

Cómo citar este artículo / Referencia normalizada

J M Valero-Pastor, J A González-Alba (2018): “Las startups periodísticas como ejemplos de innovación en el mercado mediático español. Estudio de casos”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, pp. 556 a 582.

<http://www.revistalatinacs.org/073paper/1269/28es.html>

DOI: [10.4185/RLCS-2018-1269](https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1269)

Extra “Competencias, perfiles profesionales y tendencias en el sector de la Comunicación” [y 10/10]

Las *startups* periodísticas como ejemplos de innovación en el mercado mediático español. Estudio de casos

Media startups as examples of innovation in Spanish media market.
A study of cases

José María Valero-Pastor [CV] [ ORCID] [ Scholar Google] - Investigador - Universidad Miguel Hernández de Elche (UMH) - jose.valerop@umh.es

José Antonio González-Alba [CV] [ ORCID] [ Scholar Google] - Investigador - Universidad de Cádiz (UCA) - jagonzalezalba@gmail.com

Abstracts

[ES] Introducción: La industria mediática está inmersa en un proceso de constante cambio. Las empresas informativas deben adaptarse a las nuevas tecnologías y hábitos de consumo. Sin embargo, las grandes infraestructuras y la rigidez de los procesos y mentalidades en la mayoría de medios dificultan esta adaptación y dejan espacio para nuevos actores innovadores y flexibles: las *startups*.

Metodología: En este artículo se emplea el método del estudio de casos para analizar cuatro iniciativas en el ámbito español, Politibot, Cuonda, Datadista y Newskid. Se emplean cuestionarios realizados a sus fundadores y al estudio del alcance de los proyectos mediante documentación. **Resultados y discusión:** Se aprecia que estas empresas apuestan por explorar nuevos formatos, canales de distribución y vías de ingreso mediante el uso de la tecnología y dirigen sus esfuerzos a nichos temáticos. Se realiza así la importancia de la flexibilidad, la mentalidad abierta y los equipos de trabajo multidisciplinarios.

[EN] Introduction: Media industry is undergoing a process of constant change. Information organizations must adapt to the new paradigm in terms of technology and consumption patterns. However, the large infrastructures and the rigidity of processes and mentalities in most media make this adaptation difficult and leave room for new innovative and flexible actors: startups. **Method:** This paper employs study of cases method to analyze four entrepreneurial initiatives in Spain, Politibot, Cuonda, Datadista and Newskid. The founders of these projects have been interviewed using a questionnaire, and the initiatives have been analyzed by studying further documentation. **Results and**

discussion: In this investigation, it is stated that these companies are committed to exploring new formats, channels of distribution and revenue streams using technology and directing their efforts to specific niches. The importance of flexibility, open mindedness and multidisciplinary work teams in the new media market is also a result of this research.

Keywords

[ES] Innovación periodística; startup; Politibot; Cuonda; Datadista; Newskid.

[EN] Media innovation; startup; Politibot; Cuonda; Datadista; Newskid.

Contents

[ES] 1. Introducción. 1.1. La crisis del paradigma mediático industrial. 1.2. El emprendimiento como alternativa para los periodistas. 1.3. Innovación desde las startups. 1.4. Perspectivas académicas sobre el periodismo emprendedor. 2. Método. 3. Casos de estudio. 3.1. Politibot. 3.2. Cuonda. 3.3. Datadista. 3.4. Newskid. 4. Análisis de resultados. 4.1. Características de las *startups*, perfiles profesionales e innovación. 4.2. El emprendimiento en España: desarrollo, posibilidades y formación. 5. Discusión y conclusiones. 6. Bibliografía. 7. Notas

[EN] 1. Introduction. 1.1. The crisis of the industrial media paradigm. 1.2. Entrepreneurship as an alternative for journalists. 1.3. Innovation from startups 1.4. Academic perspectives on entrepreneurial journalism. 2. Method. 3. Case studies. 3.1. Politibot. 3.2. Cuonda. 3.3. Datadista 3.4. Newskid 4. Analysis of results. 4.1. Characteristics of startups, professional profiles and innovation. 4.2. Entrepreneurship in Spain: development, possibilities and training. 5. Discussion and conclusion. 6. Bibliography. 7. Notes

Traducción de resumen y sumario de **J.M. Valero-Pastor**

Traducción de C.A. **Martínez Arcos**

1. Introducción

Durante los últimos años, estamos siendo testigos de la transformación radical de la industria mediática protagonizada por el avance de las nuevas tecnologías digitales (Boczkowski, 2004; Pavlik, 2015), la difícil situación económica de las organizaciones debido a una crisis que agudiza y evidencia la obsolescencia de sus modelos de negocio (Carvajal Prieto, 2015a; Küng, 2015; Nafría, 2017), y los hábitos de consumo en flujo de las audiencias (Deuze, 2008; Spyridou *et al.*, 2013), propios de la modernidad líquida (Bauman, 2000). Estas mutaciones no solo traen consigo cambios en el producto, los procesos y el área comercial de las empresas periodísticas, sino que también afectan severamente a su organización interna y, en un nivel superior, a la composición del conjunto de la industria mediática.

En la actualidad, las fronteras entre el sector de los contenidos y el de las tecnologías se difuminan, y aparecen nuevos actores en el mercado de la información que amenazan la posición dominante de los medios (Küng, 2017: xv). Las empresas periodísticas se están viendo superadas por compañías tecnológicas de reciente creación que dominan las nuevas herramientas, entienden los hábitos de consumo de las audiencias y son capaces de aplicar una mentalidad abierta e innovadora (Gynnild, 2013: 716), mientras que los medios encuentran dificultades para acometer una transformación digital efectiva (García-Avilés *et al.*, 2016: 211) y superar la crisis de credibilidad que arrastran (Boczkowski y Anderson, 2017: 117; Díaz-Nosty, 2013: 151).

Estas ventajas competitivas reportan a las plataformas una mayor difusión entre el público, a la vez que las convierte en dominadoras del reparto de los ingresos por publicidad en Internet. En Estados Unidos, solo 5 compañías tecnológicas (Google, Facebook, Twitter, Microsoft y Yahoo!) acumulan alrededor del 65% del mercado de la publicidad digital (Pew Research Center, 2016). Los medios de comunicación ven caer sus ingresos debido a la caída de la difusión y la publicidad tradicional, y a la escasa porción de los ingresos por publicidad digital a la que son capaces de acceder (Álvarez-Peralta, 2014: 124).

En un sector mediático precarizado, en el que no es inusual que incluso medios de comunicación antes exitosos se vean abocados al cierre (Soengas Pérez et al., 2014: 118) y que las plantillas de las redacciones se reduzcan notablemente mediante despidos (García-Avilés, 2017: 4), el emprendimiento en periodismo se convierte en una alternativa viable para los profesionales de la información. Entre los años 2008 y 2015, se crearon en España 579 medios de comunicación, la mayoría de los cuales surgieron de pequeñas iniciativas colaborativas entre profesionales independientes (Asociación de la Prensa de Madrid, 2015).

Estas iniciativas periodísticas aprovechan las bajas barreras de entrada al mercado en el ámbito digital (Küng, 2017: 21) para acceder a una audiencia más segmentada temática y geográficamente, aplicando la teoría de la larga cola (Anderson, 2006) o de los nichos (Prenger y Deuze, 2017: 244) e implementando ideas escalables que puedan crecer con el tiempo (Carvajal, 2015: 54). Además, una de sus principales ventajas es que no cuentan con el lastre que representa la estructura de costes y las aparatosas infraestructuras de los medios de comunicación establecidos a la hora de encarar la transición digital (Küng, 2017: 90), y por ello son capaces de innovar más y mejor.

Estas *startups*, por lo tanto, constituyen una parte importante de la industria, ya que son capaces de introducir innovaciones imposibles de alcanzar para medios más capitalizados. Sin embargo, los estudios en el campo de la empresa periodística se suelen centrar en grandes medios con redacciones amplias, pasando por alto la fragmentación actual de la industria periodística. Es por ello que cada vez son más los autores que establecen la necesidad de desterrar de la academia la perspectiva del centralismo de las redacciones para empezar a fijarnos en manifestaciones del sector que van más allá de las formas del periodismo tradicional (Deuze y Witschge, 2017).

El objetivo de este artículo es analizar 1) cuáles son las características fundamentales de este tipo de organizaciones, 2) cómo están innovando las *startups* periodísticas con respecto a la competencia en su mercado con el objetivo de tener éxito y rentabilidad, 3) qué nuevos perfiles profesionales se encuentran en las *startups* periodísticas, y 4) si estas iniciativas son o no una buena alternativa en manos de los periodistas para labrarse un futuro en España. Las *startups* elegidas para este cometido, según criterios de adecuación y relevancia profesional y social, son Politibot, Cuonda, Datadista y Newskid, cuatro medios de nicho que desarrollan su labor en el ámbito español y que, en el corto plazo, han alcanzado una repercusión notable en el ámbito profesional y social.

1.1. La crisis del paradigma mediático industrial

Los modelos de negocio tradicionales de la prensa industrial se aproximan a la obsolescencia debido a su incapacidad para adaptarse al nuevo paradigma tecnológico y social, y a la consiguiente caída de los ingresos por circulación y publicidad (Pavlik, 2013). La introducción de nuevas tecnologías digitales aplicadas al periodismo constituye una disrupción en el mercado mediático (Christensen, 1997; Küng, 2015: 5) que, junto con la emergencia de audiencias participativas (Boczkowski y Mitchelstein, 2017: 20; González Esteban, 2014: 2; Palomo y Palau-Sampio, 2016) con hábitos de

consumo variables, provoca cambios cada vez mayores, más rápidos y más diversos (Küng, 2017: 203).

Estas transformaciones no solo obligan a los medios a reformular sus productos, sino que también afectan a sus procesos de producción y distribución, su organización interna y sus formas de captación de recursos económicos (Bleyen et al., 2014; De Lara et al., 2015: 237). En compañías mediáticas establecidas, las grandes infraestructuras, que suponen unos costes fijos elevados, significan un lastre a la hora de innovar y sobrevivir en el mercado actual (Küng, 2017: 90), en el que la flexibilidad es una ventaja competitiva (Baumann, 2013). La cultura empresarial rígida de los *legacy media* es también, en cierto modo, una infraestructura intangible que dificulta la adaptación al nuevo mercado (Küng, 2017: 132).

En lo referente a los ingresos, nos encontramos con que a pesar de que en estos tiempos las audiencias son, potencialmente, más globales que nunca, resulta complicado monetizarlas (Nafría, 2017: vii). Una de las principales causas es la apuesta inicial de los medios por un modelo de negocio digital que preconiza la gratuidad del contenido online, y al que la audiencia se acostumbró rápidamente (Casero-Ripollés, 2010: 598; Casero Ripollés, 2014: 258). Debido a la consolidación de este modelo, la mayoría de las compañías mediáticas que operan en el ámbito digital dependen exclusivamente de los ingresos por publicidad online (Boczkowski y Mitchelstein, 2017: 16). Esta partida ha crecido durante los últimos años, pero está lejos de compensar la caída de los ingresos por circulación y publicidad impresa (Pavlik, 2013: 181), ya que las grandes plataformas como Facebook y Google se llevan la mayor parte del reparto (Boczkowski y Mitchelstein, 2017: 17; Carvajal, 2015: 156).

