



RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN EN LOS LABORATORIOS DE MEDIOS: EL CASO DE *EL CONFIDENCIAL.LAB*

Innovation results in media labs: The case of *El confidencial.LAB*

José-Alberto García-Avilés



José-Alberto García-Avilés es profesor titular de periodismo en la *Universidad Miguel Hernández de Elche (UMH)*. Es *Bachelor of Arts* por la *National University of Ireland*, licenciado en periodismo y doctor en comunicación por la *Universidad de Navarra*. Fue *visiting scholar* en la *Universidad de Columbia*. Imparte docencia en el *Master de Innovación en Periodismo* de la *UMH*. Investiga sobre innovación periodística, prácticas profesionales y la calidad del periodismo.
<http://orcid.org/0000-0001-7854-3476>

Universidad Miguel Hernández de Elche
Facultad Ciencias Sociales y Jurídicas, Departamento de Ciencias Sociales y Humanas
Edif. Torreblanca. Av. de la Universidad, s/n. 03202 Elche (Alicante), España
jose.garciaa@umh.es

Resumen

Se analiza la innovación en la organización y en los procesos de trabajo de *El confidencial.LAB*, un laboratorio creado en 2013 en el seno del mismo periódico nativo digital. La investigación se ha desarrollado a lo largo de 16 meses, mediante observación no participante, entrevistas en profundidad con profesionales del laboratorio y un cuestionario cumplimentado por sus integrantes. Los resultados muestran el tipo de innovación generada por *El confidencial.LAB* en los productos, la organización interna, los flujos de producción, la experiencia de usuario y la comercialización. El trabajo con equipos interdisciplinarios, la filosofía del ensayo y error, y del mínimo producto viable, contribuyen al éxito de los procesos productivos y a la rentabilidad económica del medio.

Palabras clave

Innovación; Periodismo; Medios digitales; Prensa digital; Laboratorios; Procesos productivos; Estudios de caso; *El confidencial*.

Abstract

The innovative organizational and work processes at the digital newspaper *El confidencial.LAB*, a laboratory created in 2013 within a newsroom, are analyzed. This research was conducted over a 16-month period, using non-participant observation, in-depth interviews with lab professionals, and a questionnaire answered by its members. The results reveal various innovations generated by *El confidencial.LAB* in products, internal organization, production flows, user experience, and commercialization. The success of their productive process and business profitability can be attributed to interdisciplinary teamwork, a philosophy of trial and error, and launching a small amount of viable products.

Keywords

Innovation; Journalism; Online media; Digital press; Online newspapers; Media labs; Production processes; Case studies; *El confidencial*.

García-Avilés, José-Alberto (2018). "Resultados de la innovación en los laboratorios de medios: el caso de *El confidencial.LAB*". *El profesional de la información*, v. 27, n. 2, pp. 359-366.

<https://doi.org/10.3145/epi.2018.mar.14>

1. Introducción

En el actual ecosistema digital, los medios necesitan reinventarse y adaptarse a las posibilidades que ofrece internet, en un contexto de profunda crisis de la industria periodística (Nee, 2013). Diversos factores acentúan esta crisis (Palomo; Palau-Sampio, 2016):

- fragmentación del mercado;
- consumo informativo a través del móvil y las redes sociales;
- descenso de la inversión publicitaria;
- incertidumbre sobre los modelos de negocio;
- nuevos roles periodísticos.

El ritmo acelerado de los cambios económicos, sociales y tecnológicos ha acentuado la importancia de la innovación para lograr una ventaja competitiva en cualquier sector. La cuestión para las empresas ya no es si deben innovar o no, sino cómo hacerlo con éxito. Esta necesidad ha motivado que algunas compañías orienten parte de su I+D a estrategias que fomenten el potencial de sus trabajadores: diseñar espacios creativos, recompensar iniciativas e implantar una cultura abierta a la experimentación (Fisher; Polt; Vonortas, 2009). Numerosas investigaciones avalan el impacto económico de la innovación, que favorece el crecimiento de las empresas y la mejora de sus ventajas competitivas (Romero-García-de-Paredes, 2014).

Este trabajo estudia la innovación que se lleva a cabo en *El confidencial.LAB*, un laboratorio creado en 2013 en el seno del mismo nativo digital, con especial atención a los productos, la organización interna, los flujos de producción, la experiencia de usuario y la comercialización.

2. Marco teórico

Para afrontar la transformación en los medios es necesario hablar de innovación, un proceso que trastoca los fundamentos de la industria de forma radical o progresiva, modificando el modo en que se generan y distribuyen los recursos productivos (Fagerber, 2006). La innovación no tiene por qué limitarse a un producto o tecnología, sino que puede basarse en una nueva combinación de ideas, procesos o recursos previamente existentes (Storsul; Krumsvik, 2013, p. 19).

Según Boczowski (2004, p. 11),

“la innovación mediática se implementa mediante mutaciones interrelacionadas en la tecnología, la comunicación y la organización”;

por ello, es importante analizar no sólo los productos, sino los procesos que generan tanto productos como entornos innovadores. En el ámbito periodístico la innovación se desarrolla en cuatro áreas fundamentales (De-Lara-González et al., 2015):

- contenidos;
- procesos productivos;
- organización;
- modelo de negocio.

