



UNIVERSITAT
JAUME·I

UNIVERSITAT JAUME I DE CASTELLÓ

Línea A (iniciación a la investigación científica)

El auge de los laboratorios de innovación en los medios de comunicación

PE0932 – Trabajo de fin de grado

David Donaire Pitarch

20908810Q

al260354@uji.es

Grado en Periodismo

Curso 2015/2016

Tutor:

Andreu Casero Ripollés

Castellón, 30 de junio de 2016

EL AUGE DE LOS LABORATORIOS DE INNOVACIÓN EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

The labs boom in the media structure

Resumen

La etapa de crisis que atraviesan los medios de comunicación ha hecho aflorar en el seno de las empresas periodísticas laboratorios de innovación –o simplemente *labs*– que tratan de conectar con el público de una forma alternativa y ofrecer un valor añadido a sus productos. Esta investigación profundiza en la irrupción de estos *labs* y se plantea conocer por qué cada vez más medios deciden apostar por unidades dedicadas a la experimentación con nuevas fórmulas, así como averiguar las principales similitudes y diferencias entre los laboratorios españoles e internacionales. Para ello, se pone el foco en los 10 *labs* que, a junio de 2016, se encuentran implantados en medios españoles, con el objetivo de examinar las características, las modalidades y las temáticas con las que se trabaja. En total, 225 proyectos de innovación han sido analizados. Los resultados obtenidos revelan, en primer lugar, que el periodismo de datos es una especialidad en auge en el contexto español; y, en segundo, que las historias de interés humano y las noticias blandas son los temas más recurrentes entre estos departamentos. Asimismo, aunque a escala internacional se detecta una línea de trabajo más centrada en el desarrollo de aplicaciones digitales y la promoción de proyectos comerciales, se identifica un gran reto común: la visualización de la información en formato móvil.

Palabras clave

Labs; Innovación; Medios; Periodismo.

Abstract

Media are going through a stage of crisis that has allowed appearing innovation laboratories within news companies. Also known simply as *labs*, these media departments try to connect better with the audience and to offer an added value to their products. This research explores the emergence of this phenomenon, and it focuses on to know why more and more media decide to bet on *labs*. Moreover, it studies the main similarities and differences between the Spanish

and international laboratories. A study of 10 Spanish labs was performed as of June 2016 in order to analyse their characteristics and modalities, as well as a total of 225 news items were subjected to content analysis for this study. The results demonstrate, firstly, data journalism is a booming specialty in the Spanish context and, secondly, soft news is the most used topics. Although international labs focus on carrying out digital apps and promoting business activities, the Spanish model and foreign model have a common challenge: the display of news items in mobile phone format.

Keywords

Labs; Innovation; Media; Journalism.

Sumario

1. Introducción 1.1. Objetivos 1.2. Hipótesis 2. Revisión de la literatura 2.1. Contexto de crisis 2.2. La innovación: un concepto poliédrico 2.3. La irrupción de los *labs* 3. Metodología 3.1. Técnica 3.2. Diseño de la muestra 3.3. Procedimiento 4. Resultados 4.1. Contexto español 4.1.1. Modalidades 4.1.2. Temas 4.2. Comparativa entre los diferentes sistemas mediáticos 5. Discusión y conclusiones 6. Referencias bibliográficas

Summary

1. Introduction 1.1. Aims 1.2. Hypotheses 2. Literature review 2.1. Crisis context 2.2. Innovation: a polyhedral concept 2.3. The labs emergence 3. Methodology 3.1. Technique 3.2. Sample design 3.3. Procedure 4. Results 4.1 Spanish context 4.1.1. Modalities 4.1.2. Topics 4.2. Comparison between the different media systems 5. Discussion and conclusions 6. Bibliographical references

1. Introducción

Los medios de comunicación se encuentran inmersos en una etapa de indefinición. La complejidad de hallar un modelo de negocio sostenible en el contexto digital y el paulatino ocaso del mercado tradicional torpedean la prosperidad de las empresas periodísticas. Ante esa tesitura reinada por la incertidumbre, innovar se ha convertido en un recurso imprescindible para tratar de salir a flote (Salaverría, 2015).

Los laboratorios han devenido en una herramienta muy provechosa dentro del ecosistema mediático. Tal como se expone más adelante, estas unidades dedicadas a la experimentación se conciben como un generador de oportunidades para el medio, que le permiten explorar nuevas fórmulas de presentar la información y adquirir ventajas competitivas. Por ende, este trabajo considera necesario conocer de primera mano la irrupción de estos departamentos que están ganando cada vez más peso y trascendencia en la estructura de los medios de comunicación.

La investigación está dividida en cuatro grandes bloques. En el primero, se introduce el marco teórico que pone en valor la relevancia de la innovación como vía de escape a la crisis y se destaca la emergencia de los *labs*. En el segundo, se presenta la metodología empleada para elaborar el análisis. En el tercero, se ofrecen los resultados obtenidos, haciendo hincapié en las modalidades y temáticas que se siguen en el contexto español, abordando las principales diferencias respecto al ecosistema mediático internacional. Por último, se detallan las conclusiones que se extraen del trabajo.

1.1. Objetivos

A partir del análisis de los rasgos de los laboratorios de innovación, el trabajo plantea seis objetivos a fin de conocer mejor la idiosincrasia de estos departamentos.

O1. Entender por qué estas unidades de innovación periodística son un departamento cada vez con mayor importancia dentro del entramado mediático.

O2. Estudiar a fondo las características y las modalidades que predominan en los laboratorios españoles.

O3. Investigar la variedad de temáticas con las que más se experimenta.

O4. Indagar en las diferencias más palpables que puedan advertirse entre las unidades de innovación de ámbito español y sus homólogas en el extranjero.

1.2. Hipótesis

En base a la consecución de esos objetivos, se proponen para verificar y contrastar las siguientes seis hipótesis:

H1. Los laboratorios de innovación son un departamento en alza dentro de la estructura mediática, a los que recurren muchas empresas periodísticas para tratar de aportar un valor añadido a sus productos.

H2. El periodismo de datos es la modalidad imperante y el foco de actividad más extendido entre los *labs* de medios españoles.

H3. Estas áreas de I+D focalizan especialmente su atención en los temas que generan gran interés social (política, economía), de manera que gran parte de las piezas elaboradas versan sobre esas temáticas.

H4. Los laboratorios de medios internacionales apuestan por una línea de trabajo diferente a la del contexto español y adoptan en sus proyectos una mentalidad más comercial, enfocada a descubrir oportunidades futuras.

2. Revisión de la literatura

La literatura revisada para la elaboración de este trabajo coincide en subrayar que los medios de comunicación viven inmersos en una situación de crisis. No solo una, sino dos, las cuales se han juntado al mismo tiempo en una diabólica tormenta perfecta (Salaverría, 2012) y atenazan de tal manera al ecosistema mediático que casi nadie es capaz de escapar al vértigo (Lafuente, 2012).

2.1. Contexto de crisis

Según Salaverría (2012), la primera crisis obedece a una vertiente económica y coincide con la profunda depresión financiera que sufren los países occidentales desde finales de 2007, teniendo como consecuencia una fuerte atomización del mercado publicitario y un descenso de la inversión en los soportes tradicionales (Amoedo *et al.*, 2014).

La segunda crisis es más soterrada y deriva de la transformación tecnológica a la que se ha visto sometida la industria mediática desde los años 1990. El predominio de la gratuidad en el acceso a la información *online* y la

incapacidad de las empresas periodísticas para instaurar una fórmula viable para obtener recursos económicos en Internet son las principales causas que motivan esta problemática (Casero-Ripollés, 2010). Ambos socavan elementos fundamentales del negocio tradicional de la prensa, y se suman a otros factores de erosión del liderazgo informativo de la prensa diaria (Varela, 2006).

Aparte de todo ello, hay que tener también en consideración el fenómeno de la convergencia digital. La consolidación del consumo de información en soportes digitales (internet, móviles y tabletas), y el protagonismo de las redes sociales y de otros sistemas de comunicación entre los usuarios no solo ha puesto en jaque a la prensa tradicional, sino que han dificultado la supervivencia de sus ediciones digitales (Amoedo *et al.*, 2014).

Campos-Freire (2015), de hecho, enumera a la mentada convergencia digital, la integración de redacciones, la reconversión de estructuras, las plataformas de integración de contenidos, la búsqueda de modelos de pago por consumo, los dispositivos móviles de acceso a la información, las aplicaciones web 2.0 y 3.0 e, incluso, las experiencias en 3D como los principales aspectos de innovación periodística en la prensa española y mundial.

No en vano, Internet ha supuesto el descubrimiento de un horizonte nuevo. Tanto en la distribución de contenidos, como en la estructura y en el proceso productivo de todas las empresas periodísticas, que han visto cómo se animaban a crear productos complementarios a los ya existentes para tratar de alcanzar nuevos nichos de mercado (Pérez-Serrano, 2008).

