

Recibido el 26\_07\_2019 | Aceptado el 06\_09\_2019

# MODELOS DE NEGOCIO EN EL PERIODISMO: UNA PROPUESTA METODOLÓGICA PARA REALIZAR ESTUDIOS DE CASO

BUSINESS MODELS FOR JOURNALISM: A METHODOLOGICAL PROPOSAL  
FOR CASE STUDIES

Cristian Ramón Marín-Sanchiz y Miguel Carvajal-Prieto  
| c.marin@umh.es | mcarvajal@umh.es |  
Universidad Miguel Hernández, de Elche

**Resumen:** La dificultad de la industria periodística para crear modelos de negocio sostenibles en el contexto digital es una asignatura pendiente. Desde el campo de la investigación en periodismo se ha atendido este problema con estudios de casos o visiones panorámicas, pero sin adoptar una perspectiva holística ni concebir el modelo de negocio como un sistema de creación de valor, más que de ingresos. Ante esta situación, el presente artículo ofrece una revisión bibliográfica sistematizada que confirma la falta de estandarización en los estudios de caso, que han otorgado un excesivo protagonismo a las fuentes de ingresos sin profundizar en factores clave para el éxito de un modelo de negocio, como la propuesta de valor. Para contribuir a la resolución de esta problemática se realiza una propuesta metodológica que permitirá analizar modelos de negocio de empresas mediáticas de una forma integral y estandarizada, una vía para establecer mejores comparaciones entre distintas empresas, comprender las claves que hacen sostenibles las iniciativas periodísticas y generar un incremento de la innovación y el intercambio de conocimiento. **Palabras clave:** modelos de negocio para el periodismo; fuentes de ingresos para el periodismo; empresa periodística; periodismo nativo digital; análisis de modelos de negocio periodísticos; economía de los medios de comunicación.

**Abstract:** The journalism industry faces difficulties in creating sustainable business models for the digital age. Communications research has looked at this challenge through case studies and panoramic perspectives, but there's a lack of holistic views and a need for focus on value creation. In this situation, this paper presents a systematic literature review that confirms there's a clear lack of standardization between the case studies, whose main focus have been revenue streams at the expense of deeper analysis of other key factors for the economic success of a company, like the value proposition. With the aim to contribute to the solution of this problem, the paper also proposes a methodological tool that allows future researchers to analyze the business model of a journalism company in a standard way with a view to facilitate better comparisons between companies and to understand success patterns of sustainable business models in order to promote innovation and knowledge exchange. **Keywords:** Business Models for Journalism; Revenue Streams for Journalism; Media Companies; Digital Journalism; Media Business Models Analysis; Media Economics.

## 1. Introducción

El periodismo vive un momento de enorme presión financiera (Ingram, 2019). Mientras cabeceras de renombre, como *The New York Times* o *The Guardian*, han consolidado sus ingresos digitales gracias a distintos modelos de pago, otros proyectos periodísticos que surgieron al amparo de las plataformas tecnológicas, como BuzzFeed a nivel global o Playground en España, se han visto obligados a cesar o reducir su actividad. El modelo de negocio del periodismo orientado al algoritmo y a la viralidad ha mostrado los primeros síntomas de agotamiento (Reuters Institute for the Study of Journalism, 2019). Hace ya 25 años de la aparición de los primeros medios digitales (Salaverría, 2019) y, sin embargo, la prensa continúa experimentando con un amplio abanico de modelos que buscan la sostenibilidad (Apablaza Campos, Codina y Pedraza Jiménez, 2018).

Ante una problemática de esta magnitud, que afecta a empresas periodísticas de todo el mundo, la colaboración entre la academia y la industria es más necesaria que nunca. Rasmus Kleis Nielsen (2018), director del Reuters Institute for the Study of Journalism, asegura que el conocimiento sobre la forma en que las empresas periodísticas crean y capturan valor todavía es escaso. Es necesario investigar con mayor profundidad la economía de los medios de comunicación, más allá de la publicidad y los modelos de pago, así como las estrategias que traducen nuevos ingresos en más puestos de trabajo y mejores condiciones laborales para los periodistas.

Está pendiente, por tanto, una profunda revisión del modelo de negocio a la luz de la creación de valor en el campo del periodismo (Díaz Espina y

Vara Miguel, 2015; Carvajal y Valero Pastor, 2018). Aunque algunas investigaciones han atendido a la propuesta de valor de las empresas periodísticas en consonancia con las fuentes de ingresos y la financiación (Casero Ripollés, 2016), la mayor parte de las aproximaciones realizadas hasta la fecha han abordado aspectos parciales del concepto, al ser trabajos exploratorios o servir para aclarar confusiones terminológicas (Goyanes, 2013). En otras ocasiones, se han recogido y explicado nuevas vías de ingresos, se ha constatado el agotamiento del modelo de la prensa o se han elaborado estudios de caso para explicar la transformación digital (Casero Ripollés, 2010).

En este contexto, el presente artículo de investigación realiza una revisión bibliográfica sistematizada (Kitchenham, 2004; Booth, Sutton y Papaioannou, 2012; Codina, 2018) de los trabajos que analizan el modelo de negocio utilizando el estudio de caso. Esta metodología extendida y consolidada en comunicación parece útil para reflejar nuevas realidades de la industria mediática. Por eso, este artículo evalúa si los estudios que han seguido ese método han aplicado una visión completa del modelo de negocio en sus investigaciones o, en su defecto, el análisis de elementos aislados responde a decisiones basadas en criterios académicos.

El objetivo final de esta investigación es proponer una metodología de estudio de los modelos de negocio que pueda aplicarse a múltiples casos. Para lograr esta propuesta, se realiza una revisión del concepto desde el campo de la empresa, se destacan los principales retos industriales detectados por la academia y se sintetizan los componentes que un modelo de negocio periodístico debe contener para que sirva como base a futuras investigaciones.

### **1.1 Estado de la cuestión**

La economía de los medios de comunicación es una de las cuestiones que más interés ha despertado en la academia durante los últimos 25 años (Salaverría, 2019). Las dificultades económicas que ha afrontado la industria periodística desde la llegada de Internet a finales del siglo xx, unidas a la recesión económica iniciada en 2008, llevaron a una degradación del sistema informativo (APM, 2011) que incrementó el interés por buscar nuevas fórmulas, tanto en el ámbito empresarial como en el académico. Durante este proceso, caracterizado por una gran complejidad (Vara Miguel, Portilla y Sádaba, 2013) incluso se acuñó el concepto 'newsonomics' (Doctor, 2010), que hace referencia al estudio de los flujos económicos que surgen en el proceso de transición hacia el contexto digital.