En los medios que introducen estrategias de innovación se identifica una comunicación eficaz desde la gestión y una redefinición de los procesos productivos, que se traducen en incrementos de la calidad editorial o la sostenibilidad económica (Westlund; Krumsvik, 2014, p. 58). Las experiencias de los profesionales que trabajan en medios innovadores permiten conocer las estrategias para implementar exitosamente la innovación y así establecer modelos sobre su difusión en las redacciones (García-Avilés et al., 2018).

En los últimos años algunas empresas han creado laboratorios de innovación integrados por equipos de profesionales que llevan a cabo proyectos creativos (Lewis; Moultrie, 2005). Dichos laboratorios están diseñados en un ambiente que estimule el flujo de ideas, la resolución de problemas y los proyectos colaborativos, con instalaciones configuradas para el uso de métodos ágiles, tales como el *design thin-*

king y la resolución de problemas (Moultrie et al., 2007). Al proporcionar tiempo y espacio para la participación en actividades creativas, lejos de las rutinas diarias, los laboratorios tienden a facilitar la innovación en las organizaciones, implantando ritmos de producción y sistemas de trabajo diferentes a los habituales (Magadley; Birdi, 2009). No obstante, resulta complicado cuantificar la eficacia de los resultados generados en estos laboratorios para el resto de la empresa (Poguntke, 2014).

Los laboratorios de innovación también son un fenómeno reciente en el periodismo. Según datos de la industria, más de 30 laboratorios operan en medios de comunicación de todo el mundo, la mayoría en Estados Unidos y Europa (Poguntke, 2014). Medios de prestigio como *The Washington Post*, *BBC*, *AFP* o *The guardian* han implementado laboratorios dedicados a la creación de productos y servicios innovadores (López-Hidalgo; Ufarte-Ruiz, 2016).

Aunque estos departamentos no implican necesariamente por sí mismos la existencia de innovación, sí permiten experimentar con contenidos, tecnologías y otros aspectos. Sádaba y Salaverría (2016, p. 153), definen el laboratorio de medios 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”.

Salaverría (2015) distingue cuatro modelos de laboratorios:

- centrado en el desarrollo de tecnologías y aplicaciones;
- orientado a la innovación en lenguajes y formatos, infografías y periodismo de datos;
- que promueve proyectos empresariales y comerciales;
- dedicado a la formación periodística.

3. El confidencial y la creación de El confidencial.LAB

En España existen cuatro laboratorios integrados en otros tantos medios de comunicación. *RTVE Lab* surgió en 2011 con el objetivo de innovar en la producción de formatos audiovisuales; en 2013 nacieron el *Laboratorio de Innovación Periodística* del *Diario de Navarra (DN Lab)* y *El confidencial.LAB* y en 2014 el *Grupo Vocento* lanzó un laboratorio destinado a sus medios regionales. Cada uno de ellos posee objetivos distintos:

- *RTVE Lab* se dedica a la experimentación y desarrollo de narrativas audiovisuales, mediante formatos como web-docs, realidad virtual y video 360º;
- *DN Lab* exploraba formatos multimedia y visualización de datos. Desde junio de 2017, este laboratorio no funciona como tal, debido a su reestructuración;
- *Vocento Media Lab* desarrolla iniciativas como el portal *Eslang.es*, dirigido al público joven, e *InfoPlayas*, basado en información automatizada (González-Alba, 2016).

Para contextualizar el trabajo de *El confidencial.LAB*, creado en noviembre de 2013, conviene conocer la trayectoria del medio. *El confidencial* fue fundado en 2001 por la sociedad *Titanía Compañía Editorial*, creada por los periodistas José

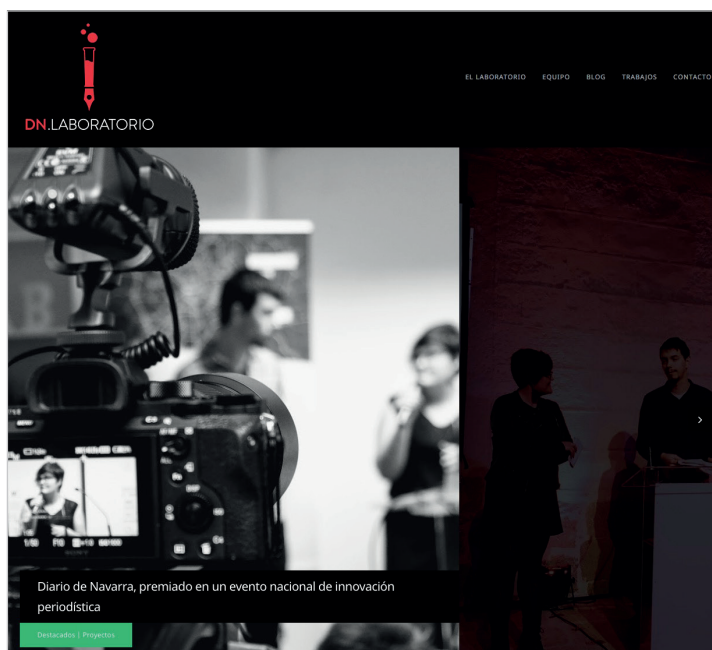
Antonio Sánchez y Jesús Cacho. En su origen el digital se centró en noticias políticas y económicas para lectores influyentes. Desde 2007 se convirtió en un medio generalista, dirigido a una audiencia más amplia. Ese año lanzó *Cotizalia*, que agrupaba la información económica, y *Vanitatis*, la crónica social. En 2011 creó *Alma, corazón y vida*, sobre educación y salud; y en 2012 incorporó *Teknautas*, un canal de tecnología, ciencia y emprendedores (Vara-Miguel, 2016, p. 166). *Titania Eventos* se constituyó en febrero de 2012 y *Vanitatis SL*, en diciembre de 2014. La plantilla actual está integrada por 126 personas: 4 de alta dirección, 14 redactores jefes, 38 redactores, 34 comerciales y técnicos y 36 ayudantes y auxiliares. En octubre de 2017 *El confidencial* alcanzó 15,57 millones de usuarios únicos, convirtiéndose en el cuarto diario digital en España.

