



**Universidad Autónoma de Baja California**

Facultad de Contaduría y Administración

Título:

**“Generación de modelo de negocio para un periodismo impreso y digital sustentable”**

Tipo de trabajo: **Caso práctico**

TESIS

Que para obtener el grado de:

**Maestro en administración**

Presenta:

**Marco Tulio Salomón Andrés Castro Quezada**

Matrícula: **1270543**

Número de CVU: **495262**

# ÍNDICE

<b>I. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Antecedentes</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Justificación</b>	<b>7</b>
1.2.1 Justificación económica	7
1.2.2 Justificación social	7
1.2.3 Justificación metodológica	7
<b>1.3 Planteamiento y definición del problema</b>	<b>8</b>
<b>1.4 Objetivos del proyecto</b>	<b>9</b>
1.4.1 Objetivo general	9
1.4.2 Objetivos específicos	9
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Antecedentes teóricos</b>	<b>10</b>
2.1.1 Antecedentes de teorías sobre modelos de negocio	11
2.2 ¿Qué es un modelo de negocio?	13
2.2.1 Definiciones de modelo de negocio	13
2.2.2 ¿Qué no es un modelo de negocio?	16
2.2.3 ¿Cómo funciona el lienzo del modelo de negocio?	17
2.2.4 Módulos del lienzo de modelo de negocio	17
a) Segmentos de mercado	17
b) Propuestas de valor	18
c) Canales	18
d) Relaciones con clientes	18
e) Fuentes de ingreso	18
f) Recursos clave	19
g) Actividades clave	19

h) Asociaciones clave	19
i) Estructura de costos	19
<b>2.3 Tipos de modelo de negocios</b>	<b>20</b>
2.3.1 Desagregación de modelos de negocio	20
2.3.2 La larga cola	23
2.3.3 Plataformas multilaterales	29
2.3.4 Gratis como modelo de negocio	32
2.3.5 Modelos de negocio abiertos	36
a) Perspectiva compradora	38
b) Perspectiva vendedora	38
<b>2.4 Aproximación teórica: lienzo del modelo de negocios y teorías a utilizar</b>	<b>39</b>
<b>III. MARCO CONTEXTUAL</b>	<b>41</b>
<b>3.1 Introducción al entorno</b>	<b>41</b>
<b>3.2 El negocio de la prensa en el mundo</b>	<b>42</b>
3.2.1 El escenario de los impresos	46
3.3.2 El escenario de los medios y consumos digitales	47
3.3.3 Economía	49
3.3.4 ¿Cuánto invierten los medios impresos?	50
<b>IV. METODOLOGÍA</b>	<b>51</b>
<b>4.1 Diseño metodológico</b>	<b>51</b>
4.1.1 El patrón del modelo de negocios	52
4.1.2 Diseñando la propuesta de valor	52
4.2 Matriz metodológica	53
4.3 Matriz de congruencia	54
4.4 Enfoque de investigación	54
4.5 Tipo de diseño	55
4.5.1 Horizonte temporal y espacial	56
4.5.2 Determinación de sujetos de estudio	56

4.6 Método de recolección de datos: lienzo de propuesta de valor	57
4.7 Bloque Perfil del cliente	58
4.7.1 Preguntas sobre trabajos del cliente	58
4.7.2 Preguntas sobre frustraciones del cliente	59
4.7.3 Preguntas sobre alegrías del cliente	60
4.8 Preguntas sobre mapa de valor	61
4.8.1 Preguntas para detectar creadores de alegrías	61
4.8.2 Preguntas para detectar aliviadores de frustraciones	62
4.8.3 Área sobre productos y servicios	63
4.9 Metodología del trabajo de campo	63
4.9.1 Tareas o trabajos del cliente	63
4.9.2 Frustraciones	63
4.9.3 Alegrías	63
4.9.4 Resumen de preguntas de la metodología del lienzo de propuesta de valor	64
<b>V. DESARROLLO DEL CASO DE ESTUDIO</b>	<b>65</b>
5.1 Proceso de la investigación de campo	65
5.1.1 Definición de los perfiles objetivo	65
5.1.2 Diseño de cuestionarios	66
a) Cuestionario para segmento directivos de empresas	66
b) Cuestionario para segmento líderes de opinión	67
c) Cuestionario para segmento de directivos de revista N	68
5.2 Planeación del trabajo de campo	68
5.2.1 Ejecución del trabajo de campo	68
5.2.2 Cronograma de trabajo	69
5.2.3 Procesamiento de la información	69
5.3 Resultados	70
5.3.1 Resultados de directivos de marcas	70
a) Trabajos del cliente	70

b) Frustraciones	70
c) Alegrías	70
5.3.2 Resultados lectores líderes de opinión	71
a) Trabajos del cliente	71
b) Frustraciones	71
c) Alegrías	71
5.3.3 Resultados de entrevista a directivos de revista N	72
5.4 Resultado del lienzo para directivos de marcas	73
5.5 Resultado del lienzo para lectores líderes de opinión	74
5.6 Propuestas de valor por segmentos de Revista N	75
5.6.1 Propuesta de valor para segmento de directivos de marcas	76
5.6.2 Propuesta de valor para segmento de líderes de opinión (lectores)	76
5.7 Desarrollo del modelo de negocio de Revista N	76
5.7.1 Propuestas de valor	76
5.7.2 Segmentos de mercado	77
5.7.3 Canales	78
5.7.4 Relaciones con clientes	78
5.7.5 Fuentes de ingreso	79
5.7.6 Recursos clave	81
5.7.7 Actividades clave	81
5.7.8 Asociaciones clave	82
5.7.9 Estructura de costos	83
5.8 Lienzo del modelo de negocio Revista N	84
<b>VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>86</b>
6.1 Conclusiones	86
6.2 Recomendaciones	87

## I. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 Antecedentes

Desde el siglo XIX, el periodismo se debatía en alcanzar el punto de equilibrio, Feijoo y Fernández (2014), pero aquel dilema era por razones distintas a las de hoy: el alto costo de la tecnología de impresión y los elevados precios de sus insumos (papel, tintas, etc), hacían que los tirajes fueran limitados, pero además el mercado también era segmentado y minoritario, pues el analfabetismo era rampante. El alto precio del papel “imponía severos límites en las tiradas, por debajo incluso de las que la tecnología de la época permitía” (Eguizábal, 2011).

Pero conforme avanzó la tecnología, los costos de producción se abarataron y así los anunciantes aumentaron su inversión publicitaria en diarios. Feijoo y Fernández (2014) sostienen que un mayor número de lectores y más tiraje permitían llegar a más compradores potenciales, y que esa nueva fórmula de negocios fue defendida por el francés Emile de Girardin, por 1836. Era este publicista y periodista francés quien sostenía que la publicidad era el vehículo para convertir a la prensa en un medio de masas independiente y rentable.

Según Sánchez Guzmán, (1989), Girardin dijo:

“Es preciso reducir el precio de venta lo más posible para elevar al máximo la cifra de suscriptores; la publicidad pagará por el lector. Colmará la diferencia entre el precio de coste de un ejemplar y su precio de venta deficitario. Cuanto más bajo sea ese precio de venta y más alto el número de ejemplares, más caros serán los anuncios”.

Esta dinámica de negocio balanceada entre el volumen de audiencia e ingresos por marcas interesadas en ser vistas por copiosas cantidades de lectores, funcionó cómodamente hasta la llegada de internet, donde los lectores optaron por contenidos gratuitos y los ingresos por anunciantes se atomizaron.

## **1.2 Justificación**

### **1.2.1 Justificación económica**

Con la generación de un modelo de negocios que permita la sostenibilidad de medios impresos y digitales se genera un valor económico que permite en una primera etapa el sostenimiento de empleos y eventualmente puede permitir la creación de otros. Tiene una aportación importante en materia económica porque permite a los medios que cuentan con una versión impresa entre sus productos, sostenibilidad e independencia financiera.

### **1.2.2 Justificación social**

El periodismo ha sido un pilar de las democracias desde el imperio romano y hasta hoy con las democracias modernas. Sin embargo, en el último siglo la libertad editorial se ha visto amenazada porque los ingresos publicitarios de la prensa, especialmente de los medios de comunicación impresos de países en desarrollo, provienen de presupuestos públicos.

Esto representa un problema para la independencia periodística, y por consecuencia, en la calidad del servicio social de informar que merecen las audiencias. Este proyecto de investigación tiene el valor de habilitar a los medios impresos a no depender de los gobiernos y por consecuencia, a disminuir el riesgo de ser cooptados por grupos de poder.

### **1.2.3 Justificación metodológica**

Aunque la industria de los medios de comunicación, pero en especial el periodismo juega un papel trascendental para el desarrollo de las naciones y es un contrapeso para grupos de poder económicos, políticos o fácticos, son pocos los estudios que desde las ciencias administrativas se realizan al respecto del periodismo visto como negocio.

El valor metodológico de esta investigación es que será visto desde las ciencias administrativas y no desde las ciencias políticas o sociales, prismas desde los que regularmente se observa la disciplina. Para lograrlo, se utilizarán las metodologías del Canvas de Modelos de negocios (Osterwalder & Pigneur, 2010) y Diseñando la propuesta de valor (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith, & Papadacos, 2015).

### **1.3 Planteamiento y definición del problema**

Este proyecto pretende crear un modelo de negocios para la Revista N, que produce periodismo para Baja California y que tiene su sede en la ciudad de Tijuana. En esta entidad, igual que como señala la tendencia mundial, los medios de comunicación impresos están perdiendo lectores y anunciantes, y ello significa un problema de doble vía; con menos lectores hay menos anunciantes, y menos anunciantes generan menos ingresos que que permite sostener menos lectores.

El modelo de negocios tradicional de los medios, incluyendo el de la Revista N, es el de multiplataforma que, de acuerdo a Osterwalder (2010), consiste en reunir a dos o más tipos de clientes diferentes que son interdependientes y sólo es valioso para un grupo de clientes cuando el otro grupos de está presente.

En el caso de la Revista N, los dos grupos o segmentos de clientes son: los anunciantes de publicidad cada vez menos dispuestos a colocar anuncios para ser vistos por las audiencias de los medios, mientras que el otro segmento de clientes de Revista N es el de los lectores.

Debido a que el periodismo juega un rol fundamental en las democracias al mantener informada a las sociedades, estas actualmente carecen de productos informativos con suficiente independencia para representar al bien mayor o fungir como contrapeso de otros poderes.

Se trata de un problema filosófico que debe ser atendido en una primera etapa a través de las ciencias administrativas. Actualmente los medios tienen dependencia económica mayormente de los presupuestos públicos o entidades de gobierno, y esto mina su libertad editorial y por lo tanto, su capacidad de servir a la sociedad.

A los medios de comunicación de la región, y particularmente a la Revista N, empresa estudiada para esta investigación de caso práctico, les hace falta un modelo de negocios que cuente con unidades de ingreso diversificadas y que no dependa de una fuente de ingreso.

No se trata de un tema eminentemente económico o de propósito mezquino: se trata de un derecho humano. La Comisión Nacional de Derechos Humanos establece que “Toda

persona tiene derecho a la libertad de pensamiento y expresión. Este derecho comprende la libertad de buscar, recibir y difundir informaciones e ideas”.

Sin embargo este derecho está cada vez más endeble, y la sostenibilidad de los medios igual: los lectores han preferido consumir productos gratuitos muchas veces sin priorizar la calidad de estas informaciones, y los patrocinadores han tomado ventaja sobre las plataformas digitales (particularmente de las redes sociales y motores de búsqueda), para reducir sus gastos publicitarios sin sacrificar alcance o presencia de sus marcas.

Y debido a que los medios obtienen menos ingresos y tienen menos lectores, se realiza un trabajo periodístico con carencias y poca capacitación. Estas deficiencias impactan en la vida diaria de la comunidad. Se observa en el desinterés que hay por conocer sobre los asuntos públicos, ni qué decir de involucrarse en ellos, y esto deriva en un sentimiento de desencanto social, una sociedad desorganizada y eventualmente es caldo de cultivo para irregularidades como la corrupción o la impunidad.

## **1.4 Objetivos del proyecto**

### **1.4.1 Objetivo general**

Elaborar y proponer un modelo de negocios con la teoría multilateral para la revista N que permita alcanzar la sustentabilidad.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Implementar unidades de ingreso utilizando la teoría multilateral.
- Diseñar perfiles de clientes según conjunto de características emocionales y de expectativas.
- Crear una propuesta de valor sostenible en el tiempo que satisfaga los trabajos a resolver por los clientes.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes teóricos

En este capítulo se enlistan las aportaciones teóricas de los autores que han desarrollado materiales conceptuales desde 2004 a 2019, sobre modelos de negocio. Se eligió el 2004 como inicio de los antecedentes debido a que en ese año nació el canvas (Osterwalder, 2004).

La metodología del canvas ya se considera un clásico en las ciencias administrativas. El lienzo o canvas de modelo de negocios de Osterwalder (2004) fue creada durante su tesis doctoral y se mantiene como el modelo vigente sobre el que cientos de autores han creado otras aportaciones para las ciencias administrativas.

La tabla 1 de este capítulo es una síntesis que concentra al autor, su teoría, lugar o medio de publicación, los objetivos de su investigación y se centra o enfatiza en los aportes logrados por el autor en su estudio.

Este capítulo del marco teórico se realiza para fungir como brújula para que tanto este investigador como la audiencia o lector, conozcan qué antecedentes teóricos y estudios se han desarrollado del tema. Con ello se podrá distinguir o diferenciar de los trabajos previos del trabajo actual, y con ello se evita la duplicidad de análisis, de plagio y de esfuerzos innecesarios.

La selección de teorías sumó 13 autores, y se observa un dato interesante: entre 2004, año de la publicación de la tesis del canvas de modelo de negocio (Osterwalder, 2004), y 2011, no se desarrolló teoría que aportara o mejorara la planteada por el investigador suizo.

Es a partir de 2011, es decir, un año después de la publicación del libro *Generación de Modelos de Negocio* (Osterwalder & Pigneur, 2010), cuando la academia de ciencias administrativas intensifica el análisis o la crítica al modelo canvas y con ello se le suman aportaciones teóricas y prácticas.

Otro dato relevante es que las ciencias humanas y sociales observan la metodología de Osterwalder y también realizan aportaciones a ella desde sus propias líneas de investigación. Se pueden destacar constantes análisis de investigadores de las disciplinas de periodismo y

comunicación, áreas de estudio que antes de Osterwalder, dedicaban poco espacio a revisar la sostenibilidad de organizaciones de periodismo.

### 2.1.1 Antecedentes de teorías sobre modelos de negocio

**Tabla 1.**

#### Síntesis de las aportaciones teóricas

Autor y medio	Título	Objetivo	Aportes del estudio
Osterwalder (2004) <i>Universite de Lausanne.</i>	La metodología Canvas y el plan de negocios	Describir de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor.	Graficó un canvas con la propuesta de valor como eje. Dos bloques soportan el esquema: estructura de costos y fuente de ingresos.
Fariñas, Ibarra & Loewenstein (2011) <i>Revista Ciencias Estratégicas, 19(26), 185-201</i>	El modelo de negocios como reforzador del emprendimiento en las universidades	Revisar el uso del plan de negocios como herramienta para emprender con un enfoque basado en diseñar modelo de negocios y la aplicación de la teoría del design thinking.	Se considera que las teorías del design thinking, modelo de negocios, y canvas o lienzo, aseguran un proceso de aprendizaje y desarrollan el espíritu emprendedor.
Rodríguez (2012) <i>Universidad de la Salle, Colombia.</i>	Modelo de Negocio - Business Model. Objeto virtual de aprendizaje (OVA)	El Objeto Virtual de Aprendizaje (OVA), desarrolla el concepto de modelo de negocio, y la interpretación de los nueve bloques del canvas.	OVA constituye una herramienta que permite comprender y desarrollar el modelo canvas a través de aplicaciones en dispositivos móviles.
Giannice (2013) <i>I Congreso sobre tendencias internacionales de logística.</i>	La logística y su esencia en los modelos de negocio	Explicar la logística en relación con el concepto “modelo de negocio”. Compara conceptos del modelo con interpretaciones de carácter logístico.	Describe modelos de negocio, incluyendo el modelo Canvas, y resalta que el proceso logístico es una actividad clave.
Tellez (2013) <i>Universidad Politécnica de Valencia.</i>	Diseño y generación de un modelo de negocio mediante la herramienta Lean Canvas	Dejar conocimientos y guía con un caso de uso, en el diseño y generación de modelos de negocios para Startups, usando la herramienta Lean Canvas.	Desarrolla un caso en el que se toma la herramienta Lean Canvas, derivada del modelo Canvas propuesto por Osterwalder.
Fino (2014) <i>Inédita.</i>	Innovación en modelos de negocio: metodología Lean Canvas en una startup de base tecnológica	Precisar avances y ausencias de los modelos de negocio y consolidar el modelo Lean Canvas en emprendedores con ideas dentro del sector del conocimiento TIC.	El Lean Canvas es consecuencia de innovar un modelo de negocio innovador, y responde a las necesidades de una startup de base tecnológica.

Canós (2014) <i>Universidad Politécnica de Valencia.</i>	Business Model Canvas y redacción del Plan de Negocio	Convertir una idea en plan de negocio y dar lugar a un modelo actual mediante técnicas de creatividad.	La metodología Canvas constituye la base para la elaboración previa al plan de negocios.
Nagamatsu (2014) <i>II Simposio Internacional de Gestión de Proyectos.</i>	Business model Generation e as Contribuições na Abertura de Startups	Detectar dificultades en la apertura de una nueva empresa.	Los resultados se dividieron en tres dimensiones: características de startups, dificultades en la apertura y aportaciones del Canvas para emprender.
Breiner (2015) <i>Revista Empresa y Humanismo.</i>	Innovación en comunicación. Un arte que los humanistas necesitan aprender y enseñar	Plantear el rol de las universidades en la formación de modelos de negocio e innovación de estudiantes de ciencias humanas.	Concentrar los esfuerzos de universidades que han desarrollado para la formación de conocimiento y aplicación sobre modelos de negocio.
Manfredi, J, Rojas, J, & Herranz (2015) <i>El profesional de la información</i>	Innovación en el periodismo emprendedor deportivo: modelo de negocio y narrativas	Evaluar el grado de innovación en la producción periodística. La metodología utiliza dos variables: la propuesta de valor, y la narrativa periodística.	Hay poca especialización en la propuesta de valor. La muestra opta por la publicidad, un sistema convencional en el entorno digital.
Canovaca, (2018) <i>Asociación Española de Investigación de la Comunicación</i>	Nuevos modelos de negocio en la prensa digital: el caso de Crític	Analizar los modelos de negocio surgidos con la disrupción tecnológica en la prensa digital y ofrecer perspectivas teóricas para monetizar el contenido.	Para lograr el pago del público se debe construir credibilidad. El enfoque de los contenidos condicionan las posibilidades de apelar a una audiencia y de conseguir su apoyo.
Pastor & Alba (2018) <i>Latina de Comunicación</i>	Las startups periodísticas como ejemplos de innovación	Analizar cómo innovan las startups periodísticas y qué nuevos perfiles las integran.	Aporta evidencias a favor de las teorías propias de la innovación que conciben positivas a las startups.
Miotto & Payne, (2019) <i>Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación</i>	Branded content: una nueva apuesta para el New York Times.	Detectar cómo las empresas usan el periodismo para crear contenidos memorables que mejoren su imagen y cómo los medios atienden esa necesidad desde su modelo de negocios.	Analizar características de campañas producidas por TBrandStudio, el grado de la presencia explícita de la marca, formatos empleados, la participación activa del usuario, etc.

Fuente: elaboración propia.

## 2.2 ¿Qué es un modelo de negocio?

De acuerdo a la teoría del canvas o lienzo de negocios (Osterwalder & Pigneur, 2010), un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Se trata de un esquema que concentra en un solo documento y a manera hipótesis, las cuatro áreas principales de una organización de negocios: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Todas las organizaciones, ya sean lucrativas o no, tienen un modelo de negocios, aunque la palabra “negocios” no sea el mejor descriptor, dice Rodríguez (2012), pues para sobrevivir, cada organización debe generar suficientes recursos para cubrir sus gastos. Aunque sólo se trata de diferencia de enfoque o aproximación. Y es que la diferencia las empresas con fines de lucro buscan maximizar ganancias, mientras que aquellas que sólo buscan sostener sus operaciones y no generar dividendos, también utilizan modelos de negocio.

### 2.2.1 Definiciones de modelo de negocio

Para Osterwalder & Pigneur (2010), el modelo es también el anteproyecto de una estrategia que se aplicará en los procesos, las estructuras y los sistemas de una organización. Sin embargo, la definición de estos autores sobre modelos de negocio no es la única, y de hecho ha sido tan estudiada como se puede observar en los antecedentes de este capítulo, que hay distintas aproximaciones y definiciones práctico-conceptuales sobre modelos de negocio. En este capítulo se tratarán de analizar las más destacadas.

Vara & Díaz, (2015) explica que según Osterwalder, Pigneur, & Tucci, (2005) la primera vez que se usó el concepto modelo de negocio en un artículo publicado en 1957, pero no fue hasta 1960 cuando apareció el primer artículo con el concepto incluido en el título y en el abstract o resumen.

Desde entonces las ciencias administrativas y los académicos se han dedicado a analizar cómo volver las organizaciones más eficientes, y muchos de ellos la han hecho investigando y planteando teorías sobre los modelos de negocio.