Dentro de este amplio ámbito, el modelo de ingresos de los medios ha sido uno de los aspectos más analizados (Cea-Esteruelas, 2013; Palacio, 2018), aunque los investigadores también han explorado distintas temáticas parale-

las, entre las que destacan la predisposición a pagar de los usuarios (Chyi, 2005; Gómez y Louzada, 2017), el emprendimiento periodístico (Hoag, 2008; Casero Ripollés y Cullell March, 2013) o la innovación mediática (De Lara González, Arias Robles, Carvajal y García Avilés, 2015).

A pesar de que la producción científica relacionada con la economía de las empresas periodísticas es amplia, algunos académicos han advertido de que existen ciertos déficits. Campos Freire (2010: 15) reconoce que la investigación sobre empresas de comunicación adolece de conocimiento científico sobre distintos aspectos, como las estrategias competitivas, las demandas de los usuarios o sobre los propios modelos de negocio, y una de las causas de esta problemática, de acuerdo con Ramón Salaverría (2019), es que la mayoría de investigaciones «se ha limitado a cuantificar y analizar» los efectos de la transformación económica de los medios, dejando a un lado la elaboración de propuestas para solventar las dificultades de la investigación y la industria. Además, Goyanes y Peinado Miguel (2014: 1) advierten la necesidad de utilizar «técnicas estadísticas más sofisticadas y rigurosas con el objetivo de estudiar los modelos de negocio de la prensa digital y todos sus niveles de análisis».

Por su parte, Witschge *et al.* (2018: 2) aseguran que la investigación sobre medios de comunicación necesita desarrollar nuevas conceptualizaciones y terminología, más allá de calificar todo lo complejo como híbrido. Estos investigadores demandan «un nuevo tipo de academia» que canalice el equilibrio entre estabilidad y cambio del ámbito periodístico.

Se constata, además, una falta de consenso a la hora de definir el término ‘modelo de negocio’ (Zott, Amit y Massa, 2011), que en el ámbito de la investigación académica sobre periodismo se ha confundido con otros conceptos como el de las fuentes de ingresos o el de la estrategia empresarial (Goyanes, 2013; Portilla, Vara Miguel y Díaz Espina, 2016; Carvajal y Valero Pastor, 2018: 84). Es en este punto donde conviene remitirse a la prolífica teoría sobre modelos de negocio procedente del campo de la empresa.

Zott *et al.* (2011) señalan que el modelo de negocio debe enfocarse desde un punto de vista holístico, más orientado a la creación de valor que a la generación de ingresos, y contemplando todas sus partes. En esta misma línea, Chesbrough y Rosenbloom (2002: 26) definen el modelo de negocio como un constructo que actúa como mediador en el proceso de creación de valor de la empresa, mientras que Osterwalder y Pigneur (2010: 14) aseguran que un modelo de negocio describe la lógica con que una empresa crea, distribuye y captura valor. Teece (2010: 173), por su parte, defiende que un modelo de negocio, además de articular la lógica con la que una empresa crea y distribuye valor a los clientes, proporciona datos y otras evidencias que lo corroboren.

Existe, pues, un consenso sobre la importancia de la propuesta de valor y el análisis global del modelo de negocio. De ahí que la literatura científica sobre modelos de negocio también haya profundizado en el desarrollo y la aplicación de ontologías (Gordijn, Osterwalder y Pigneur, 2005) que, con distintos niveles de profundidad, conceptualizan y formalizan los elementos, las relaciones, el vocabulario y la semántica de un modelo de negocio (Zott *et al.*, 2011). Las propuestas más extendidas durante la última década han sido la de Osterwalder y Pigneur (2010) y la de Morris, Schindehutte y Allen (2005), ambas orientadas al emprendimiento.

Osterwalder y Pigneur (2010), con un enfoque orientado al diseño de modelos de negocio, establecen que deben considerarse nueve elementos: propuesta de valor, segmentos de clientes, canales, relaciones con los clientes, vías de ingresos, recursos clave, actividades clave, *partnerships* clave y estructura de costes. Como resultado, esta propuesta constituye los bloques de su conocido «lienzo de modelos de negocio» (*Business Model Canvas*), una herramienta visual que permite generar modelos de negocio de forma ágil. Esta ontología tiene grandes ventajas para la aplicación industrial.

Sin embargo, con vistas a una investigación académica, destaca el sintetismo, la claridad y la aplicabilidad de la aportación de Morris *et al.* (2005), quienes defienden que en un modelo de negocio interactúan seis elementos: propuesta de valor, dimensión del mercado, recursos y actividades clave, posicionamiento, modelo de ingresos y misión.

La creación de valor se configura como el elemento central de un modelo de negocio (Zott y Amit, 2007; Chesbrough y Rosenbloom, 2002; Mansfield y Fourie, 2004; Gordijn y Akkermans, 2001). Los principales académicos se han centrado en investigar los procedimientos por los que las empresas crean y distribuyen el valor a sus clientes, no sólo las operaciones que les permiten capturar ese valor de forma monetaria. En el ámbito de los medios, Picard (2006) considera que las empresas informativas deben buscar, de forma constante, estrategias que incrementen el valor ofrecido a los usuarios para que estos tengan claro por qué escoger el consumo de noticias a través de una organización concreta.

De forma tradicional, el periodismo ha operado en un mercado dual, conocido como mercado de los dos lados (Anderson y Gabszewicz, 2006) en el que vendía su producto a los lectores, que pagaban por obtener un producto, y a los anunciantes, a quienes se cedía espacio dentro de ese producto para incluir publicidad. Este mercado dificulta numerosas decisiones estratégicas, porque algunas prácticas que benefician al lector —introducir publicidad menos intrusiva, por ejemplo— pueden ir en contra de los intereses de los anunciantes y viceversa. No obstante, la

naturaleza de este mercado también ofrece la posibilidad de que el usuario reciba el producto o servicio periodístico de forma subvencionada y pague por debajo de los costes de producción, gracias a la existencia de publicidad.

El tercer componente del modelo de negocio está conformado por las capacidades y recursos competitivos de la empresa. En el caso de un medio de comunicación, este elemento define aquellos procesos donde la empresa concentra sus fortalezas: producción de contenido, comercialización, investigación y desarrollo, etc. La importancia de analizar este componente se incrementa en el contexto de Internet, dado que los constantes cambios producidos en el ámbito digital durante los últimos años (Reuters Institute for the Study of Journalism, 2018) han provocado el nacimiento del concepto ‘capacidades dinámicas’ (Teece, 2018). El aprendizaje colectivo y la cultura empresarial de la organización, unidos a factores como las habilidades emprendedoras de los directivos, pueden generar importantes ventajas competitivas.