En 2016 *Titania Compañía Editorial* obtuvo unos beneficios de 1,9 millones de euros, según datos del *Registro Mercantil*. Su facturación creció desde 6,5 millones de euros en 2013, hasta 11,3 millones en 2016 (tabla 1). Mediante la publicidad institucional ingresaron 6,6 millones; por acuerdos comerciales, 2,1 millones; y mediante campañas de publicidad, 2,5 millones. La plantilla ha aumentado de 69 personas en 2013 a 126 personas en 2017 y los costes de personal en *Titania* se incrementaron de 2,9 millones en 2013 a 6 millones en 2016.

Los principales cometidos de *El confidencial.LAB* son idear nuevos formatos, experimentar con modelos de trabajo e innovar en el uso de datos, redes y apps

En el *Ranking de Innovación Periodística* sobre las 25 iniciativas más innovadoras que conforman la industria mediática española, *El confidencial* figuraba como el segundo medio más innovador (De-Lara-González et al., 2015). También se considera un modelo entre los digitales que impulsan la innovación en nuestro país (Sádaba; García-Avilés; Martínez-Costa, 2016, p. 267; García-Avilés, 2017).

El confidencial.LAB está integrado por 35 profesionales, casi un tercio de la plantilla del medio. Entre sus principales cometidos figuran idear formatos, experimentar con modelos de trabajo e innovar en el uso de datos, redes y aplicaciones. También gestionan las redes sociales del medio. Disponen del *Blog del Laboratorio* donde publican artículos sobre su actividad, una cuenta en *Twitter* (@ECLaboratorio), una página en *Facebook* y otra en *Medium*. <https://lab.elconfidencial.com>



<http://laboratorio.diariodenavarra.es>

En sus redes, el laboratorio difunde sus proyectos, como un buzón anónimo para que los lectores envíen pistas, una aplicación para seguir los resultados de las elecciones en Cataluña, un interactivo sobre la evolución demográfica en cada municipio o la investigación internacional sobre los llamados *Paradise Papers*.

4. Metodología

Para acotar el objeto de estudio, se analizaron previamente las características y la estructura de los laboratorios existentes: *RTVE Lab* (6 miembros), *El confidencial.LAB* (35), *DN Lab* (4) y *Vocento Lab* (5). Se eligió *El confidencial.LAB* como caso de estudio por tratarse del laboratorio con la plantilla más numerosa y estable, ser uno de los pioneros y haber obtenido diversos premios¹.

Se plantearon los siguientes objetivos en la investigación:

- Analizar su estructura, composición y funcionamiento;
- Estudiar los procesos productivos y estrategias de innovación;
- Conocer cómo perciben su trabajo los integrantes del laboratorio;
- Medir el impacto de su actividad para la empresa.

Para ello se utilizó una metodología que combina técnicas cualitativas y cuantitativas. Tras la revisión de la bibliografía, se diseñó una entrevista semiestructurada que abordara los asuntos relevantes sobre el objeto de estudio. Entrevista-

Tabla 1. Datos de la evolución de *El confidencial* (2013-2017)

| | Usuarios únicos | % crecimiento audiencia | Plantilla | Facturación en mill. de euros | Beneficio en mill. de euros |
|------|------------------------|-------------------------|-----------|-------------------------------|-----------------------------|
| 2013 | 9.500.000 (noviembre) | 4 | 79 | 6,5 | 0,3 |
| 2015 | 10.200.000 (diciembre) | 6 | 105 | 11,5 | 2 |
| 2016 | 12.000.000 (octubre) | 17 | 118 | 11,3 | 1,9 |
| 2017 | 15.575.000 (octubre) | 58 | 126 | --- | --- |

Fuente: elaborado con datos de *ComScore* y *El confidencial*.

mos a siete integrantes (20%) del laboratorio con perfiles complementarios. Las entrevistas, de 40 minutos de duración media, se realizaron cara a cara entre enero de 2016 y marzo de 2017. Los entrevistados fueron

- Alejandro Laso (director de *El confidencial.LAB*);
- Irene Gómez (desarrollo de audiencias);
- Daniele Grasso (datos);
- Daniel Muñoz (producto);
- José Manuel Rodríguez (redes sociales);
- dos profesionales que desean permanecer anónimos.

