

Lucy Küng.

Innovators in digital news.

London: I. B. Tauris; Oxford: University of Oxford. Reuters Institute for the Study of Journalism, 2015. 137 p. ISBN 978-1-78453-416-5

La industria va por delante de la teoría. Este es el espíritu del trabajo de investigación ofrecido por Lucy Küng en su último libro *Innovators in digital news*, dedicado a explorar qué pueden aprender las organizaciones mediáticas de los innovadores digitales.

El interés y la especialización de Küng en temas de estrategia, innovación y liderazgo en la industria de los medios y del entretenimiento se centran en los desafíos organizacionales y estratégicos generados por la disrupción digital en este sector. La riqueza y la originalidad de su trabajo radica en su capacidad para abordar el tema desde diferentes perspectivas: como investigadora del Reuters Institute for the Study of Journalism de la Universidad de Oxford; como consultora de organizaciones internacionales como la BBC y de empresas como AstraZeneca y Ericsson; y como miembro no ejecutivo de la televisión pública Suiza y de la empresa de medios Vizrt.

La propuesta de *Innovators in digital news* es identificar y discutir los elementos comunes que sostienen el éxito de las organizaciones de noticias en el entorno digital, tomando como referencia la estrategia digital desarrollada por cinco actores con diferente trayectoria. Los dos primeros son *The Guardian* y *The New York Times*, organizaciones tradicionales en pleno proceso de transformación digital; en cambio, *Quartz* y *Buzzfeed* nacieron como proveedores de contenido digital. *Quartz* suministra solo noticias; *Buzzfeed* genera contenido viral —pensado para ser compartido de forma masiva por la audiencia digital— y en los últimos años incorporó también noticias.

El último caso analizado es *Vice*, una empresa para la que las noticias son solo un elemento —aunque creciente— dentro de una amplia gama de contenidos de video.

Mediante una serie de entrevistas realizadas en profundidad a editores, directores y ejecutivos de alto rango de las empresas seleccionadas, la autora explora el modo como cada organización desarrolló estrategias de transformación y de innovación digital. En el análisis de cada caso, el relato sobre la historia, la estructura de propiedad y el modelo de negocio del medio está acompañado por descripciones y citas textuales que permiten al lector comprender el rol que el liderazgo y la cultura corporativa cumplieron en la adopción de la estrategia digital.

El propósito del libro no es brindar desde la academicidad una receta de éxito para los editores sino reflexionar desde dentro de la industria y enriquecer el debate sobre innovación en las organizaciones de medios con la voz de sus protagonistas.

La obra está formada por siete capítulos organizados según el siguiente esquema: marco conceptual, análisis de cada caso por separado y conclusiones.

Como resultado de su trabajo de exploración, la autora identifica siete elementos comunes que apuntalaron el éxito de la estrategia digital en los casos analizados. Los tres primeros son de prescripción habitual en la literatura de gestión de empresas: la singularidad del propósito de la compañía y el valor agregado para los clientes, el fuerte liderazgo —directivos con credibilidad y habilidad

comunicacional— y el foco estratégico inequívoco que fije los límites y permita la priorización de los objetivos. Estos elementos son los presentes, por ejemplo, en la definición de propósito de *Quartz*: “¿cómo luciría *The Economist* si hubiera nacido en 2012?” o en el foco estratégico de *The Guardian*, publicación gratuita, global y abierta, con una apuesta por el periodismo de investigación.

Otros dos elementos comunes identificados por Küng son específicos del entorno digital emergente. El primero es la necesidad de desarrollar competencias combinadas, de integrar la tecnología en los procesos editoriales y de explorar formas de generar una interacción colaborativa entre los equipos periodísticos digital y comercial. El segundo elemento es la construcción de una cultura prodigital, con una definición flexible de qué es contenido y de qué es calidad en las noticias. En el entorno digital, el contenido se define como un fluido en el sentido de que cada historia puede adoptar cualquier formato y arquitectura.

Estos elementos son más fáciles de desarrollar para los medios que, como *Quartz*, nacieron digitales y se diseñaron desde el comienzo para móviles y tabletas que para los que tienen fuerte tradición impresa, como *The New York Times* o *The Guardian*. Un caso especialmente innovador es el de *Buzzfeed*, que ofrece un contenido basado en gran medida en el análisis de datos, utilizando algoritmos que permiten explorar las claves del contenido viral: qué contenido se comparte y por qué.

Ethel Pis Diez

Universidad Austral. Pilar (Prov. de Buenos Aires), Argentina. Facultad de Comunicación.
episdiez@austral.edu.ar

Los últimos dos elementos comunes en los cinco casos analizados no son fáciles de adquirir ni de replicar. El primero requiere del comienzo temprano: cuanto más tiempo lleva una organización en el mercado digital, más habrá aprendido acerca de su funcionamiento y, en consecuencia, adoptará más hábilmente propuestas de innovación continua en productos y procesos. El segundo se refiere a la autonomía, entendida como la habilidad para responder con prontitud y agilidad a las oportunidades y desafíos del mercado digital. Esta depende directamente de los propietarios del medio —de su capacidad para pensar a largo plazo— y de los recursos financieros. Tal es el caso de *Buzzfeed* o de *Vice*, medios independientes con líderes que tienen una visión clara de adónde quieren llevar a sus organizaciones.

El aporte de Küng en este trabajo no es solo ilustrar estos elementos por separado sino explorar el modo como estos pueden combinarse y alimentarse en el tiempo. Así, podrán generar un círculo virtuoso que les permita pensar en un futuro sustentable, aprovechando las ventanas de oportunidad sin descuidar el juego final.

Con una argumentación clara y una notable capacidad para explicar situaciones complejas, el texto —dirigido especialmente a los profesionales y directivos de la industria— resulta de lectura esencial para todos aquellos interesados en innovación y gestión estratégica de empresas de medios.