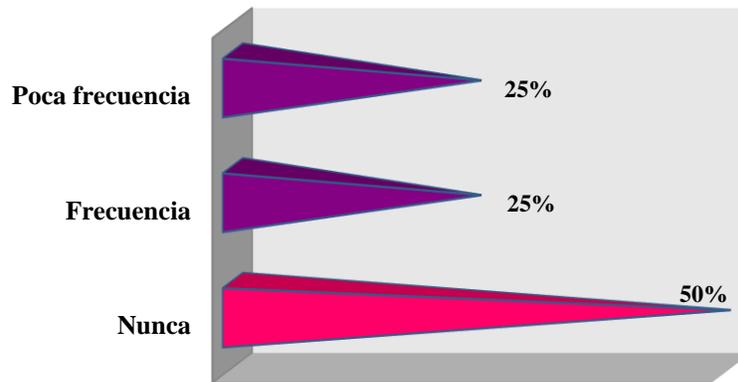


Figura 47. Organización de eventos. Elaboración propia

Correspondiente a la aplicación de **programas de RSC** (responsabilidad social corporativa) dentro de la empresa informativa, tres de los editores señalaron que nunca los emplea y solo uno de los medios afirmó que lo hace con poca frecuencia.

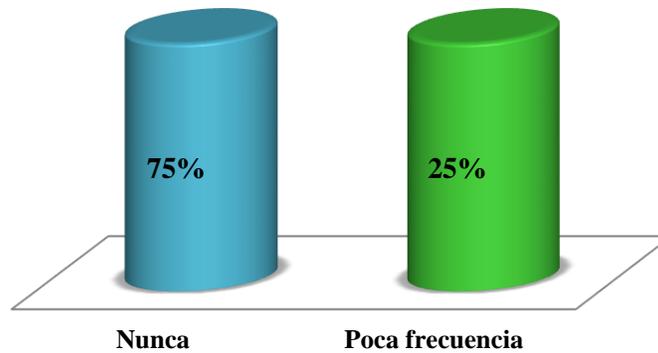


Figura 48. Programa de RSC. Elaboración propia

5.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Con la finalidad de identificar las estrategias de innovación de los MNDI en Querétaro, en este apartado del capítulo se muestra el análisis y la interpretación de los resultados que se obtuvieron a través de las entrevistas (Grupo A) y los cuestionarios (Grupo B) realizados a los medios seleccionados para el estudio, en donde se analizan las variables de naturaleza de la innovación; producto y servicio; producción y distribución; organización; audiencia y comercialización, se realiza un análisis que refleja la situación de los MNDI a través de las diversas categorías que componen estas variables y representan las áreas en donde la innovación se hace presente.

5.4.1 NATURALEZA DE LA INNOVACIÓN

Correspondiente a la categoría de naturaleza de la innovación se analizaron los resultados con relación al objetivo y proceso de fundación del medio y el grado de innovación.

5.4.1.1 El efecto global se contextualiza en Querétaro a través de los MNDI

En los resultados de las entrevistas con los directores generales se obtuvo que una de las decisiones que tuvieron en común para emprender el MNDI se relacionó con buscar replicar a través de una plataforma digital, su experiencia periodística en medios tradicionales con el fin de informar sobre temas de interés político y social a nivel local. Aunque solo uno de los entrevistados mencionó haberlo hecho por un impulso más relacionado con las necesidades informativas de un *target* empresarial, la intención informativa fue uno de los *leitmotiv*; por otra parte los editores y jefes de redacción, consideraron que sus medios fueron fundados con la intención de generar un producto distinto y lo relacionan con producir mayores creaciones multimedia. Lo anterior se relaciona con lo que describe López (2015) como, la materialización de un nuevo modelo de comunicación, es decir, en Querétaro se vislumbró el espacio digital como una nueva oportunidad para hacer periodismo, pero se trató de un efecto de la cultura global, y que forma parte de una de las fases del crecimiento de estos

medios. López (2015) menciona que en una de las primeras fases de los medios nativos digitales los contenidos se ofrecían de forma abierta y con mayor información, no había competencia entre medios y no se cobraba por los servicios, estos beneficios fueron percibidos por muchos periodistas y otras figuras relacionadas con los medios tradicionales, o cuál los llevo a fundar sus propios medios. En el caso de los MNDI queretanos, los directivos o fundadores de estos espacios informativos encontraron al igual que esa gran ola de periodistas, una nueva forma de informar, descubrieron un nuevo hábitat que les ha permitido ir experimentando y aprendiendo de forma gradual sobre cómo hacer periodismo digital.

Como afirma Lasso (2016), formar una empresa no es fácil, siempre hay senderos legales, monetarios, pero lo importante es emprender el proyecto, buscar socios y salir adelante. En el caso de los MNDI queretanos se observa que los procesos de fundación que tuvo cada uno, se llevó a cabo de forma gradual, es decir, algunos comenzaron sin tener la experiencia o conocimientos del periodismo digital, por lo tanto sus actividades tanto técnicas como operacionales eran limitadas. Sin posibilidades de desarrollar sus propias tecnologías fueron adaptándose a sus propios recursos e incluso siguieron tendencias informativas y comerciales para poder sobrevivir; recordemos también que los factores contextuales de la población queretana como el grado de conectividad, el poco acceso y desplazamiento a nuevas tecnologías como la computadora y el celular han sido fenómenos tardos para algunos, debido a esas brechas la visibilidad mediática de los MNDI ha esperado un poco más de tiempo, sobre todo desde el contexto local. A pesar de ello, los medios aseguran que desde un principio buscaron llenar un espacio en Internet que lograra informar a la ciudadanía queretana. La fragmentación de contenidos y públicos ayudó a clarificar sus objetivos, entre los que aseguran destaca la construcción de la credibilidad del medio.

Lo que señala Salaverría (2015) es que los MNDI han ido evolucionando, ganando terreno y relevancia, su proliferación no es una coincidencia, inclusive ahora son más rentables que hace veinte años, por lo que su actuación conjunta con los nuevos modelos de comunicación será un referente del nuevo periodismo. Un periodismo innovador que

entiende que la clave del éxito está en la fragmentación de contenidos, la vinculación con el usuarios, el fomento de la participación y la segmentación de audiencias (Celaya, citado en Rivera, 2015).

5.4.2 PRODUCTO Y SERVICIO

En este apartado se analizan las categorías relacionadas con los objetivos del medio, los temas y contenidos, así como los productos y servicios innovadores que han desarrollado desde su fundación los MNDI queretanos.

5.4.2.1 Impactar a través de la información

En el caso de los MNDI queretanos se obtuvo que algunos de los objetivos que sostienen en común tienen que ver con producir contenidos que impacten e informen a la ciudadanía, también destaca que el proceso de distribución es algo en lo que pretenden innovar. De acuerdo a lo que propone Cabrera (2010) estas intenciones suponen un carácter innovador, las cuales deben ser atendidas; la autora señala que la innovación no supone la destrucción total de viejas prácticas sino que es a partir del servicio a la sociedad desde donde se impulsa la innovación y en torno a la cual se deben producir las adaptaciones y requerimientos de la sociedad, por lo tanto los MNDI queretanos deben considerar que la innovación busca superar la velocidad con la que los medios se transforman; no se trata de cambiar el periodismo como tal, sino las prácticas para llevarlo a cabo.

Sin embargo, es la innovación la que ayudará a superar las dificultades del periodismo digital (De Lara *et al.*, 2015). Por lo tanto como supone Sádaba (2015), la visión de los MNDI debe ser más amplia, para que haya innovación debe considerarse aquello que mejore la producción del mensaje, la organización e incluso la comercialización del producto final. Por lo tanto, los objetivos integrales colaborarán a lograr un mejor desarrollo del medio, desde cambios de mentalidad por parte de los profesionales, el aprendizaje para dar solución a problemas técnicos y sobre todo a poder convertir el medio en algo rentable.

5.4.2.2 Los MNDI queretanos buscan contenidos de interés político y social

De acuerdo con García y Arias (2015), las iniciativas desarrolladas en los medios web, entre el 2011 y 2015, han ido innovado en el diseño, la narrativa y el enfoque de temas de interés social; la transparencia y el periodismo de datos han sido las vías más concurridas. En el caso de los medios locales se registra que no se ha presentado una innovación radical sobre el enfoque de los temas de cobertura; es decir, al parecer permanece una línea política.

Según las entrevistas y cuestionarios aplicados en este estudio, se obtuvo que desde los inicios de estos MNDI, uno de los temas que ha atendido con mayor prioridad y cobertura en sus agendas informativas ha sido el tema político; mientras tanto, el enfoque de las noticias ha ido variando de acuerdo a la historia del propio medio, entre los cuales también destacan los temas económicos y de entretenimiento.

Los medios entrevistados admiten tener convenios publicitarios con el Gobierno del estado de Querétaro e incluso con actores de la clase política, lo que probablemente siga motivando el manejo del tema político como una prioridad. En el caso de uno de los medios (el cual señaló haber dejado esa línea), se mencionó que durante una etapa de renovación se presentó mayor interés hacia la cobertura de temas más cotidianos para la sociedad y su medio sirvió en algún momento como un espacio de denuncia ciudadana, no con tratamientos profundos, pero sí con relación hacia aquello que resultaba de interés público, por lo tanto, el tema político permanecía vinculado, ya que eran temas que involucraban a actores políticos e instituciones públicas. Actualmente publican información a través de vídeos, memes o fotografías, que informan sobre temas que conciernen a la sociedad desde el aspecto de movilidad o seguridad, hay otros que forman parte de la agenda pública y aunque sus publicaciones no son frecuentes o de tratamiento periodístico profundo, son temas que permanecen dentro de una línea de enfoque político.

Lo anterior podría relacionarse con la llamada ‘prensa de referencia dominante’(Aladro, 2013), que habla de la alianza con las fuentes de poder, en el que existe la jerarquización y selección absoluta de las fuentes, se da un periodismo de declaraciones oficiales, la dependencia de fuentes de poder privado y público de todo tipo, así como un

ejercicio periodístico viciado. Esta crisis viene arrastrándose de manera general desde la década de los años noventa, sobre todo en el periodismo tradicional.

Sin embargo, no se pretende señalar o generalizar que los MNDI actualmente no están tratando de cambiar este tipo de prensa de referencia dominante. Hay ejemplos como *InfoLibre*, *El Confidencial*, *El Faro* o *Animal Político* que se consideran medios innovadores por buscar información exclusiva de carácter político y económico, lo que los ha llevado a evolucionar en las nuevas narrativas. Pero, como lo señala Aladro (2013), las crisis periodísticas se relacionan con las crisis del sistema político y financiero:

Los periódicos no es que se vendan al poder, es que están endeudados con él. Su independencia es ya mera fantasía. Y los lectores pueden ver, desde Internet, las maniobras que la dependencia financiera impone en los medios considerados de élite, obligándoles a cambiar de enfoques, reducir calidad del producto, dar la visión más reaccionaria de la propia situación de cambio social (Aladro, 2013, p. 77).

Lo anterior está ligado con la crisis de credibilidad, pues muchos gobiernos aprovechan el poder para no estar expuestos a la crítica pública. Sobre ello, los medios queretanos están conscientes de que deben combatirlo, y aseguran no recibir presiones de tal tipo, pero habría que acudir a otras investigaciones al respecto para comprobar que no sucede.

En este sentido, y de acuerdo a lo que manifestaron los directivos de los medios queretanos tomado para el estudio, sí hay disposición para apostar por la transparencia, y pareciera que el ideal y uno de los retos (en el caso particular de dos de los medios entrevistados) es convertirse en empresas informativas independientes. Es decir, que sus contratos con Gobierno no sean del todo necesarios, lo que contribuiría a que los temas se alejen de cuestiones gubernamentales que poco interesan, y se enfoquen en temas de utilidad social, buscando que el periodismo actual se asuma en una tarea que ayude al cambio democrático; lo ideal sería lograr que las sociedades participen y busquen la inteligencia colectiva o que a partir de la información alcancen conocimiento y reflexión.

El que los temas o enfoques políticos sean una prioridad en la agenda también refiere a la realidad y al interés de seguir mostrando al periodismo como una herramienta de progreso. No obstante, habría que encontrar el qué y cómo se están diciendo las cosas: ahí es donde la innovación se manifiesta.

5.4.2.3 Productos innovadores

García Avilés (2016) señala que la innovación surge de la práctica, es algo que implica poder responder a las oportunidades y amenazas del mercado, por lo que experimentar ideas es crucial en los proyectos de innovación. Si se experimenta lo necesario algunas de esas ideas fracasarán, pero eso mismo permitirá que se eliminen las opciones que no funcionan y entonces surgirán nuevas alternativas, las cuales empiezan poco a poco, sin ser tan grandes. En el caso de los MNDI queretanos, se encontró que han establecido sus propias innovaciones; el propósito de mantenerse en vanguardia ha estado presente, es así que algunos de sus proyectos han funcionado y otros simplemente los han desechado.

Sobre esta categoría, queda como ejemplo el caso de uno de los MNDI entrevistados, el cual encontró a través de Facebook la oportunidad de desarrollar un producto nuevo, considerado como una de sus principales innovaciones. Se trata de una *fan page* que ha ido evolucionando de acuerdo a la transición de la red social y del propio medio. Esta página se convirtió en una propuesta informativa y de mercadeo que ha transitado de ser un medio informativo de denuncia social a una página que va difunde contenidos con temas de entretenimiento, cultura y turismo guiados al contexto local, pero que no ha abandonado del todo contenidos relacionados con sucesos locales. Dado que fue uno de los primeros medios en experimentar el uso de las *fan page* de Facebook, el número de seguidores y visitas que logró atraer colaboró a que el portal informativo se posicionara, con lo que este producto terminó por convertirse en un soporte económico. De tal modo, se presentó un grado de innovación en los procesos de distribución de la información, al aprovechar la estrategia de especialización de contenidos exclusivamente locales. Destaca, a su vez, que los usuarios pueden acceder al sitio web a través de esta misma *fan page*, lo que motiva a la creación de contenidos especiales para el portal *online* y la página de Facebook. Finalmente, esos

contenidos han llevado al medio a convertirse en un generador de productos multimedia, los cuales terminan comercializándose. La interactividad y participación de la audiencia ha sido clave para este posicionamiento.

Otro producto innovador que resultó bastante positivo para uno de los MNDI, corresponde a la creación de un directorio interactivo con actores políticos y líderes del estado. Este directorio incentivo al medio a generar una revista que se convirtió en un producto para comercializar y ayudo a reforzar la marca. En otro de los casos, el medio más joven propuso la creación de un sitio electoral, en el que se publicaban únicamente notas informativas relacionadas a las elecciones del estado de Querétaro en el 2015.

Pero no todo ha resultado exitoso para estos medios, coincidentemente la radio por Internet fue uno de los proyectos que buscaron posicionar dos de los MNDI queretanos, pero desertaron de esta opción ya que descubrieron que las audiencias no estaban interesadas en esa opción.

Alejandro Lasso (2016), responsable del Laboratorio de El Confidencial, el área de innovación, producto y nuevas narrativas, señala que innovar es buscar nuevas fórmulas para llegar a las audiencias, para trabajar sobre el producto y si funcionan, el medio podrá salir adelante, por lo tanto habrá aprendido y alcanzado algo que se convertirá en un producto estándar dentro del mercado y entonces estará innovando. Puntualiza que cuando el medio deja de comportarse como un medio de masas para ser un medio de servicios que se centra en lo que la audiencia o el público espera, entonces está haciendo algo innovador.

En el caso de los medios queretanos, aunque han dado esos pequeños pasos hacia presentar nuevos productos, sus propuestas han resultado muy pocas en comparación con otros MNDI de México y de otros países. Se percibe poco fortalecimiento en su cultura innovadora, en la que se trabaje directamente sobre el término de innovación de forma general. Los MNDI necesitan que las personas de la redacción no solo propongan ideas, sino que las ejecuten. Los periodistas, como recomienda Lasso (2016), no solo deben saber escribir sino deben buscar la forma de diferenciarse, conocer nuevos programas de diseño,

de edición de video, audio, manejar bases de datos, entrar a programar; es decir, valerse de aquello que los haga diferentes y más preparados para las necesidades del espacio digital.

Los periodistas y comunicólogos queretanos que laboran para estos medios en teoría deben contar con estas habilidades, pero también es un tema debatible en la actualidad pues ¿salen realmente preparados los universitarios para enfrentarse al periodismo digital? ¿cómo aprenden y cómo lo ejecutan?.

5.4.3 PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN

El desarrollo de la innovación también se relaciona con los procesos de producción y distribución de contenidos, por lo tanto, en esta parte se analizan aquellos elementos estratégicos que los MNDI queretanos utilizan para posicionar sus contenidos y atraer audiencias como puede ser la interactividad, el diseño del medio y el uso de herramientas multimedia.

5.4.3.1 La hipertextualidad conduce a la interactividad

Una de las primeras innovaciones que se presentaron durante la creación de los MNDI fue el uso del hipervínculo con el cual las audiencias comenzaron a obtener mayor información de la que el propio medio generaba. Díaz (2007) señala que la hipertextualidad es una nueva forma de construcción discursiva, lo que caracteriza y diferencia a los MNDI de los tradicionales. Esta práctica ha facilitado la lectura de la información en materia digital, ya que complementa o motiva a descubrir más datos sobre algún tema en particular.

Los directivos entrevistados afirman mantener alianzas estratégicas con otros medios de comunicación como periódicos locales, nacionales o estaciones de radio, ya sea para complementar datos que ellos no poseen, intercambiar información, proporcionar información precedente a la noticia o nutrir su portal web, razón por la que también optan por la contratación de agencias informativas. Es decir, el uso del hipervínculo continúa siendo un recurso valioso y que los MNDI queretanos consideran favorable, por lo que lo utilizan de manera constante. La hipertextualidad es una herramienta que deben saber dominar los

editores y reporteros de estos medios, ya que a partir de ella se pueden atraer más usuarios. Los enlaces pueden servir para detectar otros contenidos que permitan profundizar al lector en las noticias, por lo que su selección requiere de un trabajo de análisis, de ideas claras y que contextualice verdaderamente la información.

Por otra parte, actualmente, se habla del aprovechamiento de este recurso como un hilo conductor hacia la interactividad con las audiencias, y es ahí donde se localiza el elemento innovador. Como indican Limia, López y Toral (2016), la interactividad será clave para el futuro del periodismo y la supervivencia como actividad profesional. En consecuencia ¿cuál es la importancia de la interactividad en la producción de contenidos? En el caso de los MNDI queretanos, las fotografías, videos o comentarios que envía la gente, principalmente a través de las redes sociodigitales, colaboran a que el medio dé seguimiento a ciertos temas de interés noticioso o a la generación de la agenda del medio. Esta parte se representa como un lineamiento hacia la innovación, sobre todo por lo que proponen Limia, López y Toral (2016) al hablar del empoderamiento de las audiencias en el espacio digital. Los autores señalan que quien sepa comprender a las audiencias activas podrá competir en lo digital ya que el tipo de interacción a la que se conduce es el nuevo periodismo, es la conversación colectiva, la cual ya es parte del futuro. Los usuarios se integran a nuevos mecanismos participativos en los cuales están dispuestos a compartir opiniones y sugerencias, esto implica una expresión democrática (López et al, 2016).

Los MNDI buscan crear contenidos a través de formatos multimedia que hagan más atractiva su información, por lo tanto al producir propuestas más ingeniosas, los nuevos medios tienen mayores posibilidades de explorar narrativas, de aportar valores añadidos a su medio y sobre todo de ofrecer nuevas alternativas a las audiencias, lo cual conducirá a la innovación, la cual está en el relato colaborativo, en la interacción (López et al, 2016).

5.4.3.2 Innovación desde el diseño del portal

La construcción de los MNDI desde la parte arquitectónica se valora en gran parte por la inclusión de la tecnología; los directivos entrevistados refieren una búsqueda constante sobre el mejoramiento de su interfaz, para que de este modo el portal pueda ser más accesible para

las audiencias. Sin embargo, señalan que en esta parte tecnológica y de diseño es dónde han tenido más dificultades. Adaptar el MNDI a diferentes plataformas como la *tablet* o el *smartphone* requiere de programadores y conocedores de estas tecnologías, pero los entrevistados reconocen que en el caso de Querétaro no hay muchos especialistas, por lo que estos procesos son lentos.