Lafuente (2012) puntualiza que nunca antes un cambio tecnológico como la revolución digital había transformado tanto el ecosistema mediático. Cada golpe de talento digital ha ido minando los cimientos del periodismo, y las estructuras que hasta hoy han sostenido al periodismo de calidad se han convertido en una maquinaria tan pesada que se está hundiendo en el fango del cambio y la incertidumbre (García-Avilés y Salaverría, 2008).

Todos estos cambios estructurales suponen un cambio en las reglas del juego del periodismo. Se han resquebrajado los cimientos esenciales en los que se apoyaban las organizaciones periodísticas, hasta tal punto que los

medios tradicionales se muestran como castillos de arena ante la ola digital (Salaverría, 2012). La industria está experimentando una «mediamorfosis», tal como vaticinaba Fidler (1997), donde los nuevos medios no reemplazan a los anteriores, sino que conviven y se transforman mutuamente.

En esa línea, Pavlik (2004) advierte que las redacciones, las prácticas periodísticas y los contenidos informativos están cambiando. Un cambio organizacional que va a exigir una mayor cooperación y colaboración entre redacciones de medios anteriormente separados y otras partes de la empresa periodística (Deuze, 2004).

Ante esa coyuntura, reinventar el modelo de negocio del sector es un desafío de primer orden (Casero-Ripollés, 2010). El periodismo debe responder a las demandas de sus nuevos públicos sin perderse en la marea de la aceleración digital, y se ve obligado a innovar como pocas veces lo ha hecho antes. Solo así podrá asegurar la sostenibilidad de un periodismo de calidad e independiente (Varela, 2006).

2.2. La innovación: un concepto poliédrico

El periodismo se ve inmerso en un contexto en el que los productos y los servicios de los medios, sus procesos de producción y distribución, su propiedad y financiación, e, incluso, el rol de los usuarios están cambiando. Por eso, tal como apuntan Krumsvik y Storsul (2013), la innovación en los medios de comunicación representa un campo de investigación que va más allá de la cuestión de cómo gestionar el cambio tecnológico. No solo eso, sino que se erige como una herramienta fundamental para superar las dificultades económicas e industriales de las que adolece el periodismo contemporáneo (Amoedo *et al.*, 2014).

Como consecuencia de ese maremágnum de cambios, un concepto poliédrico que ha cobrado gran importancia en el ecosistema mediático es el de la innovación, un proceso que cambia los fundamentos de la industria y, ya sea de manera brusca o lenta, resulta imparable (Schumpeter, 1934). Para Hargadon (2003), innovar implica recombinar ideas, personas y objetos del

pasado de manera creativa y novedosa, siendo solo posible si se permite al lector poner la nariz en distintos lugares.

Francis y Bessant (2005), a su vez, enumeran cuatro tipos de innovación en las empresas periodísticas: de producto, de proceso, de posición y paradigmática. Identifican cuatro *P's* (*product, process, position and paradigmatic innovation*), que sirven para comprender la innovación tanto en las organizaciones económicas como las no económicas. Sin embargo, para Krumsvik y Storsul (2013) esta teoría no es suficiente para describir todo lo que el fenómeno implica, por lo que añaden una quinta vertiente: la innovación social, puesto que el uso innovador de los medios puede aludir también al uso de los productos y los servicios existentes de forma creativa para promover objetivos sociales.

Bruns (2014) converge con esa postura y esgrime que, en tanto que todos los medios llevan aparejados un fuerte componente social, la innovación es inevitablemente también una fuente de cambio social. Alega que el ecosistema mediático y la sociedad están cada vez más interrelacionados, por lo que atribuye a la innovación dos dimensiones: como conductora y como reflejo del cambio social.

Según Dogruel (2014), el concepto de innovación no engloba únicamente los nuevos productos o servicios, sino que también incluye el proceso de innovación, concretamente, la exploración y la explotación de las oportunidades que se derivan de esos mejorados productos o servicios. Esta autora destaca la constante necesidad de novedad como la principal característica de la innovación en los medios. De hecho, es precisamente esa necesidad de innovación continua la que diferencia a los editores de periódicos del resto de productores de bienes (Turow, 1992). Asimismo, señala que estas innovaciones periodísticas se pueden catalogar como productos y procesos de alto riesgo, pues su desarrollo y su producción requieren a menudo grandes inversiones financieras, y su éxito nunca está garantizado (Reca, 2006).

Bleyen *et al.* (2014) sostienen que la innovación debe ser puesta en práctica para ser considerada como tal. Y ese uso práctico implica entender la innovación como un proceso. En ese sentido, defienden, al igual que Dogruel,

que la innovación no hace referencia solamente a un producto resultante, sino también al proceso en sí, en el cual se incluyen otros subprocesos como la exploración, el desarrollo, la explotación, la comercialización o la difusión.

Westlund y Lewis (2014) parten de que la innovación conduce a la creatividad y el éxito dentro de un entorno competitivo, a la cual consideran como un santo grial. De hecho, Küng (2013) especifica que la innovación siempre tiene que conducir a una meta exitosa en su aplicación.

Sea como fuere, un aspecto del que no cabe duda es que en el entorno digital multimedia se están introduciendo de forma progresiva nuevos modos de organizar formalmente el mensaje. De acuerdo a Martínez-Albertos (2001), se trata de una serie de innovaciones que pueden clasificarse en dos apartados diferentes: el uso cada vez más generalizado de la técnica del hipertexto, y la aparición de nuevas modalidades narrativas que anulan o sustituyen los géneros clásicos tanto en el periodismo como en la ficción.

Berlinguer *et al.* (2012) proponen cuatro áreas de innovación en comunidades creativas digitales: comunicación/difusión, modelos organizativos, modelos sostenibles y conocimiento productivo. Por su parte, Segarra (2010) considera que existen seis principales fuentes de innovación: los laboratorios, los empleados, la observación de los clientes, la competencia, la compra o alquiler de ideas y la participación o colaboración abierta.

Es, precisamente, ese primer elemento en el que incide Segarra el que va a vertebrar la composición de este trabajo: los laboratorios de innovación en los medios de comunicación.

2.3. La irrupción de los *labs*

La bibliografía especializada consultada pone de manifiesto que los laboratorios son un exponente de innovación reciente dentro del ecosistema mediático actual. Por el momento, pocos investigadores han puesto el foco en la irrupción fulgurante de estos departamentos, pero sí se advierte que es un fenómeno muy en boga y que despierta cada vez mayor interés entre la comunidad científica.

Pero ¿qué se entiende por *lab*? Sádaba y Salaverría (2016, p.153) lo definen como «una unidad interna de la empresa periodística, dotada de cierto grado de autonomía operativa y equipo humano propio, cuyo cometido es idear y promover innovaciones de carácter tecnológico, editorial y/o comercial, para la mejora competitiva de la organización». Paralelamente, Alfredo Casares, el fundador del *DN.Laboratorio*, le atribuye una dimensión más alternativa, a caballo entre un laboratorio tecnológico y un laboratorio de ideas:

El laboratorio es un espacio independiente de la actividad de producción diaria, dedicado a investigar sobre hábitos y necesidades de los ciudadanos y sobre las formas de satisfacerlas. Conceptualizamos ideas y las convertimos en soluciones concretas. A eso aspiramos. (Lázaro, 2015, párrafo 6)

Con motivo del XVII Congreso de Periodismo Digital de Huesca celebrado en marzo de 2016, el entonces aún director de *El Mundo*, David Jiménez, confesó que la tecnología es una gran oportunidad para los medios tradicionales. Y fue un paso más allá: aseguró que «las redacciones se han convertido en verdaderos laboratorios de innovación», lo que demuestra que las probaturas con nuevos formatos están a la orden del día en el escenario mediático.

A la hora de determinar un posible germen que explique su origen, los investigadores coinciden en señalar al *Media Lab* del Instituto Tecnológico de Massachusetts como el ejemplo pionero de laboratorio dedicado a impulsar la innovación. Inaugurado en 1985, este centro alcanzó un rápido reconocimiento internacional y, gracias a sus invenciones en el campo de las redes inalámbricas y las aplicaciones para la web, consiguió que estos laboratorios primigenios fueran considerados como desarrolladores de nuevas tecnologías de la comunicación en un entorno universitario (Sádaba y Salaverría, 2016).

Siguiendo ese referente, algunas empresas periodísticas pusieron en marcha durante los años 1990 unidades internas para la investigación y el desarrollo de productos y servicios. Tal como remarca Salaverría (2015), el laboratorio periodístico más destacado de esa década fue probablemente el *Information Design Lab*, impulsado por el grupo norteamericano de prensa *Knight Ridder* en Boulder, Colorado. Entre sus proyectos más ilustres

sobresale el *tablet newspaper*, presentado en 1994, un dispositivo digital de lectura que sirvió de preludio a las populares tabletas de hoy en día.