El cuarto elemento del modelo de negocio define el lugar que la empresa ocupa en el mercado con relación a sus competidores. Existen multitud de estrategias para posicionarse: ofreciendo productos y servicios de excelencia, o como una compañía de bajo coste, por ejemplo. Porter (2001) considera que Internet ofrece mejores oportunidades para que las empresas establezcan sus posicionamientos estratégicos que las tecnologías previas. En este punto conviene recordar la teoría de la larga cola (Anderson, 2004), que establece que la fragmentación del consumo multiplica el mercado en múltiples nichos de escaso tamaño en los que un medio puede operar con mayor facilidad que en contextos previos al nacimiento de Internet.

El modelo de ingresos explica un fenómeno clave para el funcionamiento de cualquier compañía: la forma en que se traduce el valor ofrecido a los clientes en dinero. Parte de la industria reacciona con la búsqueda de fórmulas orientadas a la suscripción de los lectores mientras otros desarrollan estrategias de comercialización publicitaria con ofertas como el *branded content* (Carvajal y Barinagarrementeria, 2019). El modelo de ingresos, además, profundiza en cada una de las vías por las que se obtiene ese dinero, así como en el sistema de precios y los márgenes de rentabilidad (Morris *et al.*, 2005).

Finalmente, para entender un modelo de negocio en su adecuada dimensión conviene reflexionar sobre la misión de quienes lo pusieron en marcha. Con la misión se define la meta primordial por la que esa entidad funciona. Algunas empresas buscan beneficios para los accionistas, otras sobrevivir, y también existen compañías con un fin especulativo o sin ánimo de lucro, entre otras alternativas. Alt y Zimmermann (2001) consideran que este elemento es la base de cualquier negocio.

Aunque analizar un componente del modelo de negocio de forma aislada puede ser una decisión metodológica válida —y en ocasiones idónea— para un artículo de investigación, la adopción de este marco teórico permite obtener una visión completa del modelo de negocio para definir la forma en que una empresa crea, distribuye y captura valor, incrementando así el conocimiento sobre un campo clave en la investigación académica para el futuro del periodismo (Nielsen, 2018).

## 1.2 Objetivos

Los objetivos de la presente revisión bibliográfica son los siguientes:

- **1.** Revisar los estudios de caso como herramienta de investigación para comprender los modelos de negocio en periodismo. Tomando como base una muestra de literatura científica seleccionada de forma sistematizada, se estudiará la forma en que la academia ha analizado los modelos de negocio de empresas periodísticas.
- **2.** Evaluar las investigaciones seleccionadas contemplando los elementos analizados en los estudios de caso y resaltando aquellos que se perciben nucleares para un modelo de negocio exitoso.
- **3.** Elaborar una propuesta para analizar modelos de negocio, de forma integral, en futuros estudios de caso. Los resultados y las conclusiones del artículo de investigación se utilizarán como punto de partida para desarrollar un método sistematizado que facilite la obtención de información precisa sobre los modelos de negocio y ofrezca preguntas de investigación, enfoques metodológicos, herramientas de recolección de evidencias y formas de triangular los resultados que puedan resultar útiles para futuras investigaciones.

## 2. Metodología

El presente artículo de investigación se basa en una revisión bibliográfica de aproximación sistematizada (Kitchenham, 2004; Booth, Sutton y Papaioannou, 2016; Codina, 2018). La metodología está formada por dos fases: selección de la muestra (n=11) y análisis.

### 2.1 Selección de la muestra

En primer lugar (1), el día 20 de marzo de 2019 se llevaron a cabo dos búsquedas en Scopus a través de los términos «business model AND journalism» y «modelos de negocio AND periodismo» en el título, el *abstract* y las palabras clave. En

esta fase no existió ningún tipo de filtro temporal y se obtuvieron 214 registros formados en su mayoría por artículos de investigación y capítulos de libro.

La muestra (2) se depuró a través de dos criterios: uno, temático (eliminar aquellos ítems que no estaban directamente relacionados con el objeto de estudio); y otro, metodológico (descartando las entradas que emplean métodos distintos al estudio de casos o sus herramientas derivadas, como los cuestionarios a expertos o responsables de medios y las entrevistas). La selección resultante estaba formada por 63 entradas.

Teniendo en cuenta la amplitud de estudios relacionados con los modelos de negocio periodísticos de la última década (Salaverría, 2019), se optó por (3) ajustar a través de un criterio de representatividad en tiempo hasta obtener las 15 investigaciones más recientes, que se habían publicado entre los años 2016 y 2019. Esta selección, además, ofrece visiones de diversos continentes (Europa, Asia, América y Oceanía).

Para aumentar la calidad de la muestra, se replicó la búsqueda (4) en otra base de datos, la Web of Science. El resultado es un incremento de la muestra en cuatro artículos de investigación más.

El último paso para delimitar la muestra de unidades de estudio fue añadir cuatro investigaciones de referencia (5) en el campo de los estudios de caso sobre modelos de negocio que, además, se desarrollaron en años previos a los de las selecciones anteriores. Esa muestra inicial estaba compuesta por 23 investigaciones.

Una vez delimitadas las unidades de estudio, se plantea un análisis (6) que determine el tratamiento dado a los seis elementos del modelo de negocio. El objetivo es distinguir las diez investigaciones que ofrecen un análisis más completo y, para ello, se puntúa cada artículo de investigación en función de tres variables: 3 puntos para las investigaciones que no confunden el término 'modelo de negocio' con algún otro concepto; 2 puntos para aquellos artículos que utilicen, como marco teórico, la propuesta de algún investigador especializado en modelos de negocio; y 1 punto por cada técnica de triangulación que se utilice en cada documento.