Por otro lado, la inversión que hacen para mejorar el MNDI desde la parte de programación y diseño resulta para la mayoría de los sujetos entrevistados un elemento innovador. Frente a este punto, se pudo percibir que el concepto de innovación que posee la mayoría de los sujetos del estudio está directamente relacionado con el uso de herramientas tecnológicas. Esta visión coincide con lo que propone De Moraes (2010) al decir que el término de innovación no es fácil de precisar porque alcanza cualquier ramo de una organización y uno de los elementos que más se asocian es la presencia de las nuevas tecnologías.

Sin embargo, a pesar de que los sujetos tienen el deseo de adaptar herramientas o innovaciones tecnológicas para beneficiar a su medio, los cambios que reflejan son demasiado paulatinos. Por ejemplo, lo que se observó en los cuestionarios es que la creación de aplicaciones para celulares Android y Apple o el uso de cierto tipo de cámaras fotográficas, drones, aparatos de realidad virtual, creación de infografías animadas, entre otros, son recursos que se utilizan de forma escasa o nula para algunos. Pero este suceso puede resultar comprensible, ya que se requieren de inversiones monetarias para que estas tecnologías puedan ser adquiridas. Ese aspecto podría resultar un obstáculo constante para el impulso de la innovación, ya que probablemente en el caso de los MNDI queretanos aún no se puede acceder todavía a este tipo de herramientas porque no existen dentro del país, no se tiene conocimiento sobre ellas, no hay un interés real para desarrollarlas o la situación financiera del medio no lo permite.

5.4.3.3 Hacia el aprovechamiento de los recursos multimedia

La multimedialidad, según Díaz Noci (2007), es la combinación de códigos comunicativos, el texto, la imagen y el sonido. Esto le brinda al MNDI una característica particular, que de acuerdo a los resultados demuestra la importancia que se le da al medio desde la construcción de los contenidos.

Castellanos (2011) coincide en que lo multimedial permea en la arquitectura de los periódicos digitales, trasciende del espacio de la información a la estética. Estos nuevos lenguajes influyen en el medio de forma que se establecen nuevas experiencias entre los textos y los receptores. Al respecto, se identifica que los medios entrevistados basan sus estrategias de contenido de acuerdo a los comportamientos de sus audiencias.

En el caso de las entrevistas se percibió que el video fragmentado o corto es el recurso por el que más se opta, además de que se considera innovador y útil para transmitir información, y sobre todo se utiliza como un recurso frecuente para crear reportajes o publipreportajes, que ayudan en el sustento del modelo de negocio.

Según los resultados de los cuestionarios, se entiende que el video y la fotografía son los elementos a los que más se recurre para generar contenidos, por lo que dentro de este panorama se puede reflexionar que los medios queretanos continúan utilizando herramientas básicas, a pesar de que existen nuevas herramientas y narrativas para desarrollarse en los medios digitales, como puede ser el uso del *Big Data*, las infografías, el periodismo abierto, la narrativa transmedia, entre otros. Además, se utilizan fórmulas tradicionales, como galerías de fotos o videoreportajes, lo que podría deberse principalmente a una cuestión de praxis, sumándole ahorro de tiempo y coste de dinero. Sin embargo, se han intentado otras herramientas, algunos de los medios reconocen, por ejemplo, que implementaron la radio por Internet o crearon productos alternativos como anuarios, plantillas interactivas, un sitio web de contenidos especializados y, en el caso de uno de ellos, incluso comenzaron a usar el dron, recientemente para transmisiones en vivo.

Las transmisiones en vivo que tiene Facebook y Twitter están rompiendo esquemas, la verdad es que llama la atención y puedes tener una interacción con el usuario al momento. Digo, igual lo que te digo nosotros como tenemos tantos seguidores pues en cualquier momento se pueden conectar 250 o 300 personas y lo ven en el momento y lo escriben, le dan like o preguntan cosas, tons yo creo que las transmisiones en vivo son algo que ha sido muy bueno. Y también sabes, hicimos transmisiones en vivo a través de un dron, esto también yo creo que nadie lo ha hecho, oh bueno al menos aquí (E1).

Asimismo, los directores y editores admiten no utilizar con frecuencia el recurso de las transmisiones en vivo, que actualmente es una de las opciones más recurrentes entre los MNDI. Uno de los entrevistados mencionó que la conexión puede ser un impedimento para llevar a cabo este tipo de estrategia; es posible que, por eso mismo, sea un recurso poco común, aunque hay otros que sí lo consideran como una opción novedosa.

La multimedialidad resultaría ser otro elemento clave para atraer audiencias; aunque su uso sea aún moderado. El texto, la foto fija y el video dominan como instrumentos, pero se abandonan otros recursos como los dibujos, las infografías, los *podcast* o los cómics. Esta característica de desaprovechamiento no se atribuye solamente a los MNDI queretanos; de hecho, según el Primero Estudio de Medios Digitales y de Periodismo en América Latina (2015), uno de los principales hallazgos es el escaso aprovechamiento digital que de ellos hacen estos medios a pesar de haber nacido en la web y de desarrollar un periodismo de alto impacto o investigación, ello no significa que utilicen las ventajas de lo digital ni comprendan sus lenguajes, herramientas y posibilidades. Ello, sin embargo, debería contribuir a la necesidad general de observar e intervenir con mayor atención sobre las tareas que se hacen de forma interna y externa para mejorar y promover las narrativas y herramientas que se ofrecen para mejorar el periodismo digital.

5.4.4 ORGANIZACIÓN

La categoría de organización comprende el análisis de las subcategorías relacionadas con el perfil profesional y capacitación del personal; la planeación estratégica y los laboratorios de innovación.

5.4.1.1 Un panorama del perfil profesional de los periodistas digitales queretanos

En los últimos años el perfil de los periodistas ha cambiado y presenta nuevos desafíos con respecto a los roles que tienen actualmente, lo cual influye en el desarrollo del periodismo digital e innovador, por lo tanto encontramos que en el caso de los MNDI queretanos la presencia de estos profesionales influye de forma esencial para alcanzar los objetivos del medio, de ahí que se considere a la experiencia profesional, la capacitación y motivación del personal como elementos clave para lograr mejores funciones dentro de la empresa informativa.

Entre los primeros resultados obtenidos respecto al ítem de experiencia profesional, destaca que los directivos y jefes de edición de los MNDI queretanos cuentan con experiencia laboral en el área de periodismo. En el caso de los editores y reporteros de estos medios, la mayoría son egresados de las carreras de ciencias de la comunicación y periodismo, esto supondría que los conocimientos y destrezas del Grupo A y Grupo B, se relacionan directamente con el periodismo digital o con el uso de herramientas desarrolladas para ese espacio. Sin embargo, como se ha indicado en esta investigación, hacer periodismo digital implica poseer habilidades del periodismo tradicional, pero con exigencias y requerimientos relacionados con nuevas tecnologías, nuevas prácticas, pensamientos, responsabilidades, entre otras características; las cuales estos expertos han ido aprendiendo a través de su experiencia y del contacto directo con sus medios de comunicación.

Al respecto, una de las preocupaciones que mostraron algunos de los directivos de los medios entrevistados, señala la falta de especialización hacia el periodismo digital y de periodistas digitales en Querétaro. Dicha cuestión coincide con el planteamiento de García Santa María (2014) en torno a la necesidad de crear un nuevo perfil profesional para trabajar

en las redacciones *online*, esto debido a la dificultad para encontrar a este tipo de profesionales.

Por otra parte, los directivos señalaron que es importante que los reporteros, principalmente, cumplan con los valores y criterios periodísticos tradicionales, ya que el total de los directivos entrevistados señala que continuamente se enfrentan al desinterés de los reporteros por cubrir de otra forma las noticias, ya que no se adecuan de forma rápida a los lenguajes que ahora requiere Internet. Mencionaron también algunas desventajas y dificultades a las que se deben enfrentar tanto los reporteros como ellos mismos. Por ejemplo, hicieron observaciones sobre los bajos sueldos que se pueden tener al trabajar en medios de comunicación, lo que conlleva a que los reporteros tengan que tener empleo en varios medios, lo que impide la elaboración de otro tipo de contenidos o notas; ello coincide con la reflexión de Meneses (2012) en cuanto a que hoy domina la figura del periodista convergente de conglomerado, que es aquel que provee de información a múltiples soportes, como radio, televisión, prensa escrita, Internet, móviles y redes sociodigitales. Son estos nuevos periodistas los que deben enfrentar las nuevas condiciones en la organización:

Cambiar la mentalidad de cobertura de un reportero tradicional a uno de cobertura en tiempo real es muy diferente, es cambiar el paradigma de cómo visualizar la noticia y cómo transmitirla, no esperarte al hecho consumado, sino ir haciendo casi una crónica del hecho a través de redes sociodigitales para después tener el portal. Eso ha sido también muy complicado, los reporteros no están acostumbrados a pensar en tiempo real, a ver una nota en además multimedia. (E5)

Solamente uno de los medios entrevistados afirmó solicitar a sus reporteros exclusividad, ya que uno de sus objetivos es realizar trabajos de investigación y tratar de marcar temas diferentes a la agenda general que cubre la mayoría de los medios queretanos. Y tal como menciona Ruiz (2016), actualmente la tarea periodística ya no implica que el periodista solo asista a la rueda de prensa, escriba la noticia y publique su trabajo, el periodista debe aportar algo más que puede ser el análisis, la exclusiva, la investigación o el reportaje.

De forma general, se percibe aún un ambiente de experimentación entre los profesionales de los MNDI queretanos. Aunque la mayoría tiene experiencia en la comunicación y el periodismo, los criterios de contratación, la falta de ciertos lineamientos y cursos de capacitación para desarrollar periodismo digital (específicamente) reflejan un proceso de innovación gradual en esta área. Los MNDI queretanos buscan gente joven que sepa utilizar las herramientas, que tengan iniciativa o pasión, que sepan investigar; no obstante, con excepción de dos de los entrevistados, la mayoría no incluye el término de ‘periodista digital’ como una noción dentro del lenguaje cotidiano de los comunicadores y de los directivos de los MNDI. Por lo tanto, aunque se sepa que el periodismo tradicional es diferente al que se realiza en Internet, pueden darse vacíos en las rutinas de los periodistas y esto probablemente conlleve a que tampoco se asuman dentro de ese nuevo papel o categoría.

A propósito de lo anterior, igualmente se puede hacer mención de la motivación que se ofrece a los colaboradores de los MNDI entrevistados. En este aspecto, los directores afirmaron ofrecer capacitación a su personal; sin embargo, esto no de forma constante, en las entrevistas los directores hicieron mención que el adiestramiento más recibido por el equipo de trabajo es con relación a la parte técnica (es decir, en el uso de las herramientas digitales o los programas web de edición). Además, reconocen que les han ofrecido cursos de redacción, e incluso uno de ellos también les ha brindado curso de ventas. Sin embargo, esta impresión discrepa con las respuestas de los editores, quienes (con excepción de uno de ellos) respondieron que en el último año no han recibido algún tipo de capacitación. Aquel que indicó haberla recibido afirmó haberla buscado por cuenta propia, aunque contó con el apoyo del medio para poder continuar laborando sin perder privilegios, ya que esto requirió inversión de tiempo. Por otra parte, los editores manifestaron que les gustaría recibir capacitación, principalmente en aspectos que tuvieran que ver con el desarrollo de contenidos periodísticos digitales.

Frente a ello, se consideraría seguir la recomendación de Pérez-Latre y Sánchez-Tabernero (2012) quienes señalan que mientras estas empresas consigan que los empleados participen más y pongan su talento al servicio del crecimiento de la organización, lograrán una empresa innovadora pues lograrán convocar el ánimo de sus empleados, donde todos

saben podrán contribuir; pero también advierten que la organización no debe manejar poderes jerárquicos rigurosos, y será más fácil cuando los grupos de personas laborando dentro de la empresa son reducidos y autónomos.

Con relación a ese tema, el número de empleados para generar contenidos en los MNDI, en promedio, fue de 8 personas, entre las cuales se reparte el trabajo de cobertura de notas, diseño, producción de vídeo y edición; esto facilita la comunicación, los grupos entrevistados y encuestados, aseguraron que participan en la creación de proyectos a través de juntas de trabajo donde se llevan a cabo lluvia de ideas; todos aquellos involucrados en el área editorial pueden participar. No obstante, los nuevos periodistas de este tipo de medios suelen ser más jóvenes y carecen de experiencia sobre las rutinas periodísticas (Sádaba, 2015), lo que se relaciona con la falta de propuestas, que aseguran algunos de los directivos de los MNDI queretanos, a veces no reciben de sus propios empleados.

Otro problema subsecuente de lo anterior se relaciona con lo que señala López (2015), al decir que los nuevos periodistas se enfrentan a un escenario de flexibilidad laboral donde las motivaciones económicas, terminan influyendo sobre las tareas, es decir, al no percibir sueldos atractivos se desmotivan y pierden interés. García Santa María (2014) apunta a que debe entenderse que aunque los periodistas digitales son considerados como autónomos, su labor o colaboración dentro de la empresa no es gratuita. De ahí que los MNDI aprovechen o busquen el servicio de los becarios, los cuales son muy demandados en las redacciones *online*, pero también es complejo porque es difícil de encontrar estudiantes con las capacidades que requiere el medio digital. Uno de los medios queretanos opta por tener becarios y les da oportunidad de poner en práctica sus conocimientos y de aprender de otros. Mientras que, otro de los medios señala que le ha sido difícil encontrar estudiantes dispuestos a ponerse a prueba, pareciera que no es de su interés.

Lo cierto es que hacia la formación de un horizonte más digital, los nuevos profesionales necesitan aprender a utilizar todos los recursos que ofrecen las nuevas tecnologías: deben aprender a trabajar en las redacciones digitales, con los elementos gráficos y las técnicas de cobertura, entre otros elementos que ayudan a crear contenido con mayor calidad. Su percepción sobre la realidad debe ser diferente, pero también es necesario

comprender las limitaciones y buscar las opciones para adaptarse con mayor rapidez a los cambios que obliga Internet y sus nuevas tecnologías. Y como menciona Meneses (2012) aquellos que no logran adaptarse, tarde o temprano se enfrentarán a un desplazamiento.

5.4.1.2 Esfuerzos para alcanzar metas

La planeación estratégica busca explicar los esfuerzos y valores aplicados en la organización que delinearán metas y objetivos con el fin de alcanzar resultados. El desarrollo de procedimientos organizacionales ayudan a que cualquier empresa logre el posicionamiento, sustentabilidad y ventaja competitiva en un determinado mercado. De modo que, las empresas pueden a través de la planeación anticipar obstáculos, tener planes preventivos y correctores, determinar prioridades o nutrir sus competencias. Asimismo servirá para gestionar de mejor manera sus recursos y poder aplicar así estrategias relacionadas con la innovación.

En el caso de los MNDI queretanos se observó que dentro de las estrategias que desarrollan, una en las que mayor atención ponen es el uso de las redes sociodigitales. Tanto los directivos como los editores entienden que actualmente hay que tener una relación con las audiencias directa a través de ellas, la mayoría de la información que producen los medios se consume y distribuye a través de estas plataformas, por lo que también las comprenden como un espacio de oportunidad comercial. El total de medios planea estrategias publicitarias para estos espacios; inclusive, uno de los medios basa su modelo de negocio a través de Facebook. Al respecto y principalmente en el caso de las industrias creativas, donde se ubican los MNDI, López (2011) afirma que el aprovechamiento del talento colectivo, las redes sociodigitales, las características del producto y el modelo de negocio establecerán dimensiones diferenciadas, lo que convertirá al medio en algo atrayente.

Sin embargo, hay un elemento clave que pareciera pasan por alto los MNDI y que se presenta como una oportunidad de mercado, nos referimos al nivel interacción que tienen a través de las redes sociodigitales con los usuarios. Aunque los grupos entrevistados los visualizan como algo necesario, no es primordial en sus objetivos dentro la planificación de las redes sociodigitales. La mayoría de los medios admite responder a su audiencia cuando

es necesario aclarar información; lo que sucede es que observan, leen, comparten o retuitean la información de sus usuarios, pero la figura del periodista, del editor o del director no interactúa, no dialoga. De acuerdo a los resultados obtenidos, tanto los directores como los editores no reflexionan sobre las oportunidades que puede brindar el uso de las redes sociodigitales más allá de, identificar su target, conocer los comportamientos de la audiencia u obtener algún tipo de retroalimentación. Coinciden estas acciones con Castillo (2014), al afirmar que estos espacios no los miran como una oportunidad de participación colectiva, más bien los comprenden como espacios meramente de expresión. La realidad es que los medios también podrían motivar a los usuarios a generar foros o comunidades que, además de ofrecer beneficios democráticos, brindaría nuevos caminos comerciales para el mismo MNDI. Por ejemplo, en Europa los clubes de lectura que se forman a través de algunos medios han ayudado al desarrollo de tiendas virtuales o a la organización de eventos (García Santa María, 2014), esta se consideró una acción innovadora en su momento y fue funcional para algunos medios británicos.

Por otro lado, los MNDI admiten que el mayor coste que tienen para implementar una innovación es el aspecto económico y el tiempo. Estas limitantes provocan que los integrantes del medio no puedan producir información suficiente como les gustaría y no pueden adquirir equipo o tecnologías que podrían brindarles nuevas visiones y oportunidades para crear contenidos. Frente a ello, los medios se remiten a emplear herramientas básicas dentro de las redacciones, buscan proveer de cámaras de video y fotográficas digitales a los reporteros, quienes además utilizan de teléfonos inteligentes, concretamente los iPhone para hacer transmisiones en vivo o enviar su información. Pero, hay MNDI queretanos, que han aprovechado e invertido en nuevas tecnologías, por ejemplo, uno de los medios desarrolló una aplicación de celular, otro compró un dron y otro desarrollo un sitio web electoral, por lo tanto no se podría negar que hay un interés por la actualización, el problema que se identifica es el tema de la constancia e inversión para poder hacerlo.

Además hay que destacar que los MNDI queretanos están lejos de implantar laboratorios de innovación, uno de los recursos más novedosos entre algunos de los medios nativos digitales más consolidados. Ninguno de los medios entrevistados ha buscado crear

algo similar; no obstante, uno de los medios afirmó contar con un departamento de creatividad, que podría ser algo cercano a un laboratorio de innovación, pero las acciones que se desarrollan son distintas. De acuerdo con Sádaba y Sálaverría (2016), un laboratorio de innovación influye en los procesos de producción, distribución y comercialización de los productos y afirman que cada vez son más los medios que abren estas unidades de experimentación, por ejemplo desde el 2010 *The New York Times*, *The Washington Post*, *The Huffington Post* y *The Guardian* trabajan con este tipo de unidades. Entre las tareas que desarrolla un laboratorio de innovación se tiene la exploración de formatos multimedia; la visualización de datos; se promueven ideas de negocio; se atienden las necesidades de las audiencias; se diseñan nuevos productos y servicios, muchas veces buscando costes bajos; se generan herramientas innovadoras o se amplía la red de relaciones (Sádaba y Sálaverría, 2016). Lo que sucede en el caso de los MDNI en Querétaro es que no han consolidado este tipo de iniciativas y promueven la innovación a través de proyectos que terminan siendo copia de otras propuestas que ya han sido probadas.

Una propuesta para cambiar esa visión, podría ser lo que sugiere Lasso (2016), al señalar que la autocrítica hacia las rutinas de trabajo en las redacciones, así como una efectiva delegación de actividades, brindaría nuevas oportunidades para mejorar la toma de decisiones del medio. Se trata de que en el proceso el equipo de trabajo adopte confianza y a la vez se garantice la calidad de la información, sin olvidar que pueden al mismo tiempo emprender una cultura innovadora. Los laboratorios podrían ser una respuesta.

Otra de las ventajas que pueden aprovechar los MNDI queretanos es la estructura empresarial, los resultados señalan que los directivos permiten la participación de los reporteros y editores para proponer temas de cobertura; existe la disposición de escuchar y aunque los editores no participen en la toma final de las decisiones, admiten sentirse incluidos, desean hacer algo más que revisar textos. Esto demuestra que los MNDI cumplen con una estructura flexible, por lo tanto se comprende que la innovación no vendrá solamente de arriba, no dependerá de una persona con alto cargo (Lasso, 2016).