Pero estos investigadores no se han puesto de acuerdo en homologar la definición del modelo de negocios, aunque entre ellos hay coincidencias. De hecho Díaz-Espina, (2013)

dice que una de las grandes paradojas al tratar la cuestión es que no hay unanimidad sobre qué significa, y hasta mediados de los años 90, no se comienzan a vislumbrar definiciones sobre el término.

Sobre las coincidencias en las definiciones, Chesbrough, (2006), explica que existe algún consenso sobre las dos funciones principales en un modelo de negocio: definir mecanismos tanto para la creación de valor como para la captura de parte de dicho valor.

Shafer, Smith & Linder (2005) fueron más allá en cuanto a la relación entre las definiciones, pues analizaron 12 definiciones publicadas entre 1989 y el 2002. Con los datos desarrollan un diagrama de afinidad e identificaron cuatro categorías comunes en ellas. Estas fueron creación de valor, capturar valor, red de valor y elecciones estratégicas.

Por ejemplo, Magretta (2002), dice que un modelo de negocio es una suerte de historia que narra cómo es que una empresa trabaja. La palabra modelo, sigue el autor, conjuga imágenes mentales relacionadas con las antiguas matemáticas y los primeros algoritmos, pero los modelos de negocio son todo, menos arcanos. Un modelo de negocio exitoso, responde la clásica pregunta del filósofo de la administración, Peter Drucker: ¿quién es el cliente y qué es lo que más valora? También un modelo responde la pregunta que atormenta o al menos se plantea todo gerente: ¿cómo hacemos negocios en este negocio?

Otra definición de modelo de negocio es la manera en la que una firma representa sus elecciones estratégicas y actividades centrales para crear valor. Un modelo de negocio no es estrategia, pero ayuda a analizar, probar, validar y elegir estratégicamente. (Shafer, Smith & Linder, 2005).

También Amit & Zott (2001), acuñaron su propia definición. En ella explican que un modelo de negocio muestra el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio. Explican que el modelo de negocio de una firma es un importante locus para la innovación y una fuente crucial de creación de valor para la organización, sus proveedores, socios y desde luego, para sus clientes.

Por su parte, Casadesus-Masanell & Ricart (2004) definen modelos de negocio como la manera en la que se generan ciclos virtuosos, y explican que estos ciclos de retroalimentación incrementan el valor y mejoran la posición de los elementos que integran el modelo de negocios de la organización. Estos ciclos o iteraciones son importantes afectan

directamente a la evolución de los beneficios. Dicho de otra forma, con ello se podrán maximizar los beneficios.

Chesbrough & Rosenbloom (2002) presentan su propia definición más desagregada al indicar que las funciones de un modelo de negocio son articular la propuesta de valor; identificar uno o varios segmentos de mercado; definir la cadena de valor; calcular la estructura de costos y también calcular el potencial de beneficios a través de los ingresos. Pero también es describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.

Díaz-Espina (2013) explica que Slywotzky, (1996) definió modelo de negocios como todos los procesos con los que una compañía “elige sus clientes, define y diferencia su oferta, define las tareas que va a desarrollar así como aquellas que va a externalizar o subcontratar, configura sus recursos para acudir al mercado y así conseguir beneficios”.

Timmers, (1998) entiende que el modelo de negocio de una compañía comprende la arquitectura del producto, de los servicios y de los flujos de información, así como la descripción de varios actores y sus roles. También desarrolla la descripción de los beneficios potenciales y las fuentes de ingresos.

(Sandulli & Chesbrough, 2009) explican que todas las organizaciones tienen un modelo de negocio. Pero no todas están, plantean, conscientes de ello y por lo general no invierten esfuerzos en estructurar de manera formal estos modelos que les permitirían crear, proporcionar y captar valor desde sus organizaciones.

Y son las empresas que tienen identificados sus modelos de negocio, aquellas con más oportunidad de seguir creando valor a lo largo del tiempo y a pesar de las dificultades del entorno y un clima de alta y cambiante competitividad. “Se encuentran en mejor posición a la hora de evolucionar su modelo de negocio”.

De hecho, Vara-Miguel & Díaz-Espina (2015) explican desde una aproximación mezclada de ciencias sociales y ciencias administrativas, que en materia periodística, la ausencia de un modelo de negocio que haga rentable el trabajo de las redacciones digitales plantea interrogantes sobre el modo en que los medios desempeñan su rol en los sistemas democráticos: “la selección de información, la vigilancia de los poderes políticos y económicos y la generación del discurso que propicie un debate”.

## 2.2.2 ¿Qué no es un modelo de negocio?

Para explicar este punto del marco teórico es necesario distinguir entre modelo de negocio y plan de negocio. Osterwalder & Pigneur (2010) explican los planes de negocio, describen un proyecto e informan sobre su forma de aplicación. Un plan puede servir como guía de aplicación, y sugieren que antes de hacer un plan, hay que hacer un modelo.

Según Ferreira-Herrera, (2015), los planes de negocio han representado un aspecto fundamental en la formulación y gestión de los proyectos, aunque el contexto innovador genera la necesidad de modelos de negocios dinámicos que respondan rápidamente a los cambios del entorno y presenten una visión organizada de la información con la que se cuenta.

### **Tabla 2.**

#### **Desventajas del plan sobre el modelo de negocio.**

Ningún plan sobrevive al primer contacto con los clientes. Siempre tiene que reestructurarse.
El plan asume que se conoce el problema o necesidad del cliente. No permite pivotes.
Muchos planes de negocio solo tienen la visión de su creador o el fundador de la startup.
El Canvas genera como resultado un producto mínimo viable, flexible a cambios y modificaciones.

Fuente: Elaboración propia basada en Ferreira-Herrera, (2015).

También hay que diferenciar entre modelo y estrategia. Ferreira-Herrera (2015) explican que un modelo como Canvas permite organizar y procesar información de forma ágil para facilitar la toma de decisiones y la adopción de distintas estrategias, pero un modelo de negocio no es una estrategia: el modelo se ejecuta en la estrategia.

Cabe hablar de la relación que existe entre ingresos y modelo de negocios. Portilla, Vara-Miguel, & Díaz-Espina (2016) dicen que se suele identificar modelo de negocio con modelo de ingresos cuando realmente estos son sólo un elemento más de todos los que integran un modelo de negocio.

### 2.2.3 ¿Cómo funciona el lienzo del modelo de negocio?

Se dedica un subtema al lienzo de modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010) por tratarse de la metodología más utilizada en la actualidad para el diseño de modelos de negocio. Esta metodología se compone de nueve secciones o bloques, a partir de los que el emprendedor o la organización diseña su cadena para crear, entregar y capturar valor.

La aportación de estos autores es que concentraron en un sólo diseño o formato, un módulo individual para describir las bases sobre las que la organización opera como negocio. Dichos bloques son los siguientes: segmentos de mercado; propuestas de valor; canales; relaciones con clientes; fuentes de ingreso; recursos clave; actividades clave; asociaciones clave y estructura de costos.

Osterwalder & Pigneur (2010) dicen que los módulos cubren las cuatro áreas principales de una organización de negocios: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Por su parte, Vara-Miguel & Díaz-Espina, (2015) socios, actividades, recursos clave, propuesta de valor y la estructura de costes harían referencia a elementos internos y centrales de la organización. Con ellos se genera valor para el segmento de clientes, que tiene una necesidad y con la propuesta de valor, quedaría satisfecha. Este valor se proporciona a través de los canales de y estableciendo relaciones con los clientes. Así, se consiguen los flujos de ingresos que hagan sostenible la actividad, pero también se pueden calcular los costos de toda transacción.

### 2.2.4 Módulos del lienzo de modelo de negocio

#### a) Segmentos de mercado

Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo (Osterwalder & Pigneur, 2010).

### b) Propuestas de valor

Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. Constituyen una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes (Osterwalder & Pigneur, 2010).

### c) Canales

Las propuestas de valor llegan a clientes por canales de comunicación, distribución y venta. Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia (Osterwalder & Pigneur, 2010).

### d) Relaciones con clientes

Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado. Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Pueden estar basadas en los siguientes fundamentos: captación de clientes; fidelización de clientes y estimulación de las ventas (Osterwalder & Pigneur, 2010).

### e) Fuentes de ingreso

Las fuentes de ingreso se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas. Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado (Osterwalder & Pigneur, 2010).

#### f) Recursos clave

Activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos. Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes (Osterwalder & Pigneur, 2010).

#### g) Actividades clave

Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2010).

#### h) Asociaciones clave

Algunas actividades se externalizan y algunos recursos se adquieren fuera de la empresa. Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos (Osterwalder & Pigneur, 2010).

#### i) Estructura de costos

En este módulo se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste (Osterwalder & Pigneur, 2010).

## 2.3 Tipos de modelo de negocios

### 2.3.1 Desagregación de modelos de negocio

El concepto de desagregación en los negocios plantea que, en resumen, existen tres actividades empresariales primarias pero con objetivos distintos entre sí: relaciones con clientes, innovación de productos e infraestructuras (Osterwalder & Pigneur, 2010). En el libro Generación de modelos de negocio de estos autores, la desagregación es uno de los cinco patrones de modelos de negocio explicados.

Empresa desagregada (Hagel & Singer, 2000) es un concepto disruptivo que planteó una confrontación a casi un siglo de teoría económica enfocada en que las organizaciones debían concentrar la gestión de clientes, la innovación y la infraestructura de forma interna.

Hagel & Singer (2010) sostienen que el pensamiento convencional de negocios ordenaba reducir o conservar costos de interacción y que por lo tanto las empresas buscaban integrar en ella todos sus esfuerzos, y no necesariamente subcontratar, tercerizar o crear una nueva empresa que provea a otra.

Pero las organizaciones comenzaron a invertir en reingenierías y rediseño de sus procesos centrales de tal forma que aprendieron, después de analizar grandes volúmenes de datos y tras la optimización de sus procesos desde la aproximación de la teoría de la desagregación, han producido impresionantes ganancias después de reducir tiempos de esperar, errores, eliminar traspasos, entre otros. Eso en general permitió que además de generar mayores ganancias, ofrecieron a sus clientes productos y servicios de mayor valor (Hagel & Singer, 2000).

**Tabla 3.****Actividades empresariales y funciones basadas en la teoría de la desagregación.**

<b>Actividad</b>	<b>Función</b>
Relaciones con clientes	Buscar y conseguir clientes, y establecer relaciones con ellos.
Innovación de productos	Desarrollar nuevos productos y servicios que resulten atractivos.
Infraestructuras	Construir y gestionar plataformas para tareas repetitivas y voluminosas.

Fuente: Basado en Osterwalder & Pigneur (2010) y Hagel & Singer (2000). Elaboración propia.

“Hagel y Singer sostienen que las empresas deberían separar estas actividades y centrarse únicamente en una de las tres. Cada actividad está sujeta a factores diferentes, que pueden entrar en conflicto o provocar renuncias no deseadas dentro de la empresa” (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Cada actividad central juega un rol o función única, y por lo tanto para lograrlo emplea distintos perfiles de recursos humanos, se aborda desde aspectos económicos, competitivos, e incluso aproximaciones culturales distintas (Hagel & Singer, 2000).

**Tabla 4.****Actividades y factores empresariales en la teoría de empresa desagregada.**

<b>Factores</b>	<b>Innovación</b>	<b>Relación con clientes</b>	<b>Infraestructuras</b>
Economía	Una entrada temprana en el mercado permite cobrar precios altos y hacerse con una elevada cuota de mercado. La velocidad es esencial	El elevado coste de la captación de clientes obliga a conseguir una elevada cuota de gasto. Es esencial contar con una economía de campo	Un nivel elevado de costes fijos requiere grandes volúmenes para conseguir un coste por unidad bajo. Es esencial contar con una economía de escala.
Cultura	La lucha se centra en el talento. Pocas barreras de entrada. Prosperan muchas empresas pequeñas	La lucha se centra en el ámbito. Consolidación rápida. Dominan unos cuantos jugadores importantes.	La lucha se centra en la escala. Consolidación rápida. Dominan unos cuantos jugadores importantes.
Competencia	Se centra en los empleados. Se mima a los talentos creativos	Orientación a servicios. “El cliente es lo primero”	Se centra en los costes. Hace hincapié en la estandarización, la previsibilidad y la eficiencia.

Fuente: Basado en Osterwalder & Pigneur (2010). Elaboración propia.

Al respecto, Arata (2019), explica que “muchas de las grandes corporaciones y empresas con presencia en mercados importantes y que ya están consolidadas han optado por dividirse o reorganizarse según las actividades importantes de la cadena de valor”.

Y es que de acuerdo al investigador, aunque estas actividades son inherentes a la organización, algunas tienen metas contrarias. Un ejemplo podría ser que la innovación y desarrollo tenga metas contrarias a la eficiencia de algunos procesos o inclusive baje la rentabilidad de la empresa a corto plazo (Arata, 2019).

Sin embargo Hagel y Singer (2010) reconocen que la teoría de la desagregación también está sometida a factores externos, como sucede con el resto de las teorías de las ciencias administrativas y económicas.

Una vez desagregadas y ya iniciada la maximización de utilidades, las organizaciones se enfrentan a límites. “Tarde o temprano, las empresas se enfrentarán a un hecho frío: los

procesos centrales entrarán en conflicto porque serán gobernados por la economía. Unirlos en una sola corporación inevitablemente obliga a la gerencia a comprometer el desempeño de cada proceso en formas que ninguna reingeniería puede superar” (Hagel & Singer, 2010).

Es vital un tratamiento especial para cada actividad y que con ello la desagregación resulte exitosa. Una aproximación a la desagregación de actividades pueden ser diversas formas organizacionales como: contratos, alianzas, *spin off* (creación de nuevas empresas derivadas de otra empresa) que se conduzcan con autonomía de decisiones (Arata, 2019).

### 2.3.2 La larga cola

Los modelos de negocio de larga cola, o *long tail*, consisten en vender menos de más. Una forma de ver esto es ofrecer una amplia batería de productos que, de forma separada, tendrían un volumen de ventas relativamente bajo, pero que en su conjunto, representarán un gran negocio. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Larga cola es un concepto que basa su nombre en las curvas de “distribución de larga cola”, un término en estadística llamado así porque el extremo inferior del gráfico es más largo que el extremo superior (Anderson, 2006):

*La teoría de la larga cola se puede reducir a esto: nuestra cultura y economía están mostrando cada vez menos interés en el número relativamente pequeño de éxitos comerciales (productos y mercados convencionales) que se encuentran en la cabeza, el extremo superior de la curva de la demanda, y se están desplazando hacia un número enorme de nichos en la larga cola de esa curva. En una era sin limitaciones de espacio físico y otros obstáculos que dificulten la distribución, los bienes y servicios especializados pueden ser económicamente tan atractivos como los artículos generalistas.*

La teoría de la larga cola tiene su auge en la era de internet, donde según Anderson (2006), “la única área en gran crecimiento es la web, pero este es un universo inclasificable de un millón de destinos que desafían la lógica convencional del marketing y de los medios de comunicación”.

El autor de dicha teoría plantea que a diferencia del mundo análogo, en el entorno digital, la era de “un-tamaño-apto-para-todos ha terminado, y en su lugar ha surgido algo nuevo: un mercado de multitudes”.

De acuerdo a Anderson (2006), “el nuevo mercado de nichos no está reemplazando el mercado tradicional de productos de éxito, sólo está compartiendo la escena con él, por primera vez”. Plantea que en el mundo existen más artículos sin éxito que exitosos, aunque ahora por las posibilidades que ofrece internet, los dos mantienen la misma accesibilidad.

La teoría de la larga cola plantea tres hallazgos centrales: la cola de productos es mucho más extensa de lo que imaginamos; por la red ahora esos productos son accesibles y, por último, cuando todos los nichos se suman, son capaces de crear un mercado considerable. Existen seis características a identificar (Anderson, 2006).

- 1) Existen más bienes de nicho que productos de éxito, y esa proporción crece en la medida en que las herramientas de producción son más baratas y accesibles.
- 2) Alcanzar a los nichos es cada vez más posible gracias a la combinación de reducción de costos y diversidad y versatilidad de canales de distribución. Esto ya replanteó la economía del mercado minorista.
- 3) Como en el mundo digital sobra la variedad, es indispensable ayudar a los consumidores a encontrar los nichos que se adapten a sus intereses. El propósito será siempre orientar la demanda hacia la larga cola.
- 4) Una vez que se ha expandido la variedad y se aplican los filtros para navegar por ella, la curva de la demanda se aplana. Todavía hay productos de gran popularidad y nichos, pero los primeros son relativamente menos populares, y los nichos relativamente más conocidos.
- 5) Ningún nicho vende mucho, pero es tanta la variedad, que pueden crear un mercado capaz de competir con el de los productos de éxito o de masa.
- 6) Cuando existen las cinco condiciones anteriores, se revela la demanda real, libre de complejidades en información, distribución y espacios de venta.

**Tabla 5.****Surgimiento de las largas colas.**

<b>Fuerza</b>	<b>¿Cómo se logra?</b>
Democratización de la producción	El mejor ejemplo es el ordenador personal, que ha puesto todo, desde las imprentas hasta los estudios cinematográficos, al alcance de cualquiera.
Reducción de costos	Mediante la democratización de la distribución. El hecho de que alguien pueda crear un contenido es significativo si otros pueden disfrutarlo.
Conexión oferta-demanda	Presentando a los consumidores los nuevos productos disponibles, y orientar la demanda hacia la larga cola.

Fuente: Basado en Anderson (2006). Elaboración propia.

Cuando las fuerzas se consiguen, el consumidor adopta una serie de nuevas conductas de compra que se describen con palabras de significado opuesto, como “personalización en serie”, “exclusividad masiva”. Todas van en la misma dirección: más largas colas (Anderson, 2006).

Osterwalder & Pigneur (2010) explican que la investigación de Anderson (2006), versa principalmente sobre la industria multimedia, como por ejemplo, el videoclub en línea Netflix que se especializó en cine. Cada película ofertada por Netflix tiene un índice de alquiler relativamente bajo, pero en suma acumulan el mismo nivel que los filmes más exitosos en las taquillas de cine.

Sin embargo, sostienen Osterwalder & Pigneur (2010), la teoría de la larga cola de Anderson (2006), demostró también que el concepto se aplica a otras industrias ajenas a la multimedia, como por ejemplo, en el sitio de subastas en línea eBay, que se sostiene gracias a la fuerza de usuarios que venden y otros que compran pequeñas cantidades de artículos variados, con lo que se muestra que para el modelo de negocios de larga cola, colocar al centro las necesidades y gustos del consumidor, son clave del éxito.

Y es que de acuerdo a Anderson (2006), “las empresas long tail tratan a los consumidores como personas, y ofrecen la personalización en serie como una alternativa al mercado masivo”. De hecho, el autor plantea nueve reglas de los casos de éxito de los agregadores más eficaces del modelo de larga cola.

Las primeras dos reglas planteadas por Anderson (2006) se centran en la reducción de costos.

Regla 1: utilizar un inventario digital. Tiendas como Walmart, Best Buy o Target usan redes de almacenes existentes, para ofrecer más variedad en línea que en sus tiendas físicas. Los inventarios centralizados vuelven a las organizaciones más eficientes, en lugar de colocar productos en cientos o miles de tiendas.

Regla 2: que los clientes hagan el trabajo. Se le llama producción colectiva a la dinámica donde los usuarios producen gratis a favor del negocio, algo por lo que una empresa debería invertir. Anderson (2006), llama a eso la multi contratación. Casos como el de Netflix, donde los usuarios escriben miles de críticas o reseñas sobre filmes, son un ejemplo. Otros son Wikipedia, una enciclopedia producida y editada colectiva y gratuitamente. “Colectivamente, los clientes poseen una energía y un tiempo ilimitados; sólo la producción colectiva tiene capacidad para cubrir toda la extensión de la larga cola” (Anderson, 2006).

El siguiente conjunto de reglas, se centra en pensar los nichos del modelo de negocios de larga cola.

Regla 3: no hay un método de distribución general. Los múltiples canales de distribución son la única manera de llegar a un mercado potencial más amplio. “Ésta puede parecer una reflexión metafísica, pero los mejores mercados long tail trascienden el tiempo y el espacio. No están limitados por las fronteras geográficas ni hacen conjeturas sobre lo que la gente quiere y cuándo lo quiere” (Anderson, 2006). El autor sostiene que si la organización se concentra en distribuir solamente a un grupo de clientes, se corre riesgo de perder al resto.

Regla 4: ya no hay un solo producto que funcione para todos. La larga cola plantea que la estrategia acertada es separar los contenidos en todas sus partes hasta llegar a “microsegmentos”. De esta forma los clientes pueden consumirlos de la manera que desee, e incluso mezclarlos con otros materiales para crear piezas o unidades nuevas. Un caso de éxito de los microsegmentos son los periódicos que en línea ofrecen artículos individuales en lugar de todo el producto del día. “Cada combinación utiliza un canal de distribución diferente y llega a una audiencia diferente. Un producto se adapta a un consumidor; muchos productos se adaptan a muchos consumidores” (Anderson, 2006).

Regla 5: no usar un precio único. La teoría dice que las diferentes personas están preparadas para pagar distintos precios por distintas razones como la disponibilidad de tiempo o la reducción de costos. La flexibilidad de precios es un principio de la

microeconomía y regla en la larga cola. “Precio variable es el modelo apropiado para la música y todos los demás sectores donde los costes marginales de fabricación y distribución son insignificantes. Los minoristas pueden cobrar más por los artículos más populares y menos por los menos populares” (Anderson, 2006).