A estos factores hemos de sumar la crisis de credibilidad en la que se encuentra sumido el periodismo. Esta situación afecta a la imagen de marca de los medios (Arrese, 2013), dificultando así la fidelidad de los usuarios (Soengas Pérez et al., 2014: 119) y, con ello, la monetización de los productos periodísticos. Algunos de los motivos para la desafección ciudadana son la elevada mercantilización y politización de los medios (Almiron Roig, 2006: 9; Casero Ripollés, 2014: 257), la excesiva dependencia de fuentes de ingresos institucionales (Soengas Pérez et al., 2014: 119), la pérdida de la centralidad de los valores tradicionales de la profesión y el empleo de fuentes “no depuradas o interesadas” (Díaz-Nosty, 2013: 4). Además, vivimos una época histórica anti jerárquica en la que la ciudadanía busca la solución a sus problemas entre la gente y no en instituciones tradicionales, categoría que engloba también a los *legacy media* (Prenger y Deuze, 2017: 244). Esta situación permite la popularización de las iniciativas emergentes en un mercado mediático saturado de información, en el que lo natural sería que las audiencias se concentraran en torno a las cabeceras tradicionales, cuya marca es más reconocible (Casero Ripollés, 2014: 259).

Cabe afirmar, por lo tanto, que las empresas mediáticas desarrollan sus actividades en un ecosistema *postindustrial* (Anderson et al., 2012) en el que “la industria que antes se encargaba del periodismo se ha desmantelado: los empresarios se han ido, los accionistas invierten en otros negocios (...), y sus medios, especialmente los impresos, sufren o desaparecen” (Carvajal, 2015: 155-156). Para los periodistas, la situación se traduce en precariedad laboral.

1.2. El emprendimiento como alternativa para los periodistas

Una figura que ha ganado relevancia en el periodismo como fruto de la precariedad laboral es la del emprendedor (Carvajal, 2015; Cohen, 2015; Prenger y Deuze, 2017). Desde principios del presente siglo, se han creado alrededor de todo el mundo miles de nuevos medios independientes, generalmente con pequeñas estructuras y con presencia solo en el ámbito digital. Un ejemplo ilustrativo de este fenómeno es el caso de España, donde se crearon alrededor de 600 nuevos medios entre el inicio de la

crisis económica y el año 2015 (Asociación de la Prensa de Madrid, 2015). Este tipo de iniciativas mediáticas son emprendidas por profesionales de la información, en la mayoría de los casos después de haber perdido su empleo en grandes cabeceras tradicionales (Domínguez Martín y Pérez Colomé, 2014).

En este contexto, las tecnologías son parte del problema, pero también pueden serlo de la solución. A pesar de que la introducción de Internet y las nuevas herramientas digitales ha derivado en precariedad laboral para muchos periodistas, la extensión de las tecnologías también ha servido para disminuir las barreras de entrada a nuevos actores que, con propuestas de valor y modelos de negocio innovadores, “conforman esencialmente el ecosistema mediático emergente” (Grubenmann, 2016: 3). En la actualidad, las herramientas digitales de producción son más asequibles (Küng, 2017: 40) y las habilidades tecnológicas de los periodistas mayores (Gómez-Calderón *et al.*, 2017: 192), lo que supone una oportunidad de mercado (Salaverría, 2016: 428) para que profesionales independientes puedan desarrollar su trabajo por cuenta propia sin necesitar el respaldo económico de empresas o inversores.

Los avances tecnológicos también han servido para permitir una distribución global a cualquier medio de comunicación. Esta potencialidad permite superar los modelos periodísticos en los que los productos van dirigidos a audiencias masivas, y sustituirlos por iniciativas de nicho, “productos especializados dirigidos a segmentos [de población] específicos” (Küng, 2017: 40). En un escenario de infoxicación como el actual (Cornellá, 1999), los medios de comunicación de nicho ofrecen a sus audiencias un valor añadido: informarlas solo de aquellos temas que les interesan. Esta ventaja competitiva afecta positivamente a la fidelidad de los usuarios y es susceptible de ser monetizada con más facilidad (Arias Robles, 2015: 111).

Podemos afirmar que en los últimos años se ha desarrollado en el periodismo lo que se conoce como la cultura *startup* (Deuze y Witschge, 2017: 11; Küng, 2015; Gynnild, 2013: 720). Eric Ries (2011:8) define una *startup* como “una institución humana diseñada para crear nuevos productos y servicios bajo condiciones de incertidumbre extrema”. Por su parte, Blank y Dorf (2012) la entienden como un pequeño proyecto “en busca de un modelo de negocio escalable, repetible y rentable”. En esas explicaciones se puede identificar la principal diferencia entre los términos emprendimiento y *startup*, que no siempre son sinónimos. Por lo general, un emprendedor busca oportunidades de mercado y la manera de hacer rentable su empresa, para lo cual puede elegir modelos de negocios probados y sustentables, ya que su intención es crear un negocio viable en un plazo establecido (USIL International Business School, 2017). En cambio, el fundador de un *startup* busca crear algo innovador (Carlson y Usher, 2016), con un modelo de negocio todavía no validado, por lo que estas iniciativas normalmente están muy relacionadas con el ámbito tecnológico, dado que son empresas que suele hacer un uso intensivo del conocimiento científico y o están relacionadas directamente con el mundo de Internet (Montoya Pineda, 2016: 144).

El método empleado por la mayoría de profesionales a la hora de emprender un nuevo proyecto periodístico innovador de estas características recibe el nombre de *lean startup* (Ries, 2011). Esta metodología consiste en la ideación de un plan de negocio partiendo de una hipótesis que plantea que unos determinados usuarios tienen un problema concreto que se puede resolver mediante una solución específica. La idea se pone en marcha con la introducción en el mercado de un mínimo producto viable, que sirve para evaluar la pertinencia de la hipótesis y la adecuación del producto a las necesidades de los usuarios, y pivotar si no se cumplen los objetivos establecidos (Carvajal, 2015: 53). La etapa de validación e iteración de los modelos de negocio de las empresas es, precisamente, conocida como *startup phase*, que, en caso de consolidarse, viene seguida por un proceso de escalamiento (Volkman *et al.*, 2010: 294).

Esta forma de proyectar las iniciativas facilita y abarata el emprendimiento. Cabe destacar, a este respecto, la utilización del *lean canvas* por parte de los profesionales que siguen esta metodología. Dicha herramienta, que es una simplificación del *business model canvas* diseñado por Osterwalder y Pigneur (2009), sirve para que los emprendedores puedan plasmar su idea de negocio de forma sencilla en un lienzo con nueve espacios: problema, solución, propuesta de valor, ventaja competitiva, segmento de clientes, métricas clave, canales, estructura de costes y flujo de ingresos (Maurya, 2012). De esta manera, se sustituyen los extensos planes de negocio tradicionales por unos recursos que son fáciles de diseñar y susceptibles de mutar si el contexto así lo requiere, algo especialmente relevante en mercados volátiles, como el mediático (Carvajal, 2015: 54).

Gracias a estas fases de implementación del mínimo producto viable, validación de hipótesis e iteración, los emprendedores son capaces de testear los errores de su planteamiento sin tener que realizar grandes inversiones. Se supera así la barrera que suponía para los grandes medios el hecho de tener que dedicar elevados recursos económicos para la innovación, con el riesgo que eso implicaba (Dogruel, 2014: 56). Alejandro Laso, director de innovación de El Confidencial, asegura en una entrevista para el libro *Cómo innovar en periodismo. Entrevistas a 27 profesionales* (García-Avilés *et al.*, 2016) que el método del ensayo-error es el antídoto frente a estos problemas si se evalúa constantemente el éxito de las iniciativas:

El primero en fallar es Google, que ha lanzado productos que nunca han llegado a funcionar o que no han dado con la tecla en la parte social. Pero con todo lo que han ido aprendiendo a lo largo de esos proyectos, lo han ido aplicando a otros productos. De lo que se trata es de fallar rápido, pero fallar barato.

Estas declaraciones evidencian, además, un cambio en la percepción del fracaso por parte de los editores de medios innovadores. Para crear un clima innovador, es de suma importancia instaurar en la empresa lo que los anglosajones conocen como *failure friendly culture*, la mentalidad de que fracasar antes de tener éxito no debe ser algo traumático (Seoudi, 2014: 21). El error es un paso natural en el proceso de emprendimiento ya que, en contextos complejos, la mejor manera de aprender es experimentar (Ortiz Castro *et al.*, 2014: 59). Por ello, una de las características comunes a la mayoría de empresas cuyas estrategias digitales han resultado exitosas es la existencia de una cultura que no penaliza el error (Harvey Nash, 2015: 8). Este cambio de mentalidad es especialmente importante en España, un país en el que, tradicionalmente, “el miedo al fracaso nos paraliza, se asocia a la pérdida de oportunidades, lo vemos desde un punto de vista trágico, es una sombra en el currículum que no es fácil de evadir”, según asegura la emprendedora Bisila Bokoko (Herrero, 2016).

1.3. Innovación desde las *startups*

Un factor clave que brinda a las *startups* una posición privilegiada para innovar en el mercado mediático es la flexibilidad. Las estructuras con las que operan estas compañías son temporales, en evolución constante y, frecuentemente, carecen de límites rígidos, lo que les permite adaptarse mejor a un mercado casi impredecible (Baumann, 2013: 79-80). Como afirma Manuel Castells (1997: 89), “el paradigma de la Tecnología de la Información se basa en la flexibilidad (...) en una sociedad caracterizada por el cambio constante y la fluidez organizativa”. Esto provoca que incluso las compañías mediáticas más grandes pongan en marcha proyectos en forma de *startups* con el objetivo de explorar nuevos caminos a la vez que minimizan los riesgos (Küng, 2017: 155).

En la mayoría de *startups*, la flexibilidad se materializa en plantillas muy poco numerosas, inexistencia de redacciones físicas al uso (García-Avilés *et al.*, 2016: 221; Pavlik, 2013: 187; Rosique-Cedillo y Barranquero-Carretero, 2015: 455), y multidisciplinariedad y complementación entre los perfiles

profesionales que las componen (De Lara González, 2015: 140). Por su parte, los *legacy media* no gozan de esta flexibilidad por la posesión de grandes infraestructuras que, en otro tiempo, constituían ventajas competitivas al suponer barreras de entrada al mercado para nuevos competidores. En la actualidad, el abaratamiento de las tecnologías y el cambio de los hábitos de consumo han transformado estos recursos en un lastre, ya que elevan innecesariamente los costes fijos de las compañías y las obligan a centrar su atención en productos casi obsoletos. Del mismo modo, los procesos, sistemas y culturas que durante años habían servido para agilizar la actividad de las empresas, ahora representan un freno a la innovación por su excesiva rigidez e inercia (Küng, 2017: 97).

La mentalidad abierta e innovadora de los emprendedores (Gynnild, 2013) es, sin duda, otra de las ventajas competitivas de las *startups* a la hora de adaptarse al mercado. En este sentido, Prenger y Deuze (2017: 244-246) afirman que la percepción de los cambios como oportunidades y no como amenazas (Küng, 2017: 173), así como la extroversión, la autoridad carismática y la reputación previa de los profesionales influyen de forma positiva en la puesta en marcha de estos proyectos. Además, los autores reparan en que los periodistas innovadores que demuestran una mayor adaptación al cambio son, paradójicamente, los que defienden con más vehemencia la necesidad de respetar los valores tradicionales de la profesión para producir un “periodismo real”.

La vuelta a los principios esenciales del periodismo promovida por algunas *startups* supone una transformación en un conexto marcado por la desafección ciudadana hacia los medios de comunicación. Juanlu Sánchez, subdirector de eldiario.es, aseguraba en una conversación con la periodista Ana Pastor mantenida en las X Jornadas Internacionales de Periodismo de la Universidad Miguel Hernández de Elche que “la principal innovación del periodismo es reconectar con la sociedad” (García-Avilés *et al.*, 2015). Para las iniciativas emergentes, esta puede suponer otra ventaja competitiva:

(...) hay una voluntad clara de competir en términos de ser mejor a la hora de producir periodismo “real”, y ser más innovador y estar más en sintonía con las necesidades del público que las grandes empresas informativas y los *legacy media*. En ese sentido, la competición está basada en el valor añadido y es determinada por los afectos (Prenger y Deuze, 2017: 249)

La consecución de este tipo de valores añadidos permite a los proyectos periodísticos incipientes establecer modelos de negocio innovadores. El concepto de modelo de negocio está muy ligado al de *startup*, ya que, de hecho, el primero se incluye en la mayoría de definiciones que la academia ha formulado sobre el segundo. Por ejemplo, la que establecen Blank y Dorf, mencionada anteriormente, califica a las *startups* como organizaciones que buscan un modelo de negocio nuevo que sea rentable, escalable y repetible. Por lo tanto, entendiendo que el modelo de negocio es la forma en la que las empresas crean, distribuyen y capturan valor (Carvajal, 2015: 162; Zott *et al.*, 2011), cabe afirmar que la innovación de las *startups* reside en el ofrecimiento de valores añadidos novedosos a unas audiencias con características diferentes, como se ha explicado anteriormente haciendo referencia a la teoría de la larga cola (Anderson, 2006). Además, no hemos de olvidar que dentro de las citadas definiciones también se recoge la habilitación de vías alternativas para obtener ingresos.