La entrevista contenía una serie de preguntas sobre:

- tipos de innovaciones que promueven;
- sistema de trabajo;
- elementos más innovadores;
- herramientas que usan;
- dificultades para innovar;
- innovaciones desarrolladas.

Llevamos a cabo observación no participante en la redacción durante dos días en febrero de 2017, y realizamos segundas entrevistas con Gómez, Muñoz y Laso, para recabar información adicional. Asimismo, en mayo de 2017 difundimos un cuestionario online entre los integrantes del laboratorio. Constaba de 12 preguntas estructuradas, con respuestas múltiples, y fue testado previamente, siendo cumplimentado de forma anónima con una tasa de respuesta del 60%.

5. Resultados

5.1. Organización

Según los datos de la muestra -el 60% de los integrantes del laboratorio-, la media de edad de los profesionales es de 33 años; el 68% son hombres y el 32%, mujeres, y han trabajado en la empresa un promedio de 3,5 años. Poseen una amplia variedad de perfiles: producto, programador, analista, informático, medios sociales, desarrollo de audiencias, diseñador de experiencia de usuarios, director, desarrollador de aplicaciones, datos y jefe de producto. Su formación también es diversa: el 45% ha estudiado informática, el 40% periodismo y el 15% posee otra titulación.

Cuentan con siete equipos consolidados y otro emergente. Cada equipo, de entre 3 y 8 personas, está compuesto por periodistas, técnicos y diseñadores, en conexión directa con el resto de la redacción y el departamento comercial:

1. Formato: se encarga de elaborar nuevas narrativas y de acciones de contenido de marca (*branded content*).
2. Sistemas: asume lo relacionado con redes, seguridad, estabilidad de la plataforma y procesos de publicación.
3. Periodismo de datos: apoya a la redacción y pilota proyectos de investigación.
4. Desarrollo de audiencias: se centra en la captación de lectores y en la distribución mediante notificaciones automáticas o agregadores de contenido.
5. Elaboración de aplicaciones y test del comportamiento de los usuarios.



<http://www.rtve.es/lab>

6. Lector: garantiza que se puedan consumir contenidos con la máxima solidez en todos los dispositivos y plataformas e impulsa la estrategia de fidelización de usuarios.

7. *Titania*: mejora el sistema de gestión de contenidos y soluciona cualquier necesidad tecnológica.

Se está organizando un equipo de *big data* con perfiles relacionados con aprendizaje automático (*machine learning*), analítica web, minería de datos, etc., con la misión de promover la toma de decisiones basadas en datos.

Los profesionales tienen perfiles adaptativos que manejen la incertidumbre en un entorno cambiante

El laboratorio se basa en equipos multidisciplinarios. Inicialmente el proceso de trabajo diferenciaba entre los perfiles periodísticos por un lado y los técnicos por otro. A comienzos de 2015 se fusionaron ambos perfiles, de modo que los equipos de producto, web o móvil son multidisciplinarios. Así consiguen que los técnicos sean más proactivos y permeables al aprendizaje, al tiempo que incentivan a los periodistas con habilidades técnicas: perfiles adaptativos que manejen la incertidumbre en un entorno cambiante. En 2017 *El confidencial.LAB* incorporó a ocho profesionales e incrementó su presupuesto un 8% con respecto a 2016, por lo que consolida su inversión en tecnología e innovación.

5.2. Metodologías y procesos productivos

La producción de contenidos en el laboratorio consta de varias fases. En primer lugar se mide exhaustivamente el valor de cada proyecto: se detallan sus funcionalidades, se diseña y se valora técnicamente. A continuación se desarrolla el proyecto y se valida, para comprobar si los pronósticos previos se cumplen o no. Todos los proyectos siguen idénticas fases de desarrollo. Los de mayor envergadura se dividen entre varios equipos. Según Alejandro Laso, se elaboran

“productos mínimos viables porque de esta forma, si no funciona se rectifica lo más rápido y barato posible, y así se consigue un producto más acertado”.

Los proyectos se asignan a equipos autónomos e independientes y se sincronizan a través de reuniones horizontales para seguir el proceso en todo momento. Los profesionales mantienen una reunión semanal, llamada “retrospectiva”, donde analizan el trabajo y tratan de mejorar las ineficiencias. Esta organización horizontal con equipos que operan en red se basa en un sistema denominado “panel de ideas”, en el que los integrantes aportan lo que consideran de interés; a continuación, entre todos valoran el esfuerzo que supone implantar cada idea. Las dinámicas colaborativas son beneficiosas porque incorporan las ideas de los compañeros y mejoran los resultados.