Por último, están las siguientes cuatro reglas, concentradas en la distribución del control, o la concentración del poder. Para la teoría de la larga cola, importa que las organizaciones tengan menos control en su interior.

Regla 6: compartir información. La diferencia entre un anaquel con productos del mismo giro o ramo, y la posibilidad de clasificar esos productos por su éxito de ventas, es la información. Por ejemplo, se puede clasificar por precio, por reseñas de clientes. Todos esos datos ya existen. La cuestión es cómo compartirse con los consumidores. Sostiene también que no sólo se trata de dispersar información para el usuario (Anderson, 2006).

Pero Anderson (2006), dice que se trata de encontrar la forma en la que esa información le sirva al consumidor para que tome mejores decisiones sobre su compra. Y precisa: “Ofrecer más información es mejor, pero sólo cuando se presenta de un modo que ayuda a organizar las opciones, no a confundirlas más”.

Una manera de aplicar menor control sobre la información de las organizaciones o de los hábitos de consumo del mercado, es a través de las reseñas, ejemplifica Anderson (2006), y dice que si estas son hechas por los usuarios a profundidad o conciencia, pueden servir para disipar dudas o incluso para recomendar a otros clientes los productos de la organización que de alguna otra forma no habrían sido resueltas y por ello se habría desalentado o impedido la compra.

Cuando la organización genera transparencia a través de la alimentar a sus clientes con reseñas de otros clientes, se crea confianza, y esto, cuando se crea partiendo de la regla 6 de la teoría de la larga cola, puede lograrse sin ningún costo.

Regla 7: piense en una cosa “y” otra, no en una “u” otra. En el mercado tradicional o análogo, si un producto ocupa un espacio, no puede ser ocupado por otro producto. Sucede en medios tradicionales como en la televisión. Un canal de televisión no puede transmitir dos programas al mismo tiempo por su señal. Este es uno de los síntomas de la economía de la escasez, donde todo se reduce a una opción o a otra. y no más (Anderson, 2006).

Pero la teoría de la larga cola plantea que hay mercados con capacidad infinita, donde la escasez no aplica. En ellos la estrategia apropiada, dice Anderson (2006), es casi siempre

ofrecer todos los contenidos. Para lograrlo, la teoría dice que en el mercado digital, la capacidad de almacenamiento debe ser abundante y la distribución no debe ser discriminatoria.

Regla 8: Deje que el mercado trabaje para usted. En los mercados escasos, se debe adivinar qué productos colocar a la venta, pero en los mercados abundantes, se puede ofrecer todo y comenzar a medir resultados. Esta es la manera en la que se piensa que el mercado hace la selección de gustos. Para la teoría de la larga cola, los mercados en línea son estimaciones altamente eficientes del conocimiento colectivo de los consumidores, y las estimaciones son más precisas que las predicciones (Anderson, 2006).

Un ejemplo de cómo el mercado puede trabajar las organizaciones, es el de las puntuaciones que hacen sobre los productos o servicios ofertados en línea. Esta herramienta ayuda a ordenar la variedad, de tal forma que hay un sentido para los consumidores, sin que algún comerciante minorista tenga que predecir qué será exitoso y qué no. En resumen: no se predice. Se mide y se responde (Anderson, 2006).

Regla 9: Reconocer la fuerza de la gratuidad. Los mercados digitales lograron que puedan existir más productos sin precio, debido a su bajo costo de producción. Ejemplos sobran: correo electrónico, skype, buscadores, entre otros servicios. El trabajo de las organizaciones interesadas en la teoría de la larga cola consiste en atraer al mayor número posible de usuarios, en una primera etapa, y posteriormente migrarlos a un servicio de calidad superior, mediante un modelo de suscripción. Esto es posible para las compañías porque los clientes gratuitos se mantienen a un costo bajo, gracias a las ventajas del internet, y basta con que una fracción de ese público se vuelva cliente de pago (Anderson, 2006).

Si se continúa con la televisión como ejemplo, se puede analizar cómo es que los contenidos que ofrece son gratuitos y se mantienen así por la publicidad. Pero las cadenas televisivas aún se esfuerzan por hacer que algunos contenidos sean de paga, como sucede con algunos de sus programas que deciden cobrar por acceder a ellos en línea. Aunque los costos de producción de estos contenidos ya fueron cubiertos por la transmisión tradicional, en línea se pueden obtener más ingresos por cobros en modelo de suscripción. Pero la teoría sostiene que hay otra posibilidad para las televisoras: en lugar de cobrar por suscripción, otro ingreso sería ofrecerlos de forma gratuita también en línea y con ellos llegando a más audiencia, se podría generar ingresos mediante estrategias de mercadotecnia como el product placement, o publicidad por emplazamiento.

### 2.3.3 Plataformas multilaterales

Los modelos de negocio basados en plataformas multilaterales, también conocidas como PML son aquellas que reúnen a dos o más grupos de clientes distintos, pero interdependientes, es decir, que sin un grupo de clientes, el otro no existiría. Este tipo de plataformas o plantillas de modelos de negocio sólo son valiosas cuando los dos grupos de clientes están presentes e interactúan entre sí a través del modelo, pues apenas así generan valor para ambos grupos. En la medida en la que ambos aumentan la interacción entre sí, aumentará el valor y el número de usuarios que utilizan el negocio. A este fenómeno se le conoce como efecto de red (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Por su parte, Hagiu (2014), propone que los efectos de red que plantean Eisenmann, *et al* (2006), son un arma de doble filo, pues estas pueden crear barreras de entrada altas, lo que explica por qué las PML de éxito ocupan posiciones privilegiadas en sus respectivas industrias.

Por otro lado, erigir esa barrera es difícil a causa del inherente dilema del huevo y la gallina: ningún equipo se unirá si antes no lo hacen las otras partes. Superar el problema del huevo y la gallina es uno de los retos más difíciles para muchas PML (Hagiu, 2014).

Una manera de diferenciar una plataforma multilateral de una sólo dedicada a la plataforma de reventa o de venta de productos, es observar los siguientes puntos. Las plataformas multilaterales permiten la interacción directa entre ambas partes o segmentos de usuarios que integran el modelo. Además, cada grupo participante es consumidor dentro de la plataforma multilateral de forma significativa, explica Hagiu, (2014).

Por otro lado, las plataformas de producto incumplen el punto de la teoría de Eisenmann, *et al* (2006), pues el usuario final no es consumidor del proveedor de plataformas, y en cuanto a las plataformas de revendedores, violan el planteamiento teórico que sostiene que entre ambos mercados hay interacción.

Eisenmann, Parker & Van (2006), plantean en la teoría de los negocios multiplataforma que la estrategia plantea un reto o condicionante para llevar toda organización a buen puerto. De hecho, incluso proponen que las estrategias tradicionales no funcionarán en los medios bilaterales o de multiplataforma, pues para implementar las

ventajas que prometen estos modelos, deben atenderse tres retos clave para su operación con éxito: identificar el precio correcto, evitar la sobreoferta de plataformas y no trasladarse con otras opciones multiplataforma del mercado.

Reto 1: el precio correcto. Eisenmann, *et al* (2006), dicen en su teoría que en las plataformas multilaterales un grupo debe financiar al otro dentro del modelo de negocios. Es decir que, mientras a un grupo se le cobra, a otro no se le cobrará, debido a que la masa gratuita permitirá que el grupo que esté dispuesto a pagar, invertirá más en la plataforma con tal de obtener acceso al segmento que atiende la organización.

Un ejemplo de ello es el negocio de la publicidad en la televisión abierta. El grupo de anunciantes está dispuesto a pagar por publicitar su anuncio en el canal de televisión, con tal de que la audiencia que mira los productos televisivos de esa organización los observen. En el caso del grupo del canal de televisión identificado como la audiencia, ésta acepta la publicidad de los comerciantes dentro de los productos televisivos de su predilección, con tal de conservar la gratuidad de ellos.

Bajo ese esquema, la televisora tiene ingresos suficientes para producir sus contenidos y con ello incrementar audiencias. Este modelo de negocios basado en la teoría de multiplataforma (Eisenmann *et al*, 2006) será exitoso mientras crezca la audiencia y con ello se atraigan más anunciantes.

De hecho, cualquier medio patrocinado con la publicidad de anunciantes interesados en sus segmentos, debe procurar un balance permanente entre su contenido y su publicidad. Este tipo de organizaciones están obligadas a moderar el deseo de los anunciantes de exponer a los usuarios a un mayor número de anuncios, más destacados y más personalizados, con la preferencia de los usuarios a una menor intrusión (Hagiu, 2014).

Un caso emblemático, explica Hagiu (2014), es el de Microsoft, que incluyó en su explorador de internet versión 9.0 la característica que impedía el rastrear la información de los usuarios y permitía la protección de su privacidad. Esto hizo complicado para los anunciantes llegar a las audiencias.

Además, Hagiu (2014), dice que existen tres mecanismos para fijar precios.

a) Precio más alto cuando el grupo en cuestión tiene menor sensibilidad a los precios. Este simple principio se aplica a cualquier producto o servicio. “La sensibilidad a los precios de cualquiera de las partes puede ser estimada de acuerdo a la disponibilidad de los servicios sustitutivos, o simplemente por el poder de negociación que tenga la PML sobre ese grupo de participantes en particular” (Hagiu, 2014).

b) Si no hay transacción con un precio entre los grupos, se debe cobrar más al que obtenga un beneficio mayor de la presencia de la otra parte o partes. La lógica de este principio es específica para las PML. “Por ejemplo, los organizadores de conferencias de negocios suelen cobrar a los asistentes, pero no a los ponentes invitados” (Hagiu, 2014).

c) Si durante el uso de la plataforma o negocio existe una transacción económica entre las partes, se debe cobrar más a la parte que obtenga mayor valor. Cuando la parte A obtiene una compensación monetaria de la parte B, la plataforma multilateral debe cobrar más a la parte A, con el fin de no penalizar excesivamente a la B. De lo contrario, la parte B no obtendrá valor suficiente de la PML para justificar su participación (Hagiu, 2014).

Reto 2: evitar la sobreoferta de plataformas. La teoría de la plataforma multilateral propone que el mercado difícilmente optará por utilizar varias plataformas para su consumo, pues ello implica un sobrecosto, así que la organización deberá prever que competirá agresivamente con otras organizaciones que desean obtener las mismas ganancias (Eisenmann *et al*, 2006).

Las organizaciones que plantean negocios basados en esta teoría de las multiplataformas se enfrentarán a una disyuntiva: compartir la plataforma o pelear por controlarla y que permanezca en su propiedad. Compartir tiene sus beneficios: la rivalidad disminuye y el tamaño de mercado se expande. Un ejemplo de esto es cómo la industria de los discos o películas DVD se organizó para estandarizar sus formatos y con ello incrementar sus ventas, explican Eisenmann *et al*, (2006).

Ahora bien. Si se desea pelear por el control de la plataforma o tecnología, Eisenmann *et al*, (2006) advierten que las organizaciones dispuestas a dar la batalla, deberán tener grandes capitales para sostener el dicho y mantener una reputación con sus clientes actuales.

Reto 3: no traslaparse con otras opciones multiplataforma del mercado. Las organizaciones interesadas en el modelo de multiplataforma también deberán observar que su negocio no pueda ser absorbido con facilidad por otros que tengan mayor capacidad financiera, tecnológica o tamaño de mercado. Esto está sucediendo con las compañías de teléfonos móviles que desbancan a los negocios discográficos o de la industria musical, pues los celulares ya incorporan reproductores de música y de videos. La sentencia de Eisenmann *et al*, (2006) es brutal: para evitar ser tragado, hay que cambiar el modelo de negocios.

Los riesgos de la teoría de plataformas multilaterales (Eisenmann *et al*, 2006), muestran que el peligro de ser absorbido sucede cuando un rival ofrece la misma funcionalidad de la plataforma en cuestión, sólo como un accesorio o como funcionalidad dentro de una plataforma con mayores capacidades. Otro riesgo de ser devorado también se encuentra cuando un rival o competidor ofrece más funcionalidades a mejor precio, por lo que la plataforma multilateral que se desee desarrollar deberá tener en consideración un precio idóneo y plantear candados desde su concepción que no le permitan caer en esa posición de desventaja.

A este fenómeno de traslape de oportunidades se le llama convergencia y sucede en mayor celeridad y cantidad por la digitalización y la tecnología. Y es por este fenómeno, que muchas organizaciones terminan, en el mejor de los casos, vendiendo sus proyectos y en el peor de los escenarios, vendiendo sus empresas o emprendimientos a corporativos.

#### 2.3.4 Gratis como modelo de negocio

En el modelo de negocio gratis, al menos un segmento se beneficia constantemente de una oferta gratuita. Existen varios patrones que hacen posible esta oferta gratuita. Una parte del modelo o un segmento del mercado financia los productos o servicios que se ofrecen gratuitamente a otra parte o segmento (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Los autores de Generación de modelos de negocio, Osterwalder & Pigneur (2010) explican que los productos gratuitos siempre han sido una propuesta de valor atractiva, y entre los patrones o lienzos que desarrollan en su metodología, se incluye uno dedicado a lo gratis como negocio.

Vendedores y economistas pueden confirmar que la demanda generada a precio cero, es altamente superior a la que se crea con precio mínimo, y por ello las ofertas gratuitas han florecido en épocas recientes, especialmente con las digitalización y el internet. La pregunta, sin embargo, que se plantean los mismos actores, es cómo ofrecer algo gratis de manera sostenible y aun así percibir ingresos sustanciosos (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Pero en lo gratis existe una paradoja. Anderson, (2009) sostiene en su teoría Gratis, el futuro de un precio radical, que muchas personas y organizaciones ganan grandes volúmenes de dinero sin cobrar nada a cambio, gracias a estrategias en las que regalan cosas a cambio de cobrar otras.

Esto es posible porque según la teoría de Anderson (2009), sólo hay una manera de disponer de un espacio ilimitado, y esto es que el espacio no tenga costo: “los costes marginales cercanos a cero de la distribución digital nos permiten no efectuar discriminaciones en cuanto al uso que le demos (no se necesitan filtros para decidir si algo merece tener alcance global o no)”.

Y es que lo gratis que surgió hace apenas algunas décadas, es distinto a la idea de lo gratis que antes existía. Hoy “gratis” es una palabra con una capacidad extraordinaria para transformar la psicología del consumidor, crear nuevos mercados, destruir otros antiguos y hacer que casi cualquier producto resulte más atractivo (Anderson, 2009).

En este punto, el autor de la teoría plantea que gratis no significa que algo carezca de valor o beneficio: “sólo quería decir que la ruta que conducía desde el producto a las ganancias era indirecta, algo que llegaría a estar consagrado en el manual de los vendedores como el concepto de líder con pérdidas” (Anderson, 2009).

De hecho, la teoría señala que antes lo gratis era una poderosa herramienta para la mercadotecnia de las organizaciones, pero ahora lo gratis es todo un modelo económico totalmente nuevo. En efecto, en la tradicional economía de átomos o activos físicos, algunas cosas tienden a volverse más caras con el tiempo, pero en la economía basada en bits o la economía digital en el mundo en línea, las cosas tienden a reducir de precio: “la economía de átomos es inflacionaria, mientras que la economía de bits es deflacionaria (Anderson, 2009).

Esta es una de las razones por las que la gente sospecha en aquello que prometen gratuito en el mundo físico, pero confían en lo que ofrecen de forma gratuita en la economía de bits o en el mercado en línea.

En el caso de los medios de comunicación y la cultura, la aproximación de lo gratuito cobra aún más relevancia. Gallardo (2011), dice que la prensa es un producto cultural y hay un porcentaje relevante de usuarios que piensa que los productos culturales deben ser gratis. El principio de ‘cultura gratis’ es atractivo, pero se debe proteger la remuneración del trabajo intelectual y los costes para circulación de los contenidos, que serán sufragados por el usuario –bien directamente o a través de la publicidad– o por la administración pública.

De acuerdo a Anderson (2009), existen cuatro clasificaciones de lo gratis. Dos que son antiguas pero en evolución, y dos que están surgiendo con la economía digital. Para comprender las clasificaciones de lo gratis hay que partir del concepto de subvenciones cruzadas, un término planteado por el propio Anderson.

“Las subvenciones cruzadas son la esencia de la frase ‘nadie te da de comer gratis’”, dice Anderson (2009). Esto significa que no te regalan nada, que la comida hay que pagarla, si no por ti mismo directamente, por aquel que esté interesado en que haya comida gratuita. En muchos modelos gratis la gente paga por los productos de manera indirecta.

Ejemplos como una revista gratuita para el lector que es financiada por marcas que desean ser vistas por esos grupos de mercado, mediante la publicidad, o la televisión abierta donde la audiencia no paga por ver, pero la televisora es financiada por la publicidad.

Pero veamos las definiciones de Anderson (2009) sobre las subvenciones cruzadas:

El primer tipo de subvención son los productos de pago que financian a los productos gratuitos. Los líderes con pérdidas son clave en este negocio. Anderson (2009) ejemplifica para esta clasificación las palomitas de maíz que subvenciona a las películas con poca venta en taquillas, y en el caso de algunos restaurantes, los vinos caros que pagan por comidas baratas.

El segundo tipo de subvención es pagar después y dar algo gratis ahora. Los teléfonos celulares gratuitos con un contrato de suscripción a dos años son ejemplo de subvención a lo largo del tiempo. En síntesis, consiste en desplazar el servicio telefónico desde una corriente de ingresos de punto de venta hacia una anualidad continuada (Anderson, 2009).

El tercer y último tipo de subvención clasificación de subvenciones cruzadas es donde un grupo de gente paga para que otra gente no lo haga. En este tipo de subvenciones, Anderson (2009) propone que se encuentran los hombres que pagan por entrar en antros donde las mujeres entran gratis, la contribución fiscal progresiva en la que los ricos pagan más para que los menos ricos paguen menos.

En este grupo de subvenciones están también los buffets donde los adultos pagan por comida, pero los niños no, o en las atracciones infantiles donde los niños pagan boletos pero los adultos no lo hacen. Ahora veamos las clasificaciones de lo gratis.

**Tabla 6.**

**Clasificaciones de lo gratis.**

<b>Clase</b>	<b>Qué es gratis</b>	<b>Descripción</b>
Subsidios cruzados directos	Cualquier producto que te engatusa para que pagues por otra cosa.	En cualquier paquete de productos y servicios, el precio de cada componente individual suele estar determinado por la psicología, no por el coste. Las compañías de móviles pueden no ganar dinero con las facturas pero en cuota de correo de voz mensual sí.
El mercado trilateral	Contenido, servicios, software, y otros.	Una tercera parte paga para participar en un mercado creado por un intercambio libre entre las dos primeras partes. Es la base de prácticamente todos los medios de comunicación.
Freemium	Cualquier cosa que se corresponda con una versión de pago de buena calidad.	El Freemium (de gratis, en inglés), adopta diferentes formas: desde contenido gratuito hasta caro, o una versión profesional de un sitio web. Un sitio típico sigue la regla del 5%: por cada usuario que paga la versión premium, 19 consiguen la versión básica gratuita.
Mercados no monetarios	Todo lo que la gente decide dar sin esperar un pago a cambio.	El altruismo siempre ha existido, pero en internet las acciones individuales pueden tener un impacto mundial. Los incentivos pueden ser desde la reputación y la atención a factores menos mensurables, como la expresión, la diversión o la satisfacción.

Fuente: Basado en Anderson (2009). Elaboración propia.

Esta teoría también tiene su contraparte. De acuerdo con Gallardo, (2011), la efectividad del gratis no es sostenible en los negocios periodísticos, aunque su aproximación se antoja más desde la polarización y no del equilibrio.

“El modelo todo gratis no es sostenible. Tampoco el de nada gratis. Hay un grupo de noticias muy demandadas, altamente sustituibles y de escaso valor añadido que han de

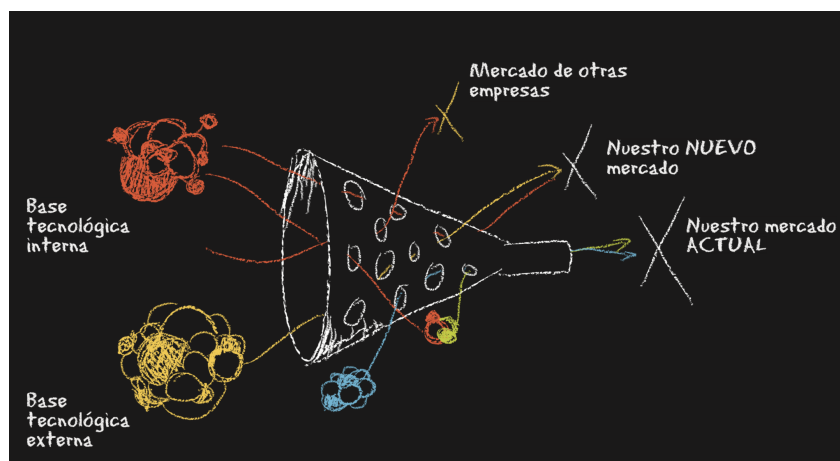
financiarse con publicidad” (Gallardo, 2011). Y para el resto de las noticias, hay que desarrollar modelos de pago, aunque se puedan combinar con publicidad.

