



INNOVACIÓN EN EL PERIODISMO EMPRENDEDOR DEPORTIVO. MODELO DE NEGOCIO Y NARRATIVAS

New media innovation: the case of entrepreneurial
sports journalism



Juan-Luis Manfredi-Sánchez, José-Luis Rojas-Torrijos y José-María Herranz-de-la-Casa



Juan-Luis Manfredi-Sánchez es profesor contratado doctor de periodismo de la *Universidad de Castilla-La Mancha*. Ha dirigido *Periodismo emprendedor, una esperanza renovada*, contrato de I+D de la *Universidad de Castilla-La Mancha* con financiación del *Departamento de Estado de Estados Unidos*. Es el investigador principal del proyecto *Comunicación pública, transparencia, rendición de cuentas y participación en los gobiernos locales, GlobalCOM (CSO2013-46997-R)*.
<http://orcid.org/0000-0001-9129-2907>

*Universidad de Castilla-La Mancha, Facultad de Periodismo
Campus universitario, s/n. 16071 Cuenca, España
juan.manfredi@uclm.es*



José-Luis Rojas-Torrijos es profesor asociado de periodismo de la *Universidad de Sevilla* y profesor de periodismo en el centro universitario *EUSA*. Compagina su labor docente e investigadora con la de periodista en la *Oficina del Portavoz del Gobierno de la Junta de Andalucía*. Forma parte del grupo de investigación *Estudio de medios para un periodismo de calidad*.
<http://periodismodeportivodecalidad.blogspot.com>
<http://orcid.org/0000-0002-7390-9843>

*Universidad de Sevilla, Facultad de Comunicación
Avda. Américo Vespucio, s/n. Isla de la Cartuja. 41092 Sevilla, España
jlrojas@us.es*



José-María Herranz-de-la-Casa es doctor en periodismo por la *Universidad Complutense de Madrid*. Ha trabajado como periodista en el diario deportivo *Marca* y ha sido profesor de la *Universidad Católica de Ávila (UCAV)* y de la *Universidad Europea Miguel de Cervantes* de Valladolid. En ambas universidades ha sido también director del *Gabinete de Comunicación y Marketing*. Es profesor de la *Universidad de Castilla-La Mancha* y director de la plataforma digital *El observador de Castilla-La Mancha* de la *Facultad de Periodismo*.
<http://observador.uclm.es>
<http://orcid.org/0000-0002-3667-2664>

*Universidad de Castilla-La Mancha, Facultad de Periodismo
Campus universitario, s/n. 16071 Cuenca, España
josemaria.herranz@uclm.es*

Resumen

El periodismo emprendedor es el conjunto de iniciativas creadas desde 2008 por periodistas para afrontar la transformación del mercado periodístico español. La especialización en el deporte se ha convertido en uno de los ejes de crecimiento, copando alrededor del 17% del mercado de nuevos medios. Se evalúa el grado de innovación producido en la producción periodística. La metodología utiliza dos variables: la propuesta de valor, en particular el modelo de negocio, y la narrativa periodística. Se han censado 65 nuevos medios y se han cruzado ambas variables. Se observa que los nuevos proyectos que emplean géneros tradicionales (noticias, servicios informativos) son menos innovadores en la búsqueda de modelos de negocio. A la inversa, la apuesta por géneros diferentes (lectura pausada) va de la mano de modelos no basados sólo en la publicidad y la venta de ejemplares. Se concluye que hay poca innovación en 41 proyectos de noticias deportivas, y se destacan al menos 8 iniciativas con una propuesta innovadora.

Palabras clave

Nuevos medios; Periodismo emprendedor; Periodismo deportivo; Periodismo digital; Nuevas narrativas; Innovación.

Abstract

Entrepreneurial journalism is the set of projects created since 2008 by journalists to deal with the transformation of the Spanish media market. Specialization in sports stands out as one of the levers of growth, constituting around 17 per cent of the new media outlets. The degree of innovation in journalism production are analyzed through the measurement of two elements: their value proposition, in particular their business model, and the new ways of storytelling deployed in journalism. We identified and assessed 65 new media according to their degree of innovation. We concluded that new projects generating traditional genres (news, information services) are less innovative in the pursuit of business models. Conversely, the use of different genres (slow journalism) goes hand in hand with models not based only on advertising and sales. In conclusion, while there is little innovation in 41 projects of sports news, at least 8 initiatives with an innovative proposal stand out.

Keywords

New media; Entrepreneurial journalism; Sports journalism; Digital journalism; Digital storytelling; Innovation

Manfredi-Sánchez, Juan-Luis; Rojas-Torrijos, José-Luis; Herranz-de-la-Casa, José-María (2015). "Innovación en el periodismo emprendedor deportivo. Modelo de negocio y narrativas". *El profesional de la información*, v. 24, n. 3, pp. 265-273.

<http://dx.doi.org/10.31145/epi.2015.may.06>

1. Introducción

Se plantean tres objetivos de investigación.

El primero consiste en el análisis de la consolidación de los estudios en materia de periodismo deportivo en España (**Manfredi-Sánchez; Rojas-Torrijos; Herranz-de-la-Casa**, 2015; **Rojas-Torrijos**, 2011; 2013; **Barrero-Muñoz**, 2008; **Alcoba-López**, 2005). A pesar de la popularidad de los deportes y su presencia masiva en los medios convencionales y en los digitales, no existe un corpus investigador sólido en esta área de especialización periodística. Los estudios universitarios sobre asuntos deportivos se centran en otras áreas (gestión, fisiología, economía). Destaca el *Centro de Estudios Olímpicos*, ubicado en la *Universidad Autónoma de Barcelona*, y la *Cátedra Real Madrid*, en la *Universidad Europea de Madrid*. Ninguna de las dos cuenta con una trayectoria extensa en temas periodísticos.