5.4.5 RELACIÓN CON LA AUDIENCIA

Actualmente el interés de los medios de comunicación se centra en la satisfacción de las audiencias, las cuales ofrecen muchas posibilidades de retroalimentación, los usuarios son capaces de detectar lo que es un buen y mal producto informativo, por lo tanto en este apartado se analiza su grado participación y relación con los MNDI queretanos.

5.4.5.1 *El interés creciente en las audiencias*

Entre las coincidencias más significativas de los cuestionarios y las entrevistas se destaca que el *target* es un elemento que necesita fortalecerse, ya que siguiendo la propuesta de Portilla, Vara y Díaz-Espina (2016) el medio que conozca con mayor exactitud los datos de sus usuarios podrá buscar un mejor posicionamiento y obtendrá un mayor valor frente a la competencia. La innovación, según los autores, se presenta cuando el medio que posee toda esa información puede transformarla en beneficios. Es así que el medio podría convertirse en un soporte de ofertas de otros bienes y productos de gran interés para sus audiencias.

En el caso de los medios entrevistados, solo uno de ellos afirmó que trabaja con una consultoría de mercado, por lo que tienen identificadas características muy precisas, como la clase social, la edad o el perfil profesional de sus usuarios. Tanto el fundador del medio como el jefe de redacción pudieron dar las especificaciones concretas de su *target*, lo cual en la toma de decisiones colaborará de forma directa en la creación de estrategias. Por otra parte, aunque los otros medios tienen identificado un público meta, principalmente segmentado por la edad, el implemento de ciertas estrategias podría convertirse en algo poco benéfico, ya que estarían experimentando pero sin rumbo preciso, lo que los podría conducir al estancamiento de ciertas fórmulas para atraer audiencias, generar productos nuevos y clientes.

No obstante, se presentan significativos resultados sobre el uso de las redes sociodigitales, las cuales han causado importantes cambios en el ecosistema mediático. Al respecto, los medios entrevistados reconocen haber incluido en sus estrategias y en las rutinas de trabajo el uso de estas plataformas, principalmente Facebook. Lo que se obtuvo sobre ello

fue que se han convertido en el principal canal de distribución de la información y de interactividad con su audiencia.

Todos los directivos entrevistados aceptaron la importancia que tienen hoy en día las redes sociodigitales para entender a sus audiencias, pero también algunos consideran que hay riesgos en cuanto a la desinformación que se puede producir a través de ellas, de ahí que la búsqueda de la credibilidad se haya convertido en uno de los objetivos principales de los MNDI queretanos. Esto coincide con lo que señala Herrero (2012), al indicar que al tratar de retratar la realidad de forma veloz los periodistas se enfrentan a la desinformación y olvidan el rigor periodístico al no tratar de comprobar y confirmar datos; el tomar cualquier información de las redes sociodigitales a veces termina siendo un error que le cuesta el posicionamiento al medio.

Asimismo, Limia, López y Toral (2016) explican que Facebook y Twitter han impulsado la articulación de las discusiones *online*, donde las características culturales se exponen y potencian. Eso ha permitido que se genere mayor intervención hacia el activismo cívico, la conversación y participación política; es decir, las audiencias ahora tienen la opción de desarrollar nuevas prácticas comunitarias y comunicativas. Por consecuencia, tenemos que el uso de las redes sociodigitales se ha convertido en una de las estrategias más prometedoras de los MNDI.

Por otro lado, los directores generales, jefes de redacción y editores, entienden que las redes sociodigitales se presentan como el principal filtro de retroalimentación con el público, además de servir para la comercialización del medio. Recordemos que el interés por parte de los usuarios hacia la información se transforma en *likes*, *retuits* o publicaciones compartidas. Esas acciones que se obtienen gracias a las redes sociales –actualmente, el principal canal de distribución y consumo de noticias- se convierten en datos, los cuales serán utilizados por el medio para convertirlos en gráficas de medición de audiencia, con lo que podrán atraer a futuros inversionistas, potenciales clientes y asegurar una posición de credibilidad y sostenibilidad. Es decir, las redes sociodigitales se han convertido en un marcador e índice de popularidad que puede atribuir votos de confianza y oportunidades económicas a esta clase de medios. Otra forma de ganar y que en el caso de Querétaro no se

explota aún, es la estrategia del Big Data, como lo indica Portilla, Vara y Díaz-Espina (2016) entre más datos o conocimiento del público se tenga, se organizarán nuevas fuentes de ingreso. La medición de audiencias es imprescindible para poder segmentar clientes y, por lo tanto, poder así desarrollar contenidos de valor que puedan interesar y así generar ingresos.

De forma general, y como señalan Limia, López y Toural (2016), se puede decir que el periodismo innovador o del futuro vinculará su éxito o supervivencia a un entorno competitivo que fomente la interactividad y participación de las personas, con el fin de crear un sentido de comunidad y fidelizar, así, a las audiencias activas.

5.4.6 COMERCIALIZACIÓN

El problema de rentabilidad de los MNDI en la actualidad es una de las preocupaciones que más inquietan a los profesionales de esta área. Al respecto, se correlacionaron los datos de las entrevistas y cuestionarios aplicados para tener una perspectiva más amplia sobre cómo los medios tomados para este estudio sobrellevan o implementan las estrategias para buscar su supervivencia en el espacio digital.

En lo relativo al modelo de negocio todos los directivos entrevistados respondieron que tienen claro que su modelo está basado en la publicidad tradicional y ha sido el más funcional hasta ahora. A través de él se oferta publlirreportajes o “información de alto impacto” -como lo menciona uno de los directivos-. Por otro lado, la mayoría de los editores o jefes de redacción desconocen el modelo de negocio de su medio; es decir, aunque la mitad de ellos sabe que está relacionado con la venta de publicidad, no pueden indicar o definirlo con un término específico.

El cien por ciento de los editores y jefes de redacción también considera que el modelo de negocio no ha cambiado desde la fundación de su medio, pero esto se contrasta con lo que señalan los directores al manifestar que los modelos de negocio de sus medios sí han evolucionado. De hecho, la mayoría afirma haber formado su propio modelo de negocio, basándose en la publicidad tradicional, pero con estructuras y propuestas diferentes: sus

cambios se han basado en los éxitos o fracasos de sus productos, lo que implica que tienen y han generado diversas opciones de ingresos.

En este caso, por ejemplo, uno de los medios encuentra y genera clientes a través de una *fan page* de Facebook, y se apoya además de un grupo de vendedores que promueven el sitio web. Muchos de sus clientes buscan anunciarse a través de banners, pero la opción más recurrente son los publirreportajes. En su caso, la estrategia se basa en que el medio procura que el comercial sea entretenido y no parezca una publicidad directa, sino de interés para la audiencia. Este medio ha encontrado así un modelo estable que le ha ayudado a expandirse, aunque también se señaló el apoyo de socios, que también colaboran en el medio.

Por su parte, el director y fundador de la empresa mediática que se considera de tamaño mediano (tiene más de 30 empleados) señaló que las funciones del medio han pasado a ser las de una agencia de comunicación, sobre todo por el diseño de estrategias y contenidos que realizan para sus clientes. Por ejemplo, ahora manejan redes sociodigitales. Sin embargo, lo que puede destacarse en el discurso del director general, es que este medio se reconoce a sí mismo como una empresa que debe cubrir gastos: no se clasifica como un periódico, sino como una agencia que tiene un periódico. Señala que no realiza periodismo de investigación o con temas políticos porque actualmente las personas buscan entretenerse.

Nacimos como un periódico digital, pero ya somos una agencia de comunicación donde puedes tener acceso a fotografía profesional, video profesional, manejo de redes... la gente lee hoy no por informarse, sino por entretenerse; ese es el éxito de los medios digitales (E2).

Otro de los medios, en cuanto a su modelo de negocio, se apoya de una revista que se ha convertido en un producto de valor agregado a sus servicios informativos. Próximamente, el medio planea lanzar otra revista para un *target* más definido y segmentado, lo cual representa una diversificación de ingresos y prestación de servicios.

Los banners ya están tomando mayor relevancia en Querétaro, el contenido a través de redes sociales.... pero no porque te diga contenidos en redes sociales es que te vaya muy bien; el punto es quién es tu audiencia, a qué público va dirigido, qué marca es la que estás queriendo anunciar (E4).

Al inicio del medio, se requirió del apoyo de un grupo de socios para fundarlo. En el caso de este MNDI, no se pierde de vista que desde la parte gerencial existe una concepción del manejo de una empresa de comunicación mucho más definida; el perfil del fundador no corresponde al área de comunicación; sin embargo, manifestó que desde que se formó la empresa su interés por el área periodística estuvo presente, y lo que buscó fue rodearse de gente experta para poder dirigir al medio de una forma más profesional. Entre los aciertos que tuvo este MNDI desde sus inicios y que ha colaborado a la supervivencia del medio es el de contar con un *target* muy específico: la industria privada y líderes empresariales, sociales o políticos, lo que ha ayudado a que sus estrategias se centren en la forma de los contenidos y la creación de productos especializados. El medio valora los contenidos informativos y, en este sentido, está presente el interés por la realización de un periodismo de investigación y análisis. La organización de eventos y el patrocinio son otras de las fórmulas que utiliza este MNDI para promocionarse y cautivar audiencias. Estas estrategias proporcionan gran viabilidad económica y posibilidades de supervivencia, pero no con modelos innovadores, puesto que la línea se apega a los estándares tradicionales de la publicidad.

La variedad en cuanto a las posibilidades de comercialización de los MNDI coincide con lo que asevera James Brainer (2015), quien enfatiza en que la parte más difícil de montar un medio nativo digital es buscar la generación de ingresos, por ello señala que todo depende del contexto del propio medio y de su tecnología, pero sobre todo de la relación de la comunidad con el propio medio. Brainer (2015) insiste en que no hay un solo camino, pero la realidad de lo que pasa con los MNDI queretanos se opone a lo que dicta el mismo autor, ya que él entiende que el modelo de publicidad está caído; sobre todo, para los pequeños medios digitales, pues asegura que la automatización de venta y compra de publicidad no es funcional, por lo que recomienda que los medios aprovechen las propias fortalezas y las de sus empleados. No obstante, dicha situación probablemente no esté ocurriendo aún en Querétaro, y más bien los medios aún estén en una etapa de experimentación en la que falta el atrevimiento a probar nuevas fórmulas; se aprovechan de las que consideran y observan como exitosas en otros medios.

En lo que respecta al medio más joven, el director admitió que buscará el *crowdfunding* como una alternativa a su modelo de negocio, el cual también se desarrolla con base en la venta de espacios y publirreportajes. También manifestó la intención de realizar periodismo de investigación e implementarlo como un valor agregado para el medio, pues es un interés periodístico, pero se entiende que colaboraría a su vez a la mejora de la comercialización del sitio web.

En otro tema, hasta este punto del análisis no se ha tratado la lógica de la publicidad que reciben los medios por parte del gobierno estatal, el cual ofrece grandes contratos publicitarios que ayudan y soportan financieramente a los medios digitales. Sobre esta circunstancia, la mayoría de los directivos del estudio opinaron que hay independencia en cuanto a los contenidos que publican, sobre todo aquellos que puedan afectar la imagen de los gobiernos o los dirigentes políticos, pero también admitieron que también estos contratos son casi necesarios.

En Querétaro la mayoría de los medios digitales tienen como principal entrada la parte gubernamental. Gobiernos, municipios, diputados son los que sustentan la mayoría de los medios digitales. Es un mercado complicado si quieres hacerlo a través de la parte de la iniciativa privada porque, curiosamente, en muchas empresas te piden todavía que la parte impresa, que la parte digital, y no les gusta ver, como que no le ven sentido a verse en la parte digital (E3).

Pese a esta situación publicitaria con los Gobiernos, se habla también del problema de la gratuidad. Los medios queretanos entrevistados afirmaron que no cobran ni cobrarían por la información que generan, lo cual genera una disyuntiva que es parte de la crisis del periodismo digital. Al respecto, López (2015) señala que es una dificultad que habrá que enfrentar: si los medios no generan beneficios es complicado que los proyectos sean viables a mediano o largo plazo, por lo que sostiene que los medios deben organizarse para lograr financiarse a través del público (modelos de pago) o financiarse a través de la publicidad (modelos gratuitos).

El uso de donativos, el *metered model*, el *paywall*, la búsqueda de sinergias con otros medios para diferentes proyectos son iniciativas financieras que podrían convertirse en otra

opción de ingresos; pero sobre todo de independencia editorial, objetivo y deseo en el que coinciden los medios entrevistados de algún día poderse independizar de la publicidad gubernamental. El problema de buscar esa independencia o experimentar solamente con modelos alternativos representaría confiar en el voto de consumo de las audiencias, y como señala García Santamaría (2014) confiar en la voluntad o en el público podría considerarse un riesgo, sobre todo en una sociedad como la queretana, que a pesar de tener alta conectividad también tiene brechas digitales, sobre todo en la confianza de consumir productos en Internet.

A propósito de este tema, los MNDI indicaron que las empresas y las personas todavía demuestran tener poca confianza para invertir publicidad en los medios digitales, por eso mismo es que las gráficas de medición de audiencias son un referente para la contratación del medio y la prueba de que pueden tener un impacto en los usuarios.

Esta perspectiva recuerda el trabajo que queda por delante para los MNDI, los cuales deben definir estrategias que contribuyan a cubrir parte de las brechas digitales que impiden aún el consumo de información a través de estos medios; así como definir el pago por los servicios que pueden ofrecer y, sobre todo, construir un espacio de credibilidad en el que se combatan las crisis periodísticas que impiden la consolidación de estos medios.

La innovación en el sentido de la comercialización no se refleja, ya que los medios han sido exitosos y han alcanzado cierta estabilidad dentro de un modelo clásico y tradicional de publicidad. La percepción es que el camino continúa llevando hacia la experimentación, pero en el caso de Querétaro es una etapa temprana, los medios desconfían de probar otras opciones y se arraigan a la experiencias ya obtenidas y al propio contexto de los clientes queretanos, quienes tampoco reflejan un cien por ciento de confianza, es una labor ideológica y cultural, pero va más allá de los MNDI.

CONCLUSIONES

En este último capítulo se presentan las conclusiones finales del estudio, así como las aportaciones de la investigación y las posibles líneas futuras de trabajo. Al respecto, debemos decir que se logró el objetivo principal planteado para este trabajo, que era identificar las estrategias de innovación en tres MNDI en Querétaro. Una de las principales aportaciones que se pueden señalar fue haber logrado una clasificación de categorías y subcategorías muy detallada sobre las características del tipo de innovaciones que se desde la propuesta metodológica, dada las categorías que se lograron identificar realizar una evaluac empleada para el trabajo permitió un acercamiento directo con los , lo cual nos ayudó, en el caso de los tres medios seleccionados, a observar que existe un esfuerzo amplio por tratar de mantenerse en el mercado de la comunicación digital a través del posicionamiento, como una marca, específicamente a nivel local, lo cual se pude considerar una ventaja; volver a lo hiperlocal, pero se pudo concluir que los MNDI están haciendo un uso mediano de la innovación, esto por falta de planeación estratégica, recursos económicos, tecnológicos, creativos, organizacionales y por la falta de conocimiento al respecto de innovaciones periodísticas.

Recordemos que desde hace muchos años el concepto de innovación está inserto en el lenguaje cotidiano de distintos ámbitos, el periodismo no es la excepción, de esta manera ha comenzado a surgir la noción entre especialistas de periodismo innovador. Luego de la revisión teórica, se propone la siguiente definición: es el periodismo que explora y aborda los esfuerzos que realizan los medios de comunicación digital para aprovechar los recursos tecnológicos, profesionales, comerciales y organizacionales que poseen para lograr sus objetivos. Se trata de un periodismo que registra cómo se desarrollan los proyectos, cómo se implementan, cómo se comercializan, etcétera.

Para detectar esas áreas donde los MNDI están innovando, se precisó recurrir a las estrategias de innovación, para comprender la propuesta, se formuló la siguiente clasificación: son aquellas operaciones que idea, planea, desarrolla y ejecuta de forma auténtica una empresa mediática o de comunicación digital, para adaptarse, transfigurar o

reinventarse con el fin de lograr una estructura que permita su visualización y sostenibilidad, tanto dentro como fuera del espacio digital. Es a través de la identificación de estas estrategias que se puede apreciar de manera más cercana la adaptación y evolución que han tenido o mantienen los MNDI con relación a la innovación.

En el caso de los MNDI seleccionados para este estudio se detectó que el concepto de innovación se asocia fuertemente con el de innovación tecnológica. No obstante, el primer término comprende otras aristas pertenecientes a los contenidos, a los canales de distribución, a la comercialización, a la organización de la empresa y hasta la relación con las audiencias; pero esto eso no significa que los MNDI queretanos no desarrollen o hayan desarrollado estrategias de innovación en diferentes áreas, las cuales están y han estado presentes desde la creación de cada uno de los medios. Lo que sucede es que resultan difusas, desde la percepción de los grupos entrevistados han sido acciones que se han realizado de forma casi natural, tal vez algunas sin tanta esquematización o planeación.

Como conclusión, lo que se observó es que los MNDI conciben las estrategias de innovación como fórmulas que van reparando necesidades temporales, por lo tanto la innovación es gradual y su impacto no se percibe de manera inmediata. Frente a este panorama es conveniente que aquellos que se relacionan con los MNDI integren el término de innovación no solo a sus propuestas, sino a todas las acciones que los motiven al progreso, al crecimiento y al cambio. El objetivo es que los MNDI puedan emprender dinámicas y gestos creativos que los lleven a diferenciarse o distinguirse de otros en el ciberespacio. Lograr esta nueva concientización conduciría a los integrantes de los MNDI a poder emplear nuevas formas de gestión y participación colectiva. El aprovechamiento de recursos humanos, tecnológicos y comerciales para lograr el posicionamiento y la sostenibilidad son propósitos esenciales y que preocupan a los medios de comunicación.

De manera particular se considera haber alcanzado el objetivo de la investigación: identificar las estrategias de innovación en los MNDI queretanos pues se logró una categorización detallada de una serie de estrategias organizacionales, comerciales y

comunicativas que han sido generadas por los MNDI queretanos para mejorar y cumplir sus metas como empresas informativas. A nivel local, tener un marco de referencia al respecto abona al campo de la comunicación y del periodismo, ya que se exteriorizaron ventajas, barreras, oportunidades y brechas que concurren aún alrededor del periodismo digital en Querétaro.

Entre las primeras conclusiones tenemos que las estrategias de innovación se trazan y redefinen de acuerdo a las necesidades de cada medio; sin embargo, ¿son los MNDI queretanos innovadores? Recordemos que los casos electos para el estudio poseen un fuerte posicionamiento en el contexto local, pero ese logro no se ha dado de manera improvisada. De acuerdo a los resultados, estos medios se han distinguido de otros medios digitales por experimentar diferentes estrategias para lograr su supervivencia.

De acuerdo a lo que señala Trejo Delarbre (2008), la única vía para que un sitio digital pueda singularizarse radica en la combinación de la originalidad y la calidad de los contenidos que logran ofrecer; sin embargo, como se plantea en esta investigación, la innovación abarca muchas otras áreas y al implementar un proyecto periodístico se debe contemplar el contenido, la audiencia, el servicio, el producto, la tecnología, el marketing y el modelo de negocio. No obstante, coincidiendo con García Avilés (2016), la innovación debe presentarse cuando menos en dos áreas de la empresa informativa. En el caso de los medios entrevistados, todos han desarrollado proyectos que abarcan más de dos áreas, pero el proceso ha sido paulatino. Por tanto, es posible señalar que existe innovación aunque no puedan definirse como medios innovadores, ya que su originalidad se basa en el cumplimiento de ciertas tareas ya establecidas, que a su vez resultaron ser parte de otras dinámicas probadas por otros medios nativos digitales.

Sobre el primero de los objetivos específicos de la investigación que era identificar, describir y explicar qué factores intervienen o abonan en el desarrollo creativo y económico de los MNDI en Querétaro, se puede señalar que la información recolectada permitió obtener una categorización detallada de estos factores: el uso de nuevas tecnologías, la interactividad con las audiencias, el desarrollo de nuevas narrativas, la capacitación profesional, el desarrollo de nuevos productos, el uso y lectura que se les da a las redes sociodigitales, los

costes de la implementación de una innovación, y la cultura de la gratuidad son algunos de los factores que se identificaron como los principios estratégicos que poseen los MNDI para buscar su consolidación como empresas informativas. A la vez están cargados de un peso creativo porque a partir de estos factores es que se darán los principales cambios dentro de la empresa informativa; para alcanzar la innovación la creatividad es el elemento más valioso.