### 2.3.5 Modelos de negocio abiertos

Los modelos de negocio abiertos pueden utilizarse para crear y captar valor mediante la colaboración sistemática con socios ajenos o externos a la organización. De acuerdo a esta teoría, existen dos tipos de negocios abiertos: aquellos que lo miran de afuera hacia adentro y que con ello aprovechan las ideas externas de la empresa, y luego están aquellos que miran los negocios de dentro hacia afuera, cuyo modelo está centrado en proporcionar a terceros, ideas o activos no utilizados en sus organizaciones (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Las empresas crean valor con actividades por algún tipo de utilidad a los clientes y para las que necesitan estar dotadas de recursos, pero estos recursos no siempre logran desarrollarse internamente, por lo que muchas organizaciones deciden adquirirlos de terceros u ofrecer sus conocimientos hacia otros (Sandulli & Chesbrough, 2009).

La teoría de modelos de negocio abiertos (Chesbrough, 2006) crean más valor y facilitan la capacidad de adaptarse a lo largo del tiempo. En los negocios cerrados tradicionales, en la mayoría de las ocasiones, las empresas desarrollan internamente sus recursos y también los explotan para su interior (Sandulli & Chesbrough, 2009).



*Figura 1.* Proceso de un modelo de negocio abierto. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

En la constante búsqueda de crear valor de forma rápida, las organizaciones que implementan modelos de negocio abiertos, abren sus procesos o bien utilizan recursos externos en sus propios modelos, explican Sandulli & Chesbrough (2009).

**Tabla 7.****Aproximación a los modelos de negocios abiertos.**

<b>Perspectiva</b>	<b>Descripción</b>
Compradora	Las empresas incorporan recursos externos en sus propios modelos de negocio.
Vendedora	La empresa permite que sus recursos se empleen en modelos de negocio ajenos.

Fuente: Basado en Sandulli & Chesbrough (2009). Elaboración propia.

(Sandulli & Chesbrough, 2009) dicen que aquellas empresas que ceden sus recursos a otras organizaciones pueden aumentar la tasa de utilización de sus recursos y también por tanto el retorno a las inversiones necesarias para obtener dichos recursos. Por otro lado, las empresas que emplean recursos externos en su propio negocio obtienen ventajas en términos de velocidad de desarrollo de nuevos productos, más fácil acceso a los mercados, al conocimiento y la tecnología, y en general a recursos que hubieran sido costosos y difíciles de desarrollar.

La aproximación de los modelos de negocio abiertos inclusive permite que empresas competidoras colaboren entre sí, y de hecho Das & Teng (2000) plantean que una integración de recursos complementarios podría crear sinergias, siempre y cuando entre las partes haya interés de crear más valor en conjunto, reconociendo que podrían generar más en conjunto que en lo individual de las organizaciones involucradas.

Falcone (2007) explica que cuando dos competidores se alían para cooperar como parte de un modelo de negocio abierto, es por la necesidad de compartir costos. Propone que en las etapas de penetración de mercado, organizaciones pequeñas optan por aliarse para crear una marca colectiva y así reducir los gastos en marketing, comunicación y otros.

### a) Perspectiva compradora

Sandulli & Chesbrough, (2009) explican que la apertura del modelo de negocio en las etapas de detección y validación de una oportunidad de negocio está relacionada íntimamente con el concepto de innovación abierta. Las organizaciones externas son la fuente de nuevas ideas y oportunidades para las empresas, y muchas organizaciones están utilizando fuentes externas de ideas para sus proyectos de investigación y desarrollo, (también conocido como I+D).

Para incorporar la perspectiva compradora, se deberá definir alguna de las siguientes aproximaciones: innovación colectiva o validación y prueba de nuevas ideas (Sandulli & Chesbrough, 2009).

### Tabla 8.

#### Paradigmas de la perspectiva compradora.

Paradigma	Descripción
Innovación colectiva	No se debe limitar al área de I+D, ya que tiene un potencial importante en otros ámbitos. No todas las organizaciones que la adoptan utilizan la innovación colectiva para detectar nuevas ideas. Algunas prefieren tener mayor control sobre la dinámica de creación de ideas y la relación con los socios de innovación.
Validación y prueba de las nuevas ideas	Otra forma de abrir el modelo de negocio consiste en trabajar con agentes externos en la validación y prueba de las nuevas ideas y productos de la empresa. Aquellas empresas que adoptan esta práctica pueden ampliar la escala y alcance de sus experimentos y también reducir los recursos necesarios para los mismos e incluso el tiempo de desarrollo de los productos.

Fuente: Basado en Sandulli & Chesbrough (2009). Elaboración propia.

### b) Perspectiva vendedora

Según la teoría de los modelos de negocio abiertos, las empresas que comercializan o lucran su talento o expertise, y sus recursos fuera de sus propias organizaciones, son las que operan bajo la perspectiva vendedora, pues ponen a disposición de otros modelos de negocio, sus capacidades. Anderson (2009), explica que son estas organizaciones las que crean y capturan valor al compartir sus recursos y capacidades, aproximación opuesta.

En efecto, el enfoque de venta en una empresa, le permite obtener oportunidades de apalancamiento y de ingresos a través del modelo de negocio de una organización con enfoque de compradora (Sandulli & Chesbrough, 2009).

Algunas empresas obtienen ingresos compartiendo datos de sus clientes con organizaciones de diferentes sectores al suyo, y firmas como Philips están generando un significativo flujo de ingresos al compartir sus conocimientos mediante acuerdos en los que ceden algunas de sus patentes. Otras más, están poniendo en renta parte de sus activos tangibles, como infraestructuras tecnológicas y canales de distribución (Sandulli & Chesbrough, 2009).

## **2.4 Aproximación teórica: lienzo del modelo de negocios y teorías a utilizar**

Siguiendo con la tesis del economista Hayek (1986), los estados que concentran el poder tienden a la tiranía y sólo el mercado libre es el que permitirá que las sociedades sean libres. En el caso del periodismo, que juega un contrapeso natural a los poderes, la independencia económica permitirá a la prensa desempeñarse con libertad y tendrá mayor resistencia a las presiones de los poderes fácticos que procuren incidir en qué deberán publicar los medios.

Los modelos de negocios son el camino para lograr esta libertad, y el esfuerzo de esta investigación atiende esa tarea, pues como lo ha dicho Osterwalder, (2010) los modelos de negocio describen cómo se crea, entrega y captura valor.

Derivado de las teorías en este capítulo y las aportaciones de autores desde la creación del lienzo de negocios de Osterwalder (2004), este investigador decantó que para resolver el problema en el que está sumida la industria de medios por utilizar tres teorías de negocios.

La primera es la teoría de negocios multilateral (Eisenmann, *et al* 2006) que plantea aquellos modelos que reúnen a dos o más grupos de clientes distintos, pero interdependientes, es decir, que sin un grupo de clientes, el otro no existiría.

La segunda teoría a utilizarse es la de cola larga (Anderson, 2006), y consiste en vender menos de más. Una forma de ver esto es ofrecer una amplia batería de productos que, de forma separada, tendrían un volumen de ventas relativamente bajo, pero que en su conjunto, representarían un gran negocio. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Y la tercera teoría es la de negocios desagregados. Esta plantea que las organizaciones no deben concentrar la gestión de sus clientes, ni la innovación con el propósito de reducir o conservar costos bajos, sino que por un lado debe abrirse a sus competidores y trabajar también bajo una visión de grupo (Hagel & Singer, 2000).

Para atender el problema se plantea una combinación de dichas teorías y la aplicación del lienzo de modelo de negocios desarrollado por Osterwalder & Pigneur, (2010) para integrarlas en la misma operación organizativa.

Las ciencias administrativas tienen una asignatura pendiente con el trabajo social del periodismo y las ciencias sociales que procuran la independencia editorial no atienden la independencia financiera que permitirá a los periodistas ejercer su trabajo con plena libertad de expresión.

### III. MARCO CONTEXTUAL

#### 3.1 Introducción al entorno

En la década de los años 20, cuando surgieron los primeros televisores, se pensó que este aparato terminaría por desplazar al cine, pues además de reproducir imágenes en movimiento, brinda otras ventajas que la pantalla grande no lograba ofrecer: inmediatez y simultaneidad. Contar con un televisor en casa brindaba también otras comodidades: ahorrar dinero y tiempo. De inmediato se predijo que esta nueva tecnología, decantaría por una de dos posibilidades. Si no daba muerte al cine, por lo menos le obligaría a reinventarse. El cine no murió, pero sí cambió. Se adaptó y logró sobrevivir. Hoy vemos cine en formato 3D y 4D con la televisión pisando sus talones. Ya se espera que al cine lleguen películas en 360 grados, con calidad 4k y otras mejoras, porque la modernización funciona así. Es actualizarse o morir, pues nuevas formas de consumir están llegando y ningún medio es inmune a la regla, explica un reporte de Ttxto, (2016).

Por otro lado, Cagé, (2016) plantea que la crisis de los diarios no es una crisis nueva ni fruto de Internet. “Ante cada innovación tecnológica –desde la radio, pasando por la televisión– la prensa escrita, y luego el conjunto de nuevos medios de comunicación competidores, siempre han protestado, dado voces de alerta y augurado una muerte segura”. Explica que incluso en Estados Unidos, país de la publicidad por excelencia, los ingresos publicitarios de los diarios en relación con el producto interior bruto (PIB) no han dejado de disminuir desde 1956.

En pleno siglo XXI, el escenario sobre la televisión y el cine parece repetirse con el internet y los medios tradicionales. Hoy, la televisión se ve acorralada por otros servicios de transmisión en línea, como Netflix o incluso Youtube, al registrar números de popularidad que sobrepasan a los suscriptores de televisión por cable. Para el 2014, la población de Estados Unidos con internet ya era mayor a la de usuarios con televisión por cable. Netflix en especial, cuenta con más audiencia que cualquier canal de video cable. Y este fenómeno puede analizarse con otros ejemplos. Los podcast son a la radio lo mismo que los libros electrónicos son a los libros convencionales, y las revistas o periódicos impresos atraviesan

un panorama similar al hablar de portales informativos en línea y aplicaciones para dispositivos móviles, explica Txto, (2016).

### **3.2 El negocio de la prensa en el mundo**

Desde el surgimiento de las revistas electrónicas hace aproximadamente una década y popularizadas a partir del lanzamiento del Ipad 1 en abril de 2010, el impacto en la revista impresa ha sido igual de desconcertante que en el resto de los medios tradicionales con respecto al Internet, aunque la turbulencia tecnológica ha impactado positivamente en muchas revistas impresas, detalla la agencia Txto (2016) en un estudio de medios de comunicación.

Txto (2016) explica en su reporte que uno de los hallazgos generales más importantes es que una revista impresa que se mantiene vigente en el mercado, se centra en ofrecer productos de calidad y de valor para todos sus públicos, y que a mejor oferta, mayor mercado. Y las revistas, productos considerados líderes en la oferta específica, han navegado favorablemente en el escenario abarcando distintos nichos de mercado. En el caso de los periódicos impresos, alrededor del mundo presentan dificultades de sostenibilidad.

Cagé, (2016) explica que los medios de comunicación son una industria con altos costes fijos y esos costes fijos dependen de la calidad (o de la cantidad) de información producida. Explica que los medios van aparejados a lo que se denominan rendimientos de escala crecientes, lo que significa que los costos de producción aumentan con la calidad y no con las dimensiones del mercado abarcado.

Vara & Díaz (2012) aseguran que antes de la irrupción de internet y de la popularización del consumo de contenidos digitales, los medios de comunicación recurrían a tres modelos de negocio: publicidad, pago por consumo de contenidos (mediante venta del ejemplar o suscripción) y los patrocinios.

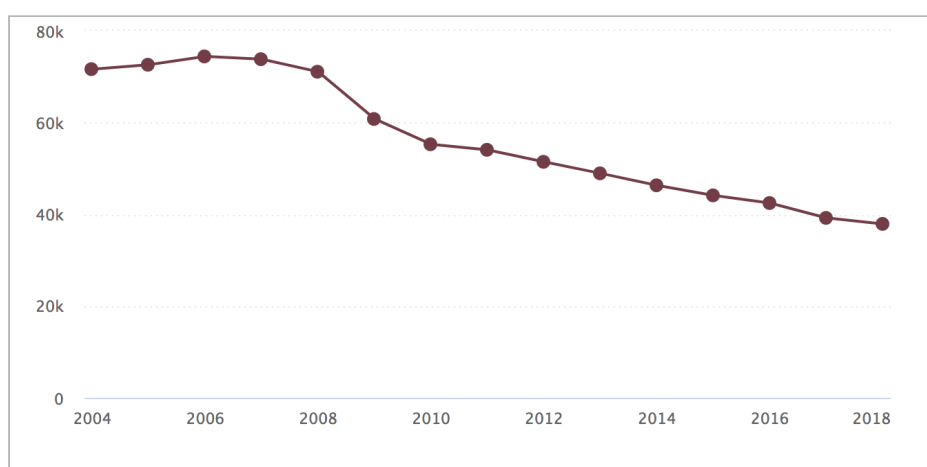
De todas los esquemas para captar ingresos, el sistema publicitario era el más extendido. De hecho, entre el 70% y 80% de los ingresos de la prensa procedía de la publicidad. Específicamente, de tres rubros: publicidad nacional, local y los anuncios clasificados, detalla Mensing (2007).

Pero el modelo de negocios de los medios tradicionales que dependían de la publicidad, ahora no basta para sostener a las organizaciones en línea. Los ingresos se

convierten en centavos en el ciberespacio y eso ha provocado la búsqueda de nuevos modelos financieros para medios digitales, compara Breiner, (2013).

El sistema publicitario en la prensa no es un asunto nuevo. Dávila (2017) recuerda que el primer registro de publicidad en la prensa escrita, es en el periódico inglés *The Spectator*, en 1711. *The Spectator* definió el mecanismo para financiar su edición al cobrarle a los anunciantes una cantidad de dinero a cambio de que sus marcas figuraran en el diario y fueran vistas por los lectores. Así surgió el concepto moderno de tarifa publicitaria. Mientras más audiencia tuviera el medio, mayor precio tenía el espacio publicitario.

Pero aunque la compra de publicidad ha ido en picada en la prensa escrita, no siempre fue una mala noticia para los diarios. En el siglo XIX, la prensa se dirigía a una minoría social por su precio elevado. Aunque muchos de los soportes estaban financiados por grupos políticos o ideológicos, su mantenimiento era costoso. La prensa comenzó a ser más atractiva para los anunciantes cuando llegaba a más personas: un mayor número de lectores y una mayor tirada permitían llegar a más compradores potenciales a los anunciantes, explican Feijo & Fernández (2014).



*Figura 2. Histórico de periodistas empleados en EU. (Pew Research Center, 2019 con datos del Departamento de estadísticas sobre empleo y ocupación).*

En Estados Unidos, la situación no es favorable para los impresos. Según el Pew Research Center (2019), datos del Departamento de estadísticas sobre empleo y ocupación, 37,900 personas trabajaron como reporteros, editores fotógrafos y camarógrafos en 2018 en

ese país, lo que representa un decrecimiento del 14% con respecto a 2015 y 47% menos comparado con 2004.

El mismo reporte de Pew Research Center revela que el sueldo promedio de los editores empleados en Estados Unidos durante 2018 fue de \$49,000 dólares anuales, mientras que para periodistas, el promedio fue de \$35,000.

En Francia el escenario tampoco pinta bien, pero hay teóricos con más optimismo porque el papel tiene larga vida todavía. Cagé, (2016) explica que ese país perdió dos diarios nacionales en 2012: France-Soir y La Tribune. El grupo Nice-Matin cerró 2013 con pérdidas de explotación de 6 millones de euros y en 2014 quedó bajo administración concursal. Otros casos: el diario Libération despidió en 2015 a un tercio de sus trabajadores, mientras Le Figaro multiplica los planes de bajas voluntarias y el diario Sud Ouest reduce su plantilla.

Cagé (2016) dice que el gasto publicitario siempre ha sido relativamente menor en Francia con respecto a los consumos publicitarios de Estados Unidos, nunca ha superado el 0.9 % del Producto Interno Bruto. Y si el gasto de Alemania se compara con el de los Estados Unidos, también es bastante bajo. Sin embargo existe una evidente debacle que se observa en los tres países. Para el año 2000, la disminución es idéntica.

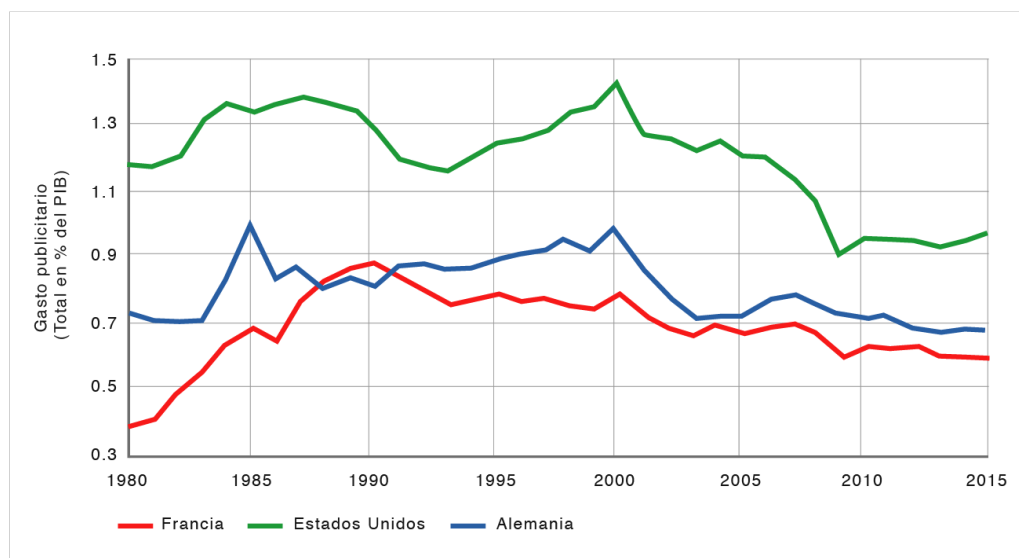


Figura 3. El gasto publicitario en porcentaje del Producto Interno Bruto. Elaboración propia basada en Cagé, (2015), con datos del World Advertising Research Center.

En España el escenario para la prensa tampoco pinta bien. “El periodismo experimenta una etapa de evolución y adaptación marcada principalmente por el contexto

digital y la crisis que padece España desde 2008. Han cerrado 375 medios y el despido de 12,200 profesionales entre 2008 y 2015” (Mallén, 2018).

En cuanto a América Latina, Breiner, (2013) plantea que muchos medios digitales inician publicando sin plan financiero y muchos cubren sus costos de fondos propios y con voluntariado.

Por su parte, Dávila (2017), dice que en esa misma región del mundo, los emprendimientos periodísticos se han configurado como una salida a la crisis de los medios, y una manera de erigir un espacio desde el que se hace un periodismo independiente.

Ni qué decir de China. Uno de los países más poderosos del mundo, con un agresivo desarrollo económico, también se enfrenta a problemas para la sostenibilidad del sector de los medios de comunicación por regulaciones políticas y por condiciones del mercado oriental.

Zhang, (2018) explica que para junio de 2017, en China había 751 millones de usuarios de internet, es decir, una penetración del 54.3% de la población. Y de ellos el 96% se conecta a través de un teléfono celular, herramienta central de la cultura contemporánea en ese país, donde unos 596 millones de personas consumen noticias a través de sus móviles.

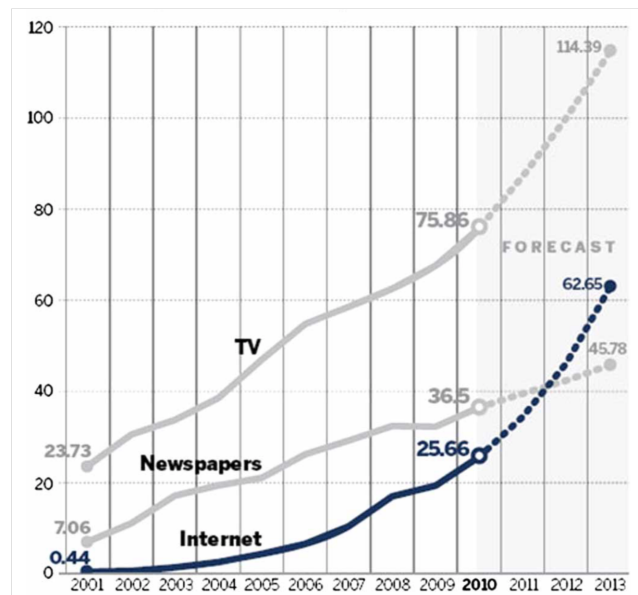


Figura 4. Ingresos publicitarios en China en billones de Yuan. Zhang, (2012).

Pero como sucede en otras partes del mundo, el tráfico digital genera sólo eso, y los ingresos derivados de esas audiencias en China, son decepcionantes, explica Zhang, (2018). Hay que anotar que con respecto al resto del mundo, a partir del 2000 observa un incremento en las ventas publicitarias a favor de periódicos y otros medios.

Por otro lado, Lee (2015) plantea que el tráfico producto de las redes sociales no abonará a las finanzas de los periódicos y en cambio propone a los medios que revisen sus políticas con respecto al uso de las plataformas sociales en línea. Otro problema de la prensa en China es la homogeneización de la información.

Zhang (2012) explica que la competencia por el mercados de audiencias en ese país es agresiva y se centra en estilo y formato, más no en la oferta informativa, pues desde que se acostumbró a la audiencia a recibir los contenidos gratuitos, se cayó en una aceptada cultura del plagio que mantiene a muchos medios ofreciendo la misma información.