El segundo objetivo es el análisis del fenómeno del periodismo emprendedor en España. Consiste en el conjunto de iniciativas lideradas por periodistas para la creación de nuevos medios. Se caracterizan por la primacía del modo digital en detrimento de la estructura tradicional. El periodismo deportivo es uno de los ejes de crecimiento de los nuevos medios: desde 2008, se han creado 65 proyectos periodísticos, alrededor del 17% del censo de nuevos medios elaborado por la *Asociación de la Prensa de Madrid* (2014). Este trabajo continúa la línea investigadora de **Manfredi-Sánchez** (2015), **Goyanes; Peinado** (2014), **Paniagua-Rojano; Gómez-Aguilar; González-Cortés** (2014), **Casero-Ripollés; Cullell-March** (2013) y **Cabezuelo-Lorenzo** (2013).

El tercer objetivo es el estudio de la innovación periodística en los nuevos medios. En la empresa, se dan tres tipos:

- creación de nuevos mercados
- sostenibilidad o mejora incremental
- eficiencia de los procesos o en la gestión.

En el periodismo, la innovación se clasifica en las áreas de:

- producto y servicio periodístico;
- producción, comercialización y distribución;
- organización.

La innovación presenta oportunidades de transformación del negocio, pero también barreras (**Chesbrough**, 2010).

Estos tres objetivos de investigación conducen al planteamiento de la siguiente hipótesis: existe una relación directa entre el grado de innovación periodística y el tipo de género periodístico empleado. Así, los nuevos medios que son innovadores en la narrativa periodística (géneros, empleo intensivo de datos, infografía, análisis y prospectiva, lectura pausada) también han innovado en la propuesta de valor (diseño, ilustración y géneros) y el modelo de negocio (ingresos). En cambio, los nuevos proyectos que emplean géneros tradicionales (noticias, crónica, actualidad) se sustentan sobre modelos de negocio propios del entorno tradicional (publicidad, suscripciones).

2. Metodología

2.1. Marco teórico

La metodología empleada consiste en la identificación de los nuevos medios creados en España desde 2008, bajo el paraguas del fenómeno denominado periodismo emprendedor. Se identifican cinco elementos que definen estos nuevos proyectos:

- propiedad y titularidad del nuevo medio en manos de periodistas;
- entorno digital y móvil;
- marca personal de los profesionales;
- naturaleza de la propuesta de valor;
- uso de nuevas narrativas periodísticas.

La naturaleza innovadora de los nuevos medios se basa en su naturaleza digital y la orientación de la inversión hacia la

producción periodística (**Manfredi-Sánchez; Artero, 2014**, p. 161). Esta investigación se concentra en el cuarto y el quinto elementos.

Propuesta de valor

Consiste en la conceptualización, diseño y ejecución del proyecto periodístico; en la descripción del producto informativo, el modelo de negocio, la relación con los lectores, los anunciantes y los mercados publicitarios, la elección de una tecnología, la comercialización, y la organización de la redacción, entre otros. La propuesta de valor es el eje de la estrategia en la creación de proyectos empresariales, porque compendia la identidad, la misión y el producto periodístico. Exige el análisis y la medición de elementos objetivos, públicos y concretos. Por eso, el modelo de negocio (**Hedman; Kalling, 2003**) sintetiza la propuesta de valor y permite identificar patrones de relación con los lectores, los anunciantes y los propios periodistas.

El desarrollo del modelo de negocio establece un sistema de ingresos, que es la respuesta a quién paga por los servicios y productos que se ofrecen en el mercado. No existen modelos puros, sino que suelen ser el resultado de la combinación de varios sistemas. En la prensa convencional, de inspiración *fordista*¹, el modelo de negocio se basa en el control sobre la distribución a través de una red capilar de puntos de venta, las suscripciones y la captación de inversiones publicitarias. La audiencia masiva genera más ingresos que el periodismo de nicho en términos absolutos, aunque tal relación no mida la rentabilidad de los proyectos. El modelo de negocio es un elemento objetivo, que se puede medir y evaluar sin la intervención de los interesados.

Los proyectos emprendedores en periodismo deportivo no han seguido una línea innovadora

Sin embargo, en la prensa digital los ingresos proceden de diversas fuentes. No existe un patrón unificado de negocio como el señalado para la prensa de papel. La evolución ha sido lenta en los medios convencionales que crean estrategias para internet y los nuevos medios. **Casero-Ripollés** en un estudio temprano (2010) analiza cómo dos medios convencionales (*El país* y *El mundo*) y dos medios nativos (*Soitu* y *Factual*) emplean la misma estrategia. En este contexto, parece oportuno explorar nuevas vías de financiación. **Yuste y Cabrera** (2014, pp. 87-132) enumeran en su estudio la venta de contenidos por internet, la publicidad, el patrocinio, el *crowdfunding*, micropagos, suscripciones, cupones y descuentos, apps y tabletas, *versioning*, sindicación de contenidos, servicio de selección de contenidos o generación de contenidos a medida.