Los MNDI considerados para este estudio se han ido constituyendo de manera gradual, lo que implica una adaptación a las tecnologías según las van adquiriendo y comprendiendo a su paso. Por lo tanto, varias de las innovaciones que han establecido desde la parte organizacional, comercial, de producto y servicios, y de relación con la audiencia, han tenido impactos breves y se han implementado para cubrir necesidades temporales. Esto no quiere decir que no se hayan intentado otras iniciativas innovadoras que resultaron exitosas para el medio desde el contexto local.

Otra de las preguntas específicas que se buscó responder con este trabajo corresponde a identificar por qué los MNDI en Querétaro deben considerar a la innovación como un componente estratégico para la construcción de sus narrativas y audiencias. Al respecto destacan algunos elementos sobresalientes. El primero tiene que ver con los contenidos que produce el medio. Actualmente la mayoría de los MNDI enfrentan el reto de encontrar un recurso o valor agregado que les permita diferenciarse de sus pares, en general pareciera que pretenden lograrlo a través de los temas que abordan dentro de su agenda informativa, por lo tanto la originalidad en la producción de contenidos es uno de los esfuerzos más grandes que realizan los equipos de redacción. Aquel MNDI que no aporte contenidos innovadores estará fuera de competencia y tardará más tiempo en captar la atención de los usuarios, o en otro caso, su estabilidad podría tambalear.

Los MNDI en Querétaro han generado propuestas ingeniosas para mejorar sus contenidos, incluso algunos de los medios han buscado experimentar con nuevas narrativas aprovechando el lenguaje multimedia para exponer de mejor forma sus temas. Por ejemplo, a través de un directorio interactivo de personajes políticos, un portal alternativo con información exclusiva de campañas políticas, reportajes con el uso de drones, en fin: los MNDI han

mostrado tener propuestas que les han concedido ciertos logros, ¿pero qué tan constante ha resultado esta estrategia de experimentación, cómo la planean, y qué tanto se invirtió para lograrlo? Lo que se percibe al respecto es que para desarrollar este tipo de proyectos el coste de tiempo, dinero y conocimiento es determinante, probablemente se tengan muchas ideas guardadas en un cajón, el problema está en la determinación de los directivos y el equipo de trabajo para poder llevarlas a cabo, así como por la inversión de capital que se requiere para comenzar y sobre todo se necesita saber cómo hacerlo o saber a quién acudir.

En definitiva, lo que debe mantenerse en la mira y que resulta clave para los MNDI que tienen el objetivo de crear comunidad y lealtad por parte de los usuarios, se localiza en el tratamiento de la noticia, en el análisis, la cobertura y el formato en el cual se presenta; una buena historia, que cuente con rigor y calidad periodística será un factor determinante para atraer audiencias, no importa si se trata o no de un tema relacionado con la agenda pública o política, si son deportes o entretenimiento.

El segundo componente que sobresale tiene que ver con el diseño arquitectónico y la programación de los portales. Estos elementos son considerados por los directivos y editores como gestiones innovadoras que conllevan resultados y cambios positivos en sus audiencias. No obstante, se debe agregar que todos estos esfuerzos están relacionados con el fin de obtener beneficios económicos para la manutención del medio.

En esta construcción de audiencias, los MNDI han percibido que, al especializar o mejorar la presentación de sus contenidos, las audiencias se sienten más atraídas hacia sus publicaciones, ya sea que el medio desarrolle información en tiempo real, realice periodismo de investigación o comparta información de entretenimiento: ese interés por parte de los usuarios hacia la información se transforma en *likes*, *retuits* o publicaciones compartidas. Esas acciones que se obtienen gracias a las redes sociodigitales –actualmente, el principal canal de distribución y consumo de noticias- se convierten en datos, los cuales serán utilizados por el medio para convertirlos en gráficas de medición de audiencia, con lo que

podrán atraer a futuros inversionistas, potenciales clientes y asegurar de algún modo una posición de credibilidad como MNDI. Es decir, las redes sociodigitales se han convertido en un marcador e índice de popularidad que puede atribuir votos de confianza y oportunidades económicas a esta clase de medios. Sin embargo, también los MNDI deben considerar que las redes sociodigitales formadas por grandes empresas como Facebook o Google, se someten a constantes cambios motivados por impulsos innovadores, lo que no augura que las fanpage (utilizadas por distintos medios para generar tráfico en sus portales) puedan permanecer para siempre y sobre todo de forma gratuita, ya que la publicidad es un factor que ayuda a sostener los modelos de negocio de las empresas en Internet.

Asimismo, los MNDI deben contar con un diseño arquitectónico y de programación que pueda soportar el volumen de información que genera diariamente. Ello con el fin de que los usuarios puedan tener una navegación accesible y veloz para aprovechar la multimedialidad e hipertextualidad que ofrece el medio; además de que ahora se considera necesaria la adaptación del portal hacia los dispositivos tecnológicos como las *tablets* o los *smartphones*, el uso de estos dispositivos simplifica el acceso y consumo de la información que producen los MNDI. Sin embargo, ese requerimiento tecnológico significó para los medios queretanos un desafío en el cual son capaces de invertir tiempo y capital, ya que contar con esas ventajas técnicas representa oportunidades económicas, pues se está constituyendo un producto que ayuda a afianzar públicos por su accesibilidad y facilidades de navegación.

Frente a este paisaje en el que la tecnología es un componente elemental para el periodismo digital y de innovación, y que interesa desde el contexto local, se percibe una desventaja que fue identificada por los medios entrevistados: se trata de la falta de desarrolladores y programadores web especializados en páginas de noticias, lo que provoca que los procesos para mejorar los servidores, softwares o la página web se vuelvan lentos y largos. Este problema de infraestructura, y en su efecto el desarrollo tecnológico que se produce en el estado y en el país al respecto, obliga a los MNDI a ir modificándose de manera pausada. Este fenómeno podría ser una de las mayores preocupaciones para esta clase de medios, frente a la proliferación existente ¿cómo enfrentar la falta de programadores y

desarrolladores web especializados en medios de comunicación digital? ¿Dónde y cómo llegar a ellos? ¿Se está hablando en las universidades de México sobre este campo? Lo cierto es que, en términos de innovación, la imprecisión sobre la falta de especialistas podría estar generando barreras de desarrollo, y frente a otros competidores será más evidente.

Con relación al desarrollo de innovaciones por parte de los MNDI queretanos, lo cierto es que en realidad no se ha tratado de grandes propuestas que trasciendan más allá del espacio local y deben seguir tomando en cuenta que ahora compiten dentro de un mercado global.

En este sentido, lo que se puede observar es que la mayoría de los MNDI han ido adoptando las innovaciones en cascada; es decir, aquella innovación lanzada por un medio es seguida por otros para no perder el ritmo dentro del sector, se trata de adaptaciones de innovaciones ya aplicadas o desarrolladas en otros medios (Sádaba, 2015). Esto demuestra que, a pesar de que los medios queretanos utilizan formatos noticiosos actuales y que se visualizan con mayor frecuencia a través de las redes sociodigitales, poseen un bajo grado de innovación. En todo caso, para dar solución a este tipo de dinámicas estratégicas, se recomienda que las empresas informativas empleen los laboratorios de innovación o recurran a las alianzas con centros de investigación y universidades, como lo han hecho varios medios internacionales. De manera local, se podría comenzar con la creación de un departamento creativo (ya algunos lo manejan) o con la formación de un equipo interno de profesionales que tengan como única tarea implementar o buscar novedades; probablemente trabajar con expertos de diferentes campos resultaría benéfico para lograr un desarrollo periodístico y empresarial más competitivo e innovador; la vinculación de comunicólogos con programadores informáticos, diseñadores, mercadólogos, sociólogos, etcétera, podría convertirse en un experimento positivo, sano y favorable.

Una de las prácticas que tienen en común los MNDI es que los integrantes del equipo editorial formado por periodistas o comunicólogos en su mayoría aportan a través de lluvia de ideas, contenidos para formar la agenda informativa, es una estrategia colaborativa que permite el dialogo entre compañeros. Sin embargo, la presencia de especialistas de otras áreas motivaría y ampliaría estas dinámicas de producción; es decir, se podrían impulsar nuevos

debates sobre qué contenidos resultarían más atractivos e incluso rentables para el MNDI. Con ello no quiere decir que se aleje la figura del especialista de la comunicación, pero lo recomendable es que tome una postura creativa y abierta.

Por otro lado, respecto a la relación del medio con los profesionales, los MNDI deben establecer objetivos claros para su equipo de trabajo, lo ideal sería que el personal supiera responder a las necesidades de la empresa y a la exigencia de las audiencias, por lo tanto los empleados deben conocer bien sus funciones para tratar de alcanzar sus metas personales y las de la organización, por eso mismo se recomienda emplear como estrategia la tarea de capacitación personal, pues favorece el desarrollo del personal al aumentar sus aptitudes, conocimiento y habilidades, además que favorece la lealtad a la empresa. Al respecto se comprendió que los MNDI queretanos no consideran esta opción como una estrategia básica, al parecer tienen la intención de llevarla a cabo, pero la realidad es que no es una actividad firme y constante: lo que los MNDI brindan a sus empleados, principalmente a los reporteros y editores, poco tiene que ver con el reforzamiento de las tareas que debe ejercer un periodista digital; los cursos que ofrecen se basan en aprendizajes relacionados con tareas básicas como el uso de la cámara fotográfica y de video, talleres de redacción o la venta de publicidad; por tanto, se detecta un desconocimiento y ejecución de una estrategia que fortalezca el quehacer periodístico de fondo. Algunas de las razones por las que probablemente no se atiende con mayor regularidad esta estrategia es el presupuesto con el que cuenta el medio de comunicación, así como la rutina laboral del equipo de trabajo, que puede responder a horarios muy exigentes que les impiden tener espacios para este fin.

Los conocimientos que inciten al desarrollo creativo y aumenten las destrezas de los equipos de trabajo ayudarán a mejorar el proceso de producción y distribución de noticias. Por ejemplo, un periodista digital, podría aumentar sus competencias básicas de alfabetización digital aprendiendo sobre las nuevas formas de lenguaje multimedia, podría comenzar a gestionar sus propias redes sociodigitales para lograr mayor interacción con sus seguidores para descubrir nuevas fuentes o temas de investigación, o tendría oportunidad de aprovechar nuevas herramientas en línea que le lleven a presentar de otra manera la información. El *big data*, el periodismo de geolocalización o el periodismo de soluciones no

son recursos que se experimenten o realicen en el plano local, y son opciones innovadoras que se excluyen o que no se toman en cuenta.

Los directivos de los MNDI tienen claro el perfil profesional del personal que desean que labore dentro de sus redacciones: buscan contratar periodistas digitales polivalentes, capaces de hacer diferentes actividades relacionadas con el uso de dispositivos, periodistas que valoren la información, que sepan seleccionarla y analizarla, etcétera. No obstante, habría que cuestionar si los profesionales del área de la comunicación han desarrollado estas capacidades, incluso valdría la pena hacer la observación desde la academia ¿Salen los estudiantes de las universidades de periodismo y comunicación realmente preparados para poder hacer todas estas tareas? Por ejemplo, una de las preocupaciones que manifestaron algunos de los directivos de los MNDI queretanos, es que a veces los reporteros no responden al sentido común del periodismo digital, tardan en reconocer las noticias que podrían tener impacto en las transmisiones en tiempo real y carecen de iniciativa para realizar proyectos alternos a su agenda de trabajo.

En lo relativo, también podría cuestionarse la motivación económica que sin duda influye sobre el trabajo de los profesionales, en el sector de la comunicación el porcentaje salarial de los periodistas es muy bajo, según una encuesta realizada por el Observatorio Laboral en 2017, en México los profesionales de la comunicación y periodismo tienen un sueldo promedio de 11, 120 pesos.

. Enfrentar esta realidad es un reto para los profesionistas y para las empresas mediáticas que necesitan fortalecer su economía para ofrecer mayores oportunidades a sus empleados.

Los MNDI queretanos se encuentran dentro de un campo de experimentación que les ha permitido ser capaces de reconocer sus ventajas y desventajas competitivas; sin embargo, las iniciativas que tienen hacia la creación de un producto totalmente novedoso son demasiado pocas aún.

La presente investigación también permitió identificar qué modelos de negocio o de financiamiento han resultado exitosos para los MNDI en Querétaro. La mayoría de los MNDI entrevistados basan su negocio en la producción y distribución de contenidos, lo que los lleva a mantener un sistema en donde la publicidad tradicional se ha convertido en la principal forma de ingreso. Cada uno de estos medios ha diseñado y encontrado distintas estrategias para aplicar este tipo de publicidad, pero la coincidencia más frecuente entre ellos es la venta de espacios y contenidos personalizados. Ello refleja la falta de riesgos en la toma de decisiones sobre las opciones comerciales en el espacio digital, y que pueden deberse a que la mayoría de los altos directivos de estos medios provienen de los medios tradicionales, donde este tipo de comercialización son modelos probados. No obstante, a pesar de que los medios queretanos mantienen una persistencia comercial al sumar anunciantes y patrocinios, se asume que uno de los retos aún pendientes es marcar notables diferencias en cuanto a la información que generan, lo que coincide con lo que varios autores proponen en sus reflexiones. Ello implica que deberían brindar información única y de calidad, de manera que esos factores se conviertan en un valor agregado para su medio. Esta opción, además de ser clave para la conquista de públicos, motivaría a la innovación. Incluso, si el MNDI logra producir información valiosa y de interés para los usuarios, podría financiarse de otras formas y buscar aplicar otros modelos de negocio como el *freemium*, las suscripciones o el *crowdfunding*, aunque se descubrió que en el caso de Querétaro la cultura de la gratuidad está fuertemente arraigada. De hecho, la mayoría de los medios entrevistados señala que la información debe ser gratuita y el medio no debe cobrar por ella. Esta ideología forma parte de una crisis informativa relacionada con la valorización que se le da a la información que nace en Internet, lo que conduce a otros debates que no se abordarán porque exceden los objetivos de esta investigación, pero que llevan a reflexionar sobre el futuro de los MNDI.

Con respecto a lo anterior, podemos mencionar que el periodismo de investigación es una de las grandes apuestas, tanto para los medios digitales como los análogos. De acuerdo a lo que ocurre con varios medios digitales alrededor del mundo, se ha demostrado que los usuarios de Internet son capaces de retribuir económicamente por un buen reportaje; de ahí la importancia que la información que se produzca sea de tal calidad que logre impulsar

nuevas dinámicas periodísticas y comerciales. Tal es el caso de medios nacionales como *Animal Político*, referente entre los medios locales, por el tipo de periodismo que realiza y el cual logra atraer contribuciones por parte de fundaciones y audiencias (Meléndez, 2015). Desarrollar un periodismo de calidad implica fiabilidad, tiempo, rigor y una apuesta económica. El periodismo de investigación es caro y compite con la idea generalista de la gratuidad.

Desde una perspectiva más amplia, no debe olvidarse que nos encontramos en una época donde los paradigmas con respecto a los fenómenos que suceden con relación a la tecnología y el Internet cambian velozmente y por lo tanto hasta ahora no existen condiciones que obliguen a pagar por la información; incluso, podría tampoco ser el camino para los MNDI en Querétaro. No obstante, si fuera de ese modo habría que subrayar las posibilidades que tendrían estos MNDI de entrar en una dinámica empresarial, donde se puede llegar a la dominación de estructuras y la creación de monopolios. Ello cobra una mayor relevancia cuando se trata de medios que no nacieron con miradas periodísticas independientes, sino como complementos comerciales y de conveniencia para grupos empresariales consolidados. La construcción de un mejor futuro tanto para el periodismo digital como para los MNDI pasa, por tanto, por replantearse aquellas discusiones relacionadas con la ética y calidad de la información.

Gran parte del respaldo financiero de los MNDI se apoya en los convenios publicitarios que se llevan a cabo con líderes empresariales, políticos o dependencias gubernamentales, de acuerdo a lo que algunos directivos mencionaron durante las entrevistas; por lo que se puede inferir que la supervivencia de la mayoría de los medios se debe gracias a estos convenios en los que los gobiernos o empresas gastan grandes cantidades de dinero. Sobre lo anterior se presentan dos preocupaciones, la primera tiene que ver con la libertad editorial y la segunda con la libertad financiera.

En cuanto a ello, los medios entrevistados aseguraron que estos convenios no dictaminan su línea editorial; de la misma manera, afirman que la mayoría de los gobiernos

respetar sus publicaciones. En el caso específico de los medios en Internet, el control que los gobiernos pueden ejercer sobre la información ha disminuido, pues hoy en día es difícil tratar de ocultar algo. Pero, a pesar de esa característica, en México y América latina predomina la inquietud constante sobre acciones o prácticas corruptas; de acuerdo con la UNESCO (2014), los medios o periodistas que investigan este tipo de actos son víctimas de represalias, por lo tanto es importante que los medios tengan la libertad de supervisar, investigar y criticar las políticas y acciones de la administración pública sin peligro alguno. Señala la misma organización que los gobiernos elaboran leyes y emplean medios de comunicación oficiales para ocultar sus actividades al público, o ponerlas sólo a disposición de los medios que comparten su punto de vista. Por lo tanto, aquellos medios que publiquen información con temas relevantes para la ciudadanía o la democracia y cuya información sea veraz, sumará credibilidad y confianza, uno de los elementos que más buscan alcanzar los MNDI; en el caso de los medios queretanos es uno de sus objetivos principales. En tanto que, sobre la segunda preocupación, los medios queretanos tienen el reto de convertirse en empresas financieramente independientes, alejados de convenios con el Gobierno estatal o municipal. A pesar de que los medios se han convertido también un foro de apoyo para los mismos gobiernos, probablemente este aspecto de independencia se consideraría un éxito comercial, en el que el entorno informativo se tornaría probablemente más plural y democrático.

Al respecto, uno de los directivos agregó que existe una falta de regulación de políticas públicas sobre las pautas publicitarias, las cuales no están adaptadas a las necesidades de los MNDI.

Para fines de esta investigación se solicitó al Gobierno Estatal de Querétaro información sobre los requisitos o condiciones que debe cumplir un medio de comunicación para poder recibir publicidad; sin embargo, esta información no fue proporcionada en tiempo para fines de este trabajo, por parte del área que podía proporcionar los datos. De acuerdo a una de las fuentes, se asume que algunos MNDI continúan suscritos a las reglas de un mercado impuesto que no evoluciona de acuerdo a las condiciones o necesidades del espacio digital. Ello podría llevar a la discusión y revisión de las normas y políticas implementadas dentro de la industria de la comunicación en México y en cada uno de los estados del país:

examinar el panorama respecto a las legislaciones relacionadas con aspectos comerciales, de financiamiento o publicidad, así como la regulación de contenidos, las licencias, infracciones, derechos de autor o la autorregulación de los MNDI son temas que deben ocupar espacio en las agendas legislativas y en las reflexiones académicas.

Por otra parte, se identificó sobre las estrategias de posicionamiento e innovación. Mientras algunos MNDI queretanos buscan reforzar su marca a través de métodos de promoción como espectaculares, o el uso de revistas y patrocinios en eventos, existen nuevas alternativas que se ignoran pero que pueden potenciar la marca bajo la cual se conoce al medio. Entre ellas, se puede hacer mención de las alianzas con otros medios de comunicación (análogos o digitales) con los que pudieran crear redes periodísticas y de colaboración, no solamente para el uso del hipertexto o replicar y usar cierta información, sino para llevar el trabajo colaborativo al plano del análisis, del debate y de la investigación en profundidad.

Otra opción se presenta en la formación de comunidades con cibernautas que puedan dialogar sobre temas específicos. Para ello, la participación de los periodistas es elemental en este punto, tanto de forma física como digital. La interactividad podría maximizarse para beneficios de los propios medios y aunque los MNDI entrevistados aseguran utilizar o mantener espacios para que las personas puedan opinar, la retroalimentación que ellos dan a sus usuarios se presenta principalmente cuando el medio necesita aclarar alguna información y no dan pie a un debate serio donde los reporteros y la misma sociedad puedan ampliar argumentos u opiniones. Uno de los objetivos claros para el periodismo del futuro es crear comunidad, el medio que logre visualizar esto no solo como una opción democrática sino también de valor comercial, estará innovando.