### 3.2.1 El escenario de los impresos

Un reporte del Pew Research Center (2019) explica que los diarios impresos son pieza crítica para las noticias en los Estados Unidos, pero desde mediados del año 2000, sus suscripciones se han visto azotados por el incremento de lectores de noticias en línea acostumbrados a los materiales gratuitos. Y aunque el incremento de tráfico digital ha aumentado, llegó a un estancamiento.

En ese país, la circulación de los impresos sumado a su tráfico digital en 2018 fue de 28.6 millones entre semana y 30.8 millones los domingos. Estos datos revelan un descenso del 8% y 9% con respecto al año anterior. El descenso más drástico se dio en la circulación de los impresos: un 12% entre semana y 13% los fines de semana (Pew Research Center, 2019).

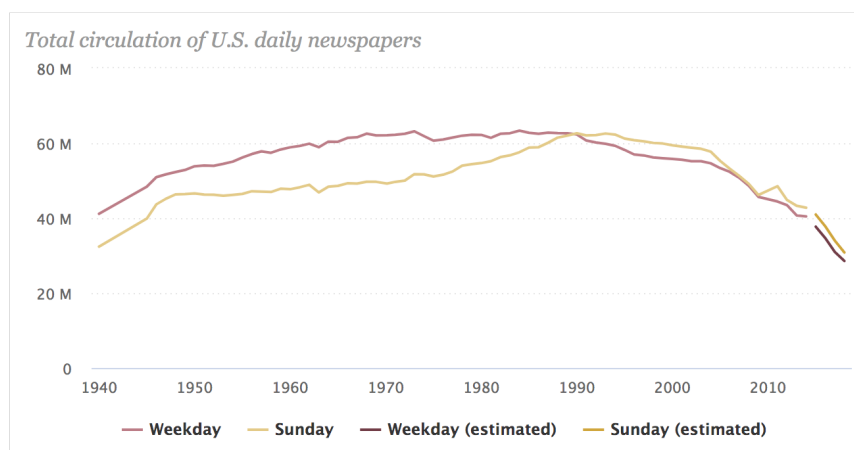


Figura 5. Circulación total de los diarios de Estados Unidos. El color rojo mide la circulación entre semanas y el amarillo evalúa la circulación en los fines de semana. (Pew Research Center, 2019) con datos del Alliance for Audited Media (2015-2018).

Por otro lado, Cagé (2016) explica que Le Monde, de París, circula 300,000 ejemplares, mientras que el The New York Times (NYT) circula con 650,000 diarios, pero habría que hacer las consideraciones para incluir la medición de mano en mano, que es la circulación del mismo ejemplar, entre distintas personas.

En el caso de Le Monde, es de 6 lectores, mientras que el del NYT es de 6.5. Las cifras suman 1.8 millones para el diario francés y 4.2 millones para el diario neoyorquino. A esto, sigue Cagé (2016), hay que también darle el valor del tiempo de lectura en papel, que resulta mayor al del lector digital.

### 3.3.2 El escenario de los medios y consumos digitales

Medir la audiencia digital es difícil para la industria de medios en general en los Estados Unidos, porque muchos sitios web de periódicos no generan tanto tráfico como para ser medidos por Comscore, organización que entre otras cosas, mide las visitas a sitios web con fines de mercadotecnia, explica Pew Research Center, (2019).

En la figura 5 se observa la circulación de los 50 periódicos más visitados de los Estados Unidos, y se puede identificar que en último cuarto del 2018, tuvieron en promedio 11.6 millones de visitantes únicos, lo que revela un estancamiento con respecto a los mismos periodos de 2017 (11.5 millones) y 2016 (11.7 millones).

Cagé, (2016) también analiza el tráfico de los diarios, y las descalifica como “la ilusión de las millonarias audiencias de Internet”. Explica que en el actual contexto de crisis de la prensa, hay un optimismo entre los directores de periódicos, sobre la cantidad de lectores de periódicos. La investigadora francesa explica que en ese país, entre 2008 y 2013 las visitas totales pasaron de 50 millones a cerca de 180 millones anuales en un solo sitio web y en los sitios de periódicos como Le Monde o Le Figaro, la cifra puede superar los 600 millones de visitantes totales cada año. Pero entre visitas totales y visitas únicas hay diferencias que se deben considerar: las primeras cuentan todas las visitas de un mismo usuario al día, y las segundas no.

En el caso de Le Monde el número de visitantes únicos mensuales es un poco mayor a 8 millones y cada visitante efectúa una media de ocho visitas al mes. La cifra media de visitantes cotidianos se ve así reducida a alrededor de 1.5 millones. En Estados Unidos, el

número de visitantes únicos del sitio web del New York Times (NYTimes.com) fue de alrededor de 54 millones en enero de 2015, lo que supone sin duda menos de 7 millones de visitantes diarios, explica Cagé, (2016).

Y aunque estos millones de visitantes no son despreciables por ningún medio de comunicación, para efectos de este análisis administrativo, es necesario revisar la calidad de la audiencia y compararla con el lector de papel. El análisis es de Cagé (2016):

*Los internautas pasan en promedio menos de 5 minutos al día en un sitio web de prensa y consagran menos de un minuto por página. El tiempo mensual pasado por persona en los sitios web de actualidad es de 54 minutos (20 minutos en el sitio de Le Monde), lo que representa apenas unos minutos diarios. Sólo 4.6 minutos en el sitio web del New York Times. Por el contrario, la consulta cotidiana de un diario impreso dura entre 25 y 35 minutos.*

La misma autora plantea que, a pesar de las millonarias cifras de tráfico web, los ingresos son modestos. De hecho, en Francia la facturación de servicios en línea representaban apenas el 5% de los diarios en papel contando el pago de suscriptores digitales.

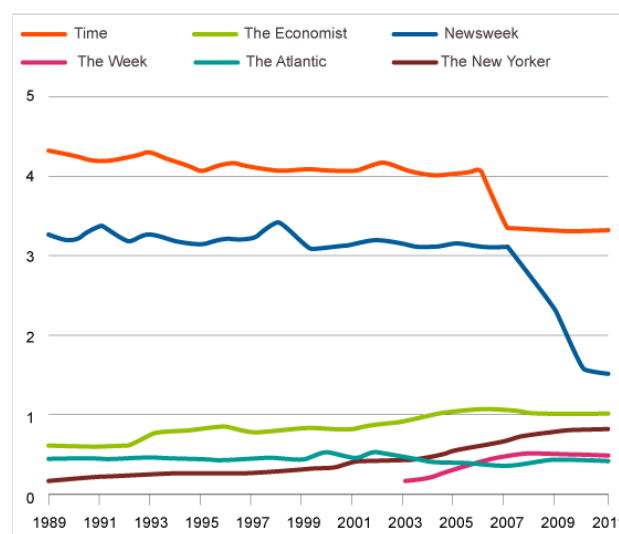


Figura 6. Circulación de revistas de noticias. Fuente: El País con datos de Audit Bureau of Circulations.

Y Salvar a los medios (Cagé, 2016) muestra una revelación importante: un lector en papel genera veinte veces más ingresos publicitarios que un lector en línea. “Las enormes diferencias en las tarifas de los anunciantes ilustran la menor atención y el menor tiempo

dedicado por los internautas y, en general, la falta de perspectiva existente aún ante los públicos digitales”.

Desde luego, las revistas tampoco han salido exentas de la crisis. Caño (2012), recuerda que según Tina Brown, la entonces directora de la revista Newsweek, el 39% de los norteamericanos se informan exclusivamente en la red.

Por último, Cagé (2016) sostiene que los diarios no saldrán de la crisis multiplicando el número de visitantes en línea (que no pagan) puesto que no lograrán monetizar a esos lectores ante los publicistas.

### 3.3.3 Economía

¿Cuánto ganan los negocios de la prensa? Aunque es una pregunta difícil de atender dado que son pocos los medios que cotizan en bolsa, estudios sugieren haber dado con una respuesta cercana a la realidad.

Pew Research Center (2019) con datos del News Media Alliance plantean que en 2018, los ingresos por concepto de publicidad en la industria del periodismo fueron de \$14.3 billones de dólares, lo que representó una reducción del 13%.

El mismo reporte del Pew Research Center (2019) explica que los ingresos por concepto de circulación, fueron de 11 billones de dólares, contra 11.2 billones en 2017.

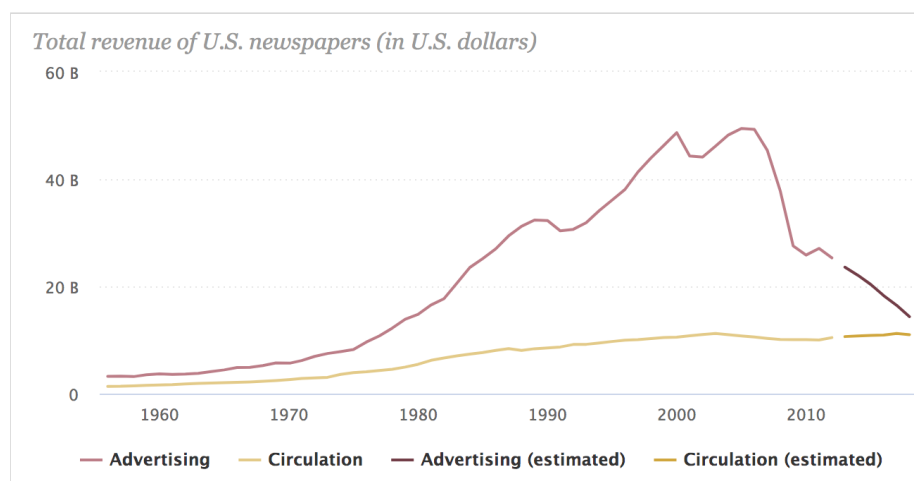
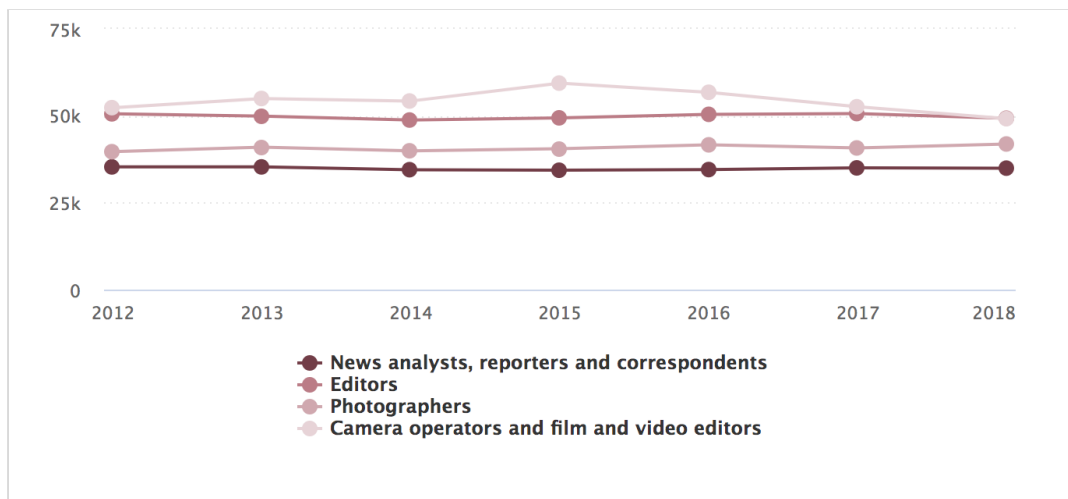


Figura 7. Ingresos por circulación y publicidad en periódicos impresos de Estados Unidos. Fuente: Pew Research Center (2019), con datos del News Media Alliance.

### 3.3.4 ¿Cuánto invierten los medios impresos?

Junto a la baja en la venta de publicidad, en la industria se atraviesa por un estancamiento en los sueldos y reducción de puestos de trabajo. Según el Pew Research Center (2019), datos del Departamento de estadísticas sobre empleo y ocupación, 37,900 personas trabajaron como reporteros, editores fotógrafos y camarógrafos en 2018 en ese país, lo que representa un decrecimiento del 14% con respecto a 2015 y 47% menos comparado con 2004.



*Figura 8. Ingresos promedio de periodistas, editores, fotógrafos y camarógrafos de periódicos impresos de Estados Unidos. Fuente: Pew Research Center (2019), con datos del Departamento de estadísticas sobre empleo y ocupación.*

Cage, (2016) plantea que la crisis de los medios de comunicación no es invisible, ni mucho menos. Frecuentemente está en el epicentro de la actualidad, pero no se ven las causas. Muy a menudo, el debate se centra en la «muerte del papel». Y lo importante no es el soporte, sino el contenido.

El debate se centra igualmente en la base de tarificación del acceso al contenido digital: ¿hay que privilegiar el pago por unidad? ¿Combinar el acceso gratuito y de pago? ¿O por el contrario hay que imponer de entrada una «barrera de pago»? Es asombrosa la energía consumida a diario para obtener, mediante tarificaciones «innovadoras», nuevos ingresos publicitarios. Y, sin embargo, esos ingresos publicitarios no sólo no se obtendrán nunca, sino que los ingresos existentes están condenados a desaparecer (Cagé, 2016).

## IV. METODOLOGÍA

### 4.1 Diseño metodológico

Para este caso de estudio se utilizará el Canvas o Lienzo de Modelo de Negocios (Osterwalder & Pigneur, 2010). Dicha metodología explica que un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, entrega y captura valor. Se trata de un esquema que concentra en un solo documento y a manera hipótesis, las cuatro áreas principales de una organización de negocios: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

El caso se llevará más allá de este nivel teórico pues no sólo se emplearán los patrones de modelo de negocio disponibles, ya que también se usará el lienzo de la propuesta de valor, que está descrita en el libro de Diseñando la propuesta de valor de Osterwalder et al, (2015).

En paralelo al modelo de negocio, el lienzo de la propuesta de valor crea valor para los diversos clientes de una organización. Este lienzo se divide en dos grandes bloques: el perfil de los clientes, y el mapa de valor, explica Osterwalder et al, (2015). Con ello, se puede crear el modelo de negocio.










<b>Socios clave</b> 	<b>Actividades clave</b> 	<b>Propuestas de valor</b> 	<b>Relaciones con clientes</b> 	<b>Segmentos de cliente</b> 
¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios?	¿Qué requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?  <b>Recursos clave</b>  ¿Qué requieren nuestras propuestas de valor, canales, relaciones y fuentes de ingresos?	¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes? ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar? ¿Qué necesidades satisfacemos?	¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?  <b>Canales</b>  ¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado? ¿Cómo establecemos actualmente el contacto?	¿Para quién creamos valor?  ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?
<b>Estructura de costes</b>  ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades clave más caras?		<b>Fuentes de ingresos</b>  ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué pagan actualmente? ¿Cómo pagan actualmente? ¿Cómo les gustaría pagar? ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?		

Figura 9. Lienzo de negocio. Elaboración propia basada en Osterwalder & Pigneur, (2010).

#### 4.1.1 El patrón del modelo de negocios

El patrón permite homologar un lenguaje para describir, visualizar, evaluar y modificar un modelo de negocios. Es algo parecido al lienzo de un pintor donde se pueden esbozar modelos nuevos o existentes (Osterwalder & Pigneur, 2010). Plantean que es el anteproyecto de una estrategia que se aplicará en procesos, estructuras y sistemas de una organización.

Para este caso de estudio se definió utilizar el lienzo de modelo de negocio multilateral (Hagiu, 2014). De este patrón se analizarán las unidades de negocio o fuentes de ingreso y se utilizarán las que funcionen para la revista N, como plantea uno de los objetivos de esta investigación.

Los modelos de negocio basados en plataformas multilaterales, son aquellas que reúnen a dos o más grupos de clientes distintos, pero interdependientes. Este tipo de plataformas sólo son valiosas cuando los dos grupos de clientes están presentes e interactúan entre sí a través del modelo, pues apenas así generan valor para ambos grupos (Hagiu, 2014).

#### 4.1.2 Diseñando la propuesta de valor

El lienzo de la propuesta de valor ayuda a crear valor para los diversos clientes de una organización, y ayuda a que dichas propuestas sean visibles y tangibles para que así se puedan analizar y gestionar, sostienen Osterwalder et al, (2015). Después de realizado el lienzo de la propuesta de valor, esta se integrará en el lienzo del modelo de negocio, objetivo de este caso de estudio.

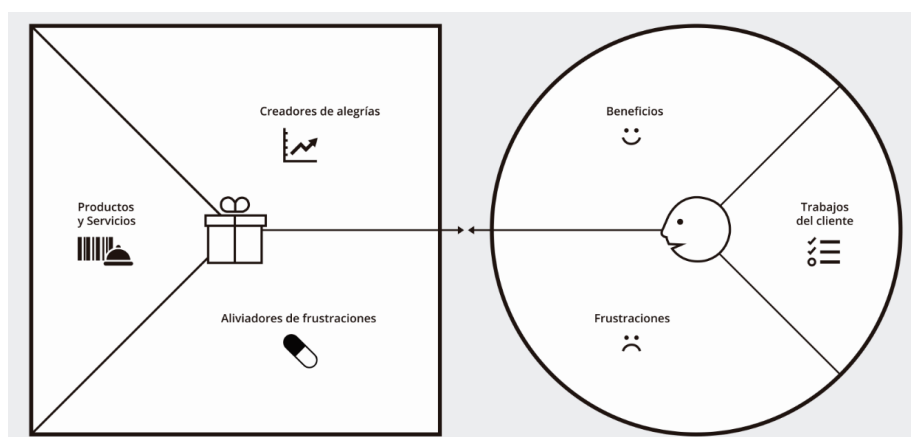


Figura 10. Lienzo de la propuesta de valor. Tomado de (Osterwalder et al, 2015).

## 4.2 Matriz metodológica

En la presente tabla se desarrolla una matriz que permite la visión panorámica del proyecto, con el propósito de comprender la investigación en curso. Rivas (2015), explica que la matriz metodológica diferencia a una investigación rigurosa y científica de otra que no lo es.

**Tabla 9.**

### Matriz metodológica de la investigación.

Disciplina de estudio	Ciencias administrativas
Área de conocimiento	Administración de negocios
Especialidad	Periodismo impreso y digital
Objetivo de estudio	Elaborar y proponer un modelo de negocios con la teoría multilateral para la revista N que permita alcanzar la sustentabilidad.
Sujetos de estudio	Segmentos de mercado del modelo de negocios: directivos de marcas y lectores líderes de opinión.
Problema abordado	La falta de sustentabilidad en la industria del periodismo provoca que exista menos competitividad y con ello disminuya la democracia
Finalidad	Diseñar el modelo de negocios para que la revista N alcance la sustentabilidad mediante unidades de ingreso que disminuyan el riesgo de concentración en un segmento de clientes
Tipo de estudio	Caso práctico, de tipo exploratorio
Modelo de diagnóstico	Entorno del modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010)
Métodos y herramientas administrativas	Lienzo del modelo de negocios; patrón multilateral; Lienzo de la propuesta de valor (Osterwalder et al, 2015).
Instrumento de recolección de datos	Entrevistas dirigidas mediante el lienzo de la propuesta de valor (Osterwalder et al, 2015)
Autor	Marco Tulio Salomón Andrés Castro Quezada
Director de tesis	Dr. Ismael Plascencia López

Fuente: Elaboración propia basado en Rivas (2015).

### 4.3 Matriz de congruencia

A continuación se muestra en una matriz de congruencia, donde se puede observar que se alinea el título del proyecto, el objetivo general, los objetivos específicos y las preguntas de investigación.

El objetivo de la matriz es que los criterios se mantengan alineados a lo largo del proyecto, y el investigador no se desvíe o se desentienda de los criterios.

Esto ayudará al autor a tener claridad durante su proceso de trabajo, y también permitirá a los lectores de este trabajo, identificar de manera periférica y en un sólo vistazo, la comprensión plena del proyecto.

**Tabla 10.**

#### Matriz de congruencia sobre el proyecto.

Título	Objetivo general	Objetivos específicos	Preguntas de investigación
Generación de modelo de negocio para un periodismo impreso y digital sustentable.	Elaborar y proponer un modelo de negocios con la teoría multilateral para la revista N que permita alcanzar la sustentabilidad.	Implementar unidades de ingreso utilizando la teoría multilateral	¿Cómo lograr un periodismo sustentable para todos los públicos?
		Diseñar perfiles de clientes según conjunto de características emocionales y de expectativas	¿Qué esperan los clientes y qué rol juegan en el periodismo sostenible?
		Crear una propuesta de valor sostenible en el tiempo que satisfaga los trabajos a resolver por los clientes	¿Cuál es la propuesta de valor que debe ofrecer la revista N para sus clientes?

Fuente: Elaboración propia basado en Tamayo (2015).

### 4.4 Enfoque de investigación

El caso de estudio “Generación de modelo de negocio para un periodismo impreso y digital sustentable” plantea un enfoque de investigación cualitativo, dado que se trata de un caso

limitado al análisis de una organización. En estos casos, no se puede realizar inferencia estadística.

#### **4.5 Tipo de diseño**

El presente estudio de caso es una investigación experimental de diseño transeccional y de tipo exploratorio. Se eligió este tipo de estudio o investigación debido a que en la actualidad no existe una tesis o caso de estudio sobre el modelo de negocios de la revista N, motivo de esta investigación.

Para desarrollar este caso, se explorará con el Canvas o Lienzo de Modelos de Negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010) y se pivotará en una segunda etapa con apoyo de la organización, para contrastarse dicho modelo con la realidad.