Sobre los aspectos más innovadores de *El confidencial.LAB*, los encuestados destacan los flujos de trabajo (57,9%), la analítica web (52,6%) y las narrativas y formatos (52,6%)

Entre las dinámicas de trabajo destaca el método *Scrum*, basado en reunir regularmente a todos los miembros del equipo para solucionar los problemas durante el proceso de producción y tener una visión retrospectiva cuando se logre el resultado final. Emplean formas ágiles para desarrollar mínimos productos viables, como explica Daniel Muñoz:

“En vez de elaborar grandes proyectos, los hacemos pequeños, segmentados y vamos aprendiendo conforme avanzamos. En lugar de sacar un producto enorme, sacas uno más modesto, con menos funcionalidades, pero vas mejorando”.

5.3. Percepciones de los integrantes de *El confidencial.LAB*

En relación con la finalidad del laboratorio, el 95% de los encuestados señala dos objetivos principales: desarrollar nuevos productos y narrativas, e investigar el comportamiento de las audiencias. A continuación, destacan “ir por delante de la competencia” (70%), “desarrollar tecnologías” (65%) y “testar la experiencia de usuario” (60%). Otras finalidades, como “formar a los profesionales” (15%) y “mejorar la calidad de los contenidos” (20%) apenas revisten importancia.

Al preguntarles sobre las áreas de trabajo que más se potencian, una mayoría coincide en el área de Producto (84,2%), seguida de Diseño (57,9%) y a continuación Narrativas y formatos (47,4%), Desarrollo de audiencias (47,4%) y Experiencia de usuario (42,1%).

Las que menos se potencian son Comercialización (5,3%), Publicidad (10,5%) y Formación (10,5%).

Sobre los aspectos de *El confidencial.LAB* más innovadores, entendiendo por innovador “que aporta una solución original y novedosa a una necesidad detectada e implantada con éxito”, los encuestados destacan:

- flujos de trabajo (57,9%);
- analítica web (52,6%);
- narrativas y formatos (52,6%);
- diseño de usuario (42,1%);
- perfiles profesionales (36,8%);
- productos (31,6%).

Los aspectos que más valoran en su trabajo son:

- “posibilidad de experimentar, fracasar y aprender” (72,2%);
- ambiente de colaboración (55,6%);
- integración de equipos multidisciplinares y un mayor conocimiento de los usuarios (50%);
- aprendizaje de herramientas (44,4%);
- fomento de la creatividad y la innovación (44,4%).

En cuanto a los inconvenientes del trabajo:

- 58,8% cita la dispersión en los objetivos y la escasez de tiempo para producir con calidad;
- 41,2% considera que “se vende una imagen que no se corresponde con la realidad” y falta motivación;
- 29,4% alude a la sobrecarga de trabajo y déficits de liderazgo.

Preguntados por los factores externos a *El confidencial.LAB* que condicionan su labor:

- 55,6% menciona el comportamiento del mercado;
- 44,4% el comportamiento de la competencia y los consumidores;
- 38,9% valora el desarrollo tecnológico y los modelos de negocio.

Los criterios más adecuados para medir los resultados del trabajo arrojan diversidad de opiniones:

The screenshot shows the website for El Confidencial.LAB, a laboratory for innovation and product development. The header includes a logo, a navigation menu with items like 'PERIODISMO DE DATOS', 'NUEVOS FORMATOS', 'INNOVACIÓN', 'DISEÑO / UX', 'MÓVIL', 'CÓDIGO FUENTE', and 'FORMACIÓN', and a 'Follow' button. Two featured articles are displayed:

- Testeo y depuración en R**: Primera línea de defensa contra los bugs. By Virginia Peón, Jan 30. Image shows a mechanical spider-like robot.
- Breaking Hoaxes: proyecto ganador de El Confidencial Editors Lab 2018**: Global Editors Network (GEN) y El Confidencial, con el apoyo de Google News Lab, reunieron en Madrid durante los días 18 y 19 de enero a... By Rafa Moreno, Jan 26. Image shows a group of people in a meeting.

<https://lab.elconfidencial.com>

- 68,4% considera que la calidad de los productos e hitos conseguidos debe ser el criterio principal;
- 63,2% subraya la rentabilidad, ligada al impacto económico de los productos;
- 47,4% destaca el criterio de la cantidad de productos e hitos generados y su utilidad;
- 26,3 menciona el grado de creatividad.

Cabe subrayar que los empleados están notablemente satisfechos con su trabajo, con una media de 6,7 sobre 10.

Finalmente se les planteó cómo creen que evolucionará *El confidencial.LAB* dentro de cinco años:

- 45% cree que se convertirá en una empresa tecnológica;
- 30% estima que tendrá una estructura similar a la actual;
- 25% piensa que el laboratorio será un equipo reducido, dedicado a tiempo completo a la innovación;
- 20%, que desaparecerá porque el trabajo de innovación se integrará en la redacción.

En el futuro, según Laso,

“dejará de llamarse laboratorio, será *El confidencial* a secas: un equipo global, con grupos multidisciplinares reducidos, especializados en un *target*. Seremos una empresa tecnológica”.

La innovación en *El confidencial.LAB* surge del propósito de diferenciarse de la competencia. Se concibe como un método de supervivencia y de mejora a medio plazo

5.4. Estrategia de innovación

Para Laso, innovar consiste en buscar fórmulas para incrementar las audiencias y mejorar los contenidos, mediante el ensayo y error:

“Si funcionan, habrás innovado, habrás aprendido y habrás conseguido algo revolucionario que se convertirá en un estándar del mercado. Y las que no funcionen, se desechan”.