Conocer a la audiencia es segmentación. Es conocer qué leen, qué les gusta, qué prefieren, lo cual ayudará a la gestión de la comunidad web, así como de los servicios que puede ofrecerse. Ello brindará oportunidades para ofrecer un producto de calidad que pueda convertirlo en algo perdurable y sobre todo rentable.

A parte de los resultados obtenidos, es importante destacar que el diseño metodológico de esta investigación contribuye al estudio de la innovación periodística. Dentro de la propuesta metodológica probablemente se pudo haber recurrido a más entrevistas e incluso al análisis semiótico del propio portal, pero se consideró que las categorías ya asignadas eran suficientes para reflejar algunas de las acciones que llevan a cabo los MNDI con la intención de ser innovadores y buscar su supervivencia. Esta propuesta representa un eslabón que conduce al entendimiento de la naturaleza de los MNDI y que resulta pertinente traer al debate desde el contexto local (es decir, de la ciudad de Querétaro) con la intención de que se conciba el tema dentro de los estudios del periodismo a nivel nacional y sumar así nuevas miradas.

Enfrentarse a la innovación no representa la ruptura de valores éticos o democráticos, más bien suma a la evolución de una industria y de la misma disciplina. De acuerdo a lo que sucede en Querétaro, se debe pensar en hacer productos y crear empresas informativas de calidad, lo que inducirá a la innovación, y por lo tanto, la función social del medio no se verá afectada bajo otra clase de intereses. Una redacción integrada con un sistema organizacional bien fundado funcionará como una buena empresa de comunicación, por lo que la gestión de la innovación, es decir la aplicación de estrategias bien planeadas y direccionadas a cumplir metas fijas y/o cubrir necesidades, potenciara las capacidades del medio y de sus empleados, para obtener beneficios a micro y macro escala: no solo gana la empresa sino también la sociedad.

En la actualidad nos enfrentamos a la proliferación de MNDI, y frente a este suceso no nos queda más que atender las responsabilidades éticas, económicas y periodísticas que ello implica. Los profesionales de los medios de comunicación necesitamos aprender y reaprender sobre los hábitos, oportunidades y dificultades que se generan en el espacio digital y debemos seguir ampliando los debates sobre la convergencia de los nuevos escenarios de la comunicación y la información. No se puede detener el desarrollo de nuevos productos informativos digitales, pero sí se pueden plantear las formas en que pueden sobrevivir, por lo tanto las reflexiones sobre el tema son necesarias.

Por último, con relación a las líneas futuras de investigación, emergen varias inquietudes que sería oportuno abrir a discusión desde la investigación académica, principalmente aquello relacionado con las políticas de comunicación con relación a los MNDI, además de profundizar en los modelos de negocio y su relación con la libertad editorial. Las inquietudes revelan también otras opciones:

- los desafíos tecnológicos a los que se enfrentan los MNDI
- las diversas crisis periodísticas (credibilidad, los derechos de autor, los nuevos procesos informativo)
- las nuevas narrativas periodísticas en estos nuevos medios
- el periodismo de investigación como una solución a las crisis de credibilidad
- las redes sociodigitales como nuevos canales informativos
- la construcción en cuanto a la comunicación organizacional de los MNDI

En el caso de México, el periodismo de innovación, o su noción al menos, está en una primera fase de observación; pero para poder desarrollarlo, especialmente a través de estos nuevos medios digitales, hay que romper ideologías tradicionalistas como las que permean en las redacciones al querer mantener ciertas formas de hacer periodismo al investigar, recabar, construir y presentar las noticias. Existen otros temores como los mercantiles que no permiten la experimentación de otros modelos de negocio; y aunque la contextualización social es otro fenómeno que dicta en muchas ocasiones las posibilidades de éxito de un medio de comunicación, se deben considerar las amplias oportunidades que ofrece el espacio digital. Será necesario continuar con los análisis y reflexiones que aporten a la discusión y replantear el concepto de innovación de manera más profunda. El camino debe seguir.

REFERENCIAS

- Afuah, A. (2014). *Business Model Innovation: Concepts, Analysis, and Cases*. Nueva York, EUA:Routledge. Recuperado en febrero de 2017, en: <https://books.google.com.mx/books?id=FD4sAwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Allan+Afuah%22&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjvqNTSxqfSAhXI64MKHWItCHEQ6AEIODAE#v=onepage&q&f=false>
- Aladro Vico, E. (2013). Las teorías profesionales y las 5 crisis del periodismo. En *CIC Cuadernos de Información y Comunicación*. Madrid, España, Universidad Complutense, Vol. 18, pp. 69-81. Recuperado el 27 de abril de 2016, en: http://dx.doi.org/10.5209/rev_CIYC.2013.v18.41716
- Albarrán, Alan B. (2004). Media Economics. En J.D. Downing, D.MQuail, P.Schlesinger & E.Wartella, *The Sage Handbook of Media Studies*. California, EUA: Sage Publications, Inc. Recuperado en: <http://www.msu.ac.zw/elearning/material/1294241003Chapter%2014%20%20The%20SAGE%20Handbook%20of%20Media%20Studies.pdf>
- Álvarez, G. y Jurgenson, J. (2012). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós Educador
- Amit, R. y Zott, Ch. (2010). *Business Model Innovation: creating value in times of change. IESE Business School*. España: Universidad de Navarra. Recuperado en febrero de 2016, en: <http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0870-e.pdf>
- APA. (2016). El periodismo del siglo XXI se explora desde Huesca. *Periodistas de Aragón*. Recuperado el 22 de marzo de 2016, en: <http://www.aparagon.org/actividades/apa/el-periodismo-del-siglo-xxi-se-explora-desde-huesca/#sthash.sGCknmZs.dpuf>
- Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación (AMIC) (2015). Recuperado en: http://www.amicmexico.org/portal_amic/
- Asociación Nacional de Prensa (7 de noviembre de 2016). Finaliza encuentro de diarios regionales con la declaración de Los Ángeles. *XXVI Encuentro de Diarios Regionales. Chile*. Recuperado en mayo 2016: <http://anp.cl/noticias/finaliza-encuentro-de-diarios-regionales-con-la-declaracion-de-los-angeles>
- Barbosa, S. (2015). Brasil. En R. Salaverría (Coord.), *Ciberperiodismo en Iberoamérica*, pp.38-58, España: Ariel y Fundación Telefónica.

- Bermúdez, D. (2016, Mayo 31/ 2017, enero 22). Ranking de Medios Nativos Digitales, *El economista y comScore*. Recuperado el 1 de junio de 2016, en: <http://eleconomista.com.mx/rankings/medios-nativos-digitales>
- Bermúdez, D. (4 de enero de 2017). Tendencias en los medios nativos digitales. *El economista y comScore*. Recuperado el 30 de enero de 2017, en: http://eleconomista.com.mx/tecnociencia/2017/01/04/tendencias-medios-nativos-digitales?utm_source=Bolet%C3%ADn+AMEDI&utm_campaign=4520ff054d-EMAIL_CAMPAIGN_2016_11_04&utm_medium=email&utm_term=0_d2ee7c4b8c-4520ff054d-107534230
- Bernal, A., Domingo, D., Iglesias, M., Masip, P. y Micó, Cabrera J.L. (2013). Un día en la redacción digital. En M. Ángeles (coord.), *Evolución de los cybermedios. De la convergencia digital a la distribución multiplataforma*, pp. 321-330. España: Fragua.
- Berumen, S. A. y Palacios, Sommer. O, (2009). *Competitividad, clusters e innovación*. México: Trillas.
- Blanco, JM. (2008). *Economía. Teoría y práctica*. España: McGraw-Hill/Interamericana. Recuperado en enero del 2017, en: <https://es.scribd.com/doc/150565402/Economia-Teoria-y-practica-pdf>
- Bolaño, C. (2013). *Industria cultural, información y capitalismo*. Barcelona, España: Gedisa.
- Bouquillon, P., Miège, B. y Moeglin, P. (2010, Octubre- diciembre). Un debate significativo en Francia. La situación de la industria creativa. [An Important debate in France the Current status of Creative Industries. Traductor García Castillejo, Á.]. En *Telos 85. Cuadernos de comunicación e innovación*. Pp. 12-22. Ed. Telefónica.
- Bowman S. y Willis, Chr. (2005). *Nosotros, el medio. Cómo las audiencias están modelando el futuro de las noticias y la información*. The Media Center del American. Press Institute. (G. Franco). Estados Unidos: J.D. Lasica (Trabajo original publicado julio del 2003). Recuperado en: <https://concienciaperiodistica.files.wordpress.com/2015/12/nosotros-el-medio-chris-willis-e-shayne-bowman.pdf>
- Breiner, J. (2015). Prólogo. En *Innovación y Periodismo: emprender en la Universidad. Cuadernos Artesanos de Comunicación, 76*, La Laguna (Tenerife), España: Latina. DOI: 10.4185/cac76

Breiner, J. [Agora Agora] (2015, abril 20). James Breiner, periodista: En el mundo digital no hay barreras de entrada. Recuperado en noviembre del 2016, en: <https://www.youtube.com/watch?v=lGMWmiV41z8>

Burgen, S. y Kaltenbrunner, A. (2015). Experiencias internacionales de innovación periodística. En J.A. García Ávilés; J.L. Ferris y J.L. González, *Innovar en Periodismo. X Jornadas Internacionales UMH*. GICOV UMH Grupo de Investigación de la Comunicación en la Comunidad Valenciana. pp. 59-74. España.

Bustamante, E. (2003). *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación. Industrias culturales en la era digital*. España: Gedisa.

Bustamante, E. (2011). España y Latinoamérica. Economía creativa del entretenimiento digital. En E. Bustamante, (ed). *Las industrias creativas. Amenazas sobre la cultura digital*. Pp. 117-142. Barcelona, España: Gedisa.

Cabrera, M. Á, (2010). Introducción: Implicaciones tecnológicas en la producción, distribución y recepción de la información. En M.A. Cabrera (Coord.), *Evolución de los Cibermedios*, pp.17-28. Madrid, España: Editorial Fragua.

Cabrera, M. Á, (2016). La innovación: Concepto y taxonomización. En Sádaba Ch.; García, JA. y Martínez-Costa, M. (Coords). *“Innovación y desarrollo de los cibermedios en España”*. pp. 17-25. España: Ediciones Internacionales Universitarias, S.A.

Caminos M., J.M., Marín Murillo, F., Armentia Vizúete, J.I., (2006). Las audiencias ante los cambios en el ciberperiodismo. *Revista Latina de Comunicación Social*, 61. Recuperado en mayo de 2016, en:<http://www.ull.es/publicaciones/latina/200607Caminos.htm>

Canales F., De Alvarado E. L., y Pineda E. (2002). *Metodología de la Investigación. Manual para el desarrollo de personal de salud*. México: Limusa.

Carrillo Pérez, I. (2015, septiembre-febrero). El papel del periodismo en la era de Internet, *Paakat: Revista de Tecnología y Sociedad*, 9. Universidad de Guadalajara. Recuperado en marzo de 2016, en: <http://www.udgvirtual.udg.mx/paakat/index.php/paakat/article/view/237/383>

Castillo Quiñones, L. (2014, septiembre). Interactividad y audiencias en los periódicos digitales. Estudio de tres medios mexicanos. *Intersticios Sociales. El Colegio de Jalisco*. 8. pp.1-25. Recuperado en:http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-49642014000200007&script=sci_abstract

Grasso, D.; Belmonte, E. y Carvajal, M. (2015). Ranking de Innovación Periodística. Hablamos con los que Están innovando. En *Innovar en Periodismo. X Jornadas*

Internacionales UMH. GICOV UMH Grupo de Investigación de la Comunicación en la Comunidad Valenciana. pp. 13-18. España.

Carvajal, M.; Arias, F.; Negro, S. y Amoedo, A. (2015). Aproximación metodológica al estudio de la innovación en periodismo. *Observatorio (OBS*)Journal*. Vol. 9 (3).

Casasús i Guri, J. M. (2005). Nuevos conceptos teóricos para la investigación en periodismo digital. En *Las tecnologías Periodísticas desde el ayer al mañana*. pp. 168-182. Sevilla, España: Sociedad Española de Periodística. Recuperado en noviembre de 2016, en: <http://fama2.us.es/fco/digicomu/cap11.pdf>

Castellanos Díaz, J. (2011, Agosto-octubre). De lo impreso a lo digital la migración de los periódicos impresos de América Latina a los entornos digitales. *Razón y Palabra*, 16 (77). Recuperado en noviembre de 2015: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3829659>

Castells, M. (2002). *La era de la información: economía, sociedad y cultura. Volumen I: La Sociedad Red*. 3ª ed. México: Siglo veintiuno editores.

Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Madrid, España: Alianza editorial.

Castells, M. (2001). Internet y la Sociedad Red. Recuperado de la *Conferencia inaugural del programa de doctorado sobre la sociedad de la información y el conocimiento de la Universidad de Cataluña*. España. Recuperado en octubre de 2015, en: <http://tecnologiaedu.us.es/revistaslibros/castells.htm> 15/06/2002 (PDF)
<http://www.uoc.edu/web/cat/articles/castells/castellsmain2.html> (Web)

Christensen, C. (1999). El dilema de los innovadores. Cuando las nuevas tecnologías pueden hacer fracasar a las grandes empresas. 2da ed. DF. México: Granica

ComScore. (2016). Ranks The Top 50 U.S. Digital Media Properties for February 2016. Recuperado en marzo de 2016, en: <http://www.comscore.com/Insights/Rankings/comScore-Ranks-the-Top-50-US-Digital-Media-Properties-for-February-2016>

Cooperación Europea en Ciencia y Tecnología (COST). (2016). Recuperado en noviembre de 2016, en: <http://www.cost.eu>

Costa Sánchez, C. (2012). *Ciberperiodismo en el smartphone. Estudio de la multimedialidad, usabilidad, hipertextualidad e interactividad de las aplicaciones de medios nativos*

digitales para smartphone. Estudios sobre el mensaje periodístico. Vol. 18, núm. especial octubre, págs.: 243-251. Madrid, Servicio de Publicaciones de la Universidad Complutense.

Couldry, N. (2012). *Media, Society, World: Social Theory and Digital Media*. 1ª. United Kingdom: Pluto.

Crovi Druetta D. (2016), Capítulo 13 México. En R. Salaverría (Coord.), *Ciberperiodismo en Iberoamérica*, pp. 241-253, España: Ariel y Fundación Telefónica.

Dahlberg, L. (2001). Computer Mediated Communication and the Public Sphere: a Critical Analysis. *Journal of computer-Mediated Communication*. Vol. 7, núm. 1, pp.0. Recuperado en: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1083-6101.2001.tb00137.x/full?wotURL=/doi/10.1111/j.1083-6101.2001.tb00137.x/full®ionCode=MX-DIF&identityKey=1fd042b4-7459-4371-88df-cb41ca669dc3>

De Lara González, A., Arias Robles, F., Carvajal Prieto, M., García Avilés, JA. (2015). Ranking de innovación periodística 2014 en España. Selección y análisis de 25 iniciativas. *El profesional de la información*, v.24 (3). pp. 235-245. España. Recuperado en agosto de 2016, en : <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2015.may.03>

De Lara González, A., Carvajal Prieto, M.; Arias Robles, F., García Avilés, JA. y González Esteban JL. (2015). Ranking de Innovación Periodística 2014. Un estudio del GICOV (Grupo de Investigación de la Comunicación). Primera edición. España: Universidad Miguel Hernández.

De Moraes, D. (2010). Cultura Tecnológica, innovación y mercantilización. *Mutaciones de lo visible. Comunicación y procesos culturales en la era digital*. 1ª ed. Pp.45-80, Buenos Aires: Paidós.

Díaz Espina, C. (2013). Aproximación teórica al estudio de los modelos de negocio de los periódicos en internet. En *Business Horizons*, nº 48, pp. 199-207.

Díaz Espina, C. (2013, junio-agosto). Modelos de negocio y medios online. Aproximación teórica a la cuestión, *Razón y Palabra*, vol. 18 (83). Recuperado en marzo 2016, en: http://www.razonypalabra.org.mx/N/N82/V82/39_Diaz_V82.pdf

Díaz Noci, J. (1997). Tendencias del periodismo electrónico. Una aproximación a la investigación sobre medios de comunicación en Internet. En *Revista de Estudios de Comunicación*. Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea. Recuperado de: <http://www.ehu.eus/zer/hemeroteca/pdfs/zer02-04-diaz.pdf>

- Díaz Noci, J. y Meso Ayerdi, K. (1998). Desarrollo del periodismo electrónico, *El profesional de la información. Revista Internacional científica y profesional*, ISSN 1386-6710. Recuperado en marzo de 2016: [http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/1998/diciembre/desarrollo del periodismo electronico.html](http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/1998/diciembre/desarrollo_del_periodismo_electronico.html)
- Díaz Noci, J. (2007). Ciberperiodismo, investigación y docencia: una oportunidad única. *Anàlisis*, España. 36, Pp. 41-51.
- Díaz Nosty, B. (2013). *La prensa en el nuevo ecosistema informativo Que paren las rotativas*. pp. 164. Barcelona, España: Fundación Telefónica /Ariel.
- Digital Media Asia 2016 (2016). Digital Media Asia 2016. *World Association of Newspapers and News Publishers*. Recuperado en junio de 2016, en: <http://events.wan- ifra.org/events/digital-media-asia-2016>
- El Faro (2016). Foro Centroamericano de Periodismo. *El Faro*. Recuperado de mayo 2016, en: <https://elfaro.net/>
- Farina Ojeda, H. (29 de agosto de 2012). “La web, mayor presión para cambiar”. *Red de publicación y opinión profesional*. Recuperado en: <https://www.reeditor.com/pdf/6009/7/comunicacion/la/web/mayor/presion/cambiar>
- Farina Ojeda, H. (2014). Controversias, experimentos y retos entorno al periodismo en internet. En Orozco Murillo, R. Retos y oportunidades del periodismo digital. Nuevos escenarios y prácticas de la comunicación. pp. 53-69. México, Universidad de Guadalajara.
- Fogel, JF., y Patiñol, B. (2005). *La Prensa sin Gutenberg*. Ed. Punto de Lectura, S.L. Torrelaguna, Madrid (España). Recuperado en marzo 2016 en: <http://septien.mx/wp-content/uploads/2016/05/FOGEL-.pdf>
- Foro Cap 2016 (2016). Foro Centroamericano de Periodismo. Recuperado en junio de 2016: <http://www.forocap.elfaro.net/es/2016>

Foro Periodismo Digital (23 de septiembre de 2016). 8vo. Foro Internacional de Periodismo Digital y 3er. Encuentro de Narrativas Transmedia de Rosario. Recuperado de enero de 2017: <http://www.fpdrosario.com.ar/>

Fortanell, B. (2011). *El desarrollo del periodismo impreso al digital en Querétaro*, Tesis de licenciatura. Universidad Autónoma de Querétaro, Querétaro, México.

Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano (FNPI) (2016). Recuperado en mayo de 2016, en: <http://www.fnpi.org/>

García Ávilés, J.A, (2015). Introducción: Innovar en Periodismo. En García Ávilés, José Alberto; Ferris, José Luis y González, José Luis, *Innovar en Periodismo. X Jornadas Internacionales UMH*. p.5, Valencia, España: GICOV UMH Grupo de Investigación de la Comunicación en la Comunidad Valenciana.

García Avilés, J.A, (2016, diciembre 19). “Legacy Media”: cuando la tradición puede frenar la innovación. Innovación y tendencias, reflexiones sobre el tema 2017. *Conversaciones con....* Recuperado en marzo de 2017, en: <http://conversacionescon.es/legacy-media-innovacion/?platform=hootsuite>

García Santamaría, J.V, (Ed.). (2014). Los modelos de negocio y el cobro de los contenidos. En J.V. García Santamaría, *El negocio de la prensa digital. En busca de un modelo sostenible para los nuevos tiempo*. La Rioja, España: Instituto para la Innovación Periodística, UNIR Research.

García Santamaría, J.V, y López Aboal, M. (2014). La organización de las redacciones (Newsroom). En J.V. García Santamaría, *El negocio de la prensa digital. En busca de un modelo sostenible para los nuevos tiempo*. La Rioja, España: Instituto para la Innovación Periodística, UNIR Research.