Las empresas periodísticas, lideradas por las *startups* en su esfuerzo por validar modelos de negocio alternativos, también buscan nuevos caminos para capturar el valor que generan, ya que la publicidad tradicional o *display*, que en Internet aparece sobre todo en forma de banners, no solo ofrece un escaso reparto a los medios digitales, sino que también perjudica la experiencia de usuario en sus sitios (Molina, 2008: 198). A las posibilidades de pago total (suscripciones, *pay-per-use*, etc.), *metered model* (pago por acceso a más de un número determinado de contenidos), *freemium model* (pago por

acceso a contenidos con mayor valor añadido) y donaciones, que ya se empleaban en la primera década de siglo (Casero-Ripollés, 2010: 598), se han unido ahora otras gracias a las posibilidades tecnológicas (Molina, 2008: 186) y a la inversión de recursos estratégicos de las empresas para este fin (Küng, 2017: 34).

La alternativa digital más evidente a la publicidad *display* es la publicidad nativa, que puede presentarse en formatos diferentes, como son el product placement, los anuncios interactivos y el contenido patrocinado (Valero Pastor, 2015: 190). Dentro de estas categorías existen varios tipos de iniciativas. En el contenido patrocinado se incluyen, por ejemplo, las newsletter patrocinadas que, precisamente, encuentran el origen de su evolución en la *startup* *TheSkimm*, creada en 2012 (Lekach, 2016). También se ha de prestar atención al *branded content*, otro tipo de publicidad nativa que consiste en la creación de contenidos asociados a marcas comerciales por parte de los medios. Esta corriente reúne tanto defensores como detractores, ya que es una vía de ingresos rentable pero se teme que la difuminación de la línea entre contenido periodístico y publicidad pueda confundir al usuario y agravar la crisis de credibilidad del periodismo (Jarvis, 2015: 163; Küng, 2015: 85).

Más allá de los diferentes tipos de publicidad, los medios de comunicación innovadores ponen en marcha otras vías de ingreso que se alejan más si cabe de los modelos tradicionales. El crowdfunding se ha convertido en una forma habitual de reunir recursos para financiar el arranque de nuevos proyectos comunicativos (Prenger y Deuze, 2017: 244; Rosique-Cedillo y Barranquero-Carretero, 2015: 457), y la puesta en marcha de comercios electrónicos y acuerdo de afiliación con marcas para la venta de productos por parte de los medios de comunicación ya no resultan inusuales (García Avilés y González Esteban, 2012: 156). Otra rama muy extendida es la de la prestación de servicios, en la que se incluyen paquetes de formación en diferentes disciplinas, consultoría digital, organización de eventos, e incluso, de forma menos habitual, viajes guiados por periodistas del medio, como hace The New York Times (Nafría, 2017: 54-56)

1.4. Perspectivas académicas sobre el periodismo emprendedor

El fenómeno del periodismo emprendedor y las *startups* ha sido analizado en la literatura académica siguiendo múltiples enfoques. Desde las perspectivas propias del *media management* y *media economics*, el emprendimiento se estudia como una notable aportación a la industria de los medios, que acumula una creciente importancia (Carlson y Usher, 2016: 5) e influye, cada vez más, sobre los planteamientos estratégicos que se adoptan en ella (Küng, 2017: 208). En este sentido, la mayoría de los estudios reflejan una visión optimista del fenómeno, que es percibido como una respuesta esperanzadora ante el declive del periodismo tradicional, sus modelos económicos y sus formas comunicativas (García-Avilés *et al.*, 2016; González Esteban, 2014; Jarvis, 2015; Manfredi Sánchez, 2015). Estos autores reconocen el poder transformador de las nuevas iniciativas, que pueden ayudar a los medios de comunicación establecidos a reformular sus hipótesis y adaptarse a los nuevos paradigmas del mercado, aportando así una mayor flexibilidad a toda la industria (Carlson y Usher, 2016: 3; Fidler, 1997). Además, tienen en cuenta el hecho de que las *startups* pueden emprenderse desde dentro de los propios medios como decisión estratégica orientada a la innovación (Küng, 2017: 155).

En la misma línea, las investigaciones de la rama de la innovación en periodismo se han centrado en estudiar las disrupciones generadas por las *startups*, sus motivos y orígenes y sus efectos hacia el resto del ecosistema (Rafter, 2016: 141). Estas organizaciones incipientes introducen cambios en todas las áreas empresariales —producto, procesos, organización y comercialización—, dando lugar a nuevos modelos de negocio, e identificando oportunidades de mercado y vías de ingresos todavía sin explorar (Carvajal Prieto, 2015b; Casero-Ripollés, 2010; Domínguez Martín y Pérez Colomé, 2014), por lo que

son percibidas de manera optimista en esta corriente, como elementos innovadores que contribuyen a “revitalizar” el periodismo y sus ecosistemas (Bell, 2014; Carlson y Usher, 2016: 3).

Otro enfoque desde el que se ha estudiado la emergencia de las *startups* es el de la teoría del periodismo. Bajo este paraguas se han explorado temas como las competencias de los nuevos perfiles profesionales y la ética periodística, en torno a los cuales han surgido desencuentros notables en la literatura académica. Los puntos de vista optimistas sitúan a las nuevas iniciativas en la búsqueda de fórmulas para devolver al periodismo sus valores esenciales, con el objetivo de cubrir una necesidad de “periodismo real” por parte de la audiencia (Prenger y Deuze, 2017: 244-246). Carlson y Usher (2016: 2) explican, en su estudio sobre el metadiscurso de estas empresas a través de sus manifiestos fundacionales, que las *startups* “compiten por definir cómo deben ser las noticias digitales, reestablecen los límites del periodismo y determinan estrategias para legitimar sus contenidos”. Del mismo modo, Jarvis (2012: xv) afirma que los periodistas deben acarrearse la responsabilidad urgente de construir el futuro de las noticias mediante la puesta en marcha de nuevas iniciativas emprendedoras. Sin embargo, estos esfuerzos no son altruistas. Autores como Breiner (2015: 16-18) invitan a los periodistas a monetizarlos conduciendo sus perfiles profesionales hacia un dominio de conceptos como negocio, marketing, ganancias, clientes (también lectores, usuarios o suscriptores) y anunciantes (o patrocinadores).

Precisamente, la estrecha relación existente entre las facetas editorial y comercial en el periodismo emprendedor suscitan puntos de vista más críticos por parte de otra corriente de investigadores de la teoría del periodismo. Pein (2014) argumenta que el individualismo propio del emprendimiento, caracterizado por la búsqueda constante de ganancias (Castells, 2001: 60), choca con la misión pública del periodismo.

Las empresas prosperan al hacerse populares. Los periodistas cabrean a la gente todos los días para poder dormir bien por las noches; están (o deberían estar) en un concurso de impopularidad. Las empresas ganan al explotar los conflictos de intereses. Los periodistas ganan al exponerlos. Pretender lo contrario es exculpación y autoengaño (Pein, 2014).

Siapera y Papadopoulou (2016) entienden el periodismo emprendedor como parte de tendencias socioeconómicas más amplias relacionadas con el capitalismo cognitivo, que también son antitéticas a la misión pública y el rol social del periodismo. Para ellos, el emprendimiento representa un intento de sacar provecho económico a procesos sociales y colaborativos de creación de conocimiento, que, sin embargo, deberían sustentarse en el intercambio libre y abierto. Como respuesta, proponen que los medios adopten el modelo cooperativista, que se caracteriza por reinvertir las ganancias en la propia organización.

Por último, desde el prisma de la formación en periodismo, el perfil profesional del emprendedor ha generado cuestiones que los investigadores se afanan por resolver. La más frecuente es la de si las universidades deben o no incorporar cierta formación orientada a la administración de empresas en sus programas de estudio, como muchas han hecho en los últimos años (Manfredi Sánchez, 2015). Casero-Ripollés y Cullell Marc (2013: 686) explica, por ejemplo, la introducción de la asignatura “Empresa Periodística” en la Universidad Jaime I de Castellón como una iniciativa para “potenciar las competencias de emprendimiento, autonomía profesional, liderazgo, iniciativa y toma de decisiones”. Sin embargo, también existen detractores de estas asignaturas. Gómez-Calderón, Roses y García-Borrego recogen, en una investigación sobre la percepción de los programas de estudio por parte de los periodistas, la preocupación por que la enseñanza de nuevas nociones sustituya o dificulte la asimilación de valores clave, como el juicio crítico (2017: 195).

2. Método

El método empleado para el presente artículo es el del estudio de casos. Autores del ámbito como García-Avilés y Carvajal (2008: 226) abogan a favor de este tipo de metodologías para explicar las transformaciones en la industria mediática, ya que pone a disposición del investigador recursos variados como las entrevistas, la observación participante, los cuestionarios o los documentos bibliográficos, que permiten una contextualización suficiente de los fenómenos estudiados. El estudio de casos se ha aplicado a cuatro *startups* periodísticas españolas: Politibot, Cuonda, Datadista y Newskid, que han sido seleccionadas sobre la base de una serie de criterios que las hacen idóneas para el análisis que aquí se propone:

- Orientación nacional: se excluyen iniciativas regionales y locales. A pesar de que en esos ámbitos también han surgido *startups* que están intentando validar modelos de negocio innovadores, se ha optado por empresas que se puedan comparar debido a que su rango territorial es el mismo.
- Recencia de creación: se estudian proyectos que han visto la luz en los últimos dos años, en el bienio 2015-2017, ya que el objetivo es analizar *startups* que todavía se encuentren en fase de validación de su modelo de negocio, y que hayan sido creadas en esta época de “energía significativa” para el periodismo emprendedor (Carlson y Usher, 2016: 5). Se descartan, de acuerdo con este criterio, otras empresas como la Fundación Civio o Vizzuality, que se encuentran entre las iniciativas más innovadoras de España por sus planteamientos y modelos de negocio (De Lara González *et al.*, 2015), pero fueron creadas con anterioridad.
- Impacto profesional: todas las *startups* periodísticas incluidas en el presente artículo han sido beneficiarias de las ayudas de Google Digital News Initiatives, concedidas por el gigante tecnológico para promover la innovación en el periodismo digital. En el caso de Cuonda y Newskid, se alzaron con sus premios en la convocatoria de 2016, mientras que Datadista lo ha hecho en 2017, y Politibot ha obtenido financiación en los dos cursos.
- Presencia en estudios profesionales anteriores: los casos analizados aparecen con frecuencia en blogs especializados del sector en España, como el de Enrique Bullido o el del Máster en Innovación en Periodismo, de la Universidad Miguel Hernández de Elche.
- Tamaño de las *startups*: se seleccionan empresas que cuentan con un número similar de profesionales para que sea posible su comparación. Debido a este criterio, se desestiman opciones como El Salto, un medio de orientación nacional creado en 2016 y con gran impacto profesional, pero cuyo principal valor innovador se encuentra en crear una red amplia de profesionales asociados a lo largo de todo el país, o Prodigioso Volcán, que cuenta con casi cuarenta profesionales en su plantilla.
- Organización independiente: las *startups* que se estudian en el presente artículo han sido creadas fuera de las empresas establecidas, y no como estrategia innovadora de medios tradicionales. Por ello, se ha decidido prescindir de algunos casos como Podium Podcast que, a pesar de cumplir con el resto de requisitos, ha sido creado por el grupo multimedia PRISA.