La muestra definitiva de estudio (n=11) está conformada por once investigaciones debido a la existencia de un empate:



Tabla 1. Artículos de investigación analizados en profundidad.

| ID | Investigación   | Origen                      |
|----|---|-----------------------------|
| 1  | Salaverria R.; Sádaba C.; Breiner J.G. y Warner J.C. (2019). A Brave New Digital Journalism in Latin America. En Tüñez-López M.; Martínez-Fernández VA.; López-García X.; Rúas-Araújo X. y Campos-Freire F. (Ed). <i>Communication: Innovation &amp; Quality. Studies in Systems, Decision and Control</i> , vol 154 (pp. 229-247). Springer, Cham. | Scopus                      |
| 2  | Zhang, S. I. (2018). The Business Model of Journalism Start-Ups in China. Digital Journalism. School of International Communications, The University of Nottingham.   | Scopus                      |
| 3  | Olsen, R. K. y Solvoll, M. K. (2018). Reinventing the business model for local newspapers by building walls. <i>Journal of Media Business Studies</i> , 15(1), 24–41.   | Scopus                      |
| 4  | Feng, S. y Ots, M. (2018). Seeing Native Advertising Production via the Business Model Lens: The Case of Forbes's BrandVoice Unit. <i>Journal of Interactive Advertising</i> , 18(2), 148–161.  | Scopus                      |
| 5  | Cawley, A. (2017). Johnston Press and the crisis in Ireland's local newspaper industry, 2005-2014. <i>Journalism</i> , 18(9), 1163–1183.  | Scopus                      |
| 6  | Zambrano, W. R. (2018). Commercial radio in Colombia. The new digital panorama of communication and journalism. <i>Signo y Pensamiento</i> , 37(72), 106–126.   | Scopus                      |
| 7  | Dowling, D. (2016). The Business of Slow Journalism, <i>Digital Journalism</i> , 4(4), 530-546. Doi: 10.1080/21670811.2015.1111769  | Web of Science              |
| 8  | Carvajal, M.; García Avilés, J. A. y González, J. L. (2012). Crowdfunding and non-profit media: The emergence of new models for public interest journalism. <i>Journalism Practice</i> , 6(5-6), 638-647.   | Investigación de referencia |
| 9  | Cook, C. y Sirkkunen, E. (2013). What's in a niche? Exploring the business model of online journalism. <i>Journal of Media Business Studies</i> , 10(4), 63-82.   | Investigación de referencia |
| 10 | Sanders, M. (2018). Ownership and business models of European news media . <i>Tijdschrift voor Communicatiewetenschap</i> , 46(2), 154-172.   | Scopus                      |
| 11 | Pardo Baldeón, R. S. (2016). Nuevos proyectos de periodistas emprendedores en el escenario hiperlocal: el caso de la provincia de Castellón. <i>El profesional de la información</i> , 25(3), 423-430.  | Scopus                      |

Fuente: elaboración propia.

## 2.2 Análisis de la muestra y elaboración de una propuesta de investigación

Para estudiar la muestra de literatura científica se plantea un análisis mixto para los seis componentes del modelo de negocio dentro de cada investigación. El objetivo es encontrar patrones de uso de metodologías y herramientas de recolección, además de las principales aportaciones concretas de cada autor. La información se obtiene a través de la siguiente matriz:

Tabla 2. Matriz de análisis para los artículos de investigación.

| ID | Pregunta de investigación  | Respuestas   |
|----|--|--|
| P1 | ¿Se analiza el componente?   | Sí/No  |
| P2 | ¿Con qué metodología?  | Cualitativa/Cuantitativa/Mixta   |
| P3 | ¿Qué herramientas de recolección de evidencias se emplean?                                 | Entrevistas<br>Cuestionarios<br>Análisis de documentación<br>Otros   |
| P4 | ¿Sobre qué fuentes se aplican las herramientas de recolección de evidencias?               | Directiva<br>Trabajadores<br>Informes  |
| P5 | ¿En el contexto de todas las investigaciones, la aportación de este artículo es relevante? | Sí, por la forma en que se investiga el modelo de negocio<br>Sí, por el descubrimiento que se lleva a cabo<br>No, por falta de profundidad en el tratamiento del modelo de negocio<br>No, por la escasa novedad en el enfoque de la investigación<br>No, porque el enfoque y/o el objeto de investigación no se ajustan a los criterios de la revisión bibliográfica |

Fuente: elaboración propia.

Por último, los resultados obtenidos se emplean para elaborar una propuesta de método que analice todos los componentes teniendo en cuenta cuatro perspectivas: fuentes (directiva, trabajadores, propietarios, documentación...), enfoque metodológico (cuantitativo/cualitativo/mixto), herramientas de recolección de evidencias (entrevistas, cuestionarios...) y técnicas de triangulación.

La elección de estas cuatro perspectivas responde a los objetivos del artículo de investigación: dibujar unas líneas maestras que faciliten la obtención de información precisa y útil para reflejar la lógica completa de cualquier modelo de negocio periodístico. También se incluyen diez preguntas que pretenden extraer una lectura transversal de los seis componentes y analizar el éxito del modelo de negocio desde un punto de vista crítico.

### 3. Resultados

#### 3.1 Consideraciones previas

Tras la revisión bibliográfica, es necesario realizar una serie de aclaraciones que permiten contextualizar los resultados de forma más adecuada.

En primer lugar, el estudio revela que todos los académicos utilizan de forma apropiada el término 'modelo de negocio' y dejan patente, en mayor o menor medida, que tienen clara la distinción respecto a otros elementos con los que resulta común confundirlos, como las fuentes de ingresos. Precisa-

mente, el modelo de ingresos es el aspecto más analizado: en todas las investigaciones está presente, seguido por la propuesta de valor y el mercado (en 10 de las 11 investigaciones).

En segundo lugar, se detecta un claro predominio del enfoque cualitativo entre los estudios de caso de la muestra. Diez investigaciones apuestan por herramientas cualitativas, y la investigación restante propone una metodología mixta. La entrevista semiestructurada es la herramienta de recolección de evidencias más frecuente (63,6 por ciento de las investigaciones).

Por último, destaca la base teórica sobre la que se sustentan los artículos estudiados. En cinco de las once investigaciones se utiliza un marco teórico de relevancia clara para el estudio, con aportaciones de investigadores como Morris *et al.* (2005), Anderson (2006), Osterwalder y Pigneur (2010) o Picard (2011).

## 3.2 Análisis de componentes

### 3.2.1 Valor

La práctica totalidad de los investigadores (91 por ciento) atiende a la propuesta de valor de los medios de comunicación examinados. La principal diferencia entre las distintas investigaciones reside en la profundidad del estudio y en la precisión con la que se trata este componente del modelo de negocio.

En este sentido, se observa un fenómeno previsto: que en algunas investigaciones resulta difícil distinguir entre el valor, el posicionamiento y las capacidades. En el contexto actual, un medio de comunicación puede mantener como su propuesta de valor la práctica de un periodismo comprometido y, al mismo tiempo, utilizarlo como factor para posicionarse dentro del mercado. Es el caso de iniciativas que aspiran a realizar una labor informativa de servicio público, o aquellas en las que una tecnología adquiere la importancia suficiente como para convertirse en la propuesta de valor.