Incluso en España existe un precedente de departamento periodístico especializado en la búsqueda y la exploración de nuevos formatos y narrativas. Con una estructura homóloga a la de un *lab* actual, *El Periódico de Catalunya* implementó un equipo de I+D que, entre otras iniciativas, lanzó en 1995 un proyecto similar al del MIT Media Lab, que apostaba por consumir las noticias en una tableta; una prácticamente totalmente generalizada en la actualidad, pero que entonces supuso un avance muy vanguardista.

A tenor de las ventajas competitivas y las oportunidades de futuro que ofrece para el medio la implantación de un laboratorio, Salaverría (2015) considera que las empresas periodísticas están canalizando estas nuevas formas de emprendimiento de una manera similar a las *startups* tecnológicas, con el objetivo de infundir una cultura corporativa más colaborativa y establecer relaciones más claras entre los líderes de la organización.

Albertos (2001) indica que uno de los propósitos que persigue el periodismo digital es implementar narrativas y fórmulas que involucren de modo inmersivo al usuario a través de la simulación de todo tipo de procesos, permitiendo al público la manipulación de objetos de ese mundo virtual y la percepción sensorial de sus efectos.

De forma paralela a la implantación de laboratorios, también cabe reseñar el surgimiento de espacios alternativos que comparten ese deseo de experimentar y promover formatos periodísticos innovadores en Internet. Es el caso del *InnovaPress Lab*, que se enmarca dentro del Instituto para la Innovación Periodística (2IP) y que se autodefine como «un laboratorio o taller para desarrollar, testar y profundizar en nuevas experiencias en el campo de la información y la comunicación digital».

A pesar del halo de incertidumbre que rodea a estos emergentes laboratorios, Salaverría (2015) no duda de que el auge de estos departamentos pueda convertir a los *labs* en catalizadores del cambio cultural que tanto precisan muchos medios tradicionales.

3. Metodología

3.1. Técnica

Para el desarrollo de la investigación se ha optado por una aproximación de carácter cuantitativo, teniendo presente el análisis de contenido que formula Colle (2011). Esta técnica resulta idónea porque, dentro de la heterogeneidad de proyectos seleccionados para el trabajo, permitirá desgranar con facilidad cuáles son las modalidades y las temáticas imperantes dentro del contexto español de los laboratorios de innovación. Asimismo, la aplicación de una técnica de esta índole ayudará a extraer las conclusiones finales del artículo de forma meridiana, en base a la verificación de los objetivos y las hipótesis que se han establecido al inicio del trabajo.

3.2. Diseño de la muestra

La muestra se basa fundamentalmente en un criterio temporal. En tanto que el fenómeno de los *labs* es muy reciente y los respectivos departamentos de innovación han ido aflorando dentro del seno del medio al que están implantados a un ritmo dispar, no podemos fijar un período concreto y relevante en términos globales. Sin embargo, para tener un paralelismo temporal ecuánime, se han seleccionado los últimos 25 proyectos publicados por los 10 laboratorios que, a junio de 2016, se encuentran operativos dentro del territorio español.

Con el fin de acotar mejor estos *labs*, el trabajo se apoya y toma como referencia el estudio de caso que realizó Salaverría (2015) en relación a estos departamentos, donde detallaba una lista de 31 *labs* que operaban a nivel internacional. Así pues, la primera parte de la investigación pone el foco en las unidades que se concentran en el contexto nacional, de manera que, tal como refleja la Tabla 1, se ha realizado una taxonomía teniendo en cuenta el sector en el que se circunscribe cada espacio en cuestión, su denominación y el año en que iniciaron la actividad. Se trata de una lista actualizada de acuerdo a la fecha del trabajo, que constata la implantación de 10 *labs*¹ dentro del

¹ Como no se han podido hallar proyectos elaborados por el laboratorio de *La Sexta*, el análisis se ha realizado en base a los 9 *labs* restantes que sí permitían en mayor medida la visualización de sus piezas.

ecosistema mediático español, por lo que en el plazo de poco más de un año se detecta la aparición de seis nuevo departamentos de innovación (*eldiario.es*, *Ideal*, *El Mundo*, *El Español*, *La Vanguardia* y *La Sexta*) en el seno de estas diversas empresas periodísticas.

Tabla 1. Información contextual de los *labs* españoles analizados (n=225)

Medio	Tipología	Nombre del <i>lab</i>	Año de creación del <i>lab</i>	Cuenta de Twitter del <i>lab</i>	URL
<i>Diario de Navarra</i>	Prensa	<i>DN Laboratorio</i>	2013	@DNLaboratorio	http://laboratorio.diariodenavarra.es/
<i>El Confidencial</i>	Prensa (nativo digital)	<i>ElConfidencial.LAB</i>	2014	@ECLaboratorio	* No (cada pieza tiene su respectiva URL)
<i>eldiario.es</i>	Prensa (nativo digital)	<i>eldiario.es LAB</i>	2015	@eldiarioesLAB	http://lab.eldiario.es
<i>El Español</i>	Prensa (nativo digital)	Datos EL ESPAÑOL	2015	@Datos_EE	* No (cada pieza tiene su respectiva URL)
<i>Ideal</i>	Prensa	<i>IDEAL DATALAB</i>	2015	No	http://datalab.ideal.es
<i>El Mundo</i>	Prensa	<i>El Mundo DATA</i>	2015	@EIMundoData	http://www.elmundo.es/periodismo-de-datos.html
<i>La Sexta</i> ²	Audiovisual	–	2015	–	–
<i>La Vanguardia</i>	Prensa	<i>VangDataLV Laboratorio</i>	2015	@VangDataLV	http://www.lavanguardia.com/vangdata
<i>RTVE</i>	Audiovisual	<i>rtve.es</i>	2012	@lab_rtvees	lab.rtve.es
<i>Vocento</i>	Prensa	<i>Vocento Media Lab</i>	2014	@VocentoLab	https://medium.com/@VocentoLab

Como se ha comentado, para determinar en profundidad cuáles son las modalidades que más se emplean y averiguar las áreas temáticas que más atención granjean para estos laboratorios, se han seleccionado los últimos 25 proyectos elaborados por cada laboratorio, por lo que, en total, 225 trabajos de innovación surgidos en territorio español han sido sometidos a análisis.

² En las IV Jornadas de Periodismo de Datos celebradas en mayo de 2016 se constata la existencia de un laboratorio de innovación el seno de este medio, pero no se ha encontrado más información al respecto.

Paralelamente, en referencia a la segunda parte de la investigación, inicialmente se preveía adoptar un criterio profesional y, de esta forma, dilucidar qué medios internacionales se procederían a estudiar según su tirada y su mayor impacto. Sin embargo, debido a la escasa e irregular muestra de laboratorios que se han encontrado, se ha declinado este criterio y se analizarán la totalidad de los departamentos de innovación extranjeros que se han localizado a través de la búsqueda en directorios y la consulta a otros trabajos de campo, como el anteriormente citado de Salavería (2015).

En consecuencia, aparte de los 225 trabajos procedentes de los 10 *labs* españoles, se incluirán en la muestra las 18 unidades de innovación plasmadas en la Tabla 2, de las que se estudiará una horquilla de sus últimos 10 proyectos publicados. Por tanto, la parrilla de salida que se nos presenta sería: 225 proyectos de origen español y 180 piezas extranjeras.

Tabla 2. Lista de *labs* con los que se va a realizar la comparativa

Modelo liberal	Modelo de corporativismo democrático	Modelo de pluralismo pluralizado³
<i>BBC</i> (Reino Unido) Bloomberg (EE.UU.) <i>Financial Times</i> (Reino Unido) <i>The Guardian</i> (Reino Unido) <i>Huffington Post</i> (EE.UU.) <i>The Irish Times</i> (Irlanda) <i>The New York Times</i> (EE.UU.) <i>Time Warner</i> (EE.UU.) <i>The Washington Post</i> (EE.UU.)	<i>DPA</i> (Alemania) <i>DW</i> (Alemania) <i>NRK</i> (Noruega) <i>SRF</i> (Suiza)	<i>AFP</i> (France) <i>Diário de Notícias</i> (Portugal) <i>Jornal de Notícias</i> (Portugal) <i>Público</i> (Portugal) <i>RAI</i> (Italia)

Como se observa, para facilitar la posterior comparativa de los *labs* españoles respecto a sus homólogos internacionales, se ha utilizado la clasificación por sistemas mediáticos de Hallin y Mancini (2004). De esta forma,

³ Como España se adscribe a este sistema mediático, al modelo del Mediterráneo hay que agregarle también los *labs* españoles detallados en la Tabla 1.

partiremos de tres grandes bloques, de acuerdo a los rasgos periodísticos que comparten los países donde se encuentran implantados esos departamentos:

- Modelo liberal (o del Atlántico Norte)
- Modelo de corporativismo democrático (o del norte y centro de Europa)
- Modelo de pluralismo polarizado (o del Mediterráneo)

3.3. Procedimiento

La investigación se fundamenta en el escrutinio de los últimos proyectos publicados por cada *lab* en cuestión. De esta forma, se pretenden analizar los siguientes aspectos:

A. CONTEXTO ESPAÑOL

A.1. Modalidades o líneas de trabajo que se siguen

- Periodismo de datos y exploración con narrativas multimedia
- Indagación tecnológica sobre aplicaciones digitales
- Promoción de proyectos empresariales y comerciales

A.2. Temáticas más empleadas

- Prevalencia de noticias blandas o noticias duras

B. COMPARATIVA INTERNACIONAL

B.1. Modalidades o líneas de trabajo que se siguen

- Modelo liberal (EE.UU., Reino Unido, Irlanda)
- Modelo de corporativismo democrático (Alemania, Suiza, Noruega)
- Modelo de pluralismo polarizado (España, Portugal, Francia, Italia)

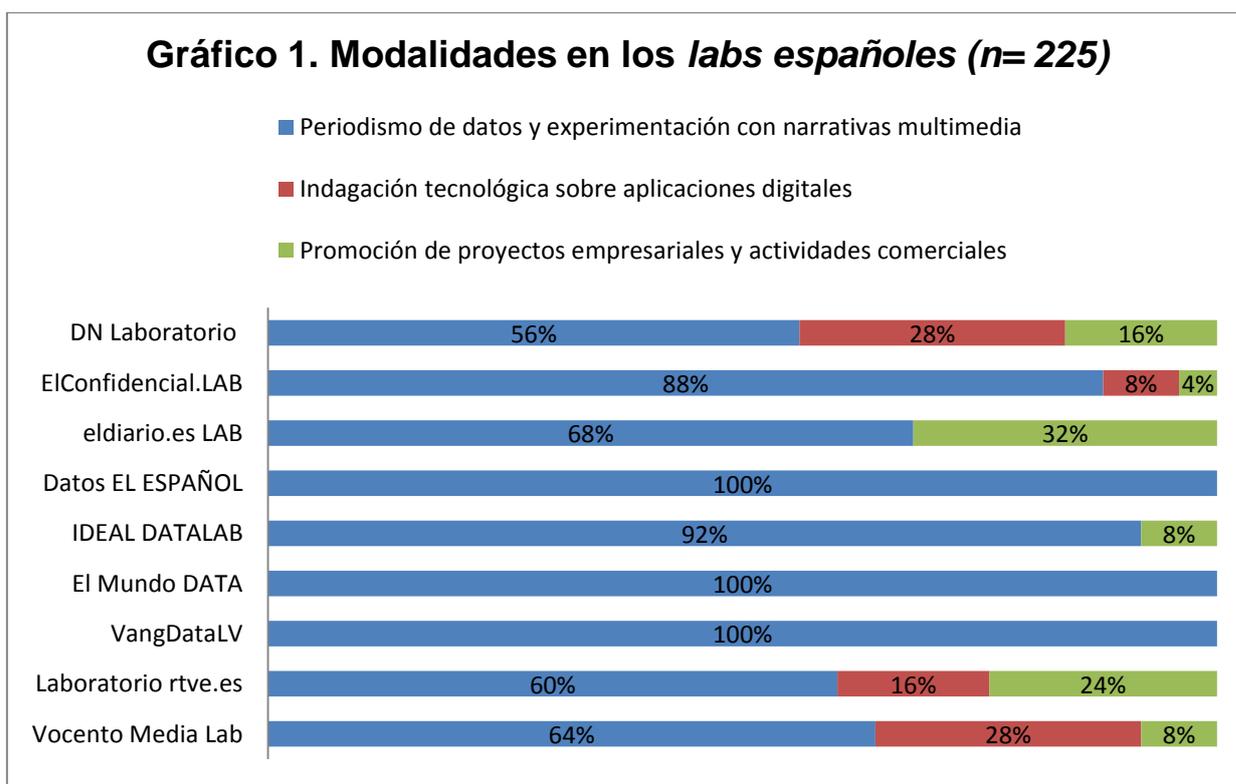
4. Resultados

4.1. Contexto español

Para acometer la puesta en común de los resultados obtenidos, empezaremos por los laboratorios implantados en medios españoles, de los cuales se han estudiado las diferentes modalidades y las variopintas temáticas con las que se experimentaba.

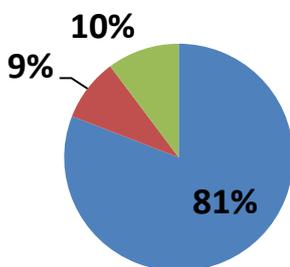
4.1.1. Modalidades

En primer lugar, se aprecia a simple vista un gran denominador común: el periodismo de datos y la experimentación con narrativas multimedia constituyen la modalidad reinante entre los *labs* españoles. Tal como ilustran los gráficos, esta categoría sobresale muy por encima de las demás. No en vano, el 81% de los 225 proyectos analizados (182) se enmarcan en esa especialidad.



El dominio apabullante de esta tipología evidencia el gran interés que despierta en el seno de los medios de comunicación las unidades de datos y la búsqueda de narrar historias y contar las noticias de una forma alternativa.

Gráfico 2. Resumen de las modalidades de los *labs* españoles



Como prueba, 4 de los 10 *labs* que forman parte del estudio (*Datos EL ESPAÑOL*, *IDEAL DATALAB*, *El Mundo DATA* y *VangDataLV*) llevan inseridos en su denominación la partícula *data* o el vocablo *datos*, y todas sus piezas periodísticas giran únicamente en torno a esta modalidad.

A gran distancia, el segundo foco de actividad en el que ponen sus miras los *labs* españoles es la promoción de iniciativas empresariales y actividades comerciales. De los 23 proyectos que siguen esta línea de trabajo (10%), buena parte se concentran en los departamentos de innovación de *RTVE* y *eldiario.es*, en los que uno de los proyectos empresariales consiste en impulsar *startups* a las que poder sacar un beneficio económico.

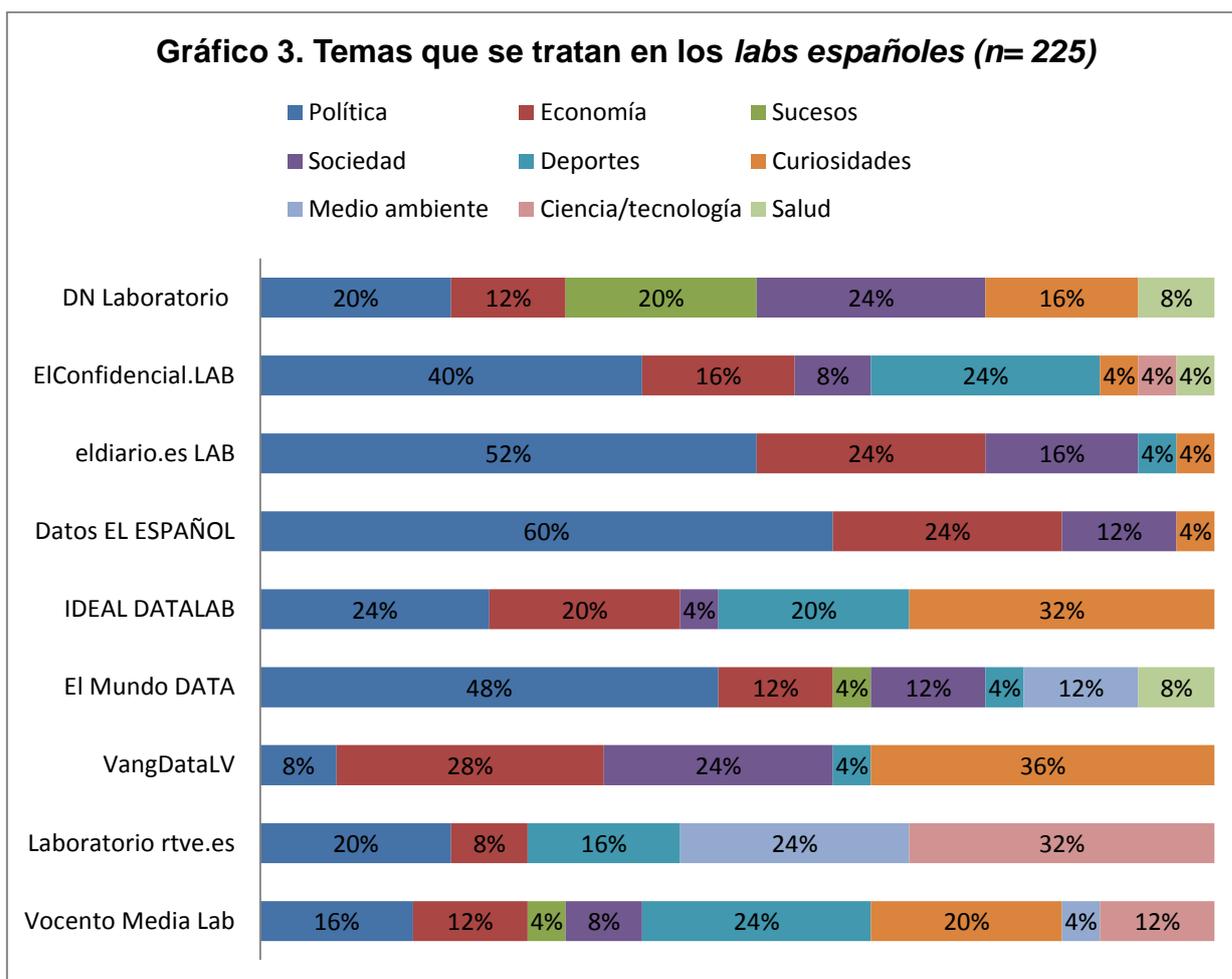
En último término, la investigación tecnológica (9%) es la tercera tipología de laboratorio a la que tener en consideración. El medio que más atención presta a esta modalidad es *Diario de Navarra*, pues, como describen se observa en el apartado «misión» de su página web, emplean el *design thinking* como método de indagación e ideación para construir prototipos, medir resultados y aprender en ciclos cortos (*DN Laboratorio*, 2015).