La innovación en el modelo de negocio es posterior y, probablemente, catalizado por el declive del mercado publicitario (*Infoadex, 2014*). La arquitectura del emprendimiento periodístico se extiende hacia componentes propios del negocio digital, que adapta la propuesta de valor y transforma las capacidades de la compañía. Interesa aquí el reciente

ranking de innovación periodística elaborado por la *Universidad Miguel Hernández* de Elche, que persigue la creación de una metodología de medición de la innovación (*UMH, 2014*).

Narrativa periodística

Consiste en la seña de identidad del periodismo que dota de sentido a la profesión. La diferenciación reside en cómo contar las historias, en explicar los detalles de lo sucedido, y en cómo presentar la información, de forma que ésta resulte lo más atractiva y original para alcanzar al público al que se dirige. La innovación en la narrativa transforma el producto y el servicio periodístico que se ofrece a los lectores: encontramos una evolución permanente en los géneros y formatos periodísticos más tradicionales, que han pasado a replantearse la forma y el contenido, y de esta manera poder aprovechar las nuevas posibilidades narrativas que ofrece el entorno digital y adaptarse mejor a los nuevos hábitos de consumo de los usuarios, cada vez más presentes en los dispositivos móviles.

2.2. Diseño de la investigación

En primer lugar, se han censado los medios deportivos españoles de nueva creación. Esta clasificación informativa suele ser especializada de acuerdo con el ámbito de difusión que rige. Así, encontramos diarios dedicados principalmente a un deporte (fútbol), un equipo (*Sevilla FC* o *Real Betis*) o una categoría (fútbol profesional, deporte municipal). Tal especialización refuerza la idea de nicho de audiencia y facilita la multiplicación de iniciativas periodísticas que juegan con dos criterios relevantes: geográficos y temáticos.

El censo se compone de 65 nuevos medios, que han sido lanzados desde 2008 hasta finales de 2014. Se han mantenido en el listado todos, aunque algunos cerraron o están inaccesibles (tabla 1).

A continuación se han establecido tres criterios de innovación.

a) Producto o servicio periodístico: ante un mercado informativo saturado, se apuesta por otros géneros menos vinculados a la actualidad noticiosa y se exploran nuevas narrativas y formatos.

Entre los géneros que facilitan la innovación encontramos el reportaje en profundidad, el análisis, los informes y la entrevista extensa no vinculada a los resultados de la jornada de competición regular. Prima el género interpretativo que mezcla el hecho informativo con la opinión, la visión del redactor;

b) Uso de técnicas como la infografía, diseño o bases de datos. Es poco habitual en medios convencionales o bien en medios de naturaleza digital que siguen el patrón de aquellos.

c) Propuesta de valor, con especial atención al modelo de negocio. La captación de publicidad se considera poco innovadora. En cambio, la apuesta por la comunidad de lectores o los productos *premium* en tienda sí lo son. Otras fórmulas de financiación innovadoras son el *crowdfunding*, elaboración de aplicaciones para tabletas y teléfonos, alianzas, par-

Tabla 1. Censo de nuevos medios deportivos (2008-2014)

Medio	Web	Año de creación
Viva futbol	http://www.vivafutbol.es	2010
Ecos del balón	http://www.ecosdelbalon.com	2011
El desmarque	http://www.eldesmarque.com	2006
Sportyou	http://www.sportyou.es	2008
Sports made in USA	http://sportsmadeinusa.com	2009
Vavel	http://www.vavel.com/es	2010
Once contra once	http://www.actiweb.es/oncecontraonce	2010
Piratas del basket	http://piratasdelbasket.net	2010
Vivafutbol	http://www.vivafutbol.es	2010
Sportics	http://sportics.es	2011 Paralizado desde junio 2014
DeporPress	http://www.deporpress.com	2011
Master1000	http://master1000.es	2011
Sentimiento AyN	http://www.sentimientoayn.com	2011
Panenka	http://www.panenka.org	2011
Ecos del balon	http://www.ecosdelbalon.com	2011
Munideporte	http://www.munideporte.com	2003
Quality sport		2011 Cerró en 2014. Su equipo pasó a formar parte de <i>Marca plus</i>
Tú al Ramiro y yo a Badalona	http://www.ramirobadalona.com	2011? Cerró en diciembre de 2013
Camp d'esports	http://www.campdesports.cat	2012
Canarias basket	http://canariasbasket.com	2012
Cronómetro deportivo	http://www.cronometrodeportivo.es	2012
Cuadernos del basket	http://www.cuadernosdebasket.com	2012
Deporadictos	http://deporadictos.com	2012
Radio goles	http://www.radiogoles.es	2012
Kaiser football magazine	http://www.kaisermagazine.com	2012
Pasaporte olímpico	http://issuu.com/podium1896/docs/revista_p_dium_num.01	2012 Edita revista <i>Pódium</i> (2014)
El deporte conquense	http://eldeporteconquense.com	2012
Protagonistas del juego	http://protagonistasdeljuego.com	2012
Eleven foot		2012 Cerró en agosto de 2013
Diario gol	http://www.diariogol.com	2012
HockeyDH	http://www.hockeydh.com	2012
Lineker magazine	http://www.linekermagazine.es	2012
Spanish player go	http://www.spanishplayer.com	2012
Falso 9	http://falso9.com	2012
Ha10	http://ha10.es	2012
Juegos Rio Janeiro 2016	http://www.juegosriojaneiro2016.com	2012
Libero	http://shop.revistalibero.com	2012
Marti Perarnau	http://www.martiperarnau.com	2012
Mundial de futbol 2014	http://www.mundialdefutbol2014.es	2012
Mas que alba	http://www.masquealba.com	2013
Palabra de futbol	http://palabradefutbol.com	2013
Proyecto premier	http://www.proyectopremier.com	2013
Ritmo de juego	Desaparecido	2013
Sphera sports	http://www.spherasports.com	2013
Alirón	http://www.alironbilbao.com	2013
La tribuna deportiva	http://latribunadeportiva.net	2013
Deporte Sevilla	http://deportesevilla.tv	2013
Gipuzkoa sport	http://www.gipuzkoasport.com	2013
El juego de Naismith	http://www.eljuegodenaismith.com	2013