El fracaso se integra en el proceso de aprendizaje:

“si no fracasas no innovas, estás siguiendo a alguien que ya hizo eso mismo. Hay que fallar barato, hacer productos pequeños con poca inversión”.

Varios entrevistados subrayan que la innovación no debe implicar exclusivamente a un grupo sino a todos los trabajadores, es decir, ser transversal en la empresa.

“Esa mentalidad se transmite al resto de la redacción, lo que permite que toda la plantilla proponga ideas de mejora”, incide Laso.

Como subraya Daniele Grasso,

“la innovación implica la apertura mental de trabajar de forma colaborativa entre periodistas y no periodistas, para crear productos”.

Irene Gómez sostiene que:

“un laboratorio es una necesidad si quieres vivir del pe-

riodismo y ofrecer nuevas formas de contar. Si nadie innova en una empresa, esa empresa está muerta”.

La innovación en *El confidencial.LAB* surge del propósito de diferenciarse de la competencia a toda costa. Por un lado se concibe como un método de supervivencia y de mejora a medio plazo, y por otro, de dotación de valores para la propia marca. Al definir cada proyecto se valora el esfuerzo para desarrollarlo, el impacto en los usuarios y el ROI (ingresos sobre el rendimiento del producto).

Nuestra filosofía es que somos un producto en constante evolución, en beta, y esa cultura lo impregna todo

El laboratorio es el motor de la estrategia innovadora. Según José Manuel Rodríguez:

“En *El confidencial* de mañana ya piensa la redacción, pero en cómo vamos a ser pasado mañana, cómo vamos a llegar a la gente o qué clase de empresa vamos a ser, todo eso se piensa en el laboratorio”.

Rodríguez relaciona la innovación con ‘El arte de la guerra’ de Sun Tzu:

“Afirma que el ejército que llega antes tiene tiempo de descansar, mientras que el que llega el último ha de pelear cansado. Con lo cual, si eres el primero en cambiar, tienes ese margen hasta que los demás cambien, y ellos tendrán que hacerlo más rápido que tú. Y si eres el primero, dispones de margen para aplicar ese cambio. Nuestra filosofía es que somos un producto en constante evolución, en beta, y esa cultura lo impregna todo”.

5.5. Ejemplos de innovación

Producto

Los entrevistados coinciden en que el área de producto es donde resulta más fácil innovar porque analizan qué productos diseñan y qué tecnologías incorporan. El gestor de contenidos es un producto innovador; lo desarrollaron internamente y lo mejoran progresivamente, para ajustarlo a las necesidades de los redactores.

También experimentan con *bots*. En 2016 lanzaron el bot *Botizalia* en *Cotizalia* sobre cotizaciones en bolsa y usaron *bots* en la sección de *Internacional* y en la cobertura de las elecciones generales de junio de 2016 en *Twitter*. Los profesionales se fijan en otros sectores, como los videojuegos, para lanzar hipótesis y testarlas. También envían profesionales a otras empresas para mejorar su formación.

Rediseño

Una innovación destacada fue el rediseño de *El confidencial* en febrero de 2015, por el que obtuvieron el premio *ÑH* a la publicación periodística mejor diseñada de España y Portugal. Fue importante por todo lo que los profesionales aprendieron en el proceso y por las aportaciones de los lectores: los tests de usuario antes de la publicación les permitieron introducir modificaciones gracias a ese *feedback*. Por ejemplo, mejoraron la resolución de la pantalla y transformaron el formato estándar.

Modelo de negocio

El confidencial.LAB obtiene sus ingresos mediante publicidad de mercado, publicidad institucional, contenido de marca patrocinios y eventos. El equipo de Formato, encargado del contenido de marca, según fuentes de la empresa ha llegado a facturar el 20% de los ingresos de la compañía, con lo que se ha convertido en un pilar fundamental del negocio. Este equipo trabaja con agencias planificadoras de medios que seleccionan el canal que mejor se ajuste al *target* de la empresa que quiere publicitarse. Están innovando en formatos de publicidad nativa y segmentada según los gustos de los lectores, que resulta más eficaz para los anunciantes.

Experiencia de usuario

El equipo de Desarrollo de audiencias potencia la adquisición, cuyo objetivo principal es llegar a los usuarios que desconocen *El confidencial* y fidelizar a quienes les visitan esporádicamente. Analizan la audiencia según los contenidos que más les interesan y el dispositivo utilizado para consumir el medio. El 57% accede mediante el móvil, el 31% desde el ordenador y el 12% en tabletas. *El confidencial.LAB* implementa un diseño adaptado a cada tamaño de pantalla, facilitando una navegación óptima. En el diseño de apps y de la web valoran el *feedback* de los lectores, usando ediciones beta que permiten corregir errores y mejorar la experiencia de usuario.

Varios entrevistados mencionaron las estrategias que emplean para fortalecer su comunidad de usuarios, tales como un novedoso sistema de gestión de comentarios implantado en 2016. También lanzaron un buzón anónimo para enviar de forma segura documentos que puedan contribuir a investigar informaciones. Los principales canales de *feedback* con los lectores son las redes sociales, el correo electrónico, *WhatsApp*, encuestas e invitaciones para testar diseños.