A raíz de lo expuesto, se palpa una apuesta casi unánime por las unidades de datos y los experimentos con nuevos formatos. Si bien es cierto que algunos laboratorios destilan un foco de actividad con mayor amplitud de miras, no cabe duda de que esta especialidad es la más extendida entre el contexto español con diferencia. Como rasgo general, la información corporativa de sus páginas web indica que, a largo plazo, estos *labs* no renuncian a abordar proyectos de un cariz más empresarial, pero, a día de hoy, los datos demuestran que el caballo de batalla de los departamentos de innovación españoles es presentar y ofrecer informaciones impregnadas de un revestimiento de datos cada vez más trabajado y amplio.

4.1.2. Temas

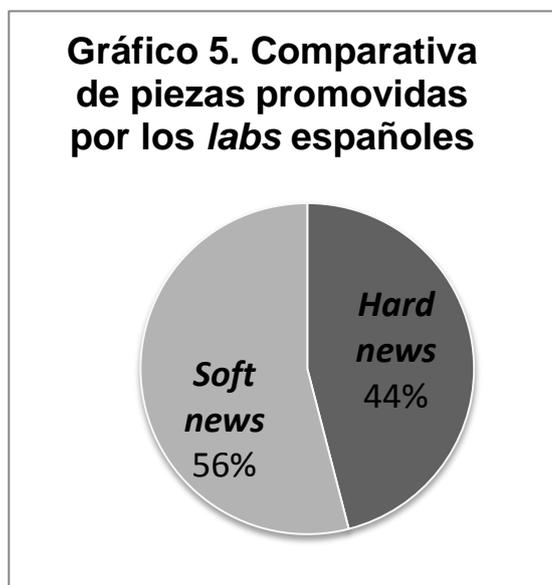
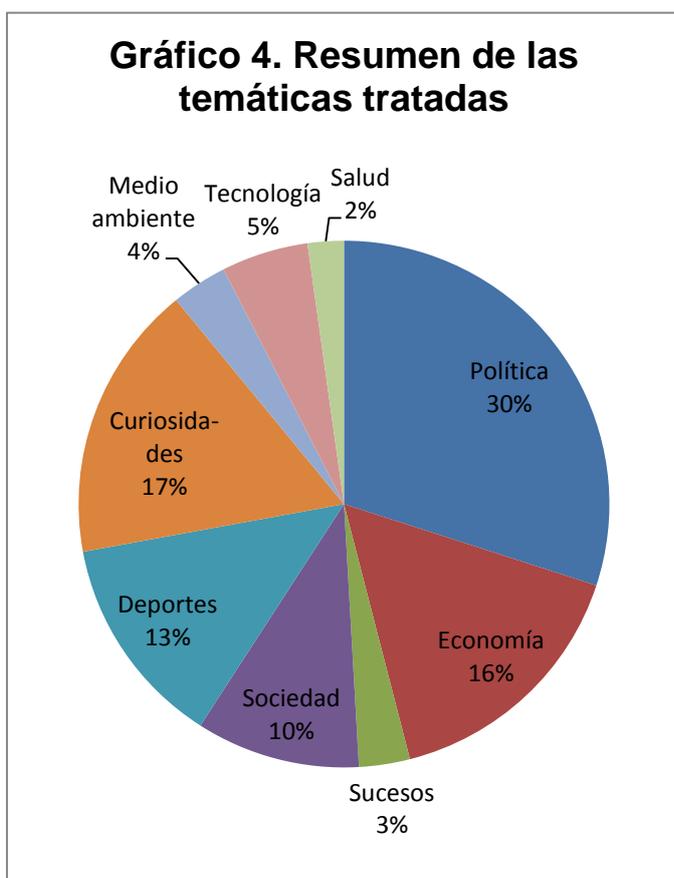
Respecto a las temáticas que se abordan, cabe reseñar el variado abanico de temas con los que se trabaja. Tal como muestra el Gráfico 3, se ha clasificado el contenido de los proyectos analizados en torno a nueve grandes áreas temáticas: política, economía, sucesos, sociedad, deportes, curiosidades, medio ambiente, ciencia/tecnología y salud.

Una tendencia a comentar que se deriva de esta paleta de temas es que los medios que son nativos digitales son los que manifiestan una mayor afinidad y un mayor interés por la política. Es el caso de periódicos como *El Confidencial*, *eldiario.es* o *El Español*, periódicos que únicamente cuentan con una edición destinada al contenido web en la que, como muestran los porcentajes, los asuntos políticos acaparan buena parte de sus proyectos en materia de innovación periodística.



En relación a ese diagnóstico, el Gráfico 4 revela que la política (30%) es la temática que más se repite en líneas generales entre los 225 proyectos sometidos a estudio. El contexto de proximidad a un proceso electoral en el que se encuentra enmarcada esta investigación explica en gran medida el porqué de esa mayor presencia de piezas de índole política.

En segundo lugar, el bloque más extendido (17%) es el que podemos denominar como «curiosidades». En este ítem hemos aglutinado temas que, a priori, no son de mucha relevancia ni repercusión social, pero que se caracterizan por captar con mayor facilidad la atención del usuario. Según revela el último informe del *DigitalNewsReport*, el gran tráfico que genera la viralidad provoca que muchos medios apuesten por piezas que les asegure un buen número de visitas, priorizando noticias con contenido visual y pirotécnico cuya principal finalidad es llamar la atención del usuario. Como consecuencia, la banalización y la espectacularización se convierten en dos de los criterios de noticiabilidad más ponderados en la red (Micó, 2006).



A tenor del aumento de ese tipo de piezas más livianas y menos trascendentales para el desarrollo de la sociedad, se observa que los *labs* optan en mayor medida por experimentar con noticias blandas (*soft news*), con el objetivo presumiblemente de generar altos índices de tráfico. Así se explica que más de la mitad de reportes consultados (56%) vayan dirigidos a apelar al usuario o a ofrecerle noticias chocantes y visualmente impactantes.

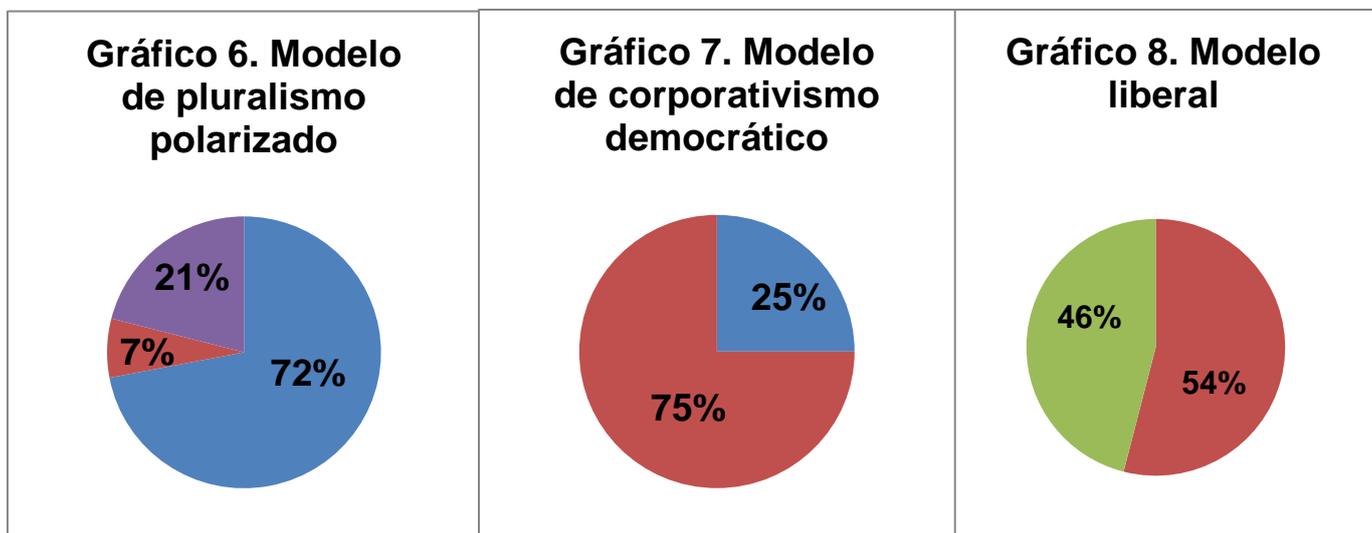
Este cambio de tendencia en la baremación de las noticias plasma otra de las mutaciones de las que advierte Micó (2006): el entorno digital provoca que muchos hechos sin aparente relevancia se conviertan en noticia, de modo que el interés del público prevalece y cobra más importancia sobre el interés público. Es decir, se pone a disposición de la audiencia aquello que le gusta, mientras que cuestiones fundamentales para la sociedad pierden vigor e, incluso, quedan a relegadas a un segundo plano.