Tabla 1 (cont.). Censo de nuevos medios deportivos (2008-2014)

Medio	Web	Año de creación
<i>Time out magazine</i>	http://www.timeout.com	2013
<i>La jugada financiera</i>	http://lajugadafinanciera.com	2013
<i>Minuto 116</i>	http://revistaminuto116.com	2013
<i>Metadeporte</i>	http://metadeporte.com	2013
<i>Maratón radio</i>	http://www.maratonradio.com	2013
<i>Avance deportivo</i>	http://www.avancedeportivo.es	2013
<i>Ciclo 21</i>	http://www.ciclo21.com	2013
<i>Los otros 18</i>	http://www.losotros18.com	2013
<i>Diario de La roja</i>	Desaparecido	2014
<i>Mundo sala</i>	http://futsalia.es	2014 Cerró en junio de 2014, y renació como <i>Futsalia</i>
<i>Deporte para todos</i>	http://www.deporteparatodos.net	2014
<i>KIAenzona</i>	http://kiaenzona.com	2014
<i>La Fosbury</i>	http://fosbury.cat/#!menu	2014
<i>Olympo Deportivo</i>	http://www.olympodeportivo.es	2014
<i>Volata</i>	http://volatamag.cc	2014
<i>El enganche</i>	http://www.elenganche.es	2014
<i>Revista Elite sport</i>	http://www.revistaelitesport.es	2014
<i>Estadio Leiva</i>	http://estadioleiva.com	2014

tenariado con medios convencionales, filantropía o la sindicación de contenidos, entre otras.

Por último, se han cruzado los datos para valorar la hipótesis inicial. El conteo es manual en la medida que el equipo investigador ha revisado los 65 medios censados y ha completado la información de los siguientes items:

- nombre y web de la publicación;
- especificidad geográfica;
- especificidad deportiva;
- género de portada (visita diaria durante una semana para conocer el grado de innovación en el producto no noticioso);
- innovación en el negocio (es gradual; desde la ausencia de innovación que es la publicidad y la venta de ejemplares, hasta la creación de comunidades);
- innovación en el mercado periodístico (creación de un producto o servicio para un segmento no atendido).

Se ha concluido con una valoración del grado de innovación (incremental o sustancial) en las áreas de producto y servicio periodístico; producción, comercialización y distribución; y organización.

El período de investigación ha abarcado de diciembre de 2014 a enero de 2015, dos meses de actividad informativa que incluye liga regular, parón invernal o actividades extraordinarias. Es una muestra significativa de la actividad anual.

3. Resultados

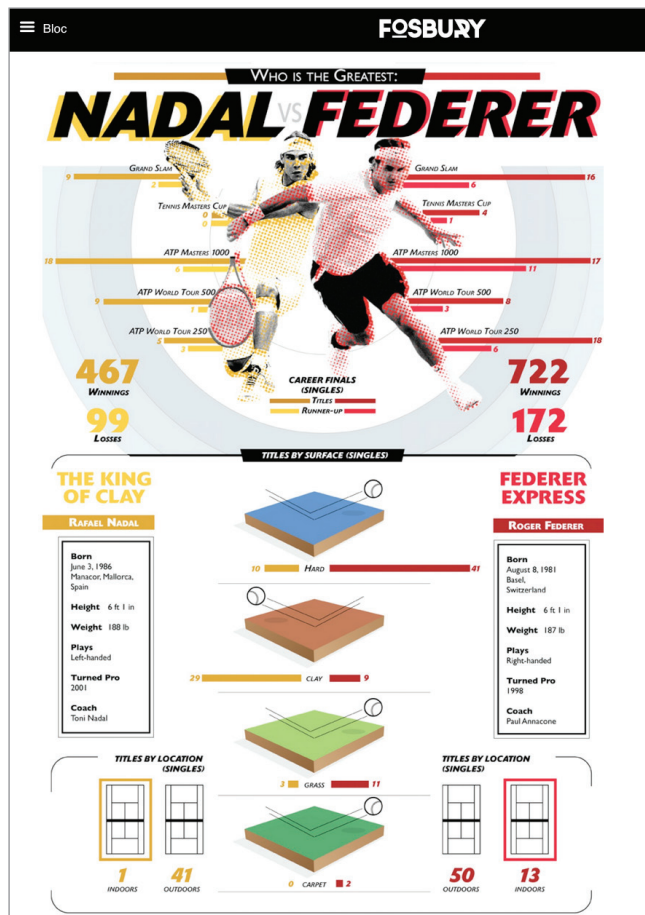
Los hallazgos confirman la hipótesis planteada en la pregunta de investigación. De forma concluyente, se observa que los proyectos emprendedores en periodismo deportivo no han seguido una línea innovadora. Al contrario, han transpuesto modelos periodísticos conservadores (noticias y servicios informativos) que heredan una propuesta de valor de