Para llevar a cabo la investigación, se han analizado datos de cada una de las iniciativas, extraídos de búsquedas en profundidad, y se ha realizado una entrevista con cuestionario semiestructurado a sus responsables. La entrevista ha sido respondida por Martín González, cofundador de Politibot; Ana Ormaechea, de Cuonda; Antonio Delgado, de Datadista, y Eva Domínguez, de Newskid. El

cuestionario empleado incluye preguntas sobre diferentes aspectos relacionados con la tendencia del periodismo emprendedor y las innovaciones introducidas por las *startups* periodísticas. Los bloques temáticos en torno a los que se agrupan las preguntas son los siguientes:

- Características fundamentales para el éxito inicial de las *startups* periodísticas.
- Grado de disrupción de las innovaciones implementadas en ellas.
- Perfiles profesionales presentes en el periodismo emprendedor.
- Vías de financiación de las iniciativas emprendedoras en comparación con medios más tradicionales.
- Objetivos concretos de los proyectos estudiados.
- Condicionantes para el desarrollo de las *startups* periodísticas en España.
- Posibilidades del emprendimiento de *startups* para los jóvenes periodistas que buscan un futuro laboral.

Con las respuestas obtenidas se ha elaborado una descripción detallada de cada uno de los casos de estudio y, posteriormente, se ha llevado a cabo un análisis sistemático de las iniciativas y las opiniones de sus fundadores sobre el periodismo emprendedor y la situación de las *startups* en España.

3. Casos de estudio

3.1. *Politibot*

La programación automática de mensajes informativos a través de un software capaz de comunicarse con los humanos usando la inteligencia artificial es una de las grandes apuestas, a la vez que supone un importante reto, para las empresas mediáticas (Pew Research Center, 2016: 21). Más aún cuando Facebook, la red social con mayor número de usuarios y uno de los principales canales de distribución para los medios, anunció en 2016 que abriría su aplicación de mensajería Messenger para que otros desarrolladores pudieran crear *chatbots* en ella¹. Algunos de los más medios más destacados de Estados Unidos han apostado en los últimos años por el desarrollo de *bots*. Por ejemplo, durante los Juegos Olímpicos de Río 2016, tanto The New York Times² como The Washington Post³ utilizaron *bots* por medio del servicio SMS y de Facebook Messenger, respectivamente, para predecir el éxito inmediato de participación en sus noticias y enviar actualizaciones informativas automáticas.

Politibot nace como un *bot* de Telegram para cubrir las elecciones españolas a la presidencia del gobierno del 26 de junio de 2016. La *startup* está constituida como Sociedad Limitada, concretamente bajo la denominación de Polibot Innovación S.L. El equipo está formado desde su fundación, según datos de su propia web, por ocho profesionales: Eduardo Suárez y María Ramírez, como cofundadores y codirectores editoriales, un editor de gráficos y director de arte, dos jefes de tecnología, un responsable de datos, un ingeniero y un sociólogo y politólogo.

Eduardo Suárez destaca, en la web, el interés por las aplicaciones de mensajería porque “permiten acceder al entorno más íntimo del lector: aquel donde se relaciona con sus amigos, su familia o sus compañeros de partido y donde pasa más horas que en cualquier página web”⁴. De ahí su propuesta de valor: ofrecer datos útiles a una audiencia adicta a la información política durante una campaña electoral concreta con un nombre, además, que les permitía dejar el proyecto abierto a cualquier

proceso electoral futuro. Como afirma Suárez, en la idea inicial del proyecto, los objetivos del *bot* eran aportar cada mañana a la audiencia un resumen con gráficos, encuestas y audios sobre la campaña, construir una base de datos con artículos, gráficos y sondeos que el usuario pudiera ver y compartir, y probar a ofrecer los datos de los sondeos personalizados por perfil del usuario y localización. No obstante, el usuario también podría seleccionar la información que quiere recibir, en función de sus preferencias políticas o de la extensión de la noticia que desea leer. Politibot mandaría un mensaje con una pregunta o pieza informativa como gancho, y aparecerían varias opciones —texto breve, largo, un gráfico, sondeos, pactos, resultados y configuración— que posibilitan la interacción con el software.

El experimento inicial atrajo a 1.900 usuarios en las primeras 48 horas de funcionamiento, con más de 4.000 sesiones abiertas en ese espacio de tiempo. En tres semanas, los usuarios llegaron a la cifra de 8.000, y se superaron las 100.000 sesiones. Tras validar su hipótesis con las elecciones españolas, la ampliaron a otras coberturas, como el referéndum del Brexit en el Reino Unido o el triunfo de Donald Trump en Estados Unidos. El paso siguiente, en enero de 2017, fue adentrarse en el mundo del *podcast*, convirtiéndose en la primera producción española de la plataforma Cuonda, la comunidad de *podcast* independientes en español. La idea era diversificar la producción de contenido para su público objetivo —los interesados en cuestiones políticas— cubriendo los temas políticos globales con un audio de alta calidad. El primer episodio, así, estuvo dedicado a narrar en primera persona como se vivió la investidura del presidente Trump.

Tras un par de meses de descanso, en marzo de 2017, Politibot anunció su vuelta a Telegram, su nuevo *chatbot* para Messenger, y sus actualizaciones para Twitter, además de presentar su nueva página web. Del mismo modo, el equipo anunciaba que pondría en marcha una plataforma para ayudar a periodistas, empresas y medios a disponer un *bot* propio para que estos pudieran interactuar con sus audiencias, personalizando la experiencia y extrayendo valor de dichas interacciones. La flexibilidad propia de las *startups* y de la nueva industria mediática se hace evidente en la diversificación de productos que ofrece este proyecto. En palabras de los propios fundadores, “Politibot no es una web, es un medio productor de contenidos que está en muchos sitios: Facebook, Twitter, Telegram, donde sea”. Además, Eduardo Suárez asegura que tienen intención de desembarcar en Whatsapp en cuanto la aplicación permita instalar en ella *bots* de terceros, si esto sucede.

Los ingresos del proyecto dependen de tres vías principales: la publicidad, la venta de servicios y las donaciones. Con respecto a la primera, el proyecto habilita, principalmente, opciones para el patrocinio del producto. Por ejemplo, de las conversaciones a través del *bot*, como hace Quartz. En cuanto a los servicios, Politibot presta tanto asistencia técnica a empresas que quieren crear su propio *chatbot*, como apoyo para la realización de encuestas a firmas demoscópicas, que ven en la *startup* una forma de llegar a públicos más jóvenes e interactivos. En el caso de las donaciones, la empresa creó, a mediados de julio de 2017, una cuenta en la plataforma Patreon⁵, una red de mecenazgo que permite a los seguidores de un proyecto apoyarlo con una donación mensual, lo que provoca que el medio no dependa de su tráfico web a la vez que identifica a los usuarios más activos de su comunidad. Hasta el 24 de enero de 2018, Politibot había reunido 283 mecenas y unos ingresos de 709 dólares al mes.

Los premios y becas filantrópicas, además de otorgar prestigio las *startups*, pueden constituir una fuente de financiación inicial importante (Plotz, 2014). A finales de 2016, Politibot fue seleccionada por Google para recibir una de sus ayudas a la innovación de proyectos periodísticos, dotada con 50.000 euros, dentro del programa Digital News Initiative⁶, destinado a impulsar el periodismo de calidad a través de la innovación tecnológica. La ayuda, enmarcada en la categoría de prototipo, estaba orientada a financiar la plataforma para ofrecer servicios de creación de bots a terceros. En la cuarta ronda de 2017 de las ayudas de Google, la *startup* volvió a ser seleccionada para costear otro de sus proyectos: una herramienta de creación de series periodísticas para Telegram y Facebook Messenger.

Un año después del diseño de aquel *bot* de Telegram ideado para las elecciones generales españolas, Politibot se ha consolidado como una *startup* sobre información y cobertura política global que distribuye valor en múltiples plataformas: web, redes sociales, aplicaciones de mensajería instantánea y *podcasts*. Entre los *bots*, Politibot acumula 6.296 usuarios totales, 5.563 en Telegram y 733 en Messenger, de los cuales 2.378 abren Politibot al menos una vez al día, y 3.431 lo hacen al menos una vez a la semana (datos en la web de Politibot). Su buena aceptación ha sido clave para la obtención de uno de sus mayores logros hasta la fecha: la selección como uno de los diez mejores proyectos periodísticos en la categoría de innovación dentro de los Premios Gabriel García Márquez de Periodismo 2017, puestos en marcha por la Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano (FNPI).

3.2. Cuonda

El *podcast* ha pasado en los últimos años de ser una tendencia innovadora en las iniciativas periodísticas más disruptivas de Estados Unidos (Valero, 2015: 189) a estar a la orden del día para muchos medios digitales a través de plataformas como iVoox o SoundCloud. BuzzFeed, por ejemplo, inició su andadura en este formato en 2015, y otros como Slate han hecho de él uno de sus productos estrella con la plataforma Panoply Media, al tiempo que crecen las audiencias en el mercado estadounidense (Pew Research Center, 2016: 50). Sin embargo, en el caso de España, los medios de comunicación, ya sean radios tradicionales o nativos digitales, no han aprovechado las posibilidades que ofrece, siendo incapaces de crear contenido adaptado a las características concretas del formato *podcast*, de conseguir una audiencia fiel y numerosa, y de erigir un modelo de negocio, con vías de ingreso claras, que sustente su actividad en este sentido (Gallego Perez, 2010).

Para intentar aportar soluciones a estos problemas, en mayo de 2015 se pone en marcha, en el seno del Tow-Knight Center for Entrepreneurial Journalism, la plataforma Cuonda, una comunidad de *podcast* en español constituida como empresa con el nombre de Cuonda S.L. El equipo del proyecto está compuesto por Ana Ormaechea, periodista, consultora de medios, estudiante del Tow Knight Center y profesora visitante de la Universidad de Stanford; Ángel Jiménez, editor de tecnología; Luis Quevedo, periodista científico, pionero del *podcast* en español con *Science Frida*; y Pablo Juanarena, licenciado en Comunicación Audiovisual y director y locutor de programas en Radio Marca. Además, cuenta, según su web, con un equipo de asesores entre los que se encuentran Jeff Jarvis, director del Tow Center de la CUNY, Álex Blumberg, profesor de la Universidad de Columbia, o Carlos Serrano, editor de medios de la Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano.

Su propuesta de valor consiste en mejorar la difusión de los *podcast* en castellano y abrir nuevas vías de ingreso para el formato, seleccionando los mejores *podcast* en español de América Latina, de EE.UU. y de España y poniéndolos en contacto con anunciantes. En una entrevista realizada a Ana Ormaechea, en el blog del Máster de Innovación en Periodismo de la Universidad Miguel Hernández⁷, la fundadora de Cuonda explicaba el motivo del nacimiento del proyecto: “Como la mayor parte de las *startups*, nace para dar una solución a un problema. En este caso, detectamos problemas como la dificultad de los *podcasters* para llegar a las audiencias, y un problema de las audiencias para encontrar *podcasts* que le gustaran” (García-Avilés et al., 2016: 23-27). Ormaechea comenta que los *podcasts* españoles deben mejorar el storytelling y la distribución, aunque advierte de la dificultad que ello conlleva si no están monetizados. Por ello, cree que el principal problema es que en nuestro país no existe aún una profesionalización en torno a los *podcasts*, tanto en relación con su elaboración como con sus como sí ocurre por ejemplo en EE.UU.