4.2. Comparativa entre los diferentes sistemas mediáticos

Partiendo de la clasificación en sistemas mediáticos que establecen Hallin y Mancini (2004) a la hora de aglutinar los países en función de sus características histórico-políticas similares, se detectan tres tendencias diferenciadas sobre las modalidades de *labs* a escala internacional que nos permitirán establecer una comparativa en función del respectivo foco de actividad que adopten.

Siguiendo el hilo de los departamentos de innovación españoles, estos, sumados a sus homólogos de medios de países mediterráneos, quedan adscritos en el modelo de pluralismo polarizado y, en líneas generales, manifiestan una vertiente abiertamente interesada por el periodismo de datos y la exploración de nuevas fórmulas. En concreto, el 72% de los proyectos estudiados que se enmarcan dentro de este modelo se adhieren a esa especialidad, siendo muy destacable su predominio en el contexto español, tal como se ha analizado en el apartado 4.1.1., donde el 81% de los trabajos radican su fuerza en esta dedicación por los equipos de datos.

No obstante, en tres de los laboratorios que integran este modelo (el de los portugueses *Diario de Noticias* y *Jornal de noticias*, y el de la televisión italiana *RAI*), se detecta una modalidad diferente, con una función más pedagógica, que se concibe como un punto de encuentro entre los profesionales del departamento y los estudiantes de periodismo.



- Periodismo de datos y experimentación con narrativas multimedia
- Indagación tecnológica sobre aplicaciones digitales
- Promoción de proyectos empresariales y actividades comerciales
- Formato de aprendizaje para estudiantes

Respecto al modelo de corporativismo democrático o del norte y centro de Europa, existe una hegemonía de la perspectiva innovadora en torno a la tecnología. El 75% de los proyectos de estos laboratorios responden al interés por el desarrollo de aplicaciones digitales y, en especial, al formato móvil. A diferencia del modelo del Mediterráneo, el periodismo de datos no supone una especialidad con tanta enjundia, y ponen el acento en actividades de un cariz más informático.

Por último, el modelo liberal revela una cierta paridad entre la ideación tecnológica (54%) y la gestación de proyectos empresariales con potenciales fines comerciales (46%). Prestigiosos laboratorios de medios como la *BBC*, *The Guardian* o *The Washington Post* se aglutinan en este sistema mediático

que destila una línea de trabajo más dirigida a explorar potenciales vías de financiación futuras.

Sin embargo, los *labs* de este modelo comparten una preocupación: un reto que poco a poco ha ido propagándose al resto de sus homólogos. Más allá de que forman parte de medios con un gran prestigio, se vislumbra que estos laboratorios estadounidenses y británicos están más concienciados sobre las ventajas que les puede reportar un buen empuje en innovación. De ahí se deriva que se observen con mucha frecuencia proyectos basados en reportajes transmedia, la realidad virtual o, incluso, piezas que permite al usuario adoptar una visión de 360 grados, algo que en España se observa a cuentagotas.

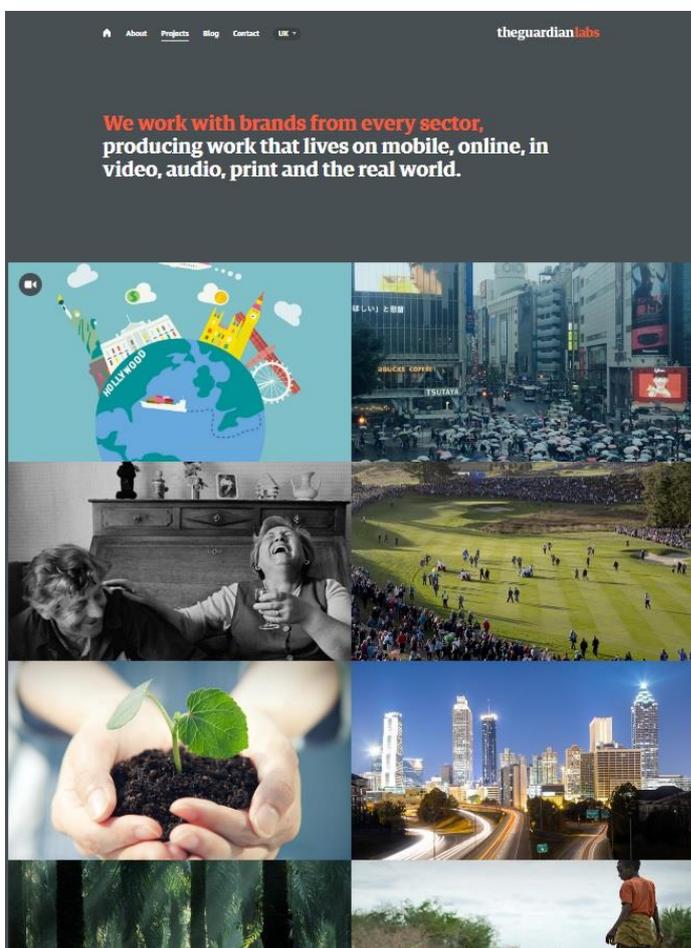


Imagen de la galería de proyectos que ofrece en su página web el laboratorio de *The Guardian*. (Fuente: <http://guardianlabs.theguardian.com/projects>)

Pero, lejos de ser muy espectaculares, los recursos y los formatos implementados por los *labs* pretenden ser lo más simples posible. La información corporativa de los departamentos de innovación anglosajones pone en valor la sencillez como una característica fundamental en aras de una mayor comprensibilidad.

Muchos profesionales del sector, como John Grimwade, defienden esta tesis. El periodista británico y exdirector de arte de la editorial *Condé Nast* hace hincapié en la necesidad de

mantener las cosas simples: «Los infografistas a veces olvidamos de que publicamos para los ciudadanos y no para los colegas de profesión. Nuestro

objetivo debe ser simplificar la historia, no hacerla más compleja» (*DN.Laboratorio*, 2014, párrafo 1).

El gran causante de esa masiva apuesta por los contenidos simples es, sin duda, la visualización móvil. Los equipos de los laboratorios son conscientes de que el creciente hábito de lectura a través de dispositivos móviles provoca que los contenidos tengan que adaptarse todo lo posible a las particularidades de la multipantalla. No en vano, tal como indica el informe *DigitalNewsReport.es 2016*, uno de cada tres usuarios españoles accede a las noticias mediante sus *smartphones*. Como consecuencia de ese pujante consumo, los *labs* focalizan cada vez más sus recursos hacia la visualización móvil, relegando a un segundo plano, incluso, a la interactividad.

5. Discusión y conclusiones

5.1. Discusión

El presente trabajo constituye una aportación novedosa en el estudio de los laboratorios de innovación. En primer lugar, la investigación revela cuál es el campo de actuación hegemónico en los *labs* de medios españoles a través del análisis de 225 proyectos de los 10 laboratorios que se encuentran operativos a junio de 2016, así como las principales líneas temáticas con las que se experimenta. En segundo lugar, el estudio arroja algo de luz sobre las tendencias que se están fraguando a nivel internacional y pone de relieve las diferencias más palpables entre las unidades de innovación de ámbito español y sus homólogas en el extranjero, gracias a la monitorización de 180 proyectos de 18 *labs* de diferentes procedencias geográficas.

Tal como ponía de relieve la literatura revisada, el contexto de crisis que lleva como etiqueta el periodismo afecta a todos los eslabones de la cadena mediática, por independientes que sean, e inunda de incertidumbre todo lo que toca. Sin embargo, Salaverría, uno de los investigadores que más atención ha prestado a este fenómeno, estaba bien encaminado cuando vaticinaba que los laboratorios auspician a convertirse en unos catalizadores de cambios (2012). Aunque aún no se ha producido una oxigenación para los medios, sí es cierto

que se vislumbran poco a poco ciertas variaciones, como que los medios de comunicación están apostando por implantar de forma adyacente a las estructuras tradicionales un gabinete dedicado a experimentar, tanto en la forma (nuevas visualizaciones y narrativas) como en el fondo (prevalencia de noticias blandas para conseguir atraer más la atención del usuario).