corte tradicional. Esto explica que 41 de los proyectos listados apuesten por las noticias y la actualidad como género de portada, es decir, como elemento principal de la web. Este hecho redonda en un diseño estándar, poco diferenciado de otros medios convencionales del ámbito deportivo. También significa: enumeración de noticias, columna lateral con opinión destacada y conexión con redes sociales. Sorprende el escaso grado de especialización y diversificación de los proyectos: 33 se orientan hacia el fútbol profesional, 11 a temas polideportivos y 7 a baloncesto. Los otros 14 se reparten entre polideportivo, hockey y otros deportes minoritarios. No se ha encontrado en el censo actividad relacionada con los deportes de motor o nieve, cuya popularidad se estima sobresaliente.

En relación con el modelo de negocio, 45 nuevos medios han optado por la publicidad, un sistema convencional y poco innovador en el entorno digital. Destaca la elección de fórmulas poco avanzadas, como la publicidad invasiva, los *banners* o los robapáginas. En este punto, se han encontrado fórmulas mixtas de financiación. Casi todos los medios reseñados plantean varias vías de ingresos. Como indicador de innovación interesa más la propuesta de valor, esto es, la identificación de un proyecto periodístico diferente antes que la inclusión de publicidad.

a) Género de portada (sobre 65 censados)

- 41 noticias
- 6 contenidos largos (*long-form*)
- 3 opinión e interpretación
- 3 radio
- 2 vídeo
- 2 banco de datos, informes
- 1 *vintage*
- 1 red de blogs
- 1 reportaje
- 5 no activo



<http://fosbury.cat/bloc/infografia-nadal-vs-federer-qui-es-el-millor>

b) Deporte preferente en portada (sobre 65 censados)

- 35 fútbol (33 fútbol profesional, 1 femenino, 1 sala)
- 11 polideportivo
- 7 baloncesto
- 3 olimpismo
- 2 economía y marketing deportivo
- 2 ciclismo
- 1 tenis
- 1 deportes de EUA
- 1 atletismo
- 1 deporte adaptado
- 1 hockey

c) Modelo de negocio (son mixtos, por eso suman más de 66)

- 45 publicidad
- 6 tienda, productos exclusivos o *vintage*
- 3 venta de ejemplares en papel
- 2 comunidad de lectores
- 2 colaboración con otros medios
- 1 donaciones
- 2 asesoría
- 1 periodismo de marca
- 1 eventos y patrocinios
- 7 desconocido, no identificado

Con estos datos principales, se ha realizado la comprobación inversa. Se ha identificado qué proyectos emplean o plantean modelos de negocio alternativos al convencional

basado en publicidad o venta de ejemplares. Con esta segunda revisión, se encuentra la segunda confirmación de la hipótesis de trabajo. La ausencia de publicidad al uso requiere un modelo comercial diferente, que permite la publicidad pero abre la puerta a otros ingresos. Se analizan de forma cualitativa ocho casos concretos que validan la hipótesis:

Elenganche.es

<http://www.elenganche.es>

Ofrece *Historias de fútbol*, un género novedoso, de lectura pausada y muy elaborada. Cuenta con un diseño cuidado (fotografía, ilustración, adaptado a móviles y tabletas) y una extensa gama de detalles. Se aleja de la actualidad para conectar con lectores interesados en el fútbol profesional en un sentido más amplio. Utiliza géneros como el reportaje histórico o la viñeta. La propuesta de valor se centra en un lector que busca contenidos más allá de la lectura diaria. Se concreta en un modelo de negocio con dos vías de ingresos destacadas: la tienda y la suscripción. La primera vende productos textiles de moda, mientras que la segunda da acceso a una comunidad con contenido exclusivo. Apenas hay publicidad.

Kaiser magazine football

<http://www.kaisermagazine.com>

Publica una revista en papel y digital sobre contenidos futbolísticos. No hay actualidad, sino reportajes en profundidad, historias del mundo del fútbol, guías que analizan equipos actuales e históricos y otros contenidos de fútbol clásico. La propuesta de valor es muy clara, con contenidos muy cuidados en la redacción, diseño y selección de temas. El modelo de negocio se basa en la venta de ejemplares *premium* de su revista bimestral, así como en la venta de láminas y otros contenidos exclusivos. Esta extensión de la marca convierte a *Kaiser* en un medio innovador, que pone en valor su propio diseño.

“ Sorprende el escaso grado de especialización y diversificación de los proyectos ”

Volata

<http://volatamag.cc>

Se dedica al ciclismo profesional. Es la única revista de calidad en papel y en digital que se edita en España. Emplea distintos géneros: reportajes y entrevistas de formato largo, análisis de la situación del deporte nacional e internacional, así como otros artículos de opinión. No hay actualidad al uso. La innovación procede de la calidad de la producción, la apuesta por un nicho de mercado y la creación de una tienda con servicios y productos propios. Incluye publicidad y venta de ejemplares en papel.

Libero

<http://shop.revistalibero.com>

Es una revista trimestral en papel que se vende por suscripción, aunque se distribuye de forma puntual en una red seleccionada de quioscos. El género preferente es el reportaje, que no está accesible en la web. Ésta actúa como repositorio de contenidos, pero no como ventana. Los temas

abarcan la relación entre fútbol y cultura, pero no se vincula con la competición profesional (resultados, clasificaciones), sino con sus personajes o los grandes temas. Presume de contenidos de lectura pausada.