6. Conclusiones

La perspectiva de los profesionales de *El confidencial.LAB* supone una valiosa aportación al estudio de la innovación periodística. Estos resultados, en consonancia con investigaciones previas sobre la incidencia de la innovación en las redacciones (Nee, 2013; García-Avilés et al., 2018), avalan las ventajas de una estrategia compartida por directivos y empleados, que impulse las formas de innovar en los productos, los procesos, la organización y los modelos de negocio. El caso de *El confidencial.LAB*, según el foco principal de su actividad, es un laboratorio híbrido de los dos primeros modelos planteados por Salaverría (2015), pues combina el desarrollo de tecnologías y aplicaciones junto con la innovación en lenguajes, formatos y periodismo de datos.

Los entrevistados describen *El confidencial.LAB* como el motor de la innovación en la empresa, con la finalidad de diferenciarse de la competencia. No funciona como un 'silo aislado' en la redacción, sino que su filosofía se transmite a los demás periodistas. La estrategia de innovación se plantea con un triple objetivo:

- método de supervivencia para captar nuevos consumidores;
- proceso de mejora a medio plazo;
- una manera de reforzar los valores de la marca periodística.

La labor del laboratorio contribuye al éxito económico de la empresa, que obtuvo unos beneficios de 1,9 millones de euros en 2016. La inversión media por persona en la plantilla de *El confidencial* creció de 42.028 euros en 2013 a 50.847 en 2016. La media de ingresos generados por persona aumentó más lentamente: de 94.202 euros en 2013 a 95.762 en 2016. Estos datos indican que buena parte de los productos, eventos e iniciativas generadas por los profesionales del laboratorio, que comprenden casi un tercio de la plantilla del medio, se ha traducido en el incremento del número de usuarios únicos y del volumen de beneficios, y también han repercutido en la mejora del prestigio de la marca *El confidencial*.

Lo que más valoran los integrantes de *El confidencial.LAB* es la posibilidad de experimentar, fracasar y aprender, y el trabajo colaborativo

Para identificar las oportunidades de innovación, en el laboratorio emplean equipos interdisciplinarios y autónomos dedicados a desarrollar nuevos productos, flexibilizar su organización interna y mejorar la experiencia de usuario. Se constata la existencia de un liderazgo sólido, que apuesta por investigar las necesidades de los lectores y tratar de satisfacerlas con productos y servicios que les resulten útiles. La cultura innovadora se basa, además, en el aprendizaje continuo, el ensayo y error, el mínimo producto viable y la implantación de métodos de trabajo ágiles.

Los integrantes de *El confidencial.LAB* muestran una satisfacción notable con su trabajo. Lo que más valora la mayoría es la posibilidad de experimentar, de fracasar y aprender, y el trabajo colaborativo.

Sobre los aspectos más innovadores del laboratorio, los encuestados destacan los flujos de trabajo (57,9%), la analítica web (52,6%) y las narrativas y formatos (52,6%). También subrayan la integración de equipos multidisciplinares y el mayor conocimiento de los usuarios, junto con el aprendizaje de aplicaciones y el fomento de la creatividad.

Los principales obstáculos son la dispersión en los objetivos y la escasez de tiempo para producir con calidad. Otros problemas incluyen la falta de motivación, generar una imagen que no se corresponde con la realidad, la sobrecarga laboral y déficits de liderazgo.

Cabe concluir que la experimentación resulta vital en estos laboratorios de innovación, donde los profesionales trabajan en una cultura adaptativa, que facilita descartar las opciones que no funcionan y centrarse en las más viables. La filosofía del 'fallar pronto, fallar barato' es asumida por directivos y trabajadores. De este modo, *El confidencial* ha apostado por una estrategia basada en la innovación en áreas clave de la actividad periodística (producto, audiencias, tecnología, organización y negocio), convirtiéndose en un medio que obtiene beneficios en los últimos años y consolida su crecimiento en audiencia.

Notas

1. *El confidencial.LAB* fue el ganador del *Hackaton* del *Global Editors Network* (2017) y *El confidencial* obtuvo el *Premio ÑH 2015* a la publicación mejor diseñada de España y Portugal.

7. Referencias

Boczkowski, Pablo J. (2004). *Digitizing the news: Innovation in online newspapers*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press. ISBN: 978 0 262524391

De-Lara-González, Alicia; Arias-Robles, Félix; Carvajal-Prieto, Miguel; García-Avilés, José-Alberto (2015). "Ranking de innovación periodística 2014 en España. Selección y análisis de 25 iniciativas". *El profesional de la información*, v. 24, n. 3, pp. 235-245.

<https://doi.org/10.3145/epi.2015.may.03>

Fagerberg, Jan (2006). "Innovation: A guide to the literature". En: Fagerberg, Jan; Mowery, David; (eds.) *The Oxford handbook of innovation*. Nueva York: Oxford University Press, pp. 11-28. ISBN: 978 0 199286805

<https://goo.gl/L498kV>

Fisher, Robert; Polt, Wolfgang; Vonortas, Nicholas (2009). *The impact of publicly funded research on innovation. An analysis of European framework programmes for research and development*. Pro Inno Europe paper, n. 7. European Commission.