García Avilés, J. A, (Ed.). (2016). Hablan los profesionales que están innovando. En García-Avilés J.; Carvajal M. y Comín, M. (Ed.), *Cómo innovar en periodismo. Entrevistas a 27 profesionales*. España: Diego Marín Librero-Editor.

García-Avilés, J. A, Carvajal, M. y Comín, M. (Ed.). (2016). *Cómo innovar en periodismo. Entrevistas a 27 profesionales*. España: Diego Marín Librero-Editor.

Garcimartin, M. (2016). Paul Steiger en la IV edición de ‘Conversaciones con...’ “La única constante en nuestro sector es el cambio”. *media-tics. Información y comunicación en la era digital*. Recuperado en marzo de 2016, en: <http://www.media-tics.com/noticia/6176/medios-de-comunicacion/la-unica-constante-en-nuestro-sector-es-el-cambio.html>

- Garnham, N. (2011). De las industrias culturales a las creativas. Análisis de las implicaciones en el Reino Unido. En E. Bustamante (ed). *Las industrias creativas. Amenazas sobre la cultura digital*. pp. 117-142. Barcelona, España: Gedisa.
- Gillmor, D. (2005). Prólogo. En Bowman, Shayne y Willis, Chris, *Nosotros, el medio. Cómo las audiencias están modelando el futuro de las noticias y la información*. The Media Center del American. Press Institute. (G. Franco).Estados Unidos:J.D. Lasica (Trabajo original publicado julio del 2003). Recuperado en: <https://concienciaperiodistica.files.wordpress.com/2015/12/nosotros-el-medio-chris-willis-e-shayne-bowman.pdf>
- Gillmor, D. (2006). *We the Media. Grassroots journalism by the people, for the people*. Estados Unidos: O'Reily Media.
- Giner, J.A. (2012). Entrevista con Martín Algarra Bosco. Los periodistas sufren en empresas gestionadas por incompetentes, Arte, cultura y espectáculos. *lainformación.com*. Recuperado en 10 noviembre de 2015: http://www.lainformacion.com/arte-cultura-y-espectaculos/diarios-periodicos-y-revistas/juan-antonio-giner-los-periodistas-sufren-en-empresas-gestionadas-por-incompetentes_35Bmee8LHP29nvHPD2Bd26/
- Gómez, B. y Paniagua, F. (2005, octubre). Las Ediciones Digitales de los Diarios Españoles. Nacimiento y Consolidación de un Sector en Auge. *Razón y palabra*. Recuperado en mayo de 2016, en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n47/gomezpaniagua.html>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. 5ta edición, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Herrero Curiel, E. (2012, febrero). El periodismo en el siglo de las redes sociales. En *Revista de Comunicación Vivat Academia*. XIV. N° Especial. pp. 1113-1 128. Universidad Carlos III. Madrid. España. Recuperado de: <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/vivataca/numeros/n117E/PDFs/EHerre.pdf> Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2013.jul.12>
- IBBY México y Banamex (2015). *Primera Encuesta Nacional sobre Consumo de Medios Digitales y Lectura* Pp. 42-59. México Recuperado en marzo de 2016: http://www.ibbymexico.org.mx/images/ENCUESTA_DIGITAL_LECTURA.pdf
- INEGI (2015). *Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares*, México. Recuperado en marzo de 2016: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/saladeprensa/noticia.aspx?id=2528>

- International Center for Journalist (2016). *About ICFJ*. Washington DC. Estados Unidos.
Recuperado en octubre de 2016, en: <http://www.icfj.org/>
- Islas, O. (2009). La inminente muerte del periodismo impreso. *Razón y Palabra*.
Recuperado en: <http://www.razonypalabra.org.mx/espejo/2009/mar23.html>
- Izquierdo-Castillo, J. (2012, julio-agosto). Distribución online de contenidos audiovisuales: análisis de 3 modelos de negocio. *El profesional de la información*, Vol. 21 (4), pp. 385-390.
- Jódar Marín, J. Á. (Febrero-abril, 2010). La era digital: nuevos medios, nuevos usuarios y nuevos profesionales. *Razón y Palabra*, 15 (71). Recuperado en noviembre 2015, en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199514914045>
- Johansen, Bertoglio, O. (1982). *Anatomía de la empresa. Una teoría general de las organizaciones sociales*. México: Editorial Limusa.
- Larrosa-Fuentes, J. S. (2014). Transformaciones en la economía política de las empresas periodísticas: periódicos artesanales, industriales y postindustriales. En Orozco Murillo, R., *Retos y oportunidades del periodismo digital. Nuevos escenarios y prácticas de la comunicación*. pp. 71-86. México, Universidad de Guadalajara.
- Lasso, A. (2016). De lo que se trata es de fallar rápido, pero fallar barato. En García-Avilés J.; Carvajal M. y Comín, M. (Ed.), *Cómo innovar en periodismo. Entrevistas a 27 profesionales*. España: Diego Marín Librero-Editor.
- Lévy, P. (2007). *Cibercultura, La cultura de la sociedad digital*. Prólogo: Manuel Medina. Barcelona: Rubí; México: Anthropos Universidad Autónoma Metropolitana.
- Limia, F., M., López, G, X. y Toural, B. C. (2016). La Interactividad y la conversación como motor de la innovación. En Sádaba Chalezquer, C.; García Avilés, J. y Martínez-Costa, M. (Coords). *“Innovación y desarrollo de los cibermedios en España”*. P.p 44-57. España: Ediciones Internacionales Universitarias, S.A.
- López, Aguirre, J. L. (2007). Introducción al estudio de la documentación informativa en la prensa digital de México. *Cuadernos de documentación multimedia*. Facultad de Comunicación, México: Universidad Panamericana. Recuperado en: http://www.academia.edu/1329049/Introducci%C3%B3n_al_estudio_de_la_documentaci%C3%B3n_informativa_en_la_prensa_digital_de_M%C3%A9xico
- López Aguirre, J. L. (2013). Desafíos del periodismo en la era digital. Adaptación, creatividad e innovación continua. *Revista Mexicana de Comunicación*. pp.30-31.

México. Recuperado en: http://www.academia.edu/5858908/Desaf%C3%ADos_del_periodismo_en_la_era_digital._Adaptaci%C3%B3n_creatividad_e_innovaci%C3%B3n_continua

- López, G., Limia, M., Varela, A., Pereira, X., Gago, y Rosario, C. (2009). *Géneros periodísticos en los cibermedios hispanos*. En Salaverría Ramón (coord.). *Cibermedios. El impacto de Internet en los medios de comunicación en España*. pp. 39-81. Sevilla: Comunicación Social, ediciones y publicaciones, pp. 145-160. Recuperado en enero 2016, en: <https://books.google.com.mx/books?id=Jp1bOVJvO2IC&pg=PA150&lpg=PA150&dq=G%C3%A9neros+informativos+Salaverr%C3%ADa&source=bl&ots=pnth3mJfO&sig=t9iwW9naO-IweABMJaxrluejK-c&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiCkY7MypzXAhUH1SYKHby4CtoQ6AEILjAB#v=onepage&q=G%C3%A9neros%20informativos%20Salaverr%C3%ADa&f=false>
- López, B. A. (2015). *Nuevos hábitos de consumo de información periodística en la era digital*, Tesis de licenciatura. Universidad Autónoma de Querétaro, Querétaro, México.
- López, G. G. (2015). *Periodismo Digital. Redes, audiencias y modelos de negocio*. Salamanca, España: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- López Hidalgo, A. (2016, abril - julio) El periodismo que contará el futuro. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, N.º 131, (Sección Ensayo, pp. 239-256).
- López, X. (2011). El proceso creativo de los contenidos (Cuando lo básico permanece y los ciudadanos adoptan un papel activo en fundados en herramientas digitales). En V.A. Martínez; F.Salgado (Coords), *Economía de la Cultura y la Comunicación en la Era Digital*. pp. 119-134. España: Media XXI.
- López, G., X., Fariña, X. y Limia, F. M. (2016). Formatos de información, conversación y servicios: cuando el ensayo busca convertirse en innovación. En Sádaba Chalezquer, C.; García Avilés, J. y Martínez-Costa, M. (Coords). *“Innovación y desarrollo de los cibermedios en España”*. P.p 231-241. España: Ediciones Internacionales Universitarias, S.A.
- Lucas, M. A. (2000). *La nueva sociedad de la información. Una perspectiva desde Silicon Valley*. Madrid, España: Ed. Trotta.
- Manfredi, J.L. (Coordinador), (2015). Innovación y Periodismo: emprender en la Universidad. *Cuadernos Artesanos de Comunicación*, 76. La Laguna (Tenerife): Latina. DOI: 10.4185/cac76

- Manfredi, J.L., Rojas, J.L. y Herranz de la Casa, J. (2015). Periodismo emprendedor: el periodismo deportivo en España. En *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, pp. 69 a 90. Recuperado en junio de 2016, en: <http://www.revistalatinacs.org/070/paper/1035-UC/05es.html>
- Manfredi, J. L., Rojas-Torrijos, José Luis; Herranz de la Casa, José María (2015). Innovación en el periodismo emprendedor deportivo. Modelo de negocio y narrativas. *El profesional de la información*, Vol. 24, (3), pp. 265-273. España
- Manovich, L. (2008). *Software, el motor de las sociedades contemporáneas*. El software toma el mando.p.8-11. Recuperado en: http://www.academia.edu/7425153/2014__El_software_toma_el_mando_traducci%C3%B3n_a_Lev_Manovich_
- Marcos Recio, J. C., Sánchez Vigil, J. M. y Serrada Gutiérrez, M. (2009). Nuevos paradigmas periodísticos y documentales en los periódicos digitales: estudio de casos en España. *Scientific Electronic Library Online*, Vol.23, 49, México, ISSN 0187-358X .
- Media-tics (2016). *Paul Steiger en la IV edición de 'Conversaciones con...': La única constante en nuestro sector es el cambio*. España. Recuperado en abril de 2016: <http://www.media-tics.com/noticia/6176/medios-de-comunicacion/la-unica-constante-en-nuestro-sector-es-el-cambio.html>
- Meléndez, Y. J. (2016). *Primer Estudio de Medios Digitales y Periodismo en América Latina. Iniciativas, Modelos de Negocio y Buenas Prácticas*. Elaborado por Factual A.C. con apoyo del Fondo Regional para la Innovación Digital en América Latina y el Caribe (FRIDA), México.
- Meneses, M.E. (2012). Periodismo convergente: Transformaciones de la profesión ante el cambio tecnológico. En Portillo Sánchez Marisela; Cornejo Portugal Inés, *Comunicación Posmasiva. Revisando los entramados comunicacionales y los paradigmas teóricos para comprenderlos*, México: Universidad Iberoamericana. Recuperado en octubre de 2015, en: <http://mariaelenameneses.com/wp-content/uploads/2013/06/Periodismo-Convergente.pdf>
- Meso Ayerdi, K. (2003, marzo). Nueva Profesión: el periodismo digital. *Revistalatinamericana de Comunicación CHASQUI*, núm. 081. Pp. 4-11. Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina Quito, Ecuador.

- Meso Ayerdi, K. (2005, junio). Periodismo ciudadano: voces paralelas a la profesión periodística. *Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI*, núm. 090. Pp. 4-15. Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina, Quito, Ecuador. Recuperado en agosto 2017, en: <http://www.ufrgs.br/limc/participativo/pdf/ciudadano.pdf>
- Miège, B.(2010), La cuestión de las TIC: hacia nuevos planteamientos. En De Moraes, Dênis, *Mutaciones de lo visible. Comunicación y procesos culturales en la era digital*. 1ª ed. Pp.15-44, Buenos Aires: Paidós.
- Mioli, T. (2016). ISOJ 2016: Kinsey Wilson, editor de innovación y estrategia del New York Times, abrirá conferencia global de periodismo digital. En Blog de las Américas, *Journalism in the Americas*. Recuperado en mayo de 2016, en: <https://knightcenter.utexas.edu/es/blog/00-16836-isoj-2016-kinsey-wilson-editor-de-innovacion-y-estrategia-del-new-york-times-abrira-co>
- Mogollón, H. y Gutiérrez, S. (2006, febrero- marzo).Internet como Fuente de Información en un contexto de Glocalidad y Necesidades Informativas en Venezuela. *Revista Razón y Palabra*, número 49. Recuperado en noviembre de 2015: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n49/hazelsiglic.html>
- Moraes, D. (2010). Cultura tecnológica, innovación y mercantilización. En D. De Moraes (Comp.), *Mutaciones de lo visible: comunicación y procesos culturales en la era digital*. 1ª ed., pp.45-80, Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Münch, L. y Ángeles, E. (1988). *Métodos y Técnicas de Investigación*. 2ª Edición (reimp.2003), 166p. México: Trillas.
- Navarro, L. (2002). *Los periódicos on line*. San Luis Potosí, México: U.A.S.L.P. Recuperado en abril de 2016, en: <https://books.google.com.mx/books?id=AUK0bwRiduIC&pg=PA28&lpg=PA28&q=Tomoty+Bernes+Lee+y+del+franc%C3%A9s+Robert+Caillau.&source=bl&ots=WFOhQiLPFE&sig=YuyumVugmI-frvwQaTeBr38ZPA&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiE0rGs-vMAhVWVFIKHfvUD94Q6AEIMzAE#v=onepage&q=Tomoty%20Bernes%20Lee%20y%20del%20franc%C3%A9s%20Robert%20Caillau%2C&f=false>
- Navarro, L. (2003). El Periodismo on-line en México, *Razón y Palabra*, Num. 30. Recuperado en abril de 2016: <http://www.razonypalabra.org/antiores/n30/lnavarro.html>

- Navarro Z, Lizy (2004). 1994-2004: Diez años del periodismo *on line*. Desde las primeras experiencias hasta el éxito de algunos medios y el fracaso de la mayoría, *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*. 10, Pp. 159-174.
- Navarro Zamora, L. (2009, Octubre). Tres lustros del periodismo digital: interactividad e hipertextualidad. *Comunicar*, v. XVII, 33, Pp. 35-43, ISSN: 1134-3478.
- Negroponete, N. (1995). *Ser digital*. [Título original: Being Digital. Traducción: Marisa Abdala]. 1ª ed. Barcelona, España: B. Recuperado en octubre de 2015: <https://users.dcc.uchile.cl/~cguetierr/cursos/INV/serDigital.pdf>
- Negroponete, N. (2000), *El mundo digital*, España: Ed. B, S.A.
- Nereida Cea-Esteruelas, M. (2013, julio-agosto). Economía de los cybermedios: modelos de ingresos y fuentes de financiación”. *El profesional de la información*, v. 22, n. 4, pp. 353-361. Granada, España.
- Observatorio Vasco de la Cultura. (2014). Las industrias culturales y creativas. Debate teórico desde la perspectiva europea. Diciembre 2013. 1ª. ed. España: Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia. Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.
- Observatorio Laboral (2017). Estadísticas de carreras profesionales por área. Ciencias Sociales. Recuperado en febrero: <http://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/estudios-publicaciones/Sociales.html>
- OECD y EUROESTAT (2005). Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Tercera edición. Recuperado en: <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- OCDE (2010), *Estrategia de innovación de la OCDE: llevarle ventaja al mañana*. París, Francia. Recuperado de: <http://www.oecd.org/sti/45302715.pdf>
- Online News Association Conference (ONA). (2016). Conference. Recuperado en febrero del 2016, en: <https://journalists.org/conference/>
- Online Publishers Association Europe (OPA). (2016). Recuperado en febrero de 2016, en: <https://www.opa-europe.org/>
- Orozco, M, R. (Coord.). (2014). Retos y oportunidades del periodismo digital. Nuevos escenarios y prácticas de la comunicación. México: Universidad de Guadalajara.

- Orozco, G. y Gonzáles, R. (2011). *Una coartada metodológica. Abordajes cualitativos en la investigación de la comunicación, medios y audiencias*. DF, México: Productora de contenidos culturales Sagahón Repoll.
- Orozco, G. (1997, marzo). Medios, audiencias y mediaciones. *Comunicar*, Núm.8, Huelva, España. Recuperado en abril de 2016, en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15800806>
- Ortíz Henderson, G. (2006, Abril-mayo). ¿Qué se ha Escrito sobre la Red Internet? Recorrido en la Web. *Razón y Palabra* 1996-2006. *Razón y Palabra*, 50. Recuperado en mayo de 2016: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n50/gortiz.html#au>
- Osterwalder, A. y Pigneur, I. (2010). *Bussines Model Generation. A handbook for visionaries, game changers and challengers*. EUA: *John Wiley & Sons*.
- Palacios, M. y Díaz Noci, J. (eds.). (2009). *Ciberperiodismo: Métodos de Investigación. Una aproximación multidisciplinar en perspectiva comparada*. Bilbao, España: Servicio editorial de la Universidad del País Vasco.
- Papí-Gálvez, N. (2015). Nuevos medios y empresas innovadoras. El caso de las agencias de medios. *El profesional de la información*, v. 24 (3), pp. 301-309. España.
- Pastor, A. y Sánchez, J. (2015). Periodismo de calidad y servicio público. En *Innovar en Periodismo. X Jornadas Internacionales UMH*. Pp. 45-56. España: GICOV UMH Grupo de Investigación de la Comunicación en la Comunidad Valenciana.
- Patterson, J. (13 de enero de 2016). ONAs joins with Digital Journalism Forum Tokyo 2016 March 11-12. *On line news association*. Recuperado en junio de 2016: <https://journalists.org/2016/01/13/digital-journalism-forum-tokyo-2016-in-cooperation-with-the-online-news-association-to-be-held-march-11-12/>
- Pérez- Latre, F. y Sánchez, Tabernero A. (2012). *Innovación en los medios. La ruta del cambio*. España: Universidad de Navarra, S.A. (EUNSA),
- Pew Research Center (2016). About Us. *Pew Research Center* Recuperado de: <http://www.pewresearch.org/about/>
- Prensky, M.(2001). *Digital Natives, Digital Immigrants*. On the Horizon. Vol. 9 (5), October. Unitated States: MCB University Press. Recuperado en diciembre de 2015: <https://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>

- Prensky, M. (2010). Nativos e Inmigrantes Digitales, Cuadernos SEK 2.0. Recuperado en octubre de 2015, en: [https://www.marcprensky.com/writing/Prensky-NATIVOS%20E%20INMIGRANTES%20DIGITALES%20\(SEK\).pdf](https://www.marcprensky.com/writing/Prensky-NATIVOS%20E%20INMIGRANTES%20DIGITALES%20(SEK).pdf)
- Picard, R. (2011). *Digitization And Media Business Models. Mapping Digital Media*. United States: Open Society Media Program.
- Portilla, M. I., Vara-Miguel, A. y Díaz-Espina, C. (2016). Innovación, Modelos de negocio y medición de audiencias ante los nuevos retos del mercado de la comunicación. En Sádaba Chalezquer, C.; García Avilés, J.A. y Martínez-Costa, M.P., *Innovación y desarrollo de los cibermedios en España*. P.p 26-35. España: Eunsa.
- Real Academia Española. (2017). Diccionario de la lengua española (23.^aed.). Recuperado en: <http://dle.rae.es/?id=GxPofZ8>
- Rheingold, H. (2011). Prólogo. En Espiritusanto Nicolás, Óscar y Gonzalo, Paula (Coords). *Periodismo ciudadano evolución positiva de la comunicación*. p.VII-VIII. España, Madrid: Fundación Telefónica.
- Resico, Marcelo F. (2011). *Introducción a la Economía Social de Mercado*. 1a ed. Buenos Aires, Argentina: Konrad Adenauer Stiftung. Recuperado de: http://www.kas.de/wf/doc/kas_21532-1522-4-30.pdf?101228210352
- Revilla, E. (2001). *Innovación tecnológica. Ideas básicas*. Fundación Cotec. España.
- Rivera Rogel, E. (2016). Ecuador. En Salaverría R., *Ciberperiodismo en Iberoamérica*. Pp. 130- 143. Ed. Ariel y Fundación Telefónica, España.
- Rost, A. y Bergero, F. (2015). Argentina. En R. Salaverría (Coord.), *Ciberperiodismo en Iberoamérica*, Pp.2-18, España: Ariel y Fundación Telefónica.
- Sádaba Ch, Ch. (2016). Innovación en el sector de los medios. En R. Salaverría (Coord.), *Ciberperiodismo en Iberoamérica*, pp. 424-433, España: Ariel y Fundación Telefónica.
- Sádaba, Ch., García Avilés, J.A., y Martínez-Costa, MP. (Coords). (2016). *“Innovación y desarrollo de los cibermedios en España”*. España: Ediciones Internacionales Universitarias, S.A.
- Sádaba, Ch. y Salaverría, R. (2016). Los 'labs' de medios en España: modelos y tendencias. En A. Casero-Ripollés (coord.), *Periodismo y democracia en el entorno digital*. P.149. España: Sociedad Española de Periodística.