Aunque en algunas investigaciones se confunden términos, en la muestra también se observan descripciones detalladas de la propuesta de valor de un medio, como la de Dowling (2016), quien reconoce que el modelo de negocio de *Delayed Gratification* parte de una base muy clara: que los lectores de noticias obtendrán una mayor satisfacción con un periodismo de calidad que también implica un gran cuidado de la escritura y las ilustraciones. Sin embargo, el investigador asegura que esta afirmación es la premisa sobre la que se erige el modelo de negocio y, por tanto, no la identifica de forma clara con una propuesta de valor.

Para encontrar un mejor tratamiento hay que remitirse a la investigación de Olsen y Solvoll (2018), que se erige como un ejemplo a seguir. Dedicar

un apartado concreto a analizar la propuesta de valor de los casos estudiados a través de entrevistas a los responsables de la empresa. Este procedimiento permite conocer si la dirección de la compañía tiene claro el componente y su importancia en la actividad empresarial.

En caso de que no fuera posible entrevistar a un alto cargo de la empresa, los informes anuales pueden ofrecer pistas sobre la propuesta de valor, aunque Cawley (2017) revela en su profundización sobre Johnston Press que estas recopilaciones de resultados adolecen una falta de análisis sobre los contenidos y la propuesta de valor, priorizando las estrategias corporativas y la financiación.

También existen análisis de contenidos (Zambrano, 2018; Pardo Baldeón, 2016), habituales en los estudios periodísticos, y otros investigadores analizan las cadenas de valor desde una perspectiva novedosa: la forma en que se ven definidas en función de la propiedad del medio y la misión (Sanders, 2018).

### **3.2.2 Mercado**

Analizar el mercado de las empresas es habitual en los estudios de caso tratados (91 por ciento), pero existe una falta de profundidad en este ámbito. Ninguna investigación expone o realiza un estudio de mercado amplio y la mera descripción superficial es lo más habitual. Sin embargo, algunas investigaciones realizan propuestas novedosas.

Carvajal *et al.* (2012) explora la forma en que un determinado modelo de negocio permite interactuar con el mercado, que adopta la forma de audiencia en el caso de los productos informativos: «La audiencia participa en la producción de noticias y periodismo de calidad en un sentido más amplio que el de los medios tradicionales».

Olsen y Solvoll (2018), por su parte, optan por una visión economicista de los lectores, a quienes se refieren como clientes, y ofrecen un análisis de la propuesta de valor para dos mercados distintos —el de lectores y el de anunciantes, el clásico mercado dual de los medios de comunicación—, mientras que Zhang (2018) propone analizar el mercado desde la perspectiva de Chyi y Lee (2013), que identifican cinco aspectos sobre los segmentos de clientes que deben estudiarse: preferencias, uso del producto, intención de pago, edad y género.

### **3.2.3 Capacidades y recursos**

Es posible concluir que este componente (tratado por el 73 por ciento de los artículos) es el más complicado de detectar en los estudios de caso. Su presencia está implícita en todos los artículos y, además, puede confundirse con la

propuesta de valor o el posicionamiento. Sin embargo, se detectó que el análisis de las capacidades se manifiesta de forma habitual como un análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa.

Cook y Sirkkunen (2013) detectan una falta de cultura económica en las 69 empresas observadas debido a que «muchos de los entrevistados» mencionaron la necesidad de que en las empresas periodísticas se desarrollen más habilidades relacionadas con el ámbito de los negocios. Esta limitación de las capacidades dificulta las operaciones diarias, sobre todo si ese problema reside en la dirección de la empresa.

Siguiendo la misma línea, Salaverría *et al.* (2019) afirman que «un medio digital sólido y sostenible necesita, al menos, tres patas: periodismo, tecnología y negocio», aunque los directivos de las iniciativas latinoamericanas objeto de su trabajo pusieron el foco «de forma clara en el periodismo». Dowling (2016) llegó a las mismas conclusiones en su investigación sobre el *Slow Journalism*, una rama del periodismo con un negocio peculiar porque su simple práctica, unida a la renuncia de valores capitalistas relacionados con las grandes compañías mediáticas, ha ofrecido a algunos editores una ventaja competitiva a la hora de recuperar audiencias.

Tanto Zhang (2018) como Feng y Ots (2018) confirman otro de los puntos de Salaverría: la posibilidad de desarrollar y utilizar de forma adecuada nuevas tecnologías es una capacidad importante para el desarrollo del periodismo postindustrial en una era de declive de las plataformas.

En el caso de iniciativas emprendedoras lanzadas por periodistas, Pardo Baldeón (2016) analiza la marca personal basándose en literatura previa desarrollada por Manfredi Sánchez, Rojas Torrijos y Herranz de la Casa (2015: 266).

Una necesidad detectada tras el análisis de la muestra de literatura científica es la falta de un estudio profundo sobre la composición de los equipos de trabajo. Conocer el total de empleados y los distintos perfiles que ofrecen a la empresa resultaría muy útil para comparar las capacidades de distintas empresas.

### 3.2.4 Posicionamiento

Este componente, cubierto por todas las investigaciones, se trata de una forma descriptiva. Los académicos se limitan a explicar en qué segmento del mercado opera la empresa y obtienen conclusiones, algunas dignas de mención por su interés económico, en base a análisis cualitativos.

Cook y Sirkkunen (2013) dedican la totalidad del artículo de investigación a analizar el posicionamiento de las empresas dentro de un nicho de mercado y descubren que algunas *startups* periodísticas son capaces de sobrevivir, pero no competir a la misma escala que los grandes medios.

Para algunos medios su posicionamiento es tan importante que, como en el caso de *De Correspondent*, lo plasman en un ‘manifiesto’ en el que se comprometen a mantener un alto estándar de calidad que tienda hacia la excelencia periodística. Sanders (2018) también recurre a este documento para analizar aspectos clave del medio.

Carvajal *et al.* (2012) dejan entrever la posibilidad de que el *crowdfunding* se convierta en forma de posicionamiento en el mercado debido a las connotaciones de participación y transparencia que conlleva. Se trata de una visión atípica para el ámbito del periodismo porque, tradicionalmente, el posicionamiento se obtiene a partir del contenido. Sin embargo, de acuerdo con esta propuesta, las vías de ingresos pueden ser un factor clave para que la empresa ocupe su lugar en el mercado. Esta filosofía contrasta con la visión tradicional de BrandVoice, la división de *branded content* de Forbes, porque Feng y Ots (2018) consideran que su rol es mediar para que los anunciantes lleguen a una audiencia concreta.