<https://goo.gl/x6xnbK>

García-Avilés, José-Alberto (2017). "Identifying innovation. How to grasp the chance of change -some lessons from Spain". En: Kaltenbrunner, Andy; Karmasin, Matthias; Kraus, Daniela. *Journalism report V. Innovation and transition*. Viena: Facultas, pp. 35-48. ISBN: 978 3 708915784

García-Avilés, José-Alberto; Carvajal-Prieto, Miguel; De-Lara-González, Alicia; Arias-Robles, Félix (2018). "Developing an index of media innovation in a national market. The case of Spain". *Journalism studies*, v. 19, n. 1, pp. 1-18.

<https://doi.org/10.1080/1461670X.2016.1161496>

González-Alba, José-Antonio (2016). "Los labs de medios en España: la innovación desde el área de la organización periodística". *Cuadernos de periodistas*, v. 33, pp. 49-63.

<https://goo.gl/72eouH>

Lewis, Michael; Moultrie, James (2005). "The organisational innovation laboratory". *Creativity and innovation management*, v. 14, n. 1, pp. 73-83.

<https://goo.gl/krv1Ec>

<https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2005.00327.x>

López-Hidalgo, Antonio; Ufarte-Ruiz, María-José (2016). "Laboratorios de periodismo en España. Nuevas narrativas y retos de futuro". *Ámbitos*, n. 34, pp. 1-12.

<http://institucional.us.es/ambitos/?p=2644>

Magadley, Wissam; Birdi, Kamal (2009). "Innovation labs: An examination into the use of physical spaces to enhance organizational creativity". *Creativity and innovation management*, v. 18, n. 4, pp. 315-325.

<https://goo.gl/dH95cw>

<https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2009.00540.x>

Moultrie, James; Nilsson, Michael; Dissel, Marcel; Haner, Udo; Janssen, Sebastiaan; Van-der-Lugt, Remko (2007). "Innovation spaces: Towards a framework for understanding the role of the physical environment in innovation". *Creativity and innovation management*, v. 16, n. 1, pp. 53-65.

<https://goo.gl/NY59eW>

<https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00419.x>

Nee, Rebeca C. (2013). "Creative destruction: An exploratory study of how digitally native news nonprofits are innovating online journalism practices". *International journal on media management*, v. 15, n. 1, pp. 3-22.

<https://doi.org/10.1080/14241277.2012.732153>

Palomo, Bella; Palau-Sampio, Dolors (2016). "El periodista adaptativo. Consultores y directores de innovación analizan las cualidades del profesional de la comunicación". *El profesional de la información*, v. 25, n. 2, pp. 188-195.

<https://doi.org/10.3145/epi.2016.mar.05>

Poguntke, Sven (2014). *Corporate think tanks. Zukunftsgerichtete denkfabriken, innovation labs, kreativforen & Co*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. ISBN: 978 3 658043186

Romero-García-de-Paredes, María-José (2014). *El impacto económico de la innovación: 10 razones por las que innovar*. Madrid: Clarke, Modet y Cía. ISBN: 978 84 695 9402 5

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=562034>

Sádaba, Charo; García-Avilés, José-Alberto; Martínez-Costa, María-Pilar (coords.) (2016). *Innovación y desarrollo de los cibermedios en España*. Pamplona: Eunsa. ISBN: 978 84 31331252

Sádaba, Charo; Salaverría, Ramón (2016). "La innovación y los cibermedios: los labs". En: Sádaba, Charo; García-Avilés, José-Alberto; Martínez-Costa, María-Pilar (coords.) *Innovación y desarrollo de los cibermedios en España*. Pamplona: Eunsa, pp. 41-47. ISBN: 978 84 31331252

<https://goo.gl/tzJZkm>

Salaverría, Ramón (2015). "Los labs como fórmula de innovación en los medios". *El profesional de la información*, v. 24, n. 4, pp. 397-404.

<https://doi.org/10.3145/epi.2015.jul.06>

Storsul, Tanja; Krumsvik, Arne H. (2013). "What is media innovation?". En: Storsul, Tanja; Krumsvik, Arne H. (eds.) *Media innovations. A multidisciplinary study of change*. Gothenburg: Nordicom, pp. 13-26. ISBN: 978 9186523657

<https://goo.gl/D52Ko4>

Vara-Miguel, Alfonso (2016). "El Confidencial: innovar en contenido como clave del éxito". En: Sádaba, Charo; García-Avilés, José-Alberto; Martínez-Costa, María-Pilar (coords.) *Innovación y desarrollo de los cibermedios en España*. Pamplona: Eunsa, pp. 166-177. ISBN: 978 84 31331252

Westlund, Oscar; Krumsvik, Arne H. (2014). "Perceptions of intra-organizational collaboration and media workers' interests in media innovations". *The journal of media innovations*, v. 1, n. 2, pp. 52-74.

<https://doi.org/10.5617/jmi.v1i2.858>