Panenka

<http://www.panenka.org>

Tiene un enfoque parecido a la anterior, en la medida que se presenta como una publicación cultural sobre fútbol. Edita reportajes, historias de fútbol, entrevistas fuera de la actualidad y otros géneros o formatos interpretativos (libros). Encaja con la tendencia de lectura pausada, no pendiente de la actualidad. La revista mensual en papel contiene publicidad, pero tiene otras vías de ingresos de acuerdo con su propuesta de valor. Ha creado el *Club Belgrado'76* para socios y suscriptores, así como una aplicación muy competitiva en el entorno móvil.

Fosbury

<http://fosbury.cat/#!menu>

Es de temática polideportiva y de forma significativa no incluye el fútbol profesional en su agenda. Mezcla reportajes y entrevistas con deportistas de primer nivel en su deporte, pero no se centra en la competición o la clasificación puntual. Utiliza nuevas narrativas muy interesantes como las infografías y los reportajes interactivos. Además innova en el soporte, que es específico para tabletas y en lengua catalana. Contiene publicidad, pero su propuesta de valor hace hincapié en la idea de comunidad (socios lectores) y tienda.

Maratón Radio

<http://www.maratonradio.com>

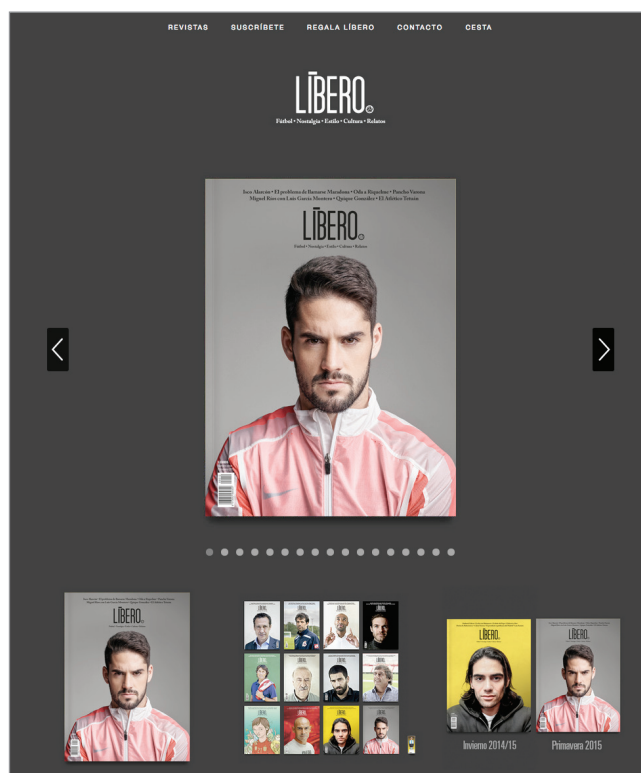
Su propuesta es innovadora en la medida que consigue crear un proyecto periodístico y orientarlo a un mercado en auge. Este enfoque le permite centrarse en el atletismo amateur, las carreras populares y el triatlón. Además, la producción es innovadora: utiliza medios audiovisuales (radio) para que se pueda descargar y escuchar mientras se practica deporte. Por eso no se centra en la actualidad. Los ingresos mezclan la publicidad con la organización de eventos y los patrocinios.

Prima la repetición o la traslación de modelos convencionales al entorno digital

Martiperarnau.com

<http://www.martiperarnau.com>

Su propuesta es en esencia el fútbol, aunque recoge otros deportes. Tiene un estilo propio muy definido, lo que le permite publicar artículos de opinión y reportajes interpretativos de la realidad deportiva. Procura no vincular sus textos únicamente a resultados semanales, porque su gama de productos y servicios periodísticos requiere más tiempo de producción. Publican y venden una revista semestral, informes sobre temas especiales y otras publicaciones de corte menor. Cuentan con publicidad, pero la propuesta de valor gira en torno al club de socios, que tienen acceso a contenidos especiales.



<http://shop.revistalibero.com>

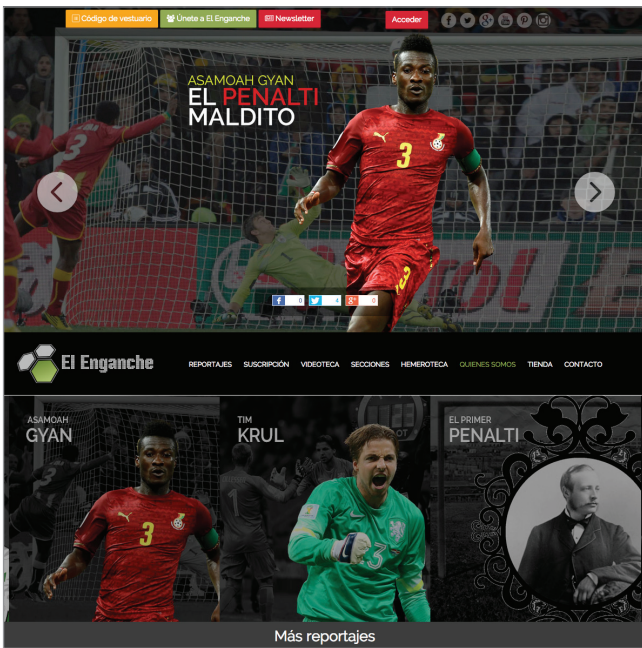
Hay que señalar que se encontraron fórmulas innovadoras en alguno de los campos propios de actividad periodística. El periodismo deportivo ha sido propicio al patrocinio y a fórmulas publicitarias novedosas. Por eso, es innovadora la propuesta de *Kiaenzona.com*, una web de baloncesto que responde al ahora denominado periodismo de marca. Es un patrocinio de la liga profesional de baloncesto español, que incluye un rincón para aficionados, espacio para la interacción y una novedosa apuesta por el juego (*gamification*). Contiene videonoticias, reportajes y actualidad.