Al igual que ocurría con la propuesta de valor, es necesario que la investigación de un modelo de negocio conozca si el posicionamiento se ha obtenido de forma consciente, a través de una serie de decisiones racionales, y si la empresa y sus trabajadores tienen claras las posibilidades que ofrece un posicionamiento concreto dentro del mercado. En definitiva, extraer conclusiones sobre la conciencia económica que subyace en las decisiones de la compañía.

### 3.2.5 Modelo de ingresos

Este componente del modelo de negocio es el más analizado: está presente en todas las investigaciones observadas y, además, es el que más contenido protagoniza. Incluso supone el principal objeto de análisis en dos investigaciones (Carvajal *et al.*, 2012; Olsen y Solvoll, 2018).

En líneas generales se sigue una metodología cualitativa, basada en descripciones de las distintas vías de monetización, para estudiarlo. La reticencia de las empresas a proporcionar cifras, sobre todo en aquellas empresas de reciente creación, es la principal causa para evitar una metodología cuantitativa que ofrezca datos clave para conocer en profundidad el modelo de ingresos, como el volumen de negocio o la rentabilidad. No obstante, en algunas ocasiones se ofrecen cifras públicas, como en el caso de Dowling (2016) al concretar que *De Correspondent*, consiguió más de un millón de euros gracias a 1.500 donantes en ocho días.

La forma más precisa de tratar el modelo de ingresos es la propuesta por Sanders (2018), que ofrece datos sobre el volumen total de ingresos y las principales partidas de gastos en algunos de los casos estudiados. No obstan-

te, para realizar un análisis crítico sobre el modelo de ingresos es necesario incluir cifras sobre la rentabilidad y el crecimiento del volumen de negocio o, en su caso, justificar por qué ese tipo de información no es importante para analizar el modelo de ingresos (organizaciones sin ánimo de lucro, por ejemplo). Se trata, en definitiva, de ofrecer un análisis profundo que evite la mera descripción de las distintas partidas de ingresos.

### 3.2.6 Misión

Cuando se trata de analizar la misión de una empresa periodística, los autores otorgan un gran peso al análisis de la sostenibilidad, la gran asignatura pendiente para la mayoría de los medios de comunicación nativos digitales. Sin embargo, los estudios adolecen una falta de profundidad por diversos factores: (a) la simple descripción de la misión empresarial permite alcanzar los objetivos del artículo de investigación (Dowling, 2016); (b) los datos a los que tienen acceso los académicos no permiten extraer conclusiones (Salaverría *et al.*, 2019) y (c) algunas investigaciones mencionan cuál es la misión de la compañía, pero conocer más sobre ella no forma parte de los objetivos.

Teniendo en cuenta las particularidades democráticas de muchos productos periodísticos, hay reflexiones clave: Dowling (2016) recurre al profesor Peter Laufer (2011) para explicar que, en ocasiones, responder ante los accionistas trunca el sentido de servicio público de algunos medios de comunicación. Por su parte, Carvajal *et al.* (2012), analizan el modelo de negocio de un tipo de medios muy concretos: las iniciativas sin ánimo de lucro que, en los años de consolidación del periodismo nativo digital, optó por el *crowdfunding* como principal vía de financiación, estrategia que al mismo tiempo les otorgaba un determinado posicionamiento en el mercado y una mejor capacidad de interactuar con su audiencia.

Sanders (2018) analiza la misión con una gran profundidad, basándose en la teoría de Hansmann (1996), que distingue tres categorías de propiedad: sociedades que buscan obtener un beneficio para los accionistas, organizaciones sin ánimo de lucro y empresas en la que los clientes también pueden convertirse en propietarios, como las cooperativas. Y pone un gran interés en el tratamiento de la Misión porque considera que puede determinar la definición del modelo de negocio completo.

Dentro de la literatura analizada es recurrente la investigación de iniciativas en momentos de dificultades financieras. En la investigación de Cawley (2017) subyace un análisis de la capacidad para sobrevivir de Johnston Press, debido a que se analiza el caso en un contexto de crisis. De forma similar, Pardo Baldeón (2016) se encarga de analizar medios de comunicación nacidos

durante la recesión económica, cuya misión está muy clara: buscar la supervivencia para sus fundadores ante la falta de oportunidades laborales.

### 3.3 Propuesta de análisis

Tras revisar las aportaciones de los autores estudiados se elabora una propuesta de análisis para modelos de negocio que incluye enfoques metodológicos (tipo de datos utilizados), preguntas de investigación, herramientas de recolección de evidencias y herramientas de triangulación (tabla 3).

La matriz de análisis desarrollada parte de la propuesta elaborada por Morris *et al.* (2005) y se nutre de aportaciones extraídas durante la revisión bibliográfica, que permiten adaptar la ontología al ámbito de la empresa informativa en cada uno de los componentes del modelo de negocio. Se incluyen, además, preguntas de análisis crítico y transversal para ahondar en los procesos de interacción entre los distintos componentes del modelo de negocio.

Tabla 3. Propuesta de análisis para modelos de negocio periodísticos.

| Análisis de modelos de negocio para el periodismo postindustrial  |   |               |  |
|---|---|---------------|--|
| <b>Ficha del caso</b>   |   |               |  |
| Razón social:   |   |               |  |
| Año de fundación:   |   |               |  |
| Tipo de medio de comunicación (tradicional, nativo digital...):   |   |               |  |
| Ámbito temático:  |   |               |  |
| Ubicación geográfica:   |   |               |  |
| Número de trabajadores:   |   |               |  |
| Audiencia (promedio último año):  |   |               |  |
| EBITDA (último ejercicio):  |   |               |  |
| <b>Información sobre el contexto</b>  |   |               |  |
| ¿Qué información sobre el contexto económico en el que fue creado el medio de comunicación es relevante para conocer el modelo de negocio en la actualidad? |   |               |  |
| ¿Qué información sobre el contexto económico actual es relevante para conocer el modelo de negocio?   |   |               |  |
| ¿Existen otros datos del contexto (social, académico, etc.) que sean relevantes para describir el modelo de negocio? ¿Cuáles?                               |   |               |  |
| Elemento  | Preguntas de investigación  | Tipo de datos | Herramientas / Triangulación   |
| Valor   | ¿Cuál es la propuesta de valor del medio de comunicación? ¿La empresa es capaz de definirla de forma clara? ¿Los trabajadores son conscientes de esta propuesta de valor? ¿Los clientes perciben ese valor? | Mixtos        | <b>Herramientas primarias:</b> análisis cualitativo y cuantitativo de contenido, entrevistas semiestructuradas a la directiva, encuestas a la audiencia<br><br><b>Triangulación:</b> cuestionarios a los trabajadores, análisis sistematizado de contenidos y producto, entrevistas a académicos, entrevistas a lectores |