La experimentación con el Canvas del Modelo de Negocio consistirá en elegir uno de los cinco patrones, uno de los seis tipos de diseño y una de las cuatro estrategias definidas por Osterwalder & Pigneur (2010).

Debido a que se trata de un ejercicio investigativo de tipo exploratorio y se desconoce qué se encontrará durante el desarrollo del caso, no se establece una hipótesis y por lo tanto, tampoco surgen variables de causalidad.

Hernández & Fernández (2014), explican que el objetivo de los diseños transeccionales de tipo exploratorios consisten en conocer contexto, evento, o incluso una situación. En este caso, se la situación analizada es el modelo de negocios de la revista N de periodismo, con el propósito de diseñar uno nuevo.

Como se plantea en la definición del problema de esta investigación, el modelo de negocios tradicional de los medios, incluyendo el de la Revista N, es el de multiplataforma (Eisenmann et al, 2006) y consiste en reunir a dos o más tipos de clientes diferentes que son interdependientes y sólo es valioso para un grupo de clientes cuando el otro grupos de está presente.

Sin embargo, la forma tradicional de hacer negocios en la industria del periodismo cambió radicalmente con la irrupción de los gigantes digitales; Google y Facebook, que con

uso de la tecnología abarataron la publicidad y simplificaron la forma de segmentar y penetrar los mensajes comerciales y promocionales de las organizaciones contratantes.

Esa innovación desplazó brutalmente a los medios de comunicación tradicionales, que de manera ortodoxa segmentaban en sus canales análogos y presupuestaban o cobraban en función a sus capacidades instaladas de circulación o distribución de los contenidos por medios y puntos de circulación físicos.

#### 4.5.1 Horizonte temporal y espacial

El estudio de caso “Generación de modelo de negocio para un periodismo impreso y digital sustentable” llevará dos años, del periodo 2019-2020 en la empresa Revista N ubicada en la ciudad de Tijuana, B.C.

Se trata de una investigación transaccional que, de acuerdo a Hernández et al. (2014) sirve para recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único.

Hernández et al. (2014), señala que el propósito de los diseños transeccionales exploratorios consisten en la exploración inicial en un momento específico. Por lo general, se aplican a problemas de investigación nuevos o poco conocidos.

#### 4.5.2 Determinación de sujetos de estudio

Se seleccionaron varios sujetos de investigación, definidos por la interacción que tienen en el modelo de negocios actual de la organización analizada. Estos son:

Directivos de empresas. Directivos o tomadores de decisión de organizaciones con necesidad de publicidad con propósitos de posicionamiento, o de incremento en las ventas de sus empresas.

Lectores líderes de opinión. Personas informadas del acontecer económico, político y social de la región Baja California, con necesidades de consumir informaciones noticiosas.

Socios y directivos de la revista N. Tomadores de decisión dentro de la empresa analizada en este caso de estudio, con necesidades de colocar su producto informativo y publicitarios en la región Baja California.

#### 4.6 Método de recolección de datos: lienzo de propuesta de valor

Para recoger información en los primeros tres grupos sujetos de la investigación (directivos de empresas; lectores líderes de opinión y directivos de la revista N), se proponen realizar entrevistas dirigidas, basándose en el instrumento del Lienzo de la propuesta de valor (Osterwalder et al, 2015).

Este lienzo se divide en dos grandes bloques: Perfil de clientes y Mapa de valor, y está dividido en esos dos segmentos porque ambos buscan conocer demanda y oferta, y posteriormente, encajarlas para ofrecer una propuesta de valor. Del lado derecho se tiene el círculo que compone el perfil de los clientes, y del lado izquierdo está el mapa de valor.

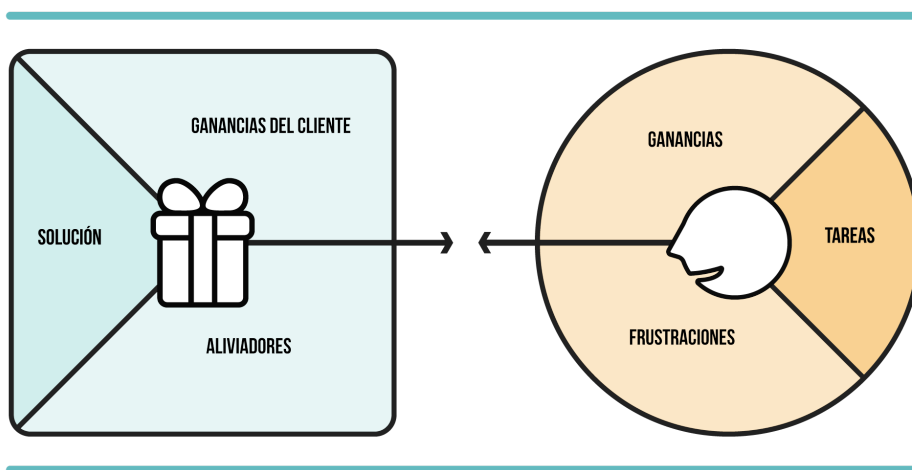


Figura 11. Lienzo de la propuesta de valor basado en Osterwalder et al, (2015).

## 4.7 Bloque Perfil del cliente

Este bloque del lienzo se compone de tres áreas; trabajos o tareas, frustraciones y ganancias, y la metodología de Osterwalder et al (2015), plantea preguntas para cada una de ellas. El objetivo es preguntar a los segmentos, y representar las respuestas en el bloque del lienzo.

### 4.7.1 Preguntas sobre trabajos del cliente

La siguiente lista de preguntas desencadenantes es la estructura que se plantea en el lienzo. Las preguntas se adaptarán según industria y segmentos de clientes con los que se trabajen. Osterwalder *et al*, (2015) plantea que los trabajos describen las actividades que los clientes intentan resolver en su vida laboral o personal. Podrían ser las tareas que intentan terminar, los problemas que intentan solucionar, o las necesidades que intentan satisfacer.

#### **Preguntas sobre trabajos del cliente**

- 1.- ¿Cuál es la única cosa con la que el cliente no podría vivir sin lograr? ¿Cuáles son los escalones que podrían ayudar al cliente a alcanzar este puesto clave?
- 2.- ¿Cuáles son los diferentes contextos donde el cliente pudiera involucrarse? ¿Cómo cambian sus actividades y objetivos en función a los diferentes contextos?
- 3.- ¿Qué necesita lograr el cliente que requiera la interacción con otros?
- 4.- ¿Qué tareas quieren llevar a cabo en su trabajo o vida personal? ¿Qué problemas funcionales tratan de resolver?
- 5.- ¿Qué problemas tiene el cliente que no se ha percatado de ellos?
- 6.- ¿Qué necesidades emocionales quiere satisfacer el cliente? ¿Qué trabajos, en caso de satisfacerse, le darían al usuario una sensación de autosatisfacción?
- 7.- ¿Cómo quiere el cliente ser percibido por los demás? ¿Qué pudiera hacer para ayudarse a sí mismo a ser percibido de esta manera?
- 8.- ¿Cómo quiere sentirse el cliente? ¿Qué necesita hacer para sentirse de esta manera?
- 9.- Dar seguimiento de la interacción del cliente con el producto o servicio a lo largo de su vida útil. ¿Qué trabajos soporte aparecen a lo largo de este ciclo de vida? ¿Cambia el usuario de rol durante este proceso?

#### 4.7.2 Preguntas sobre frustraciones del cliente

En este bloque también se cuenta con preguntas desencadenantes que deberán adaptarse según el giro y sector en el que se esté trabajando. También consta de 9 preguntas.

Osterwalder *et al*, (2015) explica que las frustraciones describen lo que molesta a los clientes antes, durante y después de intentar resolver un trabajo, o simplemente, lo que les impide resolverlo. También describen los riesgos, es decir, los potenciales resultados negativos relacionados con resolver mal un trabajo o directamente no resolverlo.

##### **Preguntas sobre frustraciones del cliente**

- 1.- ¿Qué considera el cliente como demasiado costoso?
- 2.- ¿Qué hace que el cliente se sienta mal?
- 3.- ¿Cómo es que las soluciones actuales fallan en satisfacer las necesidades del cliente?
- 4.- ¿Cuáles son los principales retos y dificultades a los que se enfrenta el cliente?
- 5.- ¿A qué consecuencias sociales negativas le teme el cliente? ¿Teme perder status?
- 6.- ¿A qué riesgos le teme el cliente?
- 7.- ¿Qué le quita el sueño al cliente?
- 8.- ¿Qué errores comúnmente comete el cliente?
- 9.- ¿Qué barreras impiden al cliente adoptar una solución?

### 4.7.3 Preguntas sobre alegrías del cliente

Las alegrías describen los resultados y beneficios que quieren los clientes. Algunas son necesarias, esperadas, deseadas y otras serían una sorpresa. Entre ellas se incluyen la utilidad funcional, las alegrías sociales, las emociones positivas y los ahorros en costes, dice Osterwalder *et al*, (2015). También son 9 preguntas.

**Preguntas sobre frustraciones del cliente**

- 1.- ¿Qué clase de ahorros harían al cliente feliz?
- 2.- ¿Qué resultados espera el cliente y qué iría más allá de sus expectativas?
- 3.- ¿Cómo deleitan las soluciones actuales al cliente?
- 4.- ¿Qué haría el “trabajo” o la vida del clientes más fácil?
- 5.- ¿Qué consecuencias sociales positivas desea el cliente?
- 6.- ¿Qué es lo que más busca el cliente?
- 7.- ¿Con qué sueña el cliente?
- 8.- ¿Cómo mide el cliente el éxito y el fracaso?
- 9.- ¿Qué aumentaría la probabilidad de que el cliente adoptara una solución?

## 4.8 Preguntas sobre mapa de valor

Igual que el bloque anterior del lienzo, este se compone de tres áreas: creadores de alegrías, aliviadores de frustraciones y productos y servicios. Se le preguntarán a los directivos de la revista N. El bloque de productos y servicios no incluye preguntas. Sólo se pide enlistarlos.

### 4.8.1 Preguntas para detectar creadores de alegrías

Describen cómo los productos crean alegrías para el cliente. Resumen explícitamente cómo producir beneficios deseados. Se incluye la utilidad funcional, alegrías sociales, emociones positivas y el ahorro de costes, dice Osterwalder *et al*, (2015).

#### **Preguntas sobre creadores de alegrías**

- 1.- ¿Generar ahorros que les interesen a tus clientes? Desde el punto de vista del tiempo, dinero o esfuerzo.
- 2.- ¿Producir resultados que esperan o que exceden sus expectativas? Ofreciendo niveles de calidad o variando la cantidad de algún elemento.
- 3.- ¿Ofrecer un mejor rendimiento que las actuales propuestas de valor y dejar encantados a tus clientes? En cuanto a características específicas, rendimiento o calidad.
- 4.- ¿Hacerles la vida o el trabajo más fácil? A través de una mejor usabilidad, accesibilidad, más servicios o un coste de propiedad más bajo.
- 5.- ¿Crear consecuencias sociales positivas? Haciéndoles quedar bien o ayudándoles a obtener un aumento de poder o estatus.
- 6.- ¿Hacer algo específico que los clientes buscan? Desde el punto de vista del buen diseño, las garantías o tener más características más específicas.
- 7.- ¿Cumplir un deseo con el que sueñan? Ayudándoles a conseguir sus aspiraciones o librándose de un apuro.
- 8.- ¿Producir resultados positivos que se correspondan con los criterios de éxito y de fracaso que tienen tus clientes? Desde el punto de vista de un rendimiento mejor o de costes más bajos.
- 9.- ¿Ayudar a que la adopción sea más fácil? Mediante un coste más bajo, menos inversiones, menor riesgo, o mejor calidad, rendimiento o diseño.

#### 4.8.2 Preguntas para detectar aliviadores de frustraciones

Los aliviadores de frustraciones describen de manera exacta cómo los productos y servicios alivian las frustraciones específicas de los clientes. Resumen explícitamente cómo eliminar o reducir algunas de las cosas que les molestan antes, durante o después de resolver un trabajo, o que les impiden resolverlo, dice Osterwalder *et al*, (2015).

##### **Preguntas sobre aliviadores de frustraciones**

- 1.- ¿Generar ahorros? Desde el punto de vista del tiempo, dinero o esfuerzo.
- 2.- ¿Hacer que tus clientes se sientan mejor? Eliminando frustraciones, molestias y otros elementos que les provocan dolores de cabeza.
- 3.- ¿Arreglar soluciones de bajo rendimiento? Introduciendo características nuevas, mejor rendimiento y calidad.
- 4.- ¿Poner fin a las dificultades y retos con los que se encuentran tus clientes? Haciendo las cosas más fáciles o eliminando obstáculos.
- 5.- ¿Borrar consecuencias sociales negativas a las que se enfrentan o temen? Desde el punto de vista de la pérdida de prestigio, poder, confianza o estatus.
- 6.- ¿Eliminar riesgos que les asustan? Financiero, social, técnico o cosas que podrían salir mal.
- 7.- ¿Ayudar a tus clientes a dormir mejor? Abordando cuestiones significativas, disminuyendo o eliminando preocupaciones.
- 8.- ¿Limitar o erradicar los errores habituales que cometen? Ayudándoles a usar una solución de manera adecuada.
- 9.- ¿Eliminar barreras que hacen que tus clientes no adopten propuestas de valor?  
Introduciendo costes de inversión iniciales más bajos o eliminándolos, con una curva de aprendizaje más corta, o suprimiendo otros obstáculos que impidan la adopción.

### 4.8.3 Área sobre productos y servicios

Osterwalder *et al*, (2015) explican que se trata de una lista con lo que la organización ofrece, y que sólo produce valor cuando resuelven un trabajo, frustración o alegría de un segmento.

## 4.9 Metodología del trabajo de campo

La metodología plantea explorar tres grandes áreas que componen el perfil de usuario/cliente:

### 4.9.1 Tareas o trabajos del cliente

Describe las tareas o trabajos que el usuario/cliente buscan para satisfacer sus necesidades, pudiendo ser funcionales, sociales o emocionales.

### 4.9.2 Frustraciones

Representa los atributos negativos que el usuario/cliente evita o que le generan descontento. Estos dolores se relacionan con costo, frustraciones, alternativas actuales, dificultades y retos, consecuencias sociales, riesgos, preocupaciones, errores comunes y barreras de adopción de soluciones.

### 4.9.3 Alegrías

Traducen las expectativas o beneficios esperados al intentar llevar a cabo las tareas por resolver. Las ganancias pueden ser en ahorro, expectativas, alternativas actuales, facilidad y acceso, consecuencias sociales, búsqueda, aspiraciones, factores de éxito, y adopción de soluciones.

#### 4.9.4 Resumen de preguntas de la metodología del lienzo de propuesta de valor

Las preguntas detonantes también incluyen una variable, basada en el análisis del lienzo.

Área	Pregunta detonante	Variable
T R A B A J O S	1. ¿Cuál es la única cosa con la que el cliente no podría vivir sin lograr?	Funcional
	2. ¿Cuáles son los diferentes contextos donde el cliente pudiera involucrarse?	Funcional
	3. ¿Qué necesita lograr el cliente que requiera la interacción con otros?	Social
	4. ¿Qué tareas quieren llevar a cabo en su trabajo o vida personal?	Funcional
	5. ¿Qué problemas tiene el cliente que no se ha percatado de ellos?	Funcional
	6. ¿Qué necesidades emocionales le darían autosatisfacción al usuario?	Emocional
	7. ¿Cómo quiere el cliente ser percibido por los demás?	Social
	8. ¿Cómo quiere sentirse el cliente y qué se necesita hacer para lograrlo?	Emocional
	9. ¿Cambia el usuario de rol durante el ciclo de vida del producto?	Soporte
F R U S T R A C I O N E S	1. ¿Qué considera el cliente como demasiado costoso?	Costo
	2. ¿Qué hace que el cliente se sienta mal?	Estrés
	3. ¿Cómo falla la oferta en satisfacer las necesidades del cliente?	Alternativas actuales
	4. ¿Cuáles son los retos y dificultades que enfrenta el cliente?	Dificultades y retos
	5. ¿A qué consecuencias sociales negativas le teme el cliente?	Consecuencias sociales
	6. ¿A qué riesgos le teme el cliente?	Riesgos
	7. ¿Qué le quita el sueño al cliente?	Preocupaciones
	8. ¿Qué errores comúnmente comete el cliente?	Errores comunes
	9. ¿Qué barreras impiden al cliente adoptar una solución?	Barreras
A L E G R Í A S	1. ¿Qué clase de ahorros harían al cliente feliz?	Ahorro
	2. ¿Qué resultado espera el cliente y que rebasaría sus expectativas?	Expectativas
	3. ¿Cómo deleitan las soluciones actuales al cliente?	Alternativas actuales
	4. ¿Qué haría el “trabajo” o la vida del clientes más fácil?	Facilidad y acceso
	5. ¿Qué consecuencias sociales positivas desea el cliente?	Consecuencias sociales
	6. ¿Qué es lo que más busca el cliente?	Búsqueda
	7. ¿Con qué sueña el cliente?	Aspiraciones
	8. ¿Cómo mide el cliente el éxito y el fracaso?	Éxito vs fracaso
	9. ¿Qué ayudaría a que el cliente adoptara una solución?	Barreras

Figura 12. Resumen preguntas detonantes, lienzo de propuesta de valor. Elaboración propia (2020).

## V. DESARROLLO DEL CASO DE ESTUDIO

### 5.1 Proceso de la investigación de campo

El trabajo de investigación se divide en seis fases: Definición de los perfiles objetivo; diseño de cuestionarios; planeación del trabajo de campo; Ejecución de entrevistas; Procesamiento de información e interpretación y resultados.

#### 5.1.1 Definición de los perfiles objetivo

Se definieron los segmentos a entrevistar de acuerdo a los siguientes parámetros:

	Directivos de revista N	Directivos de empresas	Lectores líderes de opinión
<b>Bloque en lienzo propuesta de valor</b>	Mapa de valor	Perfil de clientes	
<b>Síntesis</b>	Qué ofrecer	Dónde invertir	Qué y cómo consumir
<b>Preguntas a contestar</b>	¿Qué productos y servicios ofrecen?	¿Qué consideran las marcas para decidir dónde invertir en publicidad	¿Cuáles son las preferencias editoriales y personales?
<b>Objetivo general</b>	Listar productos y servicios y encajarlos con los perfiles de clientes	Conocer qué incide en la toma de decisiones para invertir en publicidad	Conocer motivaciones, necesidades y frustraciones al consumir información
<b>Objetivo específico</b>	Identificar elementos para el mapa de valor y lienzo del modelo de negocios	Identificar elementos para el lienzo de la propuesta de valor y del modelo de negocio, y priorizar hallazgos por bloques de perfil de clientes y áreas de trabajos de clientes, alegrías y frustraciones	
<b>Perfil del entrevistado</b>	Alta dirección de la revista N	Actor clave en decisiones presupuestales de publicidad	Personaje destacado en la vida pública de la región y consumidor de noticias

Figura 13. Parámetros para definir perfiles objetivos. Elaboración propia (2020).

### 5.1.2 Diseño de cuestionarios

Se diseñaron los cuestionarios basados en las preguntas detonantes del lienzo de propuesta de valor de Osterwalder *et al*, (2015), por cada uno de los segmentos anteriormente descritos.

#### a) Cuestionario para segmento directivos de empresas

Pregunta original	Pregunta adaptada
¿Qué tareas quieren llevar a cabo en su trabajo o vida personal?	¿Qué necesidad satisface tu empresa? ¿Cómo comunicas esta solución al mercado?
¿Qué necesita lograr el cliente que requiera la interacción con otros?	¿Promocionas a través de un tercero o cuentas con un departamento asignado para ello?
¿Cuál es la única cosa con la que el cliente no podría vivir sin lograr?	¿Cuáles son los 3 aspectos fundamentales para que decidas trabajar con un medio?
¿Qué problemas tiene el cliente que no se ha percatado de ellos?	¿De qué otra manera pudieran promocionarse las empresas de tu giro?
¿Qué necesidades emocionales quiere satisfacer el cliente?	Menciona 3 principales emociones, sentimientos o sensaciones que deba transmitir tu marca.
¿Cómo quiere el cliente ser percibido por los demás?	¿Cómo quisieras que tu negocio fuera percibido?
¿A qué consecuencias sociales negativas le teme el cliente? ¿Teme perder status?	¿Cuál es la manera en como nunca desearías proyectarte ante ellos?
¿Qué considera el cliente como demasiado costoso?	Al elegir un medio o agencia de publicidad ¿qué factor es el que más influencia tu decisión para contratarlo?
¿Qué hace que el cliente se sienta mal?	¿Cuál ha sido el mayor dolor de cabeza provocado por la publicidad? ¿Y la principal satisfacción?
¿Cómo es que las soluciones actuales fallan en satisfacer las necesidades del cliente?	¿Qué crees que le falla a la oferta publicitaria para satisfacer las necesidades de tu negocio?
¿Cuáles son los principales retos y dificultades a los que se enfrenta el cliente?	¿Cuáles son las 3 principales dificultades a las que te enfrentas al contratar publicidad?
¿A qué riesgos le teme el cliente?	¿Cuál es el mayor riesgo al que se expone tu negocio utilizando una solución externa para publicitarse?
¿Qué le quita el sueño al cliente?	Si aconsejaras una mejora a la industria de medios de la región, ¿cuál sería?
¿Cómo mide el cliente el éxito y el fracaso?	¿Cómo mides el éxito de tu negocio? ¿Cuál sería el escenario de fracaso para tu marca?
¿Qué barreras impiden al cliente adoptar una solución?	¿Cuál ha sido la mayor dificultad al contratar publicidad? ¿Cómo se resolvió el problema?