<http://kiaenzona.com>

La innovación de *Eldesmarque.com* procede del modelo de producción periodística. Es el único periódico que ha utilizado la estrategia de extensión de marca. El género es actualidad informativa y noticias, pero el modo en que se desarrolla sí es innovador. La extensión de marca permite la creación de nuevos medios adaptados al público local bajo el paraguas de una marca reconocida y estable en el mercado periodístico. Es el único caso que innova en la propuesta de valor, pero no a través del género periodístico, sino de la especialización local. Abre nuevos mercados con el empleo de una solución tecnológica periodística.

<http://eldesmarque.com>

Otra innovación es la creación de productos en el nicho al que se dirigen. Destacan dos publicaciones dedicadas en exclusiva al fútbol profesional inglés, una web de deportes profesionales practicados en Estados Unidos, una revista de fútbol femenino, dos publicaciones sobre economía y marketing deportivo, otra final sobre deporte adaptado a las personas con alguna discapacidad y otra al hockey. La innovación consiste en la atención a un mercado sin atender para el público español.



<http://www.elenganche.es>

En cuanto a las fórmulas de financiación, encontramos innovadora la oferta de profesionales de un deporte para el seguimiento de un club, una liga o una promesa. *Metadeporte.com* ofrece este tipo de servicio. La redacción profesional es un servicio de valor añadido que puede financiar proyectos periodísticos, como sucede en la prensa económica.

<http://metadeporte.com>

También destaca la originalidad de los álbumes y cromos personalizados de *ElDeporteConquense.com*, que ha creado una serie de estampas de clubes locales de fútbol.

<http://eldeporteconquense.com>

4. Conclusiones

La primera conclusión se centra en el producto: se observa poca innovación. Prima la repetición o la traslación de modelos convencionales al entorno digital. La multiplicación de webs deportivas dedicadas a la actualidad y las noticias del fútbol profesional revela poca innovación en la creación de mercados, augura poca sostenibilidad o viabilidad empresarial y limita la eficiencia del proyecto.

Destaca la escasa innovación audiovisual. Hay pocas iniciativas audiovisuales puras. El desarrollo de productos radiofónicos tiene un coste de producción mínimo, por lo que es una oportunidad interesante para diferenciarse. Sí merece la pena reseñar el empleo de música y multimedia por parte de *Ecosdelbalon.com*.

Se observa poca atención al diseño como parte del mensaje periodístico. La mayoría de las publicaciones emplean plantillas estandarizadas o poco elaboradas. Este *look-and-feel* debilita la primera visita al medio. La reputación de la propuesta innovadora es un elemento que contribuye al éxito del proyecto (Luoma-Aho; Nordfors, 2009). En el censo analizado, la gestión de la reputación no aparece como una prioridad. No hay una gestión intensiva de las redes sociales. No hay acciones concretas en este sentido, salvo seguimientos de partidos o comentarios.

La segunda conclusión trata de la propuesta de valor, en particular el modelo de negocio. La captación de grandes anunciantes y grandes masas de publicidad no cuadra con el periodismo emprendedor. Cuesta hacerse hueco y generar audiencia masiva para que los números de la inversión publicitaria cuadren con cpm (coste por mil), *click-through* o *pay-per-click*. Asimismo, la creación de un medio nuevo que compita con el dominio preferente de los convencionales tanto en prensa (*Marca*, *As* o el diario local) como en televisión parece una aventura difícil. La diferenciación por la vía del producto o el servicio tiende a cero. Además, el lector no paga por servicios no diferenciados, por lo que su rentabilidad tiende también a cero. Estos usuarios activos no se concretan en una inversión publicitaria masiva. Esto vacía los posibles desarrollos estratégicos y anula la monetización por la vía de la audiencia masiva. Con una inversión y recursos limitados, hay que ofrecer un servicio periodístico muy diferente, bien en el mercado (geográfico o especialidad deportiva) o en la narrativa (géneros no noticiosos).



<http://volatamag.cc/revista>

El enfoque en productos y mercados saturados reduce las posibilidades de éxito de una iniciativa periodística. En una economía basada en la atención de la audiencia, la sobreabundancia de la oferta ahoga las nuevas propuestas. Los proyectos deportivos estudiados compiten con los medios convencionales, con las secciones deportivas de los medios generalistas y también con todo tipo de

periodistas y aficionados que publican contenidos en redes sociales. En una futura investigación, sería relevante conocer qué opinión tienen los directores, cómo ven la innovación periodística y qué resultados produce en la audiencia el lanzamiento de servicios periodísticos innovadores. La entrevista en profundidad o la etnografía de las redacciones parecen métodos adecuados.