| Elemento        | Preguntas de investigación   | Tipo de datos | Herramientas / Triangulación   |
|-----------------|--|---------------|--|
| Mercado         | ¿Cuáles son los principales segmentos de clientes? ¿La empresa tiene claros sus segmentos de clientes y sus cifras de audiencia? ¿De qué forma ha conocido estos datos? ¿Además de datos demográficos, maneja otros como la intención de pago (Zhang, 2018)?                         | Mixtos        | <b>Herramientas primarias:</b> análisis de estudios de mercado proporcionados por el medio, entrevistas semiestructuradas a la directiva<br><br><b>Triangulación:</b> estudios cuantitativos de audiencia (a través de herramientas como Comscore), estudio básico de mercado realizado por el investigador  |
| Capacidades     | ¿Cuáles son los principales recursos competitivos de la empresa? ¿Cuál es la composición de su plantilla? ¿Qué perfiles existen y qué capacidades aportan a la empresa? ¿Cuál es el proceso de formación para incrementar o potenciar las distintas capacidades?                     | Mixtos        | <b>Herramienta primaria:</b> entrevistas semiestructuradas a la directiva, creación de perfiles de los trabajadores a través de cuestionarios, análisis de la tecnología y la innovación del medio<br><br><b>Triangulación:</b> estudio sistematizado sobre el producto o servicio ofrecido que permita comprobar si las capacidades se ven reflejadas |
| Posicionamiento | ¿Cuál es el posicionamiento de la empresa dentro del mercado? ¿La dirección y los trabajadores lo tienen claro? ¿Qué estrategias se siguen para fortalecerlo? ¿Está presente en las operaciones del día a día? ¿La percepción de los clientes coincide con la visión de la compañía? | Mixtos        | <b>Herramientas primarias:</b> estudio de marca, entrevistas semiestructuradas y cuestionarios a la directiva y los trabajadores<br><br><b>Triangulación:</b> estudios cuantitativos que contrasten la opinión de los trabajadores con la percepción de los clientes   |
| Ingresos        | ¿Cuál es el volumen de negocio de la empresa? ¿Ha crecido o decrecido en los últimos años? ¿Y el margen de beneficio? ¿A través de qué vías se obtiene el dinero?  | Mixtos        | <b>Herramientas primarias:</b> análisis cuantitativo de balances económicos y cuentas de resultados en distintos ejercicios<br><br><b>Triangulación:</b> entrevistas semiestructuradas y cuestionarios a la directiva  |
| Misión          | ¿Cuál es el objetivo de la empresa (subsistir, obtener un beneficio para los inversores, especular, realizar una actividad sin ánimo de lucro...)? ¿La misión afecta de alguna forma al producto o servicio ofertado por la compañía (Sanders, 2018)?                                | Cualitativos  | <b>Herramientas primarias:</b> entrevistas semiestructuradas a la directiva<br><br><b>Triangulación:</b> entrevistas con los propietarios, análisis de informes  |

**Preguntas para analizar el éxito del modelo de negocio desde una perspectiva crítica**

- ¿La empresa es rentable? ¿En qué porcentajes de rentabilidad ha operado desde su nacimiento?
- ¿Existe un equilibrio entre el valor producido por la empresa y el valor obtenido en los últimos ejercicios?
- ¿El modelo de negocio, por sí mismo, otorga algún tipo de ventaja competitiva en el mercado?
- ¿La propuesta de valor depende de la propiedad y la misión del medio? (Sanders, 2018).
- ¿Qué relación con el mercado provoca el modelo de negocio? Ej.: un modelo de ingresos basado en el pago provocará una mayor atención al lector que un modelo de escala (Carvajal *et al.*, 2012).
- ¿Existe un equilibrio entre la propuesta periodística, la tecnología y el modelo de negocio del medio? (Salaverriá *et al.*, 2019).
- ¿Cuál es el grado de cultura económica que existe en la compañía? (Cook y Sirkkunen, 2013).
- ¿Los valores periodísticos afectan a algún elemento del modelo de negocio? (Dowling, 2016).
- ¿El contenido ofrecido por el medio se corresponde con su posicionamiento en el mercado? (Zambrano, 2018; Pardo Baldeón, 2016).
- ¿Cuál es el peso de la tecnología en la propuesta de valor de la empresa? (Zhang, 2018; Feng y Ots, 2018).

Fuente: Elaboración propia.

#### 4. Conclusiones

De esta revisión bibliográfica sistematizada se pueden extraer seis conclusiones.

En primer lugar, que la investigación académica sobre modelos de negocio periodísticos adolece de una clara falta de estandarización. Aunque son comunes la metodología cualitativa y las entrevistas semiestructuradas como herramienta de recolección de evidencias, se detecta una falta de consenso en elementos tan básicos como los componentes del modelo de negocio, la importancia de cada uno de ellos o la forma de sistematizar los datos manejados.

Siguiendo esta misma línea, también se concluye que los análisis sobre modelos de negocio necesitan una mayor sistematización. Resulta imprescindible que los investigadores apuesten por utilizar un marco teórico previo. Por su coincidencia temporal en los últimos años, las ontologías enfocadas al emprendimiento (Morris *et al.*, 2005; Osterwalder y Pigneur, 2010) permiten analizar los modelos de negocio en bloques delimitados por los autores, un factor que favorece la comparación entre distintas iniciativas o fases de desarrollo de una misma empresa.

En tercer lugar, el presente artículo de investigación detecta la necesidad de que los académicos adopten una perspectiva holística de los modelos de negocio. La observación de esta entidad, formada por varios componentes que reflejan la lógica con que una empresa crea, distribuye y captura valor (Osterwalder y Pigneur, 2010), resulta incompleta si no quedan reflejadas estas tres fases de la cadena de valor. Si un investigador decide analizar un elemento del modelo de negocio de forma aislada, debe apoyar su decisión en argumentos académicos.

La revisión bibliográfica revela, en cuarto lugar, que el modelo de ingresos de las empresas periodísticas es el componente que más interés despierta en la

academia, pero existe un excesivo enfoque cualitativo. Todas las investigaciones enumeran las vías de financiación de los proyectos, pero se echa en falta un análisis en profundidad acompañado de cifras. El modelo de negocio es un concepto económico que permite plasmar el proceso de captura del valor en forma de dinero y la mayoría de investigaciones tiene dificultades para ofrecer información relevante sobre la cifra de negocio, los costes o la rentabilidad.