## b) Cuestionario para segmento líderes de opinión

Pregunta original	Pregunta adaptada
¿Qué tareas quieren llevar a cabo en su trabajo o vida personal?	¿Cómo influye el contenido que consumes en el logro tus aspiraciones? ¿Y en mitigar tus preocupaciones?
¿Qué necesita lograr el cliente que requiera la interacción con otros?	¿Compartes el contenido que consultas con alguien más? ¿Con quién? ¿Por qué?
¿Cuál es la única cosa con la que el cliente no podría vivir sin lograr?	¿Podieras enlistar 3 periódicos o revistas que consultes frecuentemente? ¿Por qué consultas esas fuentes?
¿Qué problemas tiene el cliente que no ha notado?	¿Qué atributos le agregan valor a una publicación? ¿Cuáles le restan?
¿A qué consecuencias sociales negativas le teme el cliente? ¿Teme perder status? ¿Qué consecuencias sociales positivas desea el cliente?	Si una revista hiciera un perfil sobre alguien a quien admiras, ¿qué te gustaría que incluyera? ¿qué te molestaría que publicara?
¿Qué considera el cliente como "demasiado costoso"? ¿Qué clase de ahorros harían al cliente feliz?	¿Qué debe hacer un medio para mantenerte dentro de su base de lectores? ¿Cómo podrían perderte?
¿Qué hace que el cliente se sienta mal y qué iría más allá de sus expectativas?	¿Qué tendría que hacer un periódico o revista para superar tus expectativas? ¿Y para defraudarlas?
¿Cuáles son los principales retos y dificultades a los que se enfrenta el cliente?	¿Qué dificultades, situaciones o retos tratas de resolver al consultar una publicación? Puede ser digital o impresa
¿A qué riesgos le teme el cliente? ¿Qué es lo que más busca el cliente?	Menciona las 3 atributos que debe tener una publicación para convertirse en tu favorita
¿Qué aumentaría la probabilidad de que el cliente adoptara una solución?	¿Qué es lo que más te gusta de las publicaciones (periódicos o revistas) locales? ¿Y lo que menos?
¿Cómo es que las soluciones actuales fallan en satisfacer las necesidades del cliente?	¿Cómo obtienes actualmente el contenido que consumes? ¿Mejorarías algo en la forma de obtenerlo?

### c) Cuestionario para segmento de directivos de revista N

En este punto es importante recordar que en la etapa en cuestión, este segmento sólo participará en el listado de productos y servicios de la organización, de acuerdo a la metodología del lienzo de la propuesta de valor de Osterwalder et al, (2015).

## 5.2 Planeación del trabajo de campo

De acuerdo con la segmentación planteada en la primera parte del proceso, se consideraron como sujetos de entrevista a los siguientes actores de acuerdo a su nivel de influencia en el sector donde se desempeñan. Todos los entrevistados solicitaron anonimato por así convenir a sus intereses, aunque en algunos casos se podrá citar el giro de su empresa y en otros, el nombre de algunas de sus organizaciones.

Segmento	Empresa o giro	Entrevistado
Directivo de empresa	Vinícola	Anónimo
	Endeavor	
	Suministro de gasolinas	
	Agencia automotriz	
	Restaurante de comida rápida	
Lector líder de opinión	Coparmex	Anónimo
	Zona Económica Fronteriza	
	Canacintra	
	Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción	
Directivo de alto nivel Revista N	Socio inversionista	Anónimo
	Gerente	

*Figura 14. Programa de trabajo diseñado en gráfica de Gantt. Elaboración propia.*

### 5.2.1 Ejecución del trabajo de campo

Conforme el entrevistado aceptara su disposición hacia la entrevista, se descartaron los candidatos restantes y se documentó día y la hora agendada. Al final, la cantidad de entrevistas ejecutadas sumaron 10, más la participación de dos altos directivos de la revista

N, que proporcionaron el listado de productos y servicios, de acuerdo al modelo utilizado. Todas las entrevistas fueron grabadas y transcritas para su posterior análisis.

### 5.2.2 Cronograma de trabajo

Se planea que para cumplir con las 5 tareas o acciones, se necesitarán 15 semanas de trabajo de campo y análisis, como se detalla a continuación.

Acción	S01	S02	S03	S04	S05	S06	S07	S08	S09	S10	S11	S12	S13	S14	S15
Diseño de instrumentos	x	x													
Agenda de citas	x	x	x												
Elaboración de entrevistas		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
Procesamiento de información											x	x	x		
Diseño del perfil del cliente														x	x

Figura 15. Programa de trabajo diseñado en gráfica de Gantt. Elaboración propia.

### 5.2.3 Procesamiento de la información

Al finalizar la etapa de ejecución de entrevistas, se transcribieron textualmente y se identificaron palabras clave de acuerdo a las preguntas establecidas para cada segmento.

Se tomaron como base para la interpretación y análisis el listado de hallazgos identificados en cada entrevista. Estos hallazgos fueron clasificados de acuerdo a la metodología de Osterwalder et al (2015), primero por áreas (trabajos del cliente, frustraciones y alegrías).

Clasificados los hallazgos, se procedió a categorizar y sortear de acuerdo a los patrones identificados en cada área del lienzo. Finalmente, se realizó una categorización adicional con la finalidad de cuantificar los hallazgos sintetizados para medir la frecuencia en las respuestas. Como resultado, se obtuvieron las gráficas que se presentan a continuación.





### 5.3.3 Resultados de entrevista a directivos de revista N

De acuerdo a la metodología diseñando una propuesta de valor, los directivos de la revista N se limitaron a responder qué productos y servicios ofrecen como organización, con el propósito de colocarlos en el el área del mismo nombre, dentro del mapa de valor.

1. Periodismo de investigación
2. Plataforma impresa de publicidad
3. Plataforma digital de publicidad
4. Pautas en redes sociales
5. Suscripción a contenidos

Como puede verse, los productos y servicios enlistados no están ordenados por tipo de cliente, y otro paso dentro de la metodología es ordenarlos de acuerdo a ellos.

La etapa que sigue en la metodología del lienzo de la propuesta de valor, es crear un lienzo por segmento de mercado.

A los principales hallazgos de las entrevistas (derecha), se les plantea una solución en el mapa de valor (izquierda).

## 5.4 Resultado del lienzo para directivos de marcas

Los productos y servicios que responden a este segmento de usuarios son los siguientes:

- Periodismo de investigación
- Plataforma impresa de publicidad
- Plataforma digital de publicidad
- Pautas en redes sociales

Los aliviadores de las frustraciones más frecuentadas en las entrevistas son los siguientes:

- Mostrar atributos de los clientes
- Informar manejo de datos sensibles y firmar contratos de confidencialidad
- Equilibrar contenidos editoriales y publicitarios

Los creadores de alegrías para los directivos de marca, se identificaron los siguientes:

- Aplicar tecnologías en publicidad
- Ayudar a materializar ideas para diferenciarse
- Hacer periodismo multimedia con publicidad
- Plantear y difundir códigos de conducta

El resultado del lienzo para este segmento de clientes se muestra de la siguiente forma:

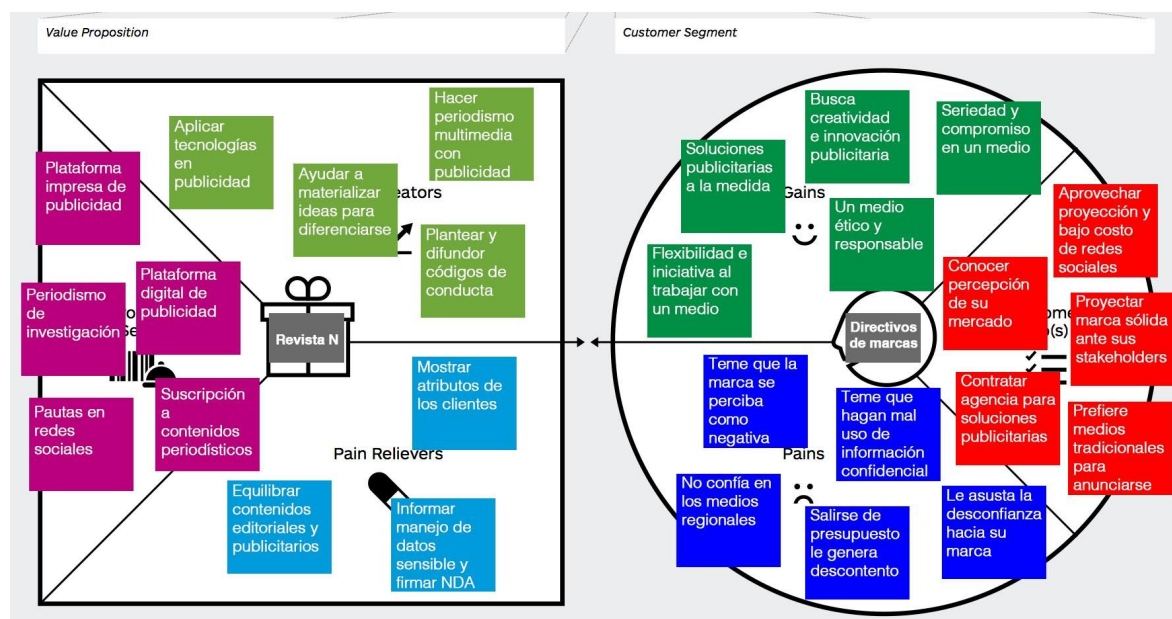


Figura 16. Lienzo directivos de marcas. Elaboración propia basada en Osterwalder et al (2015).

## 5.5 Resultado del lienzo para lectores líderes de opinión

Los productos y servicios que responden a este segmento de mercado son los siguientes:

- Periodismo de investigación
- Suscripción a contenidos

Los aliviadores de las frustraciones más frecuentadas en las entrevistas son los siguientes:

- Diferenciar contenidos editoriales de los comerciales
- Capacitar a periodistas y ofrecer calidad narrativa
- Buzón editorial para producir temas de interés
- Hacer públicas posturas políticas y conflictos

Los creadores de alegrías para el segmento de lectores es este:

- Secciones de temas blandos y de desarrollo profesional
- Materiales multimedia e interactivos
- Textos breves con hipervínculos

El resultado del lienzo para este segmento de clientes se muestra de la siguiente forma:

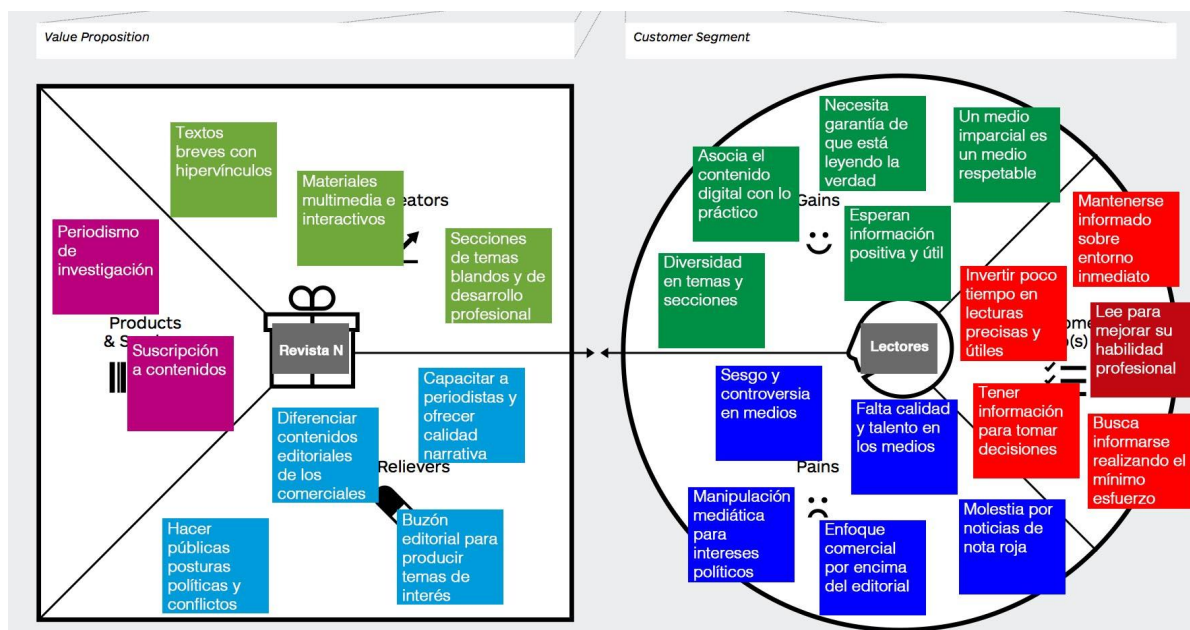


Figura 17. Lienzo líderes de opinión. Elaboración propia basada en Osterwalder et al (2015).

## 5.6 Propuestas de valor por segmentos de Revista N

La metodología indica que una vez diseñados los lienzos, se proceda a la creación de la propuesta de valor por segmento, y para su desarrollo se empleará la herramienta ad-libs, cuyo propósito es dar forma rápida a posibles direcciones de propuestas de valor.

La plantilla de dicha herramienta es la siguiente:

“Nuestros (s) productos y servicios ayuda (n) al segmento de clientes que quieren trabajos para reducir o aliviar y aumentar o crear”.

El resultado de los ad-libs, según Osterwalder et al (2015), aspira a lograr prototipos alternativos en forma de frases listas para vender.

Desarrollar el modelo de negocio anteponiendo el diseño de la propuesta de valor tiene como ventaja que se elimina lo que en las ciencias administrativas se le conoce como “caja negra”, en el modelo de negocio y que también sucede en los documentos de planes de negocio.

Con ello se evita la creación de un modelo de negocio que en hipótesis sea viable, pero que el mercado no esté dispuesto a consumir y pagar. Como se ha explicado, los modelos de negocio multiplataforma o multilateral, sólo funcionan cuando interactúan dos o más actores obteniendo valor dentro del mismo modelo en forma interdependiente (Osterwalder *et al*, 2015).

Las organizaciones que trabajan bajo el esquema multiplataforma requieren más de una propuesta de valor, es decir, una por segmento de mercado, que en este caso de investigación, se trata de dos segmentos: directivos de marca y lectores.

Una vez creadas ambas, deberán interactuar en el lienzo del modelo de negocio, utilizando los nueve bloques de dicho lienzo: propuestas de valor; segmentos de mercado; canales; relaciones con clientes; fuentes de ingreso; recursos clave; actividades clave; asociaciones clave y estructura de costos.

### 5.6.1 Propuesta de valor para segmento de directivos de marcas

Nuestras plataformas publicitarias ayudan a los directivos de marcas que quieren conocer su mercado y proyectarse como marca sólida para evitar generar desconfianza y crear publicidad innovadora.

### 5.6.2 Propuesta de valor para segmento de líderes de opinión (lectores)

Nuestro periodismo de investigación ayuda a los lectores que quieren tomar mejores decisiones para evitar ser víctimas de intereses políticos y recibir garantía de que se informa con la verdad.

## 5.7 Desarrollo del modelo de negocio de Revista N

A continuación se describe el modelo de negocio bloque a bloque y utilizando los nueve bloques del patrón multiplataforma. La propuesta de modelo de negocio presentada a continuación, emplea información obtenida de las entrevistas a profundidad con los dos segmentos de clientes, la entrevista a profundidad con los directivos de la Revista N, y el análisis producto de la aplicación metodológica para este trabajo de investigación.

Importa recordar que el modelo de negocio es una hipótesis de cómo se deberá comportar la operación de la Revista N. Los métodos aplicados son lienzo de la propuesta de valor (Osterwalder *et al*, 2015) y lienzo del modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010). Estos son los nueve bloques del lienzo del modelo de negocio:

### 5.7.1 Propuestas de valor

Como se explicó en el apartado anterior, la Revista N ofrece dos propuestas de valor, por tener una operación de negocios multiplataforma. El objetivo de la propuesta es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades (Osterwalder & Pigneur, 2010).

- a) Plataformas publicitarias
- b) Periodismo de investigación

### 5.7.2 Segmentos de mercado

La Revista N atiende a dos segmentos de mercado. De acuerdo a la teoría, el valor ofrecido por la Revista N aumentará en la medida que uno de los segmentos de usuario aumente, pues facilitará el incremento del otro, creando así lo que se conoce como efecto de red (Osterwalder & Pigneur, 2010).

#### a) Directivos de marcas que requieren publicidad para sus organizaciones

A través del estudio perfil de anunciantes regional, Txto (2016) comparte que en Baja California hay 612 marcas que durante el período de noviembre 2015 a octubre 2016, adquirieron publicidad en los 7 medios regionales más representativos de Baja California, los cuales están inscritos en el Padrón Nacional de Medios Impresos.

El mercado de directivos tiene un valor de \$136,434,162 pesos, de acuerdo a los precios establecidos en las presentaciones comerciales de cada medio analizado: El Mexicano, Frontera, La Voz de la Frontera, Semanario Zeta, El Vigía, Infobaja y Revista Campestre.

#### b) Lectores que lideran la opinión que requieren información

El segmento de lectores, que es considerado como potencial para la Revista N, es el compuesto por adultos, laboralmente activos, con ingresos mayores a \$25,000 pesos mensuales, lo cual los coloca en un nivel socioeconómico C, C+ y AB en Baja California.

De acuerdo a estadísticas del Centro Metropolitano de Información Económica y Empresarial (CEMDI, 2020), Baja California cerró diciembre de 2020 con 96,970 personas que ganaban entre 6 y 10 salarios mínimos al día, lo que significa que al mes percibían 25,506 pesos.

### 5.7.3 Canales

Derivado de las entrevistas con los directivos de la Revista N, se extrajo información de su operación, y en ella se encontró que los canales que utiliza el medio cinco para sus dos segmentos de clientes. Son los siguientes:

- a) Sitio web
- b) Redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, WhatsApp)
- c) Revista impresa
- d) Puntos de distribución (oficinas y negocios)
- e) Correo electrónico

Osterwalder & Pigneur, (2010) sostienen que las propuestas de valor llegan a los clientes a través de estos canales de comunicación, distribución y venta. En el caso de la Revista N, el contenido periodístico se entrega sin costo para los lectores, en un esfuerzo por crear mercado y datos sobre ellos, para así ofrecer información útil para el otro segmento de mercado, que es el de los anunciantes.

### 5.7.4 Relaciones con clientes

La Revista N utiliza dos tipos de relaciones con clientes: asistencia personal con los directivos de marcas o anunciantes y también con los lectores líderes de opinión. Por otro lado, a este mismo segmento, es decir, el de lectores, también se les atiende mediante la relación de comunidad.

- a) Asistencia personal

La asistencia personal con los anunciantes se da desde la etapa de prospección, hasta la etapa de posventa publicitaria, a través de las siguientes vías:

- Telefónica
- Correo electrónico
- Presencial

En el caso de la asistencia personal con los líderes de opinión, a estos se les ofrece mediante el modelo de suscripción de la revista impresa:

- Entrega personalizada de revista impresa

b) Comunidad

Y para este mismo segmento de mercado, es decir, el de los lectores, se mantiene una relación comunitaria, es decir, la Revista N busca profundizar lazos con sus clientes lectores mediante la gestión de las siguientes herramientas:

- Redes sociales
- Correo masivo
- Puntos de distribución gratuitos de revista impresa

### 5.7.5 Fuentes de ingreso

En este bloque del lienzo, la Revista N se detallan los esquemas en los que la organización obtiene dinero. A este bloque también se le conoce como unidades de ingreso. Los ingresos sólo se obtienen cuando los dos segmentos de clientes, lectores y directivos de marca reciben valor suficiente, que están dispuestos a pagar por él.

En el caso particular de la Revista N, cuenta con cinco unidades de ingreso que sumados al mes, deben generar \$346,894 pesos, desglosados en la siguiente forma:

a) Venta de publicidad impresa

La Revista N imprime 2,000 ejemplares impresos cada mes, con una distribución en sus páginas del 60% con periodismo y 40% publicidad. Si se venden seis páginas de publicidad en cada edición a un precio de \$18,000 pesos cada una, se obtiene \$108,000 pesos mensuales.

b) Venta de publicidad digital

El sitio de la revista aloja espacios para publicidad en forma de “banners”. El precio de ellos es de \$400 pesos por millar de vistas. En promedio, hay 250 mil visitas mensuales en el sitio. Si se comercializa el 30% de sus ventas, se obtienen \$30,000 pesos mensuales.

c) Contenido pagado

Esta unidad de ingreso está destinada también para el segmento de directivos de marcas y consiste en que el equipo de mercadotecnia de la Revista N produzca contenidos que expongan los atributos de los clientes para convencer a las audiencias a adquirir sus productos o servicios.

A diferencia de la publicidad tradicional que consiste en insertar el arte gráfico que entrega el cliente, en el contenido patrocinado se puede describir y narrar sobre la marca, o bien entrevistar a los propios titulares de las firmas, para que estos expongan los atributos.

La salida de estos contenidos puede ser video, texto en digital o texto en impreso. Si se venden tres contenidos patrocinados de \$35,000 pesos cada mes, se obtienen \$105,000 mensuales.

d) Suscripción a contenidos

Este producto se dirige a los lectores de la Revista N, y ofrece la posibilidad de recibir contenidos digitales exclusivos sólo para lectores que pagan por ellos, y no gratuitos y abiertos como el resto.