En síntesis, la innovación es escasa en la mayoría de los nuevos medios periodísticos deportivos españoles. En cambio, los proyectos emprendedores que han apostado por una propuesta de valor diferenciada sí han conseguido crear modelos de financiación basados en el pago (por parte del lector) y otras fórmulas complementarias. Esta mezcla de innovación en el género periodístico y la propuesta de valor contribuye a crear un producto o servicio periodístico diferente, con alto valor añadido, y potencia el protagonismo del lector/consumidor que es capaz de diferenciar la calidad del producto.

Notas

1. El *fordismo* es un sistema de producción en serie. Promueve la especialización, la transformación del esquema industrial y la reducción de costos.

2. Esta investigación ha contado con el apoyo de *Periodismo emprendedor, una esperanza renovada*, contrato de I+D de la Universidad de Castilla-La Mancha con financiación del Departamento de Estado de Estados Unidos.

Inicio de la investigación: abril de 2014.

Conclusión de la investigación: enero de 2015.

6. Bibliografía

Alcoba-López, Antonio (2005). *Periodismo deportivo*. Madrid: Editorial Síntesis. ISBN: 978 8497562737

Asociación de la Prensa de Madrid (2014). *Informe anual de la profesión periodística*. Madrid; APM, 112 pp. <http://www.apmadrid.es/publicaciones/informe-anual-de-la-profesion-periodistica>

Barrero-Muñoz, José (2008). *Periodistas deportivos contra la violencia en el fútbol, al pie de la letra*. Madrid: Fragua. ISBN: 978 8470742552

Cabezuelo-Lorenzo, Francisco (2013). "Cinco años de crisis en el mercado de la comunicación (2008-2013)". *Historia y comunicación social*, v. 18, pp. 703-715. http://dx.doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44358

Casero-Ripollés, Andreu (2010). "Prensa en internet: nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergencia". *El profesional de la información*, v. 19, n. 6, pp. 595-600. <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2010/noviembre/05.html> <http://dx.doi.org/10.5209/10.3145/epi.2010.nov05>

Casero-Ripollés, Andreu; Cullerl-March, Cristina (2013). "Periodismo emprendedor. Estrategias para incentivar el autoempleo periodístico como modelo de negocio". *Estudios sobre el mensaje periodístico*, v. 19, pp. 681-690. http://dx.doi.org/10.5209/rev_ESMP.2013.v19.42151

Chesbrough, Henry (2010). "Business model innovation:

Opportunities and barriers". *Long range planning*, abril-junio, v. 43, n. 2-3, pp. 354-363.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>

Goyanes, Manuel; Peinado, Fernando (2014). "Online newspapers business models in Spanish science journals: a review and suggestions for future research". *Ámbitos. Revista internacional de comunicación*, v. 24, pp. 91-100. <http://goo.gl/uS850x>

Hedman, Jonas; Kalling, Thomas (2003). "The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations". *European journal of information systems*, n. 12, pp. 49-59. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000446>

Infoadex (2014). *Estudio InfoAdex de la inversión publicitaria en España 2014*. Madrid: Infoadex. http://www.infoadex.es/resumen_estudio_2014.pdf

Luoma-Aho, Vilma; Nordfors, David (2009). "Attention and reputation in the innovation economy". *Innovation journalism*, v. 6, n. 2. <http://www.innovationjournalism.org/archive/injo-6-2.pdf>

Manfredi-Sánchez, Juan-Luis (coord.) (2015). *Innovación y periodismo. Emprender en la universidad*. Tenerife: Cuadernos artesanos de comunicación, n. 76. <http://www.cuadernosartesanos.org/2015/cac76.pdf>

Manfredi-Sánchez, Juan-Luis; Artero, Juan-Pablo (2014). "New business models for the media: the Spanish case". En: Psychogiopoulou, Evangelia (ed.). *Media policies revisited. The challenge for media freedom and independence*. Palgrave Macmillan, pp. 160-174. ISBN: 978 1137337832

Manfredi-Sánchez, Juan-Luis; Rojas-Torrijos, José-Luis; Herranz-de-la-Casa, José-María (2015). "Periodismo emprendedor: el periodismo deportivo en España". *Revista latina de comunicación*, n. 70, pp 69-90. <http://www.revistalatinacs.org/070/paper/1035-UC/05es.html> <http://dx.doi.org/10.4185/RLCS-2015-1035>

Paniagua-Rojano, Francisco-Javier; Gómez-Aguilar, Marisol; González-Cortés, María-Eugenia (2014). "Incentivar el emprendimiento periodístico desde la Universidad". *Revista latina de comunicación social*, n. 69, pp. 548-570. <http://dx.doi.org/10.4185/RLCS-2014-1024>

Rojas-Torrijos, José-Luis (2011). *Periodismo deportivo de calidad*. Madrid: Fragua. ISBN: 978 8470744594

Rojas-Torrijos, José-Luis (2013). "Periodismo deportivo. Hacia la innovación y el emprendimiento en la Red". En: Sobrados-León, Maritza (coord.). *Presente y futuro en el periodismo especializado*. Madrid: Fragua, pp. 197-247. ISBN: 978 8470745553

Universidad Miguel Hernández (2014). *Ranking de innovación periodística 2014*. Elche: Grupo de Investigación de la Comunicación. <http://mip.umh.es/ranking>

Yuste, Bárbara; Cabrera, Margarita (2014). *Emprender en periodismo. Nuevas oportunidades para el profesional de la información*. Barcelona: Editorial UOC. ISBN: 978 8490640708