El funcionamiento de Cuonda se basa en una doble naturaleza: por un lado, la creación y agregación de contenidos periodístico que lleguen a una audiencia específica y, por otro lado, la conexión de los

anunciantes con los *podcasts* que más les interesen según su marca. En la faceta más editorial, Cuonda realiza cuatro *podcasts* de producción propia: *El Método* de Luis Quevedo, un análisis del mundo a través de la ciencia, el arte y el pensamiento crítico; *Binarios* de Ángel Jiménez, sobre la actualidad tecnológica; *Politibot*, producto político analizado como otra de las *startups* del presente artículo; y *Entrevistas con la historia*, un *podcast* arrancado a finales de 2017 que explica la historia en primer persona. También dispone de catorce *podcast* asociados en los que se analizan y tratan temas como la historia, la ciencia, el mundo de los emprendedores o los videojuegos, entre otros.

En su vertiente económica, Cuonda intenta impulsar la monetización de los contenidos enarbolando en su web las ventajas para las empresas de anunciarse a través de *podcast*, una de las principales vías de ingreso de este nuevo formato y de este proyecto. Así, se indica que los anuncios en *podcast* son tres veces más efectivos que los mostrados en video online y siete veces más que los mostrados en televisión, con un grado de retención de las campañas del 65 por ciento. El hecho de que los anuncios en *podcast* suelen ser leídos por los propios presentadores y estar integrados de forma nativa dentro del programa en cuestión, con fórmulas atractivas para los oyentes, se cita como una de las causas principales de esta ventaja. Además, la popularidad de los dispositivos móviles y teléfonos inteligentes ha creado una audiencia potencial muy importante en torno a los *podcast*. De esta forma, una de las actividades que Cuonda ofrece es encontrar los *podcast* más eficaces para cada determinado mensaje publicitario, adaptándolo al tipo de oyente y región a la que a la marca quiera llegar y, si el anunciante cree que ninguno de los contenidos se adapta a sus necesidades, incluso se pueden llegar a crear nuevos *podcasts* a medida.

Además del pago por parte de los anunciantes, las principales vías de ingresos de Cuonda son clases, cursos y consultorías en los que se difunden los conocimientos de los integrantes de la plataforma al público objetivo interesado. Por otra parte, al igual que *Politibot*, Cuonda también ha dispuesto de ayudas filantrópicas gracias a su valor social e innovador. En su arranque, contó con una beca de la Graduate School of Journalism de la City University of New York (CUNY) y, en 2016, recibió financiación de las Digital News Initiative de Google⁸. Este apoyo le permitirá continuar con su actividad al tiempo que desarrolla una plataforma que facilite la esponsorización de los contenidos, a partir de métricas estandarizadas, abriendo nuevas vías de ingresos, tanto para los *podcast* de producción propia como los de terceros asociados al proyecto.

Cuonda también se ha adentrado en el mundo de la promoción de su marca mediante concursos de proyectos para nuevos talentos. Así, en junio de 2017, Cuonda organizó, junto con el nativo digital español *El Confidencial* y la CUNY, un *Call For Pitches*, un concurso de ideas cuyo ganador recibiría el apoyo para producir, distribuir y promocionar una temporada completa del *podcast*. *Bitácora*, un *podcast* del argentino Marco Torizzo, resultó elegido entre el jurado internacional de periodistas, profesores y comunicadores reunidos en EE.UU.

3.3. *Datadista*

A pesar de no ser una tendencia disruptiva para los medios de comunicación, sino un fenómeno más bien incremental (Kamprath y Mietzner, 2009), el periodismo de datos ha experimentado un crecimiento exponencial paralelo al de Internet y las herramientas tecnológicas (Ferrerías Rodríguez, 2013: 119), debido, principalmente, a la ingente cantidad de datos que se genera en la red y la disposición de recursos novedosos para su tratamiento y visualización. Esta disciplina es un claro ejemplo de diversificación de perfiles profesionales y creación de equipos de trabajo multidisciplinares y, además, genera modelos de negocio sostenibles, al ofrecer a la audiencia un valor añadido basado en el rigor informativo y la explicación de sucesos complejos (Flores y Salinas, 2012: 9).

Con esta idea nace Datadista el 2 de octubre de 2016. La *startup*, que se encuentra inmersa en los trámites para convertirse en Sociedad Limitada, fue creada y es gestionada en la actualidad por Ana Tudela y Antonio Delgado, ambos periodistas con notable control del tratamiento y la presentación de datos. Ana Tudela es licenciada en Periodismo y estudia Economía, disciplina en la que está especializada y a la que ha dirigido su carrera, siendo jefa de contenidos en Forbes, redactora en Público y en elEconomista, entre otros, y autora de libros sobre macroeconomía y finanzas. Por su parte, Antonio Delgado presenta un perfil profesional ligado íntimamente al periodismo de datos, habiendo ejercido como jefe de la Unidad de Datos y Visualización de El Español durante un año, y responsable de innovación editorial de Weblogs S.L., entre otros cargos, además de profesor de módulos de periodismo de datos en los másters de Unidad Editorial, El País S.A., Vocento y de Innovación en Periodismo de la Universidad Miguel Hernández de Elche. A pesar de que actualmente solo hay dos socios en el equipo, existe una serie de profesionales de diversos perfiles que colaboran con el proyecto ocasionalmente.

Su propuesta de valor se basa en la investigación y explicación con datos de los temas que merecen ser objetos del debate público; asuntos que, además de ser interesantes, son importantes para la sociedad. En una entrevista publicada en *Voz Populi*⁹, los responsables de Datadista reconocían la necesidad de hacer un periodismo alejado de la opinión, centrándose solo en la información y los datos disponibles, sin caer en el ruido informativo. Para que sean los ciudadanos quienes los incorporen al debate, algo que la mayoría de medios no hacen. Además, entendían que lo principal era comprobar cómo respondían los usuarios a sus propuestas de temas y enfoques para los productos de Datadista, ya que lo esencial no es cubrir los temas que el periodista considera interesantes, sino los que la sociedad demanda. Los formatos empleados por Datadista son, en su mayoría, reportajes digitales con piezas visuales. Sin embargo, no descartan emplear otro tipo de formatos y plataformas, ya que, al igual que en el caso de Politibot, su objetivo no es centrarse en tecnologías, sino en historias¹⁰.

Datadista inició su andadura con los llamados *Cuadernos de la corrupción*, una serie de producción propia de tres vídeos animados de, aproximadamente, dos minutos de duración cada uno. Estos audiovisuales, que fueron subidos a Youtube y a la web, analizan tres tramas recientes de corrupción en nuestro país: los ERE en Andalucía, una red de corrupción vinculada a la Junta de Andalucía gobernada por el PSOE por el uso irregular de ayudas en los expedientes de regulación de empleo; el caso Gürtel, como red de corrupción política que se lucraba con contratos públicos en administraciones vinculadas al Partido Popular, y el caso de las ‘tarjetas black’ y cómo fueron usadas por los consejeros y directivos de Bankia y Caja Madrid entre 2003 y 2012. Tras los inicios, el gran proyecto de investigación de Datadista, como historia de largo recorrido, es *Playa Burbuja*, un trabajo para conocer qué ha ocurrido en la costa mediterránea en lo referente a la burbuja inmobiliaria, realizando una radiografía sobre las mayores “aberraciones urbanísticas” de la zona.

En un primer momento, la *startup* se financió con el dinero aportado por los dos socios, con la esperanza de darla a conocer al gran público y validar su hipótesis. Los fundadores reconocen así una de las premisas de las *startups*: todo proyecto nuevo en internet comienza a monetizarse cuando se ha conseguido atraer a una masa crítica suficiente, lo cual solo se consigue generando el suficiente valor añadido. Una vez conseguido este objetivo, los emprendedores plantean el objetivo de que cada proyecto concreto cuente con una vía de ingresos diferente y adecuada a su naturaleza¹⁰. Para la financiación de *Playa Burbuja*, por ejemplo, se ha empleado la plataforma de *crowdfunding* Goteo¹¹. El objetivo de esta iniciativa es doble: en primer lugar, que sea un proyecto independiente de instituciones, empresas y organismos, y en segundo lugar, que pueda ser distribuido también en formato libro, de manera que la financiación colectiva se convierta en un pretexto para la preventa de dicho formato impreso de la investigación. El proyecto llegó a la financiación mínima exigida, 10.000

euros, para su realización en marzo de 2017. En septiembre de 2017, la idea cuenta con un total recaudado de 11.881 euros y 255 financiadores.

Más reciente es la ayuda Digital News Initiative concedida por Google a Datadista, de 50.000 euros, con el objetivo de desarrollar *Automated Follow-up Stories*, una herramienta para la gestión interna de la investigación con datos que sirve para actualizar bases de datos de forma automática.

3.4. *Newskid*

Las nuevas narrativas, como la realidad virtual y la realidad aumentada, están empezando a aplicarse al periodismo con el objetivo de contar historias con otras posibilidades y un mayor alcance entre la audiencia (Pavlik, 2015: 15). Estos recursos están siendo explorados y utilizados por medios de comunicación de referencia internacional como *The New York Times*, con el proyecto *NYTVR* (Nafría, 2017), y están contribuyendo a difuminar las fronteras entre el periodismo y la tecnología. Con ello, se da lugar a nuevos perfiles profesionales híbridos que puedan aprovechar las ventajas de las nuevas tecnologías aplicadas al ejercicio del periodismo (Küng, 2017).

Newskid es una productora de contenidos transmedia basada en este tipo de tecnologías, que surge a mitad de 2015 y, en la actualidad, se engloba bajo el paraguas de Minushu S.L., una empresa especializada en metodología transmedia y tecnologías emergentes para la narración de historias. Su fundadora, Eva Domínguez, es experta en narrativas interactivas, nuevas tecnologías y periodismo inmersivo, y ha sido profesora de asignaturas relacionadas con el periodismo digital en la Universidad Pompeu Fabra y en la Universitat Oberta de Catalunya, así como directora del Posgrado en Producción Periodística Multimedia de la segunda institución. El equipo que forma la *startup* está compuesto por seis profesionales, que representan con fidelidad el modelo de los grupos de trabajo multidisciplinares: la fundadora, una coordinadora editorial, una periodista multimedia, dos ingenieros multimedia y un diseñador de juegos. Esta colaboración de perfiles profesionales tiene el objetivo de hacer de cada proyecto una historia única, relevante y atractiva.

La propuesta de valor de *Newskid* consiste en aportar un contenido atractivo basado en las nuevas narrativas que ayude a acercar la actualidad a niños de 8 a 12 años, nativos digitales, de manera divertida y fácil, con el objetivo de provocar una inmersión y una mejor comprensión de la actualidad¹². Para cumplir este objetivo se crea un juego, empleando la realidad aumentada, en el que el hilo conductor gira en torno al personaje Nushu, un extraterrestre que visita La Tierra y cuyos superiores han encargado aprender todo lo que pueda sobre el mundo y el ser humano. Los niños, de esta manera, comparte el proceso de aprendizaje con el personaje, que va descubriendo la actualidad mediante preguntas e informaciones interactivas que apelan a los niños. La narración, según se describe en la página web de la *startup*, hace que comprender los asuntos de actualidad internacional importantes “sea una emocionante aventura” para ellos.

Al ser un proyecto transmedia, *Newskid* está disponible en varias plataformas. La primera en crearse ha sido la aplicación móvil, lanzada recientemente y en fase de validación de su hipótesis en centros educativos. Esta app es gratuita y funciona en combinación con una hoja de papel de periódico, o con plantillas creadas por la propia *startup*, que deben ser escaneadas con el dispositivo móvil para activar el juego didáctico. Minushu ha confirmado que, a lo largo de 2018, pondrán en marcha una nueva aplicación de realidad virtual basada en las aventuras de Nushu. El extraterrestre se perderá en algún lugar del planeta y los usuarios deberán encontrarlo, usando gafas de realidad virtual, con la ayuda de otro personaje, R.I.T.A.