El estudio así lo corrobora. Respecto a la fecha del artículo de Salaverría que se ha tomado como punto de partida para la elaboración del trabajo –enero de 2015–, seis laboratorios de innovación han emergido en el ecosistema mediático español en menos de un año y medio. Si bien es cierto que el fenómeno *lab* aún está en plena eclosión y son solo diez los medios españoles que a junio de 2016 cuentan con un departamento experimental en su estructura, las empresas comunicativas se están dejando seducir cada vez más por los lazos de la innovación. Ante esta situación de incerteza que vive el periodismo, la sombra de la crisis es muy alargada, pero los medios confían en que esta apuesta por los laboratorios les pueda suponer a largo plazo grandes ventajas competitivas y un modo de conocer de forma más eficaz los hábitos y las necesidades de la audiencia.

5.2. Conclusiones

Tal como aventuraba la primera hipótesis, los resultados obtenidos ponen de manifiesto que los laboratorios de innovación están sufriendo un crecimiento vertiginoso en el seno de los medios de comunicación. Muchas empresas periodísticas han visto en estas unidades de experimentación una oportunidad ilusionante para adaptarse a los cambiantes hábitos de consumo del usuario y presentar la información desde un punto de vista más alternativo. De acuerdo a los datos que se extraen de la Tabla 1, la proliferación de estos departamentos en el ecosistema mediático se demuestra en que en 2013 ningún medio contaba con una unidad dedicada a la investigación, mientras que en 2016 se contabilizan alrededor de una decena en España.

En relación a la segunda hipótesis, se detecta paralelamente un interés masivo por el periodismo de datos. Especialmente en el contexto español, donde el 81% de proyectos gestados por los *labs* monitorizados tenían esta especialidad como línea de trabajo principal. De hecho, 4 de los 10 laboratorios

que figuran en el análisis llevan en su denominación la partícula *data*, un rasgo que evidencia la notable relevancia de las unidades de datos en las empresas periodísticas actuales.

Respecto al abanico de temáticas tratadas, se advierte una mayor presencia de noticias blandas (*soft news*) que de noticias duras (*hard news*), de modo que la tercera hipótesis debe ser refutada. Es decir, aunque temas caracterizados por su alto nivel de repercusión pública como la política o la economía también tienen cabida, se recurre con mayor asiduidad a temas livianos y poco sustantivos, pero que resultan más atractivos para el lector. Es el caso de piezas relacionadas con deportes, curiosidades, sucesos o historias de interés humano (Casero-Ripollés y López-Rabadán, 2012). Entre los múltiples factores causantes, se percibe que este desequilibrio puede ser debido en gran medida al contacto permanente que establecen los laboratorios con los usuarios: la observación de la realidad cotidiana y la investigación sobre los hábitos de los ciudadanos permiten al medio satisfacer sus necesidades de una manera más satisfactoria.

En referencia a la cuarta hipótesis, partiendo de la clasificación de Hallin y Mancini (2004), el foco de actividad de los laboratorios anejos al modelo de pluralismo polarizado difiere de forma notoria a los del modelo corporativista democrático y liberal. Si en España y el resto de países de la cuenca mediterránea el periodismo de datos y la visualización son las tendencias dominantes (72%), en el resto de *labs* internacionales se vislumbran dos líneas de trabajo muy extendidas: el desarrollo de aplicaciones digitales; y la promoción de proyectos de carácter empresarial. Estos laboratorios, sobre todo los anglosajones, adoptan una perspectiva más tecnológica y emprendedora, y más que acometer los retos actuales, tratan de adelantarse a las posibles tendencias que están por venir. Por tanto, sí existe una metodología dispar entre los tres sistemas mediáticos.

Asimismo, pese a las divergencias en cuanto a modelo, tanto en el contexto nacional como en el internacional de los laboratorios se aprecia también una preocupación común: el reto por la visualización móvil. Debido al creciente hábito de lectura a través de tabletas y *smartphones* entre los

usuarios, en el diseño de los proyectos estudiados se percibe un gran interés por el multidispositivo. En ese sentido, se detecta que este particular desafío es el criterio que más ponderación recibe a la hora de elaborar las piezas, puesto que se simplifican las visualizaciones y se renuncia a la interactividad para ganar en sencillez y hacerlas compatibles con el formato móvil. De esta forma, los *labs* cumplen la máxima de que diseñar una visualización no consiste en crear una imagen bonita, sino comprensible, explorable, y que sea a la vez simple y profunda (DN.Laboratorio, 2014).

En síntesis, después de la investigación realizada, se puede determinar que, además de los criterios clásicos como la calidad de los contenidos, la adaptación a las necesidades del usuario o la transparencia informativa, la innovación periodística –con los *labs* como principal exponente– se erige como una vía de escape cada vez más en auge entre los medios de comunicación para tratar de pasar página a la crisis y conectar más con el público.

6. Referencias bibliográficas

Amoedo, A., Arias, F., Carvajal, M., y Negrodo, S. (2015). Aproximación metodológica al estudio de la innovación en periodismo. *Observatorio (OBS*)*, 9(3), 15-31.

http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1646-59542015000300002

Amoedo, A., Arias, F., Carvajal, M., y Negrodo, S. (2014). Modelos internacionales de innovación en periodismo: una propuesta metodológica. *Actas del XIX Congreso de la Sociedad Española de Periodística*, 440-463.

<https://www.researchgate.net/publication/280245856>

Berlinguer, M., Martínez, R., Fuster, M. y Subirats, J. (2012). Models emergents de sostenibilitat de continguts audiovisuals en l'era digital: Noves formes de publicitat i altres fonts de sostenibilitat. Barcelona: UAB.

Bessant, J. y Francis, D. (2005). Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation*, 25(3), 171-183 (citado en Amoedo *et al.*, 2015).

- 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.
<http://dx.doi.org/10.5617/jmi.v1i1.800>
- Bruns, A. (2014). Media innovations, user innovations, societal innovations. *The Journal of Media Innovations*, 1(1), 13-27.
<http://dx.doi.org/10.5617/jmi.v1i1.827>
- Campos-Freire, F. (2015). Adaptación de los medios tradicionales a la innovación de los metamedios. *El profesional de la información*, v. 24, n. 4, 441-450.
<http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2015/jul/11.pdf>
- Casero-Ripollés, A. (2010). Prensa en internet: nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergencia. *El profesional de la información*, noviembre-diciembre, v. 19, n. 6, 595-601.
<http://eprints.rclis.org/15015/1/595-601.pdf>
- Casero-Ripollés, A. y López-Rabadán (2012). La evolución de la agenda mediática española (1980-2010). Un análisis longitudinal de la portada de la prensa de referencia. *Revista Latina de Comunicación Social*, 67, 470-493.
http://www.revistalatinacs.org/067/art/964_Castellon/20_Casero.html
- Clases de Periodismo (2016). Director de 'El Mundo': las redacciones se han convertido en laboratorios de innovación, 10/03/2016. Disponible en:
<http://www.clasesdeperiodismo.com/2016/03/10/director-de-el-mundo-las-redacciones-se-han-convertido-en-laboratorios-de-innovacion/>
- Colle, R. (2011). El análisis de contenido de las comunicaciones. 1. *Fundamentos. Col. Cuadernos Artesanos de Latina* (citado en Casero-Ripollés y López-Rabadán, 2012).
- DN.Laboratorio (2014). Simplifiquemos la historia, 1/10/2014. Disponible en:
<http://laboratorio.diariodenavarra.es/simplifiquemos-la-historia/>

- Dogrue, L. (2014). What is so special about media innovations? A characterization of the field. *The Journal of Media Innovations*, 1(1), 52-69. <http://dx.doi.org/10.5617/jmi.v1i1.665>
- Fidler, R. (1997). *Mediamorphosis. Understanding new media*. Thousand Oaks, California: Pine Forge Press. ISBN: 0 8039 9086 3 (citado en Salaverría, 2015).
- Freire, F. C. (2010). Los nuevos modelos de gestión de las empresas mediáticas. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, (16), 13-30. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3351461>
- García-Avilés, J. A. y Salaverría, R. (2008). La convergencia tecnológica en los medios de comunicación: retos para el periodismo. *Trípodos*, n. 23, 31-47. <http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/5071/1/154114.pdf>
- Hallin, P. C., y Mancini, P. (2008). *Sistemas mediáticos comparados: tres modelos de relación entre los medios de comunicación y la política, Hacer*.
- Hargadon, A. (2003). *How Breakthroughs Happen: The Surprising Truth About How Companies Innovate*. Boston: Harvard University Press.
- Instituto para la Innovación Periodística (2012). ¿Qué es es InnoPress Lab?. Disponible en: <http://www.2ip.es/innovapress-lab/>
- Krumsvik, A. H. y Storsul, T. (2013). What is Media Innovation?. En T. Storsul y A. H. Krumsvik (eds.), *Media Innovation. A Multidisciplinary Study of Change* (pp. 13-26). Gotemburgo: Nordicom <https://oda.hio.no/jspui/bitstream/10642/1753/2/1031078.pdf>
- Küng, L. (2013). Innovation, Technology and Organisational Change. *Media Innovations: A Multidisciplinary Study of Change*, 9-12. En T. Storsul y A. H. Krumsvik (eds.), *Media Innovation. A Multidisciplinary Study of Change* (pp. 13-26). Gotemburgo: Nordicom