Una suscripción digital mensual tiene el precio de \$85 pesos, y si se consigue el 5% del mercado disponible en Baja California, es decir, 1,077 suscriptores, se obtiene un ingreso mensual de \$91,519 pesos.

e) Venta del ejemplar impreso

La forma de establecer el precio de venta al público, fue a través de la guía de precios brindada por la Revista N, donde la recomendación es de \$45 pesos por ejemplar. Si se comercializan 275 ejemplares al mes, se obtienen \$12,375 pesos de ingreso.

### 5.7.6 Recursos clave

La organización utiliza tres recursos clave para su operación. Sin ellos no podrían desarrollar sus funciones en el mercado. Estas son: periodistas, licencia de marca y base de datos de lectores.

Aunque el nombre de la publicación está reservado por secrecía solicitada por la organización, la marca de la publicación es de carácter internacional y se trata de una firma con reputación y credibilidad, que por su naturaleza, requiere de mano de obra especializada y datos de su audiencia generados para ganar cuotas de mercado.

#### a) Contrato de licencia

El acceso a esta marca se realiza mediante un contrato de licencia en la que además de permitir la explotación del nombre o cabezal de la revista, también da acceso a los materiales editoriales internacionales y nacionales.

#### b) Base de datos de lectores

Otro recurso clave es el activo compuesto por la información demográfica y datos de contacto de los suscriptores, que forman una base de datos de mercado de interés para el otro segmento de clientes; los anunciantes.

#### c) Periodistas

La mente de obra de periodistas capacitados en el desarrollo de periodismo de investigación es uno de los recursos o activos clave que distinguen a la Revista N de otros medios, que solo ofrecen contenidos en nivel superficial, y no a profundidad como lo hace la publicación.

### 5.7.7 Actividades clave

Estas son las actividades clave de la Revista N se encuentran la siguiente serie:

a) Relaciones públicas

Esta actividad es indispensable para estrechar relaciones con los distintos públicos de la Revista N (internos y externos) para detectar oportunidades de negocio y de posicionamiento.

b) Venta de publicidad

Actividad inherente al negocio de multiplataforma, que sirve para atender los trabajos de los clientes con necesidades de anunciar sus productos o servicios. Sin esta actividad clave, la operación de la revista no podría ser sostenida.

c) Periodismo de investigación

El producto central en su propuesta como negocio, es el periodismo de investigación, que satisface las necesidades informativas de las audiencias o lectores. Requiere mano de obra altamente capacitada y especializada.

d) Distribución de revista impresa y digital

Esta tarea relacionada con la mercadotecnia es clave para obtener mayores cuotas de mercado en los canales impresos y digitales de la organización. Las tareas logísticas relativas a la revista impresa, generan un alto retorno de activo de datos sobre las cuotas y segmentos de mercado.

### 5.7.8 Asociaciones clave

La Revista N cuenta con diversas asociaciones que resultan vitales para su operación y desarrollo de negocio. Estas son las clave:

a) Proveedor de licencia de marca

Esta asociación resulta vital para conservar la operación bajo el mismo título y los contenidos que ningún otro proveedor de materiales periodísticos podrá ofrecer.

b) Proveedor de impresión

La Revista N no tiene talleres de impresión, pero su producto central es la revista impresa, por lo que la asociación con este proveedor es indispensable para continuar con su oferta.

c) Facebook, Twitter, Instagram, WhatsApp, Mail Chimp

Las redes sociales y canales digitales son vitales para hacer llegar los contenidos y materiales publicitarios a las audiencias, pero también para generar estadística y datos de mercado que a su vez son valiosos para los segmentos de cliente directivos de marcas (anunciantes)

d) Puntos de distribución

Los diversos puntos de distribución gratuitos de la revista impresa son esenciales para que la publicación continúe posicionándose entre las audiencias de nicho, que son los líderes de opinión.

### 5.7.9 Estructura de costos

Este es el último bloque del lienzo multiplataforma del modelo de negocio de la revista N, y el costo de la estructura alcanza un total mensual de \$217,409 pesos. Como podrá recordarse, en el bloque de fuentes de ingreso de este mismo modelo se generan \$330,136 pesos mensuales. Esto da una utilidad del 32%. La estructura de costos de esta operación se dividen en los siguientes cuatro rubros:

a) Producción de contenido

El trabajo de periodismo de investigación, gestión de redes sociales y producción de contenidos, forman parte de este rubro. El costo mensual es de \$75,000 pesos.

b) Costo de ventas

En esta área de la operación se encuentran los gastos relativos a la venta de publicidad, a la comercialización de ejemplares impresos y digitales, a los costos de infraestructura virtual y la mercadotecnia. Su costo mensual es de \$44,000 pesos.

c) Uso de licencia

El activo de la licencia de marca internacional es un contrato valuado en \$24,000 dolares anuales. Esto significa que el costo por uso de contenidos y marca equivale a \$45,200 al tipo de cambio bancario actual.

## d) Gasto operativo

Los costos relativos a la impresión de la revista, los servicios de oficina, insumos de limpieza, alimentos y bebidas, gastos logísticos relativos a la distribución, administración, créditos y cobranzas, que en total, suman \$53,209 pesos al mes.

## 5.8 Lienzo del modelo de negocio Revista N

El modelo de negocio de la Revista N que se detalló de forma desagregada en el punto anterior, por lo tanto se representa en el siguiente lienzo o canvas.

Aquí pueden observarse los nueve bloques del modelo de la revista, y en cada uno de ellos los 37 elementos que lo componen. Cada bloque emplea un color distinto para facilitar el análisis.

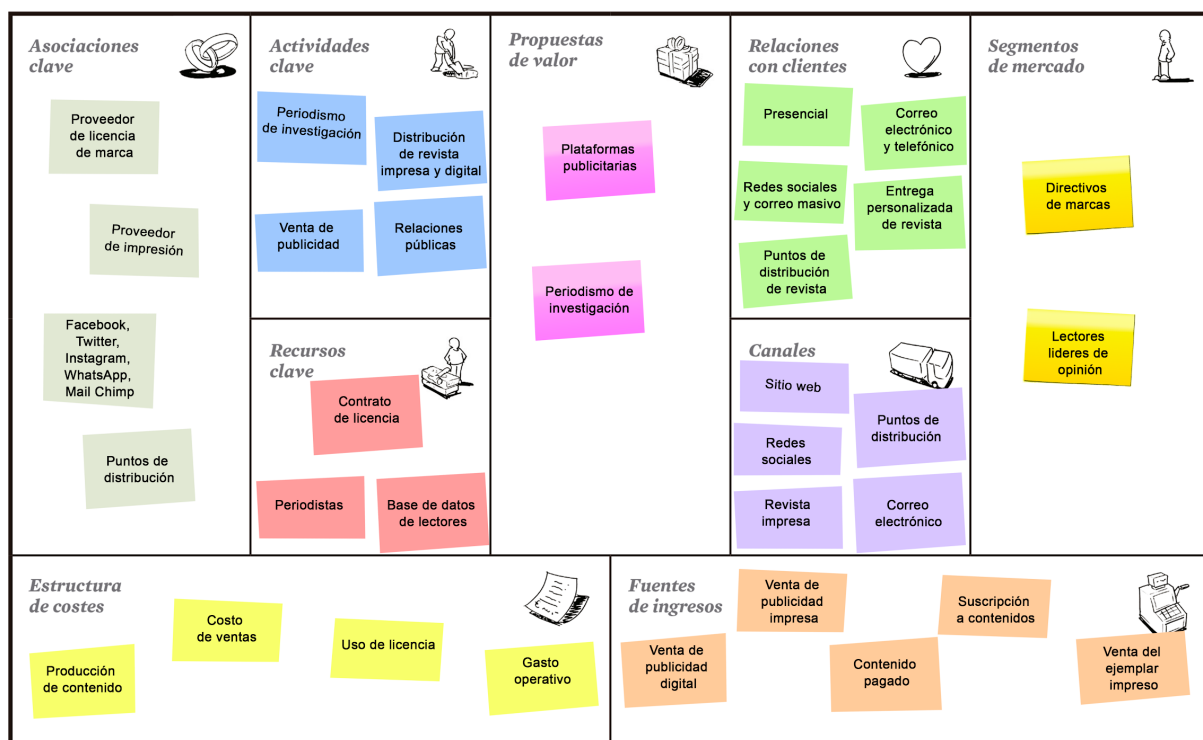


Figura 18. Modelo de negocio de Revista N. Elaboración propia basada en Osterwalder et al (2015).

### 5.8.1 Balance

La suma de costos para sostener el modelo de negocio es de \$217,409 pesos mensuales, mientras que la suma de ingresos a través de las cinco unidades, es de \$346,894 pesos. De acuerdo a la hipótesis de negocio planteada en este modelo, la revista N tendrá una utilidad de 37%

<b>Costos</b>		<b>Ingresos</b>	
<b>Concepto de costos</b>	<b>Costo</b>	<b>Concepto de ingresos</b>	<b>Ingreso</b>
Producción de contenido	\$75,000.00	Venta de publicidad impresa	\$108,000.00
Costo de ventas	\$44,000.00	Venta de publicidad digital	\$30,000.00
Uso de licencia	\$45,200.00	Contenido pagado	\$105,000.00
Gasto operativo	\$53,209.32	Suscripción a contenidos	\$91,519.50
		Venta del ejemplar impreso	\$12,375.00
<b>Total costos</b>	<b>\$217,409.32</b>	<b>Total ingresos</b>	<b>\$346,894.50</b>
<i>Utilidad mensual</i>		\$129,485	
<i>Utilidad anual</i>		<b>\$1,553,822</b> 37%	

## VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 Conclusiones

Con el análisis administrativo a la empresa Revista N, sujeto de estudio de este caso, se identificó que la organización no cuenta con un modelo de negocio con el que pueda identificar cómo se desarrolla la organización en su entorno.

Sin embargo, con los resultados de esta investigación, los directivos de la empresa podrán identificar las tareas, enfoques, actores clave, conductos y productos de su negocio para saber orientar sus energías en tareas con mayor valor en los planos inmediato y futuro, y así volverse sostenibles.

De hecho, el objetivo de esta investigación es la elaboración y propuesta del lienzo de modelo de negocio bajo la teoría multilateral para la revista N, en un esfuerzo por alcanzar la sustentabilidad.

En la última etapa del análisis del modelo de negocio, se observa que el balance del modelo planteado es financieramente positivo y que las fuentes de ingreso son las que distinguen a la teoría multilateral en los lienzos del modelo de negocio.

Desde la misma teoría multilateral, se diseñaron los perfiles de clientes: directivos de marcas y lectores, con lo que se logró una síntesis socioemocional de los segmentos, y con ello un mejor aprovechamiento de las audiencias en materia de negocios.

Con estos dos diseños los directivos de la Revista N podrán probar si sus productos satisfacen gustos y tareas de las audiencias, y con ello disminuir el riesgo de fracaso del negocio editorial y publicitario.

Los segmentos de mercado forman parte de un segundo lienzo que se implementó para esta investigación: el lienzo de la propuesta de valor (Osterwalder, *et al*, 2015), también se pudo crear un mapa de valor para la oferta de la revista N.

La industria de los medios atraviesa una seria pérdida de ingresos, derivado del acaparamiento de clientes publicitarios por plataformas digitales, y las ciencias

administrativas tienen la oportunidad de estudiar y proponer soluciones para una industria que vive para cumplir el derecho que tiene la sociedad de estar informada.

En ese sentido, el modelo de negocio aquí planteado emplea una combinación de ingresos, canales y actividades clave del mundo impreso y del mundo digital, que si bien puede implementarse por los directivos de la revista N en el momento que así lo deseen, importa decir que se deberá actualizar en forma constante.

Una de las grandes ventajas de los lienzos de modelo de negocios es que dibujan en lo general el comportamiento de una organización en forma de hipótesis, y es gracias a esa síntesis visual, que de forma rápida se pueden probar los planteamientos de negocio con fines de validación.

Este modelo puede entenderse como una fotografía actual del negocio, pero se deberá probar y ajustar de acuerdo a condiciones endógenas y exógenas de la organización, especialmente por los acelerados cambios en la tecnología y los hábitos de consumo.

## **6.2 Recomendaciones**

Se recomienda a los directivos de la Revista N implementar en forma inmediata el lienzo del modelo de negocio producto de esta investigación, con el propósito de probar la hipótesis del negocio. Se sugiere la implementación inmediata dado que el modelo requerirá ajustes que se irán detectando a raíz de la implementación.

Mientras más pronto se pruebe el modelo, más asequible podrá ser la prueba. Esta recomendación también considera la velocidad con la que la tecnología y los canales de comunicación son modificados, en el entorno de un mundo globalizado. Una forma de ver el modelo de negocio propuesto en esta investigación, es pensar en una fotografía actual de la organización y su entorno.

Se le recomienda a la organización registrar una bitácora de las iteraciones con el diseño de indicadores que permitan probar resultados en tiempo real. En este sentido, se sugiere la implementación del “Balanced Scorecard”, o Cuadro de mando integral una

metodología de gestión de negocio para medir la estrategia de una organización (Kaplan, Norton & Horváth, 1997).

También conocido como CMI, el “Balanced Scorecard” le servirá como herramienta para tomar decisiones directivas, nutriéndose de información periódica sobre el cumplimiento de objetivos previamente trazados.

Se observa que la organización tiene uno de sus costos más altos en licenciamiento de marca, por lo que se recomienda una negociación con el licenciante de la marca, para efectos de reducir ese costo en la medida de lo posible.

El modelo aquí planteado mapeó el valor de la organización y el perfil de las dos audiencias, sin embargo, una vez iteradas ambas, se recomienda estudiar ambos perfiles de forma granular, para con ello detectar microsegmentos que puedan recibir propuestas de valor que atiendan sus necesidades.

Esta identificación de segmentos, llevará como consecuencia el replanteamiento de las propuestas de valor o la creación de nuevas propuestas de valor para satisfacer a las audiencias. En este sentido, los canales digitales deberán observarse como medio para facilitar esta transacción, gracias a su capacidad de personalización y escalabilidad.

## Referencias

- Amit, R., & Zott, C. (2001). *La creación de valor en el comercio electrónico*. Strategic Management Journal, 493-520.
- Anderson, C. (2006). *La economía Long Tail: de los mercados de masas al triunfo de lo minoritario* (No. 658.8101 A5Y.).
- Anderson, C. (2009). *Gratis: el futuro de un precio radical*. Tendencias Editores.
- Arata Llona, J. A. (2019). *La desfragmentación de corporaciones y su aplicación a contextos de emprendimiento y nuevas compañías*. Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas.
- Breiner, J (2013) *Emprendimientos periodísticos*. Revista Mexicana de Comunicación.
- Breiner, J. (2015). *Innovación en comunicación. Un arte que los humanistas necesitan aprender y enseñar*. Revista Empresa y Humanismo. 18(2), 83-106.
- Cagé, J. (2016). *Salvar los medios de comunicación*. Anagrama.
- Canós, L. y Santandreu, C. (2014). *Business Model Canvas y redacción del Plan de Negocio*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. Escuela Politécnica Superior de Gandia.
- Caño, A. (2012). *Newsweek deja de publicarse en papel*. Recuperado el 24 de agosto de 2019 de: [https://elpais.com/sociedad/2012/10/18/actualidad/1350561313\\_324641.html](https://elpais.com/sociedad/2012/10/18/actualidad/1350561313_324641.html)
- Canovaca, E (2018). *Nuevos modelos de negocio en la prensa digital: el caso de Crític*. En Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación, vol. 5, número 9, pp. 33-40.
- Casadesus-Masanell, R. (2004). *Dinámica competitiva y modelos de negocio*. UCJC Business and Society Review (formerly known as Universia Business Review), (4).
- Centro Metropolitano de Información Económica y Empresarial (CEMDI). Mercado laboral con 6 a 10 salarios mínimos totales en Baja California. Recuperado el 2 de enero de 2021) [https://cemdi.org.mx/sitio/estadisticas\\_por\\_tema.aspx](https://cemdi.org.mx/sitio/estadisticas_por_tema.aspx).

- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555.
- Chesbrough, H.W. (2006). *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Cohen, W. M. y Levinthal, D. A. (1990). *Absorptive-Capacity, a New Perspective on Learning and Innovation*. *Administrative Science Quarterly*, 35, p. 128-152.
- Das, T.K. & Teng B. (2000). *A Resource Based Theory of Strategic Alliances*. *Journal of Management*, 26 (1), p. 31-61.
- Dávila, A (2017). *Emprendimientos periodísticos: una salida a la crisis de las empresas informativas*. *Revista PUCE*.
- Díaz-Espina, C. (2013). *Modelos de negocio y medios online. Aproximación teórica a la cuestión*. *Razón y palabra*, 18 (83).
- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2006). *Strategies for two-sided markets*. *Harvard business review*, 84 (10), 92.
- Falcone P. (2007). *Small and Medium Enterprise Clusters: Marketing and Communication Management*. MacGregor R.C. y Hodgkinson A.T. (Eds.) *Small Business Clustering Technologies, Application in Marketing Management, IT and Economics*, Idea Group, Hershey, PA, US, p. 29-60.
- Fariñas, E., Santa, M. & Reyes, I. (2011). *El modelo de negocios como reforzador del emprendimiento en las universidades. Caso del Tecnológico de Monterrey campus ciudad de México*. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26), 185-201.
- Feijoo, B. y Fernández, J. (2014). *La publicidad impresa de principios del siglo XX. Análisis de los anuncios publicados en La Voz de Galicia de 1900 a 1920*. *Historia y Comunicación Social*. Vol. 19. Núm. Especial Enero. Págs. 53-66.
- Ferreira-Herrera, D. C. (2015). *El modelo Canvas en la formulación de proyectos*. *Cooperativismo y Desarrollo*, 23.

- Fino-Garzón, D. (2013). *Innovación en modelos de negocio: metodología Lean Canvas en una startup de base tecnológica*. Inédito.
- Gallardo, F. (2011). *En la era de los contenidos Digitales. Nuevos modelos de negocio para la prensa*. Telos, (86), 76-88.
- Giannice, S. (2013). *Ponencia La logística y su esencia en los modelos de negocio*. Congreso Internacional sobre nuevas tendencias de la logística empresarial. Bogotá: cedex. Universidad de Palermo.
- Hagel III, J., & Singer, M. (2000). *Unbundling the corporation*. The McKinsey Quarterly, 148-148.
- Hernández, S. R., & Fernández, C. C. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). Recuperado de <https://libcon.rec.uabc.mx:4431>
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Horváth, P. (1997). *Balanced scorecard*. Schäffer-Poeschel.
- Magretta, J. (2002). *Why business models matter*. *Harvard Business Review*. Disponible en: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>.
- Mallén, I. (2018). *Nuevos modelos de periodismo en papel. El caso de Games Tribune Magazine*. (s.f.)
- Manfredi, J, Rojas, J, & Herranz de la Casa, J. (2015). *Innovación en el periodismo emprendedor deportivo: modelo de negocio y narrativas*. El profesional de la información, 24 (3), 265-273.
- Mensing, D. (2007). *Online revenue business model has changed little since 1996*. Newspaper Research Journal, 28(2), 22-37.
- Mutis, J., & Ricart, J. E. (2008). *Innovación en modelos de negocio: La Base de la Pirámide como campo de experimentación*. Universia Business Review, (18), 10-27.
- Nagamatsu, F. Barbosa, J., & Rebecchi, A. (2014). *Business model generation e as contribuições na abertura de startups*. São Paulo, Brasil. II Simposio Internacional de Gestão de Projectos.

- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology*. Universite De Lausanne.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto, 10-51.
- Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith, & Papadakos, (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Deusto.
- Hagiú, A. (2014). Decisiones estratégicas para plataformas multilaterales. *Harvard Deusto business review*, (237), 20-33.
- Hayek, F. A. V., & Dorcel, V. (1986). *Camino de servidumbre*. Universidad Autónoma de Centro América.
- Pew Research Center (2019). *State of the News Media*. Recuperado el 24 de agosto de 2019, de <https://www.pewresearch.org/topics/state-of-the-news-media/>
- Portilla, Idoia & Vara-Miguel, Alfonso & Díaz-Espina, Carolina. (2016). *Innovación, modelos de negocio y medios de audiencias ante los nuevos retos del mercado de la comunicación*.
- Rivas L. (2015). *¿Cómo hacer una tesis?* México: Editorial Trillas S.A. de C.V.
- Rodríguez, M. (2012). *Modelo de Negocio - Business Model*. Bogotá: Universidad de la Salle, Colombia.
- Sandulli, D., & Chesbrough, H. (2009). *Open business models: las dos caras de los modelos de negocio abiertos*. UCJC Business and Society Review.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business horizons*, 48(3), 199-207.
- Tellez, G. (2013). *Diseño y generación de un modelo de negocio mediante la herramienta Lean Canvas*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic markets*, 8(2), 3-8.
- Txto, (2016). *Estado del arte del periodismo*. Publicación inédita proporcionada por Nuevo Periodismo S. de R.L. de C.V.
- Vara, A. & Díaz, C. (2012). Modelos de negocio y estrategia editorial: el caso del wsj. com. *Revista de Comunicación*, (11), 110-128.

- Vara-Miguel, A., & Díaz-Espina, C. (2015). *La creación de valor del periodismo en la esfera pública. Una visión holística del modelo de negocio.*
- Zhang, S. I. (2018). *The business model of journalism start-ups in China.* Digital Journalism, 1-21.
- Zhang, S. I. (2012). *The newsroom of the future: Newsroom convergence models in China.* Journalism Practice, 6(5-6), 776-787.