Para el arranque de la iniciativa, la fundadora dispuso de fondos propios con el objetivo de empezar a desarrollar el prototipo. Sin embargo, se han planificado vías de ingresos de la plataforma que se basan, en su mayor parte, en alianzas con medios de comunicación que busquen acercarse al público más joven, así como con centros educativos, ya que las técnicas utilizadas y el enfoque dispuesto hace que los niños mantengan una actitud proactiva con la que aprenden mientras se divierten. Además, la *startup* llevó a cabo una campaña de crowdfunding en la página Indiegogo por la que recaudó 3.445 euros de 76 participantes, y ha recibido ayudas filantrópicas de varias entidades públicas y privadas. El primer prototipo obtuvo en 2015 una beca europea de 50.000 euros mediante el programa acelerador CreatiFi, que apoya el desarrollo de nuevas aplicaciones que aprovechen las tecnologías de internet para las industrias creativas y, al igual que las demás *startups* estudiadas, ha sido beneficiaria de una de las ayudas Digital News Initiatives de Google¹³.

Aparte de la iniciativa Newskid, la productora Minushu también tiene abiertos otros dos proyectos que juegan con las nuevas narrativas. Por un lado, el más convencional de los dos es *Birth*, una serie de piezas audiovisuales colgadas en la red social de vídeos Video que aporta diferentes perspectivas sobre el nacimiento. Por otro lado, el más innovador se titula *Beyond the Paradise*, y consiste en un *newsgame* que intenta concienciar a los usuarios sobre los efectos del turismo masivo en Tailandia, Zanzíbar y República Dominicana mediante la realización de pequeños juegos.

4. Análisis de resultados

4.1. Características de las startups, perfiles profesionales e innovación

Podemos observar que la mentalidad *Lean Startup* es la norma general en los casos de análisis estudiados. La puesta en marcha de una idea pequeña que cubre las necesidades de la audiencia y va creciendo al paso que se validan sus hipótesis se percibe en Politibot, cuyo mínimo producto viable fue un canal de Telegram que cubría el mercado político español, y ahora se ha extendido a través de múltiples formatos y con coberturas internacionales; de Cuonda, que ha pasado de ser una plataforma de *podcasts* a conectar productores y anunciantes; de Datadista, primero con pequeños materiales audiovisuales narrativos y ahora con un gran proyecto de investigación para el que se recurre a la financiación colectiva; y de Newskid, que a partir de la experimentación de nuevos formatos, ha llegado a crear un universo inmersivo para llevar la actualidad a los niños.

En este sentido, los fundadores de los proyectos coinciden con la literatura académica al afirmar que la característica principal de las *startups* es la necesidad de identificar los problemas de los usuarios, empatizar con ellos y ofrecerles desde el primer momento soluciones útiles, lo que Eva Domínguez, directora de Newskid, entiende como “cubrir un bien común”. Antonio Delgado, cocreador de Datadista, destaca que solo de este modo se puede conseguir una “masa crítica” de usuarios que atraigan a los anunciantes o que, en su defecto, estén dispuestos a pagar por el valor añadido aportado. Además, según apunta Martín González, cofundador de Politibot, también es clave tener un producto único y diferenciado que te conceda ventajas competitivas en el mercado. El suministro de información política interesante y actualizada a audiencias interesadas en el tema por parte de Politibot, la unificación de plataformas, idiomas y métricas para ayudar a los *podcasters* a conseguir audiencia y monetización que ofrece Cuonda, el análisis riguroso de temas importantes para la sociedad aportado por Datadista, y el acercamiento de la actualidad a los más jóvenes por medio de las nuevas narrativas de la mano de Newskid, estudiados en este artículo, son ejemplos paradigmáticos de este tipo de propuestas de valor innovadoras.

Según las metodologías *lean startup*, un factor igual de importante es el de la segmentación del mercado y la selección de un público objetivo, ya que hace posible conocer y responder a las necesidades de la audiencia (Anderson, 2006). Entre los casos analizados, se produce, sobre todo, una

segmentación por nichos temáticos (Prenger y Deuze, 2017: 244). De este modo, Politibot se dirige a un público interesado por la política, Datadista a una audiencia aficionada a la información política, económica y social, y Cuonda se dedica a aglutinar *podcasts* con diferentes especializaciones, con el objetivo de atraer usuarios y anunciantes de sectores específicos. El caso de Newskid es diferente, ya que su segmentación del mercado no se produce de acuerdo con criterios temáticos, sino demográficos, como demuestra el hecho de que sus productos tienen como audiencia potencial los niños de 8 a 12 años. De cualquier manera, el análisis de casos va en la línea de lo establecido por investigaciones sobre otros casos y países.

Los objetivos inmediatos de los proyectos también demuestran su voluntad y capacidad de ser escalables (Carvajal, 2015: 54). Ana Ormaechea, cofundadora de Cuonda, revela que la plataforma que dirige pretende crecer aumentando la producción de *podcasts* propios; la distribución, con la meta de incrementar a corto plazo las descargas mensuales en un 25 por ciento a través de campañas de marketing y comunicación; y por último, el desarrollo de una plataforma propia, migrando ahora todos los *podcast* para que cuenten con las métricas necesarias para su posterior monetización. Por su parte, Datadista encuentra su escalabilidad en el objetivo de seguir identificando temas que “no son tratados con la suficiente profundidad e importancia”, aumentar el número de su audiencia e innovar en cuanto a narrativas, según Antonio Delgado. Politibot tiene claro también su camino a seguir: desarrollar la herramienta de series de no ficción para la cual han obtenido financiación de Google. Por último, Newskid, que se encuentra en una fase más prematura, pretende validar su hipótesis con el uso de la app en colegios y así acometer el nuevo proyecto de realidad virtual.

Otro fenómeno ampliamente analizado en la literatura académica y a cuyo análisis se aporta con los casos del presente artículo es el del perfil del periodista emprendedor. En este punto, todos los entrevistados coinciden en que la puesta en marcha de *startups* innovadoras requiere unas competencias tecnológicas, económicas y jurídicas específicas que permitan llevar a cabo las ideas de negocio. Todo ello unido a una mentalidad abierta e innovadora por la que se perciben los cambios que afectan a la industria mediática más como oportunidades que como posibles amenazas. Se debe destacar que la tendencia en los últimos años entre muchos profesionales ha sido la de ir saliendo de medios tradicionales para adentrarse en proyectos nativos digitales, y posteriormente, volver a salir de estos nativos para emprender estas *startups* periodísticas. Los principales protagonistas de los casos que nos ocupan —Eduardo Suárez, María Ramírez, Ana Ormaechea, Antonio Delgado y Eva Domínguez (no así Martín González)— han completado este camino.

Por lo tanto, siguiendo este hilo, se aprecia una redefinición de los perfiles profesionales y las estructuras de estas iniciativas hacia una de las características cruciales de las empresas mediáticas exitosas: la flexibilidad para abrazar la evolución constante, minimizando riesgos y costes, con equipos de trabajo reducidos y multidisciplinares (Küng, 2017). En la mayoría de *startups* estudiadas, se puede observar la diversificación de perfiles profesionales. En Politibot trabajan dos periodistas, un diseñador, dos desarrolladores, un responsable de datos, un ingeniero y un sociólogo y politólogo; en Cuonda lo hacen una periodista, un periodista científico, un ingeniero y un licenciado en Comunicación Audiovisual; y en Newskid, tres periodistas multimedia, dos ingenieros multimedia y un diseñador de juegos. Datadista es el único caso en el que hay homogeneidad de perfiles, aunque ambos miembros presentan especializaciones muy diversas y concretas: el periodismo de datos y el periodismo económico, y además cuentan con la ayuda de colaboradores esporádicos. El perfil del periodista queda redefinido en estas *startups* como una figura flexible con multitud de especializaciones y competencias, y con la capacidad de aliarse con perfiles muy diferentes para el desarrollo de su oficio.

Los canales de distribución del valor añadido son un tema que preocupa a los emprendedores cuestionados. Además de ofrecer una propuesta de valor suficiente y diferenciada, se debe ser innovador a la hora de escoger los formatos mediante los cuales se va a llegar al público. Por ello, todos afirman que los aspectos más innovadores tienen que ver con su medio. Martín González explica que la personalidad que otorga el *bot* a las noticias hace el producto de Politibot más atractivo, mientras que la diversificación de formatos posterior amplía la base de audiencia. Ana Ormaechea opina que el elemento más innovador de Cuonda es la importancia a sus *podcasts* de las soluciones más exitosas de las iniciativas norteamericanas. Desde otro punto de vista, Antonio Delgado destaca la elección de las técnicas narrativas que más se adaptan a cada tema y contexto, y Eva Domínguez subraya la combinación transmedia de nuevos formatos, como la realidad virtual y la realidad aumentada, con soportes tradicionales.

Del otro lado, los canales de captura del valor generado —las vías de ingresos— constituyen una preocupación latente entre profesionales y académicos (Boczkowski y Mitchelstein, 2017: 16; Nafría, 2017; Pavlik, 2013). Con respecto a este tema, Martín González expone que las *startups* tienen acceso a más fuentes de ingresos, como también han demostrado los casos estudiados, pero que es difícil mantener iniciativas en las que trabajen más de dos personas. En este sentido, Antonio Delgado asegura que para una *startup* es más fácil ser sostenible que para un medio tradicional, siempre y cuando no se intenten reproducir las estructuras de los grandes medios tradicionales, con su consiguiente estructura de costes. Eva Domínguez coincide con estos planteamientos, pero repara en la dificultad de las *startups* para conseguir financiación inicial, debido a la cual muchas ideas que podrían funcionar en el mercado acaban fracasando. Por lo tanto, la diversificación de vías de ingresos es posible en el periodismo emprendedor, pero se necesita un plan de negocio —o un *lean canvas* (Osterwalder y Pigneur, 2009)— que prevea temas como la estructura de costes y la financiación inicial.

4.2. Emprendimiento en España: desarrollo, posibilidades y formación

La mayoría de los fundadores de las *startups* analizadas coinciden en señalar que en España no existe un ecosistema emprendedor consolidado. Para Eva Domínguez, el problema reside en que el contexto es desfavorable porque el sistema y la mentalidad empresarial son menos permeables al riesgo y las nuevas ideas que en otros países (Seoudi, 2014: 21). Martín González identifica las dificultades para emprender en la ausencia de un programa de autónomos favorable, además de en las cargas burocráticas y lo costoso del proceso. Por su parte, Ana Ormaechea admite que se están haciendo avances en ese sentido pero que “aún queda mucho camino por recorrer”. En cambio, Antonio Delgado argumenta que el ámbito de las *startups* periodísticas sí está desarrollado en España, pero que aquellas iniciativas que triunfan suelen ser absorbidas por medios más grandes y menos innovadores que quieren aprovechar la reputación de su marca y su masa crítica de audiencia.

Sobre las iniciativas emprendedoras como salida laboral, los entrevistados reconocen que constituyen una buena posibilidad, aunque con matices. La perspectiva más optimista es la de Ormaechea, que explica la diferencia entre emprender un medio digital y una *startup* para animar a los periodistas jóvenes a hacerse cargo de la distribución y la monetización de los contenidos que producen (Breiner, 2015). En el mismo sentido, Domínguez contempla las *startups* como una opción lógica y recomendable para aprender y poner en marcha ideas propias. Cree que hay mucho talento y ganas que no encuentran su lugar, por lo que muchos optan por crear su propio espacio. Sin embargo, previene de que eso no significa que sea una salida laboral más, ya que “para emprender hay que tener una necesidad visceral de poner un proyecto en marcha. Esa pasión es la que te empuja a pesar de todo”.

Delgado señala que cualquiera puede iniciar un proyecto e innovar en internet, ya que los costes son mínimos en comparación con lo que antes implicaba imprimir y distribuir. Sin embargo, no todo el

mundo tiene una idea brillante, o la tiene pero se encuentra con dificultades en el lanzamiento y la captación de audiencia. Por ello, Martín González, a pesar de considerarlo una buena salida profesional, advierte de que “el emprendimiento no es la panacea”, ya que la mayoría de las *startups* fallan al cabo de un tiempo. Además, añade que los medios de comunicación establecidos son importantes para la formación de recién licenciados, al permitirles entrar en contacto con periodistas con más experiencia.