- Lafuente, G. (2012). ¿Cómo hemos llegado hasta aquí? *Cuadernos de Comunicación Evoca*, 12 junio, n. 5, 5-8.
<http://www.evocaimagen.com/cuadernos/cuadernos7.pdf>
- Lázaro, F. (2015). Entrevista a Alfredo Casares, fundador del Laboratorio de innovación periodística, Sociedad de la Innovación, 14/05/2015. Disponible en: <http://www.sociedaddelainnovacion.es/entrevista-a-alfredo-casares-fundador-del-laboratorio-de-innovacion-periodistica/>
- Lewis, S. C. y Westlund, O. (2014). Agents of media innovations: Actors, actants, and audiences. *The Journal of Media Innovations*, 1(2), 10-35.
<http://dx.doi.org/10.5617/jmi.v1i2.856>
- Martínez-Albertos, J. L. (2001). El mensaje periodístico en la prensa digital. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, (7), 19-32.
- Micó, J. L. (2006). Els criteris informatius a internet. A: Micó, Josep Lluís. *Periodisme a la xarxa*. Vic: Eumo, 51-58.
- Negredo, S. (2016). Uno de cada tres usuarios en España emplea principalmente el móvil para seguir las noticias, *DigitalNewsReport.es 2016*. Disponible en: <http://www.digitalnewsreport.es/2016/uno-de-cada-tres-usuarios-en-espana-emplea-principalmente-el-movil-para-seguir-las-noticias/>
- Pavlik, J. (2001). *Journalism and the new media*. New York: Columbia University Press (citado en Salaverría, 2015).
- Pérez-Serrano, M. J. (2008). Influencia de las mutaciones mediáticas digitales en la estructura comunicativa tradicional. *Comunicación y Hombre*, n. 4, 3-15.
<http://ddfv.ufv.es/bitstream/handle/10641/840/Influencia%20de%20las%20mutaciones%20medi%C3%A1ticas%20digitales.pdf>
- Reca, A. A. (2006). *Issues in Media Product Management*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates (citado en Salaverría, 2015).

- Sádaba, C. y Salaverría, S. (2016). Los 'labs' de medios en España: modelos y tendencias. En A. Casero-Ripollés (coord.), *Periodismo y democracia en el entorno digital*. Sociedad Española de Periodística.
- Salaverría, R. (2012). Medios y periodistas, ¿un futuro compartido? *Cuadernos de Comunicación Evoca*, 12 junio, n. 5, 11-15.
<http://www.evocaimagen.com/cuadernos/cuadernos7.pdf>
- Salaverría, R. (2015). Los 'labs' como fórmula de innovación en los medios. *El profesional de la información*, v. 24, n. 4, 397-404.
<http://www.elprofesionalde lainformacion.com/contenidos/2015/jul/06.pdf>
- Segarra, E. (2010). ¿De dónde proceden las ideas? Las fuentes de la innovación en la empresa. *HDBR*, n. 187, febrero, 51-56.
http://www.emotools.com/static/upload/files/Enric_Segarra.pdf
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers. ISBN: 0 87855 698 (citado en Amoedo *et al.*, 2015).
- Turow, J. (1992). *Media Systems in Society. Understanding Industries, Strategies and Power*. New York: Longman (citado en Salaverría, 2015).
- Varela, J. (2006). El fin de la era de la prensa. *Cuadernos de periodistas: revista de la Asociación de la Prensa de Madrid*, n. 8, 17-50.
<http://www.apmadrid.es/wp-content/uploads/2012/02/CP8%2003%20Varela.pdf>

EXECUTIVE SUMMARY

Journalism Final Degree Project

2015/2016

David Donaire Pitarch

20908810Q

al260354@uji.es

Tutor: Andreu Casero Ripollés

The labs boom in the media structure

Introduction

Media are suffering a terrible crisis situation. The decline of the traditional market and the difficulty of finding a sustainable business model on Internet are hurting to news companies. In order to find a solution to this uncertainty, innovation becomes a salvation for many media (Salaverría, 2015).

As a consequence, innovation laboratories are a very useful tool that creates opportunities. These departments allow media to tell stories in a different way and get advantages over the competition. Thus, this paper estimates necessary to know the emergence of these labs more and more valued by news companies.

The aims of this article are to discover the main modalities and issues which are subject of experimentation in Spanish labs, as well as to research what are the main differences regarding foreign labs.

Our hypotheses are based on data journalism is the predominant centre of attention more, and politics and economy are the most topics were about. We also think that international labs take a different methodology and adopt a more commercial perspective on their projects, oriented to discover future opportunities.

Literature review

Most of the consulted authors are agree about journalism crisis. In particular, a double crisis (economic and technological) produces a heavy damage to media industry in a diabolical perfect storm (Salaverría, 2012) and almost nobody is able to escape from fear (Lafuente, 2012).

According to Amoedo *et al.* (2014), the combination of different factors such as the decline in advertising investment, the gratuity access to online information and the consumption consolidation through mobile and tablets threat the survival of the traditional press model as we know it.

In response to all of these changes, researchers indicate that innovation is the solution which has invested many media. It is a concept that has been analyzed through multiple approaches but, in general, there is an underlying thesis: innovation becomes a safe-conduct within the media structure in order to try to turn over the crisis.

Although it is a recent phenomenon, labs are becoming more and more important within the media ecosystem. In fact, the founder of *Diario de Navarra* lab defines them as «an independent space of daily work, dedicated to research habits and needs of citizens», (*Sociedad de la Innovación*, x, 2015).

Thus, in global terms, the cited authors corroborate that labs boom will help to media to get out of the crisis.

Methodology

In order to describe the modalities and the topics in the Spanish context, the methodology is based on the application of a quantitative analysis to projects of 10 operational labs in Spanish media. In particular, 225 projects of these labs (*Diario de Navarra*, *El Confidencial*, *eldiario.es*, *El Español*, *Ideal*, *El Mundo*, *La Sexta*, *La Vanguardia*, *RTVE* and *Vocento*) have been analysed.

The comparison regarding their international counterparts has been made following the classification by media systems which propose Hallin and Mancini, where we get three typologies. Taking into account the list of international labs that makes Salaverría (2015), we have analyzed the last 10 projects published by the labs of the following media:

- North Atlantic or Liberal model: *BBC, Bloomberg, Financial Times, The Guardian, Huffington Post, The Irish Times, The New York Times, Timer Warner and The Washington Post*
- North/Central Europe or Democratic Corporatist model: *DPA, DW, NRK and SRF*
- Mediterranean or Polarized Pluralist Model: *AFP, Diario de Noticias, Jornal de Noticias, Público and RAI* (in addition to 10 cited Spanish labs previously)

Results

The results show that data journalism and experimenting with multimedia formats are the most modality repeated among the Spanish labs, since 81% of the analyzed projects (182 projects) are part of this typology.

At the same time, soft news is the most topics used. 56% of the studied projects are about light topics, which aren't important for the development of society, such as curiosities, sports, society, environment or technology. However, topics such as politics or economy, which are considered of higher social interest (hard news), represent only 44% of total.

Regarding the comparison, there are three very different trends. Firstly, data journalism is the predominant modality in Mediterranean countries such as Spain, France, Portugal or Italy that belong to the Polarized Pluralist model. Secondly, within the Democratic Corporatist model that is composed of North and Central countries, it bets on the technological innovation and the development of digital applications. Thirdly, this analysis shows that English and US labs (Liberal model) choose a more commercial and economic perspective.

Discussion and conclusions

Following the diagnosis that many authors emphasize, this paper shows that innovation labs are experiencing a rapid growth within the media structure. A lot of media companies have seen in these experimental units an exciting opportunity to adapt to the changing consumption habits of the user and to present news from a more alternative viewpoint.

This research also demonstrates the unstoppable growth of data journalism, especially in the Spanish context. It is because of 81% of the analyzed projects follow this specialty. In fact, 4 of the 10 listed labs in the analysis have the particle data in their denomination a feature that confirms the remarkable relevance of data units in the current media companies.

Another conclusion is that the most distant topics from politics and economy news are the centre of attention labs. These departments are betting more on topics related to the daily life of the user and their consumption habits in order to get their attention.

Finally, this article corroborates that there is a predominant and different modality in each media system. The Anglo-Saxon countries adopt a more business perspective, North and Central Europe ones choose the technological innovation and Mediterranean ones promote data journalism.

Despite the geographical differences, there is a common challenge: the importance of the mobile format visualization. According to the labs webpage sites, the growing consumption of information through smartphones causes the basic objective is to adapt the contents to their characteristics to the maximum. Consequently, it seeks to be as simple as possible so that information can be understood without problems.

To sum up, after this research, we can state that journalistic innovation, with labs as main exponent, becomes a booming solution among media companies in order to get out the crisis and to connect better with the audience.