La quinta conclusión extraída establece que una perspectiva crítica y analítica de los modelos de negocio estudiados ofrecería mejores resultados a las investigaciones académicas. La tendencia a una excesiva descripción de los elementos que conforman el modelo de negocio empobrece los resultados de un estudio de caso.

Distinguir los elementos exitosos de un modelo de negocio sostenible a partir de la literatura académica resulta muy complicado y, por esta razón, no es posible cumplir con el segundo objetivo del presente artículo. Ante esta situación, se recomienda que las futuras investigaciones lleven a cabo una observación crítica y se alejen de la mera exposición de resultados.

## 5. Bibliografía

- ALT, R. y ZIMMERMANN, H. D. (2001). Preface: introduction to special section—business models. *Electronic markets*, 11(1), 3-9.
- ANDERSON, C. (2004). The Long Tail. *Wired Magazine*. Recuperado el 10 de marzo de 2019 desde: <https://www.wired.com/2004/10/tail/>
- ANDERSON, S. P. y GABSZEWICZ, Jean J. (2006). The Media and Advertising: A Tale of Two-Sided Markets. En GINSBURGH, V. y THROSBY, D. (ed.). *Handbook of the Economics of Art and Culture*. Elsevier.
- APABLAZA CAMPOS, A.; CODINA, L. y PEDRAZA JIMÉNEZ, R. (2018). Newsonomics in the Interactive Era: Dimensions of Sustainability in the News Media. En PÉREZ MONTORO, M. (eds.). *Interaction in Digital News Media*. Palgrave Macmillan (Springer), 2018, pp. 115-146.
- Asociación de la Prensa de Madrid (2011). Informe anual de la profesión periodística 2011. Recuperado el 2 de marzo de 2019 desde: <https://www.apmadrid.es/wp-content/uploads/2009/02/Informe%20APM%202011.pdf>
- BOOTH, A.; PAPAIOANNOU, D. y SUTTON, A. (2012). *Systematic Approaches to a Successful Literature Review*. Londres: Sage Publications.
- CARVAJAL, M.; GARCÍA AVILÉS, J. A. y GONZÁLEZ, J. L. (2012). Crowdfunding and non-profit media: The emergence of new models for public interest journalism. *Journalism Practice*, 6(5-6), 638-647. Doi: <https://doi.org/10.1080/17512786.2012.667267>
- CARVAJAL, M. y VALERO PASTOR, J. M. (2018). Revenue streams within Spain's journalism industry, according to its editors. *Hipertext.net*, 17, 83-94. Doi: <https://doi.org/10.31009/hipertext.net.2018.i17.08>

- CARVAJAL, M. y BARINAGARREMENTERIA, I. (2019). Contenido de marca en diarios españoles: concepto, organización y retos de los periodistas implicados. *Tripodos*, 44, 137-152.
- CASERO RIPOLLÉS, A. (2010) Prensa en Internet: nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergencia. *El profesional de la información*, 19(6), 595-601. Doi: <https://doi.org/10.3145/epi.2010.nov05>
- CASERO RIPOLLÉS, A. (2016). Entre la incertidumbre y la experimentación: nuevos modelos de negocio del periodismo en el entorno digital, en SÁNCHEZ GONZÁLES, H. M. (ed.). *Nuevos retos para el periodista. Innovación, creación y emprendimiento*. Valencia: Tirant Humanidades.
- CASERO RIPOLLÉS, A. y CULLELL MARCH, C. (2013). Periodismo emprendedor. Estrategias para incentivar el autoempleo periodístico como modelo de negocio. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 19, 681-690. Doi: [https://doi.org/10.5209/rev\\_ESMP.2013.v19.42151](https://doi.org/10.5209/rev_ESMP.2013.v19.42151)
- CAWLEY, A. (2017). Johnston Press and the crisis in Ireland's local newspaper industry, 2005-2014. *Journalism*, 18(9), 1163-1183.
- CEA-ÉSTERUELAS, M. N. (2013). Economía de los cibermedios: modelos de ingresos y fuentes de financiación. *El profesional de la información*, 22(4), 353-361. Doi: <https://doi.org/10.3145/epi.2013.jul.12>
- CHESBROUGH, H. y ROSENBLUM, 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. Doi: <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
- CHYI, H. I. (2005). Willingness to Pay for Online News: An Empirical Study on the Viability of the Subscription Model. *Journal of Media Economics*, 18(2), 131-142, Doi: [https://doi.org/10.1207/s15327736me1802\\_4](https://doi.org/10.1207/s15327736me1802_4)
- CODINA, LI. (2018). Revisiones sistematizadas para trabajos académicos, 1: Conceptos, fases y bibliografía. Recuperado el 18 de febrero de 2019 desde: <https://www.lluiscodina.com/revisiones-sistematizadas-fundamentos/>
- COOK, C. y SIRKKUNEN, E. (2013). What's in a niche? Exploring the business model of online journalism. *Journal of Media Business Studies*, 10(4), 63-82.
- DE LARA GONZÁLEZ, A.; ARIAS ROBLES, F.; CARVAJAL, M. y GARCÍA AVILÉS, J. A. (2015). Ranking de innovación periodística 2014 en España. Selección y análisis de 25 iniciativas. *El profesional de la información*, 24(3), 235-245.
- DOCTOR, K. (2010). *Newsonomics: Twelve new trends that will shape the news you get*. New York: St. Martin's Press.
- DOWLING, D. (2016) The Business of Slow Journalism. *Digital Journalism*, 4(4), 530-546. Doi: <https://doi.org/10.1080/21670811.2015.1111769>

- FENG, S. y OTS, M. (2018). Seeing Native Advertising Production via the Business Model Lens: The Case of Forbes's BrandVoice Unit. *Journal of Interactive Advertising*, 18(2), 148-161.
- GÓMEZ, E. F. R. y LOUZADA, C. F. (2017). ¿Es rentable el periodismo de calidad? Disposición al pago en Brasil y España. *Transinformação*, 29(2), 211-220. Doi: <https://doi.org/10.1590/2318-08892017000200008>
- GOYANES, M. (2013). Estrategias y modelos de negocio: Aclaración de conceptos y terminología de la prensa en Internet. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 19(1), 419-431.
- GOYANES, M. y PEINADO MIGUEL, F. (2014). Online newspapers business models in