Sobre la importancia de la formación universitaria para el emprendimiento en periodismo, todos los fundadores de las *startups* coinciden con la corriente académica que persigue la inclusión de este tipo de asignaturas en los programas de estudio (Casero-Ripollés, 2013; Manfredi Sánchez, 2015). Martín González reclama la existencia de, al menos, una asignatura obligatoria sobre colaboraciones periodísticas, que enseñe a los alumnos a enviar ideas a los medios y a ser autónomos. No obstante, lo más importante para él es que las titulaciones no den la espalda a los modelos de negocio, ya que deben ser parte de la solución para “hacer algo distinto” ante el poder creciente frente a los anunciantes de Google y Facebook. En la misma línea, Ana Ormaechea incide en la necesidad de que los periodistas tengan unos conocimientos mínimos sobre emprendimiento para cuando el mercado ofrezca posibilidades, a pesar de que no todo el mundo está preparado para arrancar su propio proyecto. La fundadora de Cuonda ilustra sus argumentos con el ejemplo de la asignatura de emprendimiento del CEU, cuyo examen final es un *pitch* ante inversores y CEOs de *startups*.

Antonio Delgado va más allá de los planes de estudios. Para él, el problema no es solo la ausencia de nociones de emprendimiento en ellos, sino que tampoco se suelen llevar ejemplos prácticos a las aulas para que los estudiantes aprendan de ellos a identificar las oportunidades y tendencias del mercado, y que hay algunas disciplinas que no reciben la suficiente atención y podrían suponer oportunidades de trabajo, como el periodismo de datos y las visualizaciones. Eva Domínguez sigue el mismo prisma para afirmar que falta formación en estas áreas en las universidades, aunque esto es un reflejo de la falta de otros pilares básicos para el éxito de las *startups*, como las redes colaborativas, la formación continua y el acceso a la financiación.

4. Discusión y conclusiones

El presente artículo aporta evidencias a favor de las teorías de autores como Carlson y Usher (2016), propias de la innovación en periodismo, que conciben las *startups* desde un punto de vista positivo, ya que contribuyen a revitalizar el periodismo con la búsqueda de nuevas fórmulas comunicativas y modelos de negocio. De la misma forma, los casos estudiados responden a los modelos de nuevas iniciativas emprendedoras descritos por Prenger y Deuze (2017: 246), pues preconizan la vuelta a los valores tradicionales del periodismo —principios como la veracidad, el rigor, la ética, el servicio público y la independencia— por medio de la creación de modelos alejados de los que imperan en los medios tradicionales. Se rechaza, por lo tanto, el punto de vista de otros investigadores como Siapera y Papadopoulou (2016) y Pein (2014), que consideran que la búsqueda del beneficio económico que se produce en las *startups* genera un conflicto con la función pública que debe regir al periodismo. Ante esto, cabría argumentar que estas empresas no solo persiguen el beneficio individual de sus creadores, sino que, por medio de la búsqueda de un modelo que les ayude a generar y capturar valor, se ven obligadas a prestar atención a las demandas de las comunidades, que ven ciertas necesidades cubiertas. De otro modo, las *startups* no podrían conseguir la sostenibilidad.

Por lo tanto, también son respaldadas en este artículo las teorías de Breiner (2015) y Jarvis (2012), que abogan por que los periodistas tomen el control económico de su propia industria y dejen de ruborizarse al manejar conceptos provenientes del ámbito de los negocios. Para ello, es necesario que las titulaciones universitarias adapten sus programas de estudio a los nuevos perfiles emprendedores, que

cada vez cobran más protagonismo en el ecosistema mediático, tal y como establecen Casero-Ripollés y Cullell-Marc (2013) y Manfredi Sánchez (2015).

Al comparar las iniciativas estudiadas con las tendencias generales del mercado dibujadas por la literatura académica, observamos que la muestra es representativa de las características que definen la nueva época de información digital, con adaptación a los cambios en los hábitos de consumo y a las tecnologías empleadas (Küng, 2017). El producto y los formatos utilizados por las *startups* reflejan el cambio cultural y tecnológico que está atravesando la industria mediática (Pavlik, 2015). Un *chatbot* especializado en información política, *podcasts* temáticos con una elevada producción editorial, narrativa audiovisual a través del periodismo de datos y aplicación de tecnologías emergentes como la realidad aumentada o virtual para un público muy específico, como los niños, muestran un panorama radicalmente distinto a las tendencias de la empresa tradicional en los últimos años a la hora de disponer nuevos productos informativos en el mercado.

Sin embargo, el estudio también cuenta con ciertas limitaciones y deja abiertas posibilidades para futuras investigaciones. Una muestra más amplia habría posibilitado la extracción de más condiciones extrapolables a la totalidad del mercado, de la misma forma que la inclusión de iniciativas del ámbito internacional podría ayudar a comparar el desarrollo del tejido emprendedor para el periodismo en España con los de otros países. Además, se podría haber empleado algún método cuantitativo para evaluar los resultados de las *startups* en el mercado en términos económicos. Para futuros análisis, cabría también tener en cuenta casos de fracaso, además de los de éxito, para discernir las causas que determinan si una iniciativa va a tener éxito o no entre su público objetivo. Esto sería útil para poder analizar también los procesos de iteración, que no aparecen en este artículo.

Como conclusión final, se propone a continuación un decálogo de recomendaciones para el emprendimiento de una *startup* periodística. La enumeración no pretende ser un manual, sino una recopilación de lecciones obtenidas a partir de los casos estudiados:

1. **Solucionar un problema a la audiencia:** Identificar las necesidades de la comunidad a la que te diriges y elaborar una propuesta de valor que ayude a cubrirlas. La audiencia debe estar dispuesta a invertir tiempo o dinero en ella.
2. **Dirigir el producto a un nicho concreto:** Ya sea de naturaleza temática o demográfica, la audiencia debe estar segmentada e identificada.
3. **Diferenciarse de la competencia:** Conseguir un valor añadido suficiente y diferenciado que haga que las inversiones merezcan la pena.
4. **Plantear propuestas de valor escalables:** Empezar con idea que sirva como mínimo producto viable, pero con posibilidades de ampliar el negocio si se validan las hipótesis.
5. **Prestar atención a los formatos:** decidir qué narrativas o soportes se adaptan mejor a tu producto y tu audiencia.
6. **Diversificar las vías de ingreso:** intentar habilitar varios flujos de ingresos para no depender en exceso de una sola fuente. Para ello, se debe planificar por medio de un plan de negocios o un *lean canvas*.

7. **Contar con nuevos perfiles profesionales:** la mezcla entre trabajadores con diferentes especializaciones y competencias enriquece los productos y los procesos. Además, la mentalidad innovadora es clave para las *startups*.
8. **Establecer estructuras pequeñas:** Una de las principales ventajas de las *startups* es la flexibilidad que le otorgan sus infraestructuras y procesos a pequeña escala. No se debe intentar replicar el modelo tradicional.
9. **Saber que no es la panacea:** Los comienzos al frente de proyectos innovadores propios son duros, por lo que es necesario tener pasión y ganas de emprender, y no verlo solo como una salida profesional.
10. **Cambiar el contexto emprendedor español:** Las *startups* pueden, mediante la creación de redes colaborativas, contribuir a generar un tejido emprendedor más fértil para las ideas innovadoras.

* **Artículo financiado:** Este artículo se enmarca dentro del proyecto de investigación concedido por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte con referencia FPU16/00654, que tiene como beneficiario a José María Valero Pastor.

Fechas:

- inicio de la investigación: 15/08/2017
- término de la investigación: 25/01/2017

5. Notas

¹<http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/04/160412_tecnologia_chatbot_conversacion_con_bot_ap> (Consulta: 01/09/2017)

²<<https://www.nytc.com/nyt-to-experiment-with-sms-storytelling-during-summer-olympics/>> (Consulta: 02/09/2017)

³<<https://www.oreilly.com/ideas/inside-the-washington-posts-popularity-prediction-experiment>> (Consulta: 02/09/2017)

⁴<<https://politibot.io/asi-creamos-politibot-el-bot-que-informo-en-telegram-sobre-la-campana-del-26j/>> (Consulta: 04/09/2017)

⁵<<https://politibot.io/por-que-te-pedimos-que-seas-mecenas-de-politibot/>> (Consulta: 04/09/2017)

⁶<<https://digitalnewsinitiative.com/dni-projects/politibot/>> (Consulta: 04/09/2017)

⁷<<http://mip.umh.es/blog/2017/07/30/entrevista-ana-ormaechea-cuonda-podcast/>> (Consulta: 05/02/2017)

⁸<<https://digitalnewsinitiative.com/dni-projects/counda-podcast-platform-hispanic-community/>> (Consulta: 05/09/2017)

⁹<http://www.vozpopuli.com/medios/Datadista-startup-hacer-periodismo-medios_0_977003289.html> (Consulta: 06/09/2017)

¹⁰ <<https://www.cuartopoder.es/cultura/2016/10/08/ana-tudela-hay-una-parte-de-la-sociedad-que-quiere-salir-del-ruído-informativo/>> (Consulta: 24/01/2017)

¹¹ <<https://www.goteo.org/project/playa-burbuja>> (Consulta: 06/09/2017)

¹² <<https://enriquebullido.com/newskid-un-proyecto-para-acercar-el-periodismo-a-los-ninos/>> (Consulta: 24/01/2017)

¹³ <<https://digitalnewsinitiative.com/dni-projects/newskid-journalism-kids-using-vr-and-ar/>> (Consulta: 07/09/2017)

6. Bibliografía

- Almiron Roig, N. (2006). Los valores del periodismo en la convergencia digital: civic journalism y quinto poder. *Revista Latina de Comunicación Social*, 61, 1-12.
- Álvarez-Peralta, M. (2014). La crisis estructural del periodismo en España. *El viejo topo*, 322, 58-64.
- Anderson, C. W. (2006). *The long tail: Why the future of business is selling less of more*. New York: Hachette Books.
- Anderson, C. W., Bell, E., y Shirky, C. (2012). *Post-Industrial Journalism: Adapting to the Present*. Columbia.
- Arias Robles, F. (2015). *El hipertexto periodístico. Influencia en el mensaje, el emisor y el receptor de la información*. Universidad Miguel Hernández.
- Arrese, Á. (2013). El valor de la marca periodística. *AEDE, Libro Blanco de la Prensa Diaria*, (July).
- Asociación de la Prensa de Madrid. (2015). *Informe anual de la profesión periodística 2015*. Madrid.
- Bauman, Z. (2000). *Modernidad líquida*. México: Fondo de la Cultura Económica.
- Baumann, S. (2013). Adapting to the brave new world: Innovative organisational strategies for media companies. En T. Storsul y A. H. Krumsvik (Eds.), *Media Innovation. A Multidisciplinary Study of Change* (pp. 77-92). Göteborg: Nordicom.
- Bell, E. (2014). Reuters Memorial Lecture 2014. Recuperado 23 de enero de 2018, a partir de <http://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/risj-review/silicon-valley-and-journalism-make-or-break>
- Blank, S., y Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-step Guide for Building a Great Company*. K&S Ranch, Incorporated.
- Bleyen, V.-A., Lindmark, S., Ranaivoson, H., y Ballon, P. (2014). A typology of media innovations: Insights from an exploratory study. *The Journal of Media Innovations*, 1(1), 28-51
- Boczkowski, P. J. (2004). *Digitizing the News: Innovations in Online Newspapers*. Cambridge, Massachussets (EEUU): MIT Press.
- Boczkowski, P. J., y Mitchelstein, E. (2017). Scholarship on Online Journalism: Roads Traveled and Pathways Ahead. En P. J. Boczkowski y C. W. Anderson (Eds.), *Remaking the News. Essays on the Future of Journalism Scholarship in the Digital Age*. (pp. 15-26). Cambridge, Massachussets (EEUU): MIT Press.