- Salaverría, R. (2008). La investigación sobre ciberperiodismo en España: tendencias, resultados y perspectivas. En: López García, G. (ed). *Comunicación local y nuevos formatos periodísticos en Internet: cibermedios, confidenciales y weblogs*. Valencia: Servei de Publicacions de la Universitat de València, pp. 15-43. Recuperado en mayo de 2016, en: <http://hdl.handle.net/10171/5096>
- Salaverría R. y Cores, R. (2009). Géneros periodísticos en los cibermedios hispanos. En: Salaverría Ramón. (coord.). *Cibermedios. El impacto de Internet en los medios de comunicación en España*. Sevilla: Comunicación Social, ediciones y publicaciones, pp. 145-160. Recuperado en enero 2016, en: <https://books.google.com.mx/books?id=Jp1bOVJvO2IC&pg=PA150&lpg=PA150&dq=G%C3%A9neros+informativos+Salaverr%C3%ADa&source=bl&ots=pmth3mJJfO&sig=t9iwW9naO-IweABMJaxrluejK-c&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiCkY7MypzXAhUH1SYKHby4CtoQ6AEILjAB#v=onepage&q=G%C3%A9neros%20informativos%20Salaverr%C3%ADa&f=false>
- Salaverría, R. (2016), *Ciberperiodismo en Iberoamérica*. Ed. Ariel y Fundación Telefónica, España.
- Sánchez, M.C. (2015). La dicotomía cualitativo-cuantitativo: posibilidades de integración y diseños mixtos. En *Campo Abierto*, vol. monográfico, pp. 11-30, España.
- Santoyo, L. M. (2008). Ciberprensa, *Razón y Palabra*, Vol.13 (61). Recuperado en abril de 2016: <http://www.razonypalabra.org.mx/hanteriores/n61/varia/msantoyo.html>
- Shirky, C. (2012). El excedente cognitivo. España: Deusto.
- Schumpeter, J.A. (1997). Teoría del desenvolvimiento económico. España: Fondo de Cultura Económica de España.
- Scolari, C. (2008). *Hipermediaciones. Elementos para una Teoría de la Comunicación Digital Interactiva*. Barcelona, España: Gedisa.
- Szpilbarg, D. y Saferstein, E. (2014, Diciembre). De la industria cultural a las industrias creativas: un análisis de la transformación del término y sus usos contemporáneos. En *Estudios de Filosofía Práctica e Historia de las Ideas*. Vol. 16 (2). Pp. (99–112). Revista anual del Grupo de Investigación de Filosofía Práctica e Historia de las Ideas. Recuperado en mayo de 2016, en: <file:///C:/Users/Gaby%20Garza/Downloads/DialnetDeLaIndustriaCulturalALasIndustriasCreativas-5718866.pdf>

- The Guardian (2016). The Guardian view on the end of the Independent in print: we mourn a class act. The Guardian, England. Recuperado en septiembre 2017: <https://www.theguardian.com/commentisfree/2016/mar/25/guardian-view-end-independent-in-print>
- The European Journalism Observatory (EJO). (2016). Recuperado en noviembre de 2016: <http://en.ejo.ch/observatory>
- The Independent (2016). *The Independent becomes the first national newspaper to embrace global, digital-only future*. The Independent, England. Recuperado en abril de 2016: <http://www.independent.co.uk/news/media/press/the-independent-becomes-the-first-national-newspaper-to-embrace-a-global-digital-only-future-a6869736.html>
- The World Media Economics and Management Conference (2016). Recuperada en febrero 2016 <http://spi.ru.ac.za/> <https://www.facebook.com/World-Media-Economics-and-Management-Conference-2018-Cape-Town-935938906536267/?fref=nf>
- Thompson, John B. (1998). *Los media y la modernidad* (2da.edición). Barcelona, España: Paidós Comunicación.
- Thompson, M. (2016). The Challenging New Economics of Journalism. *Digital News Report 2016. Reuters Institute for the study of Journalism*. Recuperado en marzo de 2017, en: <http://www.digitalnewsreport.org/essays/2016/the-challenging-new-economics-of-journalism/2008/01/10/ciberperiodismo/>
- Trejo Delarbre, R. (1997, septiembre-diciembre.). Lengua y periodismo en el kiosco electrónico (prensa digital). *Comunicación y Sociedad (OECSU)*. Universidad de Guadalajara), 31, Pp. 175-214.
- Trejo Delarbre, R. (2008). Ciberperiodismo. Nuevo periodismo, viejos dilemas. *Topodrilo*, revista de la UAM Iztapalapa. Nueva época, N°2. Recuperado en noviembre de 2015: <https://lared.wordpress.com/>
- Tremblay, G. (2011). Desde la teoría de las industrias culturales.Evaluación crítica de la economía de la creatividad. En Bustamante, E. (ed). *Las industrias creativas. Amenazas sobre la cultura digital*.Pp.49-76. Barcelona, España: Gedisa.

UNESCO. (2016). Industrias creativas. Recuperado en septiembre 2016 en: <http://www.unesco.org/>

UNESCO. (2014). Los medios de comunicación y el buen gobierno. Recuperado en septiembre 2016 en. <http://www.unesco.org/new/es/unesco/events/prizes-and-celebrations/celebrations/international-days/world-press-freedom-day/previous-celebrations/worldpressfreedomday200900000/theme-media-and-good-governance/>

Vilches, L. (2001). *La migración digital*. Barcelona, España: Editorial Gedisa.

Villalpalos, G. (2001). Prólogo del Consejero de Educación. En *La Innovación: un factor clave para la competitividad de las empresas*. España, Madrid. CEIM Confederación Empresarial de Madrid-CEOE.

Wingfiel Nick, Issac Mike y Benner Katie. (2016, 14 de noviembre). Google and Facebook Take Aim at Fake News Sites. *The New York Times*. Recuperado en febrero de 2017, en: https://www.nytimes.com/2016/11/15/technology/google-will-ban-websites-that-host-fake-news-from-using-its-ad-service.html?_r=0

Yaranga, M. R. (2012). El periodismo ciudadano en la era Tecnológica: ¿motivo de celebración?. *Comunifé*, num. 12. Pp. 112-125. Recuperado en 2017, en: <http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/compunicacion/comunife12/Mayra%20Yaranga.pdf>

Zaragoza, C. (2002, mayo-agosto). Periodismo en la convergencia tecnológica: el reportero multimedia del Distrito Federal. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, vol. XLV (185), pp. 151- 164. Distrito Federal, México. Universidad Nacional Autónoma de México.

VII. ANEXOS

Para ampliar la información, en este apartado se incluyen algunos modelos para comprender el abordaje teórico y se agrega un ejemplo de una tabla de resultados. Se agrega parte del cuestionario y la entrevista que sirvieron como herramientas en el proceso de la investigación. De igual forma se agrega un cuadro comparativo que sirvió para correlacionar la información durante el análisis de resultados.

Anexo. 1 Entrevista para Grupo A

INVESTIGACIÓN PRUEBA 1

ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA PARA DIRECTORES FUNDADORES

NATURALEZA DEL MEDIO

1. Me puede hablar en breve sobre su experiencia profesional en el campo periodístico y digital
2. ¿Por qué decidió fundar un medio informativo?
3. ¿Cómo fue el proceso de formación de su empresa?
4. ¿A qué obstáculos se enfrentó al inicio de su proyecto? Y ¿Qué fue lo más fácil y difícil de resolver?
5. ¿Qué clase de nuevas responsabilidades considera que adquiere el medio de comunicación web en comparación a las que se tienen o se pueden tener en un medio tradicional?
6. ¿Cuántas personas trabajan en total en su medio al día de hoy (incluyendo personal administrativo, de ventas, etc.) y con cuántas se inició el medio?
7. ¿Cómo está configurada su redacción? ¿Cuántas personas trabajan en la creación de contenidos y qué perfiles poseen?

INNOVACIONES DEL PRODUCTO

8. ¿Cuál es el objetivo(s) principal(es) de la empresa?
9. ¿Qué filosofía es la que mantiene la empresa o con cuál concuerda?
10. ¿Podría explicar a detalle el target de su medio de comunicación?

11. ¿Qué elementos considera que debe tener un medio de comunicación informativo digital para ser innovador?
12. ¿Puede destacar algún medio a nivel nacional o internacional que resulte para usted innovador? ¿Por qué?
13. ¿Cree que su medio es original/innovador en el mercado informativo? Sí, no y ¿por qué? ¿En comparación con otros medios informativos digitales su medio representa una innovación gradual o radical? ¿Por qué?
14. Con la creación de su medio informativo ¿cuál fue la innovación más importante que se buscó desarrollar?
15. ¿Cuál considera que fue el primer proyecto editorial innovador y exitoso que tuvo su medio?
16. ¿Cuál considera que fue el primer proyecto editorial innovador que intentó implementar su medio, pero que no funcionó? ¿por qué cree que fue así?
17. ¿Actualmente ha introducido su medio alguna novedad editorial que le aporte valor frente a la competencia? ¿cuál?
18. ¿Cuál es la mayor y la última innovación que destacaría de su medio? ¿Cómo fue su desarrollo o el proceso de implantación?

INNOVACIONES EN LA ORGANIZACIÓN

19. ¿Dispone su medio de algún departamento, laboratorio o sección dedicado a innovar sus contenidos? De ser afirmativa la respuesta ¿cómo funciona?
20. ¿Quién propone principalmente los cambios respecto de las innovaciones editoriales? Y ¿en qué se basan para llevar a cabo esos cambios?
21. Desde su experiencia ¿Qué costes supone que se gestan con el proceso de innovación en un medio informativo? (Mayor inversión, gasto, tiempo)
22. ¿Han recurrido a la investigación, consultoría o asesoramiento externo a la hora de buscar innovar o desarrollar proyectos? ¿Qué tan productivo ha resultado estas opciones?
23. ¿Usted ha recurrido de manera personal a la investigación, consultoría o asesoramiento externo a la hora de buscar innovar o desarrollar proyectos? Podría mencionar ¿cuáles han sido? O sobre ¿qué temas?
24. ¿En qué área de su medio informativo supone se innova con más frecuencia o en la que se haya presentado un grado más radical de innovación?
25. ¿Las innovaciones en su medio han dado cambios concretos en las rutinas profesionales? Especifíquelos.
26. ¿Ha requerido su apuesta por la innovación la contratación de nuevo personal?
27. ¿En qué medida ha afectado a la estructura de la empresa la falta de conocimientos de su personal respecto del uso de tecnologías o de ciertas innovaciones?
28. ¿Qué criterios aplican a la hora de contratar personal?

29. ¿Cómo promueve la innovación y creatividad de sus empleados para la realización de su trabajo diario?
30. ¿El empleado recibe apoyo de la empresa para proponer proyectos periodísticos o informativos? Podría especificar de qué tipo de apoyo se trata (económico, moral, de tiempo, etc.)
31. ¿La marca de su medio se extiende hacia otro tipo de productos informativos? (Ejemplo, revistas, radio, televisión, etc). Sí o no ¿Cuáles?:

INNOVACIONES EN LA PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN

32. ¿Con qué frecuencia planifica las estrategias para el posicionamiento de sus contenidos y proyectos periodísticos?
33. ¿Esta planificación la realiza de manera personal o en forma consultiva? En caso de que la situación no sea siempre la misma, qué tipo de situaciones influyen para que se realice de una forma u otra? ¿Quiénes participan en esta planificación?
34. ¿Puede citar algunas herramientas de desarrollo/producción de contenidos, diseño, etc. que considere novedosas para el periodismo?
35. ¿Hay alguna tecnología o herramienta tecnológica concreta que haya tenido que ver con alguna innovación en su medio informativo? (Adquisición de nuevo equipo, software)
36. ¿Ha innovado su medio en el proceso de distribución de la información? (Nuevas plataformas o formatos de distribución de la información) ¿cómo? ¿qué efectos ha tenido en la empresa?
37. ¿Esa nueva forma de distribución de la información, cómo afectado la experiencia de sus usuarios? ¿Es decir, mayor lealtad, se ha segmentado, no les gusta?
38. ¿Se ha enfrentado a algún reto en la parte de innovación que no haya podido concretar o que considere como una tarea pendiente?

RELACIÓN CON LA AUDIENCIA

39. ¿Qué características positivas considera que encuentra la audiencia en su medio informativo?
40. A su juicio ¿qué requiere hoy en día un medio informativo digital para conseguir la lealtad de sus audiencias?
41. ¿Cuáles son las vías de participación y retroalimentación que ofrece su medio? ¿considera que son suficientes? ¿Cree que son demasiadas, el usuario las entiende bien? Mencione cuáles son.
42. ¿Qué porcentaje de la participación de su audiencia se traduce en documentación, fuentes o pistas para la elaboración de notas, reportajes o proyectos periodísticos?

43. ¿Qué opina sobre insertar en sus notas periodísticas mensajes o material publicado de otras fuentes, ya sean sitios externos, información proporcionada por ciudadanos, expertos, otros periodistas y/o protagonistas de algunos eventos?
44. ¿Cuántas visitas únicas tiene su medio por mes? ¿Con qué herramienta o programa lo miden? ¿Los resultados los traduce en estrategias informativas?
45. ¿Qué servicios adicionales ofrece su medio informativo y que a su juicio hayan permitido o permitan la consolidación de su medio en el ámbito informativo? (comercio electrónico, desarrollo de productos, organización de eventos)
46. ¿Mantiene alianzas periodísticas con otros medios de comunicación, ya se digitales o tradicionales? Sí, no ¿por qué? En caso de ser afirmativo ¿bajo qué condiciones se han dado?
47. ¿Su medio forma parte de alguna red periodística o asociación de carácter local, nacional o internacional? Sí, no ¿por qué?
48. ¿Qué tanto ha participado como patrocinador de eventos o marcas?
49. ¿Qué otros formatos publicitarios utiliza para posicionar su marca? ¿Puede mencionar algunos? (Espectaculares, comerciales de televisión, fotoreportajes, etc.) ¿Es funcional para un medio de la web? Sí, no ¿por qué?

INNOVACIONES EN LA COMERCIALIZACIÓN

50. ¿Qué opina de la cultura de lo gratuito respecto a los medios nativos digitales de información?
51. ¿Conoce cuáles son los principales modelos de negocio en los que se basa
52. la viabilidad comercial de los medios actuales? ¿Cree que funcionan? Sí, no ¿por qué?
53. Bajo qué tipo de marca es la que se comercializa y/o difunde su medio (es creada por usted mismo, una licencia otorgada o una marca conjunta)
54. De acuerdo a la frecuencia de uso ¿qué tipo de modelo de negocio se desarrolla en su empresa?
55. ¿Desde la creación de su medio siempre ha mantenido este su modelo de negocio? Sí, no y ¿por qué? ¿Cómo ha cambiado?
56. ¿Copio ese modelo de negocio de algún otro medio, de alguna capacitación o lo desarrolló por su propia cuenta?
57. ¿Cómo puede un medio de comunicación mantener políticas comerciales con el fin de no afectar los contenidos editoriales o informativos del medio?
58. ¿Cuál es el valor que la innovación ha añadido al producto o empresa-marca?
59. ¿Desde el contexto local, qué ventajas o desventajas encuentra sobre la aplicación de su modelo de negocio?

60. Mencione brevemente ¿Qué ventajas encuentra sobre el periodismo digital en el contexto local?
61. Mencione brevemente ¿Qué desventajas encuentra sobre el periodismo digital en el contexto local?
62. ¿Cuál es el principal reto de su medio en el corto y mediano plazo?
63. ¿Qué es la innovación para usted?

Anexo 2. Cuestionario para Grupo B

CUESTIONARIO

Fecha:

___/___/___

El objetivo del siguiente cuestionario es conocer y medir el grado de innovación de los medios nativos digitales de información en la ciudad de Querétaro. Los datos proporcionados tienen un carácter estrictamente académico y confidencial por lo que se agradece responda con la mayor sinceridad y profundidad posible.

Nombre:

Profesión:

Medio para el cual trabaja:

Cargo que desempeña:

Sexo:

Edad:

0. NATURALEZA DE LA INNOVACIÓN

0.1 BASE TECNOLÓGICA

0.1.1 Para el desarrollo de la plataforma de su medio informativo se utilizó:

- a) Tecnología propia b) Tecnología ajena c) Ambos tipos de tecnología

0.2 GRADO DE INNOVACIÓN

0.2.1 Las mejoras que se van realizando en su medio informativo son graduales

- a) Radicales b) Graduales c) Pocas o Nulas

0.2.2 En comparación con otros medios informativos digitales en Querétaro su medio representa una innovación:

- a) Radical b) Gradual c) Poca o nula

¿Por qué?

0.3 FINALIDAD

0.3.1 De las siguientes opciones elija la razón principal para la que fue creado su medio informativo:

- a) Con la finalidad de lograr una mayor penetración de mercado
b) Para desarrollar un nuevo producto periodístico
c) Para desarrollar nuevos mercados de lectores
d) Por otro motivo ¿cuál? _____

0.4 SOLUCIÓN O PROBLEMA RESUELTO

0.4.1 ¿Qué problema buscó resolver la creación de esta empresa informativa digital?

Especifique: _____

0.5 OBJETO

0.5.1 Con su creación indique cuál fue la innovación más importante que buscó desarrollar su medio informativo (Seleccione únicamente la opción más cercana)

- a) Una innovación del producto o servicio informativo
b) Una innovación de los procesos de producción y distribución de las noticias
c) Una innovación en cuanto a la organización empresarial informativa
d) Una innovación en las estrategias de comercialización

1. PRODUCTO O SERVICIO

1.1 TEMAS

1.1.1 ¿Cuál es el principal enfoque de su medio informativo (político, social, económico, etc)?

Especifique: _____

1.1.2 Desde sus inicios ¿en qué temas se ha especializado su medio informativo?

Especifique: _____

1.1.3 En general, la frecuencia con la que le da seguimiento a la investigación de los temas de su agenda es:

- a) Alta b) Mediana c) Baja

1.2 GÉNEROS

1.2.1 De las siguientes opciones seleccione la opción que más se acerca a su realidad.

Considera que su medio informativo se caracteriza por manejar:

- a) Una hibridación de géneros periodísticos
b) Una reformulación de los géneros periodísticos tradicionales
c) Por la especialización de un género periodístico particular
d) Ninguna de las anteriores

Explique su respuesta: _____

1.2.2 ¿Cuál de los siguientes géneros periodístico es el que predomina en su medio informativo?

- a) Periodismo generalista b) Crónica y entrevista c) Periodismo investigativo
d) Periodismo ciudadano e) Otro, especifique: _____

1.3 MULTIMEDIA

1.3.1 ¿Con que frecuencia utiliza las siguientes herramientas multimedia dentro de su medio informativo?

| | | CON FRECUENCIA | A VECES | NUNCA |
|------------|---------------------------|----------------|---------|-------|
| FOTOGRAFÍA | Alta resolución | | | |
| | 360° | | | |
| | Interactiva | | | |
| | Ninguna de las anteriores | | | |
| VIDEO | Fragmentación | | | |
| | Directo o tiempo real | | | |

| | | | | |
|-------------------|---|--|--|--|
| | Emisión continua bajo demanda (se puede ver en cualquier momento) | | | |
| | Otra ¿cuál? | | | |
| AUDIO | Fragmentación | | | |
| | Directo o tiempo real | | | |
| | Emisión continua bajo demanda (se puede escuchar en cualquier momento) | | | |
| | Otra ¿cuál? | | | |
| INFOGRAFÍA | Infografía multimedia | | | |
| | Visualización de datos | | | |
| | Geolocalización | | | |

1.4 HIPERTEXTUALIDAD

1.4.1 ¿Con qué frecuencia utiliza hipervínculos en su medio informativo?