- Breiner, J. (2015). El buen periodismo no es un negocio. En *Innovación y Periodismo: emprender en la Universidad* (pp. 9-14). La Laguna (Tenerife).
- Carlson, M., y Usher, N. (2016). News Startups as Agents of Innovation: For-profit digital news startup manifestos as metajournalistic discourse. *Digital Journalism*, 4(5), 563-581.
- Carvajal Prieto, M. (2015a). Economía del periodismo: modelos de negocio en la era de las plataformas. En J. A. García Avilés, J. L. Ferris, y J. L. González (Eds.), *Innovar en Periodismo* (pp. 155-170). Elche: Diego Marín.
- Carvajal Prieto, M. (2015b). Lean Startup y Design Thinking. Nuevos métodos para innovar en periodismo. En C. A. de Comunicación (Ed.), *Innovación y Periodismo: emprender en la Universidad* (pp. 47-56). La Laguna (Tenerife): Latina.
- Casero-Ripollés, A. (2010). Prensa en internet: nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergencia. *El Profesional de la Información*, 19(6), 595-601.
- Casero-Ripollés, A., y Cullell-March, C. (2013). Periodismo emprendedor. Estrategias para incentivar el autoempleo periodístico como modelo de negocio. *Estudios Sobre el Mensaje Periodístico*, 19(SPEC. APR), 681-690.
- Casero Ripollés, A. (2014). La pérdida de valor de la información periodística: causas y consecuencias. *Anuario ThinkEPI*, 8, 256-259.
- Castells, M. (1997). *La era de la información: economía, sociedad y cultura. Volumen 1* (8.^a ed.). Madrid: Alianza Editorial.
- Castells, M. (2001). *La Galaxia Internet: Reflexiones sobre Internet, empresa y sociedad*. Barcelona: Areté.
- Christensen, C. M. (1997). The innovator's dilemma. *Harvard Business School Press*, 1-14.
- Cohen, N. S. (2015). Entrepreneurial Journalism and the Precarious State of Media Work. *South Atlantic Quarterly*, 114(3), 513-533.
- Cornellá, A. (1999). A mayor desarrollo informacional, menor infoxicación. *El Profesional de la Información*, 8(9), 42-44.
- De Lara González, A. (2015). Organizarse para innovar en las redacciones. En J. A. García Avilés, J. L. Ferris, y J. L. González (Eds.), *Innovar en Periodismo* (pp. 135-142). Elche: Diego Marín.
- De Lara González, A., Arias Robles, F., Carvajal Prieto, M., y García Avilés, J. A. (2015). Ranking de innovación periodística 2014 en España. Selección y análisis de 25 iniciativas. *El Profesional de la Información*, 24(3), 235-245.
- Deuze, M. (2008). The changing context of news work: Liquid journalism and monitorial citizenship. *International Journal of Communication*, 2, 848-865.
- Deuze, M., y Witschge, T. (2017). Beyond journalism: Theorizing the transformation of journalism. *Journalism*, 1464884916688550.
- Díaz-Nosty, B. (2013). *La prensa en el nuevo ecosistema informativo*. Madrid: Ariel.
- Dogrue, L. (2014). What is so Special about Media Innovations? A Characterization of the Field. *The Journal of Media Innovations*, 11(2014), 52-69.
- Domínguez Martín, E., y Pérez Colomé, J. (2014). *Microperiodismos II: aventuras periodísticas digitales en tiempos de crisis*. Barcelona: Editorial UOC.
- Ferreras Rodríguez, E. M. (2013). Aproximación teórica al perfil profesional del 'Periodista de datos'. *Revista Icono14*, 11(2), 115-140.

Fidler, R. (1997). *Mediamorphosis: Understanding New Media*. Thousand Oaks, California: Pine Forge Press.

Flores Vivar, J. M., y Salinas Aguilar, C. (2012). Sinergias en la construcción del Nuevo Periodismo derivadas del Data Journalism y el Transmedia Journalism. *III Congreso Internacional Comunicación 3.0*, 1-15.

Gallego Perez, J. I. (2010). *Podcasting: Distribución de contenidos sonoros y nuevas formas de negocio en la empresa radiofónica española*. Universidad Complutense de Madrid.

García-Avilés, J. A. (2017). «Lo imposible»: construyendo la ética del periodismo tras el «tsunami» digital. En J. C. Suárez Villegas y J. Cruz Álvarez (Eds.), *Desafíos éticos en el periodismo digital* (pp. 29-50). Madrid: Editorial Dykinson.

García-Avilés, J. A., Carvajal Prieto, M., y Comín, M. (2016). *Cómo innovar en periodismo. Entrevistas a 27 profesionales*. Murcia: Diego Marín.

García Avilés, J. A., y González Esteban, J. L. (2012). Cibermedios nativos españoles: explorando modelos de rentabilidad 1 153. *Trípodos*, 30, 153-167.

Gómez-Calderón, B., Roses, S., y García-Borrego, M. (2017). Los nuevos perfiles profesionales del periodista desde la perspectiva académica española. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 8(1), 191-200.

González Esteban, J. L. (2014). La transformación del ecosistema mediático español: el caso de eldiario.es. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 5(2).

Grubenmann, S. (2016). *Innovation in and from the newsroom. Factors influencing innovation in legacy media*. University of St. Gallen.

Gynnild, A. (2013). Journalism innovation leads to innovation journalism: The impact of computational exploration on changing mindsets. *Journalism*, 15(6), 713-730.

Harvey Nash. (2015). *Harvey Nash Cio Survey 2015*.

Herrero, E. (2016). «En España el miedo al fracaso nos paraliza». Recuperado 4 de septiembre de 2017, a partir de <http://forbes.es/emprendedores/8826/en-espana-el-miedo-al-fracaso-nos-paraliza/>

Jarvis, J. (2012). Foreword. En M. Briggs (Ed.), *Entrepreneurial Journalism. How to Build What's Next for News* (pp. xv-xviii). Thousand Oaks, California: SAGE.

Jarvis, J. (2015). *El fin de los medios de comunicación de masas*. (J. Paredes, Ed.). Barcelona: Gestión 2000.

Kamprath, M., y Mietzner, D. (2009). The Nature of Radical Media Innovations – Insights from an Explorative Study. *Proceedings of the 2nd ISPIM Innovation Symposium*.

Küng, L. (2015). *Innovators in Digital News. Innovators in Digital News*. London and New York: I.B. Tauris & Co. Ltd.

Küng, L. (2017). *Strategic Management in the Media. Theory to Practice* (Segunda Ed). Sage Publications, Ltd.

Lekach, S. J. (2016). *Keeping Tabs*. UC Berkeley: Berkeley Graduate School of Journalism.

Manfredi Sánchez, J. L. (2015). *Innovación y Periodismo: emprender en la Universidad. Cuadernos Artesanos de Comunicación*. La Laguna (Tenerife): Latina.

Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan that Works*. Cambridge: O'Reilly Media.

- Molina, C. M. (2008). La publicidad en Internet: situación actual y tendencias en la comunicación con el consumidor. (Spanish). *Zer*, 13(24), 183-201.
- Montoya Pineda, D. M. (2016). Startup y Spinoff: definiciones, diferencias y potencialidades en el marco de la economía del comportamiento. *Contexto*, (5), 141-152.
- Nafría, I. (2017). *La reinención de The New York Times. Cómo la «dama gris» del periodismo se está adaptando (con éxito) a la era móvil*. Austin: Knight Center for Journalism in the Americas.
- Ortiz Castro, I., Barradas Martínez, M. del R., y Rodríguez, L. J. (2014). ¿Son El Error Y El Fracaso Fuentes De Aprendizaje Y Fortalecimiento Empresarial? Un Punto De Vista Desde La Filosofía Empresarial. *Ciencia Administrativa*, 2, 55-67.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2009). *Business Models Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Palomo, B., y Palau-Sampio, D. (2016). El periodista adaptativo. Consultores y directores de innovación analizan las cualidades del profesional de la comunicación. *El Profesional de la Información*, 25(2), 188-195.
- Pavlik, J. V. (2013). Innovation and the Future of Journalism. *Digital Journalism*, 1(2), 181-193.
- Pavlik, J. V. (2015). Transformation: examining the implications of emerging technology for journalism, media and society. *Athens J Mass Media Commun*, 1(1), 9-24.
- Pein, C. (2014). Amway Journalism. Recuperado 23 de enero de 2018, a partir de <https://thebaffler.com/latest/amway-journalism>
- Pew Research Center. (2016). *State of the News Media 2016*.
- Plotz, D. (2014). 76 Ways to Make Money in Digital Media. Recuperado 24 de enero de 2018, a partir de http://www.slate.com/blogs/moneybox/2014/08/29/76_ways_to_make_money_in_digital_media_a_list_from_slate_s_former_editor.html
- Prenger, M., y Deuze, M. (2017). A History of Innovation and Entrepreneurialism in Journalism. En P. J. Boczkowski y C. W. Anderson (Eds.), *Remaking the News. Essays on the Future of Journalism Scholarship in the Digital Age*. (pp. 235-250). Cambridge, Massachusetts (EEUU): MIT Press.
- Rafter, K. (2016). Introduction: Understanding where entrepreneurial journalism fits in. *Journalism Practice*, 10(2), 140-142.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Publishers.
- Rosique-Cedillo, G., y Barranquero-Carretero, A. (2015). Periodismo lento (slow journalism) en la era de la inmediatez. Experiencias en Iberoamérica. *El Profesional de la Información*, 24(4), 451-462.
- Salaverría, R. (2016). *Ciberperiodismo en Iberoamérica*. (F. Telefónica, Ed.). Madrid: Ariel.
- Seoudi, I. (2014). *Public Policy for Venture Capital: A Review of the Literature*.
- Siapera, E., y Papadopoulou, L. (2016). Entrepreneurialism or cooperativism?: An exploration of cooperative journalistic enterprises. *Journalism Practice*, 10(2), 178-195.
- Soengas Pérez, X., Rodríguez Vázquez, A. I., y Abuín Vences, N. (2014). La situación profesional de los periodistas españoles: Las repercusiones de la crisis en los medios. *Revista Latina de Comunicación Social*, 69, 104-124.
- Spyridou, L.-P., Matsiola, M., Veglis, A., Kalliris, G., y Dimoulas, C. (2013). Journalism in a state of

flux: Journalists as agents of technology innovation and emerging news practices. *International Communication Gazette*, 75(1), 76-98.

USIL International Business School. (2017). Emprendimiento y startup: Aprende la diferencia entre ambas. Recuperado 22 de enero de 2018, a partir de <http://usilmiami.com/emprendimiento-startup-diferencias/>

Valero Pastor, J. M. (2015). Tendencias de la innovación mediática en Estados Unidos. *Miguel Hernández Communication Journal*, 7, 161-193.

Volkman, C. K., Tokarski, K. O., y Grünhagen, M. (2010). *Entrepreneurship in a European Perspective: concepts for the creation and growth of new ventures*. Berlín: Gabler.

Zott, C., Amit, R., y Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.

Cómo citar este artículo / Referencia normalizada

J M Valero-Pastor, J A González-Alba (2018): “Las startups periodísticas como ejemplos de innovación en el mercado mediático español. Estudio de casos”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, pp. 556 a 582.

<http://www.revistalatinacs.org/073paper/1269/28es.html>

DOI: [10.4185/RLCS-2018-1269](https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1269)

- En el interior de un texto:

...J M Valero-Pastor, J A González-Alba (2018: 556 a 582) ...

o

...J M Valero-Pastor *et al*, 2018 (556 a 582) ...

Artículo recibido el 31 de noviembre de 2017. Aceptado el 2 de marzo.
Publicado el 12 de marzo de 2018