- a) Con frecuencia b) Poca frecuencia c) Nunca

1.4.2 De las siguientes opciones señale el principal objetivo de utilizar hipervínculos en el desarrollo de sus contenidos en su medio. Marcar solamente la más frecuente o más relevante)

- a) Ligar a información relacionada con otras notas informativas de su propio medio
b) Proporcionar información o datos precedentes a la noticia y/o de sus protagonistas
c) Proporcionar documentos y/o contenidos adicionales que confieran un mayor valor/aporte a la nota informativa
d) Ninguna de las anteriores ¿cuál? _____

1.5 CONTENIDOS MULTIPLATAFORMA

1.5.1 De las siguientes opciones señale la de mayor frecuencia.

¿Qué tipo de contenidos multiplataforma desarrolla su medio informativo?

- a) Segunda pantalla (Contenidos para dispositivos electrónicos -tablet, smartphome- con el fin de que la audiencia interactúe con el contenido que está consumiendo)
b) Contenidos transmedia (Contenidos que dirige a otras plataformas desplegando un relato o historia dando la oportunidad de que su público pueda participar)
c) Contenidos alternativos o exclusivos en línea (ej.: radio *online*, revistas, otros espacios digitales)

Si su respuesta fue afirmativa, especifique cuáles son y el nombre de estos:

1.6 CONTENIDO GENERADO POR EL USUARIO

1.6.1 ¿Los usuarios de su medio proporcionan contenidos en forma de documentos o testimonios que puedan ser utilizados para un tratamiento periodístico y su posible distribución informativa?

a) Sí b) No ¿Por qué?_____

1.6.2 Señale en qué espacios se genera dicha información: _____

1.6.3 ¿En qué formato la comparten con mayor frecuencia (foto, video, texto)? _____

1.6.4 ¿Qué tan frecuentemente la participación o retroalimentación de su audiencia se traduce en documentos, fuentes o pistas para la elaboración de trabajos periodísticos o notas informativas?

a) Con frecuencia b) Poca frecuencia c) Nunca

1.7 GESTIÓN DE LA MEMORIA

1.7.1 ¿Su medio informativo cuenta con un motor de búsqueda o buscador para localizar contenidos?

a) Sí b) No

1.7.2 ¿Qué posibilidades de recuperación ofrece su hemeroteca digital además de la tradicional por fecha o búsqueda de tema?

1.7.3 ¿Cuáles son los mecanismos que utiliza para ingresar información digital a su base de datos y así facilitar la búsqueda de información en línea?

a) Categorías b) Tags o etiquetas c) Ambas d) Otros ¿cuáles?_____

1.7.4 IDIOMA

1.9.1 ¿Qué idiomas maneja su medio informativo?

a) Lengua propia b) Otro, ¿cuáles?_____

2. PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN

2.1 PRODUCCIÓN

2.1.1 Señale con una X cuál es el origen de las diferentes herramientas multimedia que utiliza en su medio.

| | FOTOGRAFÍA | VIDEO | AUDIO | INFOGRAFÍA |
|---|------------|-------|-------|------------|
| Recuperado de Internet | | | | |
| Servicio de agencia | | | | |
| Proporcionadas por seguidores o audiencia | | | | |
| Generadas por el propio medio | | | | |
| Reeditado de material proveniente de otro medio | | | | |

2.2 CICLO INFORMATIVO

2.2.1 ¿Transmite o cubre notas periodísticas en tiempo real? a) Sí b) No ¿por qué?

2.3 RELACIÓN CON LA AUDIENCIA

2.3.1 ¿Su medio informativo permite o tiene espacios para que su audiencia pueda calificar la información o expresar su opinión? (Ejemplo, foros de debate, encuestas, etc).

a) Sí b) No

2.3.2 En caso afirmativo, mencione cuáles: _____

2.4 REDES DE COLABORACIÓN

2.4.1 ¿Con qué frecuencia inserta en sus notas periodísticas mensajes o material publicado de otras fuentes, ya sean sitios externos, información proporcionada por ciudadanos, expertos, otros periodistas y/o protagonistas de algunos eventos?

a) Con frecuencia b) Poca frecuencia c) Nunca

2.4.2 ¿Su medio ofrece espacios de diálogo entre periodistas? a) Sí b) No

2.4.3 En caso afirmativo, mencione cuáles: _____

2.4.4 Del siguiente listado señale solo aquella opción que utilice con mayor frecuencia.
Su medio fomenta redes de colaboración con otros medios informativos:

- a) Para la producción de contenidos
- b) Para la distribución de contenidos
- c) Para la generación de proyectos de investigación
- d) Otros, mencione: _____

2.5 DISTRIBUCIÓN

2.5.1 Del siguiente listado seleccione los canales que utiliza para distribuir los contenidos periodísticos de su medio con cuáles cuenta y con qué frecuencia los utiliza.

| | SIEMPRE | CON MUCHA FRECUENCIA | CON FRECUENCIA | CON POCA FRECUENCIA | NO LO UTILIZO |
|------------------------------------|---------|----------------------|----------------|---------------------|---------------|
| Edición impresa | | | | | |
| Emisión convencional de radio o TV | | | | | |
| Aplicación para tableta Apple | | | | | |
| Aplicación para smartphone Apple | | | | | |
| Aplicación para tableta Android | | | | | |
| Aplicación para smartphone Android | | | | | |
| Redes sociales | | | | | |
| API y datos abiertos | | | | | |
| Blogs | | | | | |
| Otro. Mencione cuál | | | | | |

2.6 REGISTRO

2.6.1 Cuándo solicita el registro de sus usuarios para que estos reciban boletines o para inscribirse en algún otro procedimiento o actividad que organice su medio ¿qué tipo de estrategia de solicitud de datos utiliza? Señale la que usa con más frecuencia.

- a) No utilizo estrategia porque el usuario los proporciona de forma voluntaria o a través de un seudónimo
- b) Solicito datos bajo la aclaración de que tendrán mayor acceso o ampliación a la información periodística
- c) Solicito datos de forma lúdica (uso de técnicas, elementos o dinámicas propias de los juegos y el ocio)
- d) Solicito datos con la promesa de que obtendrá ventajas adicionales en cuanto al servicio informativo tradicional (Ej. Recibir boletines, promociones, etc)

3. ORGANIZACIÓN

3.1 TAMAÑO DE EMPRESA

3.1.1 Su medio informativo es:

- a) Microempresa
- b) Pequeña empresa
- c) Mediana empresa
- d) Empresa grande

3.2 NATURALEZA DE LA EMPRESA

3.2.1 Su medio de comunicación funciona como un medio informativo bajo el esquema de empresa:

- a) Pública
- b) Unipersonal
- c) Sociedad limitada
- d) Sociedad anónima
- e) Cooperativa
- f) Corporación o grupo
- g) Otro, especifique: _____

3.3 FILOSOFÍA

3.3.1 ¿Con cuál de las siguientes opciones concuerda la filosofía de su empresa? Favor de elegir la opción más cercana.

- a) Con ánimo de lucro
- b) Sin ánimo de lucro
- c) Social o humanitaria
- d) Ideológica o propagandística
- e) Promocional
- f) Slow journalism
- g) Otra, especifique: _____

3.4 ORGANIGRAMA

3.4.1 ¿Cuál es su organigrama?

3.4.2 ¿Qué responsabilidades y tareas posee su cargo como editor?

Especifique: _____

3.4.3 ¿Cuántas personas del equipo de trabajo emplea para la creación de contenidos?

Indique los roles

3.4.4 ¿Qué perfiles profesionales tienen estos?

3.4.5 ¿Qué grado de libertad considera que posee en la toma de decisiones para la planeación de estrategias para el posicionamiento de los proyectos periodísticos?

- a) Alto
- b) Medio
- c) Bajo

¿Porqué? _____

3.4.6 ¿Qué grado de libertad considera que posee en la toma de decisiones para la creación y distribución de la información?

- a) Alto
- b) Medio
- c) Bajo

¿Porqué? _____

3.5 PLANEACIÓN

3.5.1 ¿Con qué frecuencia planifica las estrategias para el posicionamiento de sus contenidos o proyectos periodísticos?

- a) Con frecuencia b) Con poca frecuencia c) Nunca

3.6 ENTRENAMIENTO

3.6.1 ¿En el último año ha recibido alguna capacitación relacionada con su actividad profesional?

- a) Sí b) No

En caso de que su respuesta sea positiva especifique de qué tipo y aclare si se trató de una motivación personal o fue patrocinada, sugerida o asignada por su medio informativo.

3.6.2 ¿Considera que debe recibir algún tipo de capacitación especializada en algún tema en particular? ¿Cuál sugiere o le gustaría tomar?

- a) Sí b) No ¿Cuál?

4. COMERCIALIZACIÓN

4.1 SEGMENTO DE AUDIENCIA O MERCADO

Del siguiente listado favor de proporcionar los datos que correspondan a su audiencia.

4.1.1 Edades a las que está dirigido su medio: _____

4.1.2 Sexo: _____

4.1.4 Posición social: _____

4.1.5 Profesión: _____

4.1.6 Temática: _____

4.1.7 Geografía: _____

4.2 PRODUCTO O SERVICIO

4.2.1 Señale de acuerdo a la frecuencia de uso, el tipo comercialización publicitaria que desarrolla en su empresa.

| | SIEMPRE | CON MUCHA FRECUENCIA | CON FRECUENCIA | CON POCA FRECUENCIA | NO LO UTILIZO |
|------------------------------|---------|----------------------|----------------|---------------------|---------------|
| Publicidad interactiva | | | | | |
| Publicidad táctil | | | | | |
| Publicidad en redes sociales | | | | | |
| Publicidad en mailing | | | | | |
| Contenido patrocinado | | | | | |

4.2.2 Indique de acuerdo a la frecuencia de uso, el tipo de modelo de negocio que se desarrolla en su empresa.

| | SIEMPRE | CON MUCHA FRECUENCIA | CON FRECUENCIA | CON POCA FRECUENCIA | NO LO UTILIZO |
|--|---------|----------------------|----------------|---------------------|---------------|
| Metered model (El usuario puede leer gratuitamente e un número determinado de noticias a partir del cual ha de pagar) | | | | | |
| Freemium (El propio medio es quien decide qué noticias son gratuitas y cuáles son de pago) | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Suscripción | | | | | |
| Venta de publicaciones | | | | | |
| Micropago | | | | | |
| Crowdfunding (Apoyo de cualquier tipo de institución o persona) | | | | | |
| Sin modelo de negocio | | | | | |
| Modelo híbrido, dos o más de las antes mencionadas | | | | | |

4.2.3 ¿Desde la creación de su medio siempre ha mantenido el mismo modelo de negocio?

a) Sí b) No ¿Por qué? _____

4.2.4 De los servicios que a continuación se presentan señale cuáles ofrece su empresa adicionalmente al servicio informativo y que a su juicio hayan permitido la consolidación de su medio en el ámbito informativo. Favor de explicar en qué consiste su respuesta

| | SÍ | NO | ¿EN QUÉ CONSISTE? |
|---------------------------|----|----|-------------------|
| Comercio electrónico | | | |
| Desarrollo de productos | | | |
| Organización de eventos | | | |
| Formación profesional | | | |
| Franquicias | | | |
| Sindicación de contenidos | | | |
| Otros servicios | | | |

4.3 ESTRATEGIA DE MARCA

En las siguientes preguntas, por favor, solo elija una opción.

4.3.1 Su medio informativo se distingue por:

- a) Ofrecer un servicio informativo diferente a los otros medios informativos
- b) Ser un servicio informativo con una buena relación de calidad-precio
- c) Por estar dirigido solamente a un cierto tipo de usuarios
- d) Por proporcionar contenidos informativos de acuerdo al estilo de vida de sus usuarios
- e) Otro, especifique_____

4.3.2 La marca bajo la cual se comercializa y/o difunde su medio es:

- a) Una marca original creada por el mismo medio
- b) Una licencia de marca otorgada por otro medio
- c) Una marca conjunta con otro medio (estrategia de marca con otro medio u organización)
- d) Otro, especifique_____

4.3.3 ¿La marca de su medio se extiende hacia otro tipo de productos informativos? (Ejemplo, revistas, radio, televisión, etc).

- a) Sí b) No

¿Cuáles?: _____

4.3.4 ¿Si la marca de su medio fuera una persona cómo la describiría?

4.3.5 ¿Cuál es lema o slogan de su medio informativo? ¿Por qué?

4.4 DISEÑO Y PRESENTACIÓN

4.4.1 De las siguientes opciones sobre el diseño de su medio, señale aquella que considere corresponde con el nivel de importancia que su medio le otorga.

| | Extremadamente importante (5) | Muy importante (4) | Un poco importante (3) | Ligeramente importante (2) | Nada importante (1) |
|---------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| Cabecera | | | | | |
| Iconografía y señalización | | | | | |
| Interfaz gráfica | | | | | |
| Estética | | | | | |
| Diseño adaptable al dispositivo | | | | | |
| Accesibilidad | | | | | |
| Usabilidad | | | | | |

4.5 MARKETING ON LINE

4.5.1 De las siguientes opciones señale la frecuencia con la que realiza las siguientes estrategias de marketing

| | SIEMPRE | CON MUCHA FRECUENCIA | CON FRECUENCIA | CON POCA FRECUENCIA | NUNCA |
|--|---------|----------------------|----------------|---------------------|-------|
| Campañas en redes sociales | | | | | |
| SEO | | | | | |
| Encuestas a usuarios | | | | | |
| Newsletter y estrategias de mailing | | | | | |

4.5.2 ¿Cuántas visitas únicas tiene su medio por mes?

4.5.3 ¿Con qué herramienta o programa lo miden? _____

4.5.4 ¿Los resultados los traduce en estrategias informativas?

a) Sí b) No ¿Por qué? _____

4.6 COMUNICACIÓN EXTERNA

4.6.1 ~~¿Qué otros formatos publicitarios utiliza para posicionar su marca? ¿Puede mencionar algunos? (Espectaculares, comerciales de televisión, fotoreportajes, etc.)~~

4.6.2 ¿Qué tanto ha participado como patrocinador de eventos o marcas?

a) Con frecuencia b) Poca frecuencia c) Nunca

4.6.3 De las siguientes estrategias de comunicación mercadológica para la promoción de su medio informativo señale la frecuencia con las que las utiliza y en qué consisten.

| | CON FRECUENCIA | POCA FRECUENCIA | NUNCA | ¿CUÁLES SON? |
|--|---------------------------|----------------------------|--------------|---------------------|
| Publicidad tradicional | | | | |
| Patrocinio de eventos | | | | |
| Promociones dirigidas a los consumidores | | | | |
| Organización de eventos propios | | | | |
| Programas de RSC (Responsabilidad social corporativa) | | | | |

Muchas gracias por su tiempo. Su información resulta valiosa para esta investigación.

Anexo 3. Tabla comparativa entre subcategorías. Resultados de entrevistas y cuestionarios para análisis de la información por categoría.

➤ **CATEGORÍA: NATURALEZA DE LA INNOVACIÓN**

| SUBCATEGORÍAS ENTREVISTAS | CONCLUSIONES ENTREVISTAS | SUBCATEGORÍAS CUESTIONARIOS | ANÁLISIS CUESTIONARIOS |
|--|--|-----------------------------------|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Experiencia profesional del directivo | <p>Experiencia profesional adquirida por la práctica en medios tradicionales.</p> <p>Experiencia profesional adquirida en medios digitales.</p> <p>Formación profesional periodística y no periodística.</p> | <p>Base tecnológica</p> | <p>OPCIÓN 1.</p> <p>Sobre la base tecnológica el 75% contestó que su tecnología es ajena.</p> <p>Solo el 25% de los medios entrevistados mencionó desarrollar su propia tecnología.</p> <p>Opción 2.</p> <p>75% tecnología ajena.</p> <p>25% desarrollo de su propia tecnología</p> |
| <p><u>CONCLUSIONES</u></p> | <p>La experiencia profesional de los directivos de los MNDI en Querétaro cuentan con tres características generales; su experiencia es obtenida a través de una formación</p> | <p><u>CONCLUSIONES</u></p> | <p>Con relación a la creación de la plataforma, se aprecia que los MNDI en Querétaro no desarrollan su propia tecnología, sino que hicieron y hacen uso de programas y otras herramientas existentes.</p> |

| | | | |
|---|---|---------------------------------------|---|
| | <p>profesional no relacionada con el periodismo, sin embargo su trabajo en medios tradicionales por varios años, principalmente periódicos, les ayudó a obtener experiencia de la disciplina. La última característica que reflejan es que el manejo que tienen hacia el periodismo digital, se ha dado a través de la práctica, sin contar con una preparación académica o de otro tipo.</p> | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Motivo de la fundación del medio | <p>Dos de los directores de los MNDI en Querétaro contaban con la experiencia profesional de trabajar dentro y con diferentes roles dentro los medios tradicionales, por lo que con base en esa experiencia decidieron emprender su propio medio digital. Uno de ellos afirmó haberlo hecho por necesidad personal, mientras que otro por crecimiento profesional, ya que venía de dirigir un medio digital con lo que aseguró haber entendido que Internet era más veloz para informar y que se presentaba</p> | <p>0.1 Grado de innovación</p> | <p>OPCIÓN 1. De las mejoras en innovación que realizan los medios entrevistados. El 100% asegura que ha sido gradual.</p> <p>En cuanto a la comparación con otros MNDI en Querétaro sobre representarse como medios innovadores el 75% contestó que su medio representa una innovación gradual y el 25% afirmó ser radical.</p> <p>OPCIÓN 2: Mejoras en innovación 100%</p> <p>Comparación en grado de innovación con otros MNDI 75% Innovación gradual 25% Radical</p> |

| | | | |
|-------------------|--|-------------------|--|
| | <p>una nueva cotidianeidad de herramientas digitales. Otro de los directores afirmó no haber tenido relación profesional dentro de los medios tradicionales, por lo que la creación de su medio surgió como un interés personal y de exploración empresarial, principalmente en una época de poca competencia a nivel local en este rubro.</p> | | |
| CONCLUSIÓN | <p>Los MNDI tomados para el estudio no muestran un patrón coincidente de objetivos para la fundación del medio, sin embargo la alternativa y oportunidad de trasladar la experiencia profesional al ámbito digital es perceptible. El campo digital resultaba para los tres medios una nueva opción para informar, con grandes oportunidades de aprovechamiento tecnológico y de emprendurismo.</p> | CONCLUSIÓN | <p>Los cambios que los MNDI en Querétaro con relación a la innovación representan cambios graduales, es decir, la innovación no es un concepto que permee o que se busque aplicar de forma radical en el medio. Es decir, el medio se va aptando y se va transformando de acuerdo a las necesidades que va presentado, por lo tanto estos MDNI queretanos, considerados entre las audiencias y los propios medios como algunos de los más representativos, no se perciben como innovadores.</p> |

Anexo 4. Ejemplo de tabla de resultados

| CATEGORÍA | SUBCATEGORÍA | MEDIO A | MEDIO B | MEDIO C | CONCLUSIÓN |
|-----------------------------|------------------------------------|--|---|---|--|
| NATURALEZA DE LA INNOVACIÓN | GRADO DE INNOVACIÓN | La percepción del medio es que es innovador | La percepción del medio es que es innovador | La percepción del medio es que es innovador | Su percepción es de ser MNDI innovadores. |
| NATURALEZA DE LA INNOVACIÓN | OBJETIVO DE LA FUNDACIÓN DEL MEDIO | Iniciativa personal, motivada por la censura periodística y falta de empleo. | Iniciativa emprendedora de negocio. Afinidad con la labor periodística. | Iniciativa profesional y de continuidad con la experiencia periodística. | Los tres medios coincidieron en llevar al ámbito digital la experiencia periodística y por agrado a la profesión. Además los 3 medios buscaron crear un espacio informativo a nivel local. |
| PRODUCTO Y SERVICIO | INNOVACIÓN DEL PRODUCTO | Medio especializado en temática. Creación de fan page. No cuenta con aplicación para dispositivos de Smartphone o Tablet. | Target segmentado. Creación de directorio digital. Cuenta con aplicación para dispositivos de Smartphone, pero no para Tablet. | Creación de producto informativo alternativo (portal web) para publicación de información especializada. No cuenta con aplicación para dispositivos de Smartphone o Tablet. | Propuesta de proyectos innovadores. Hay mayor inversión de tiempo y coste para diseño y programación del sitio web. Poca inversión en softwares de última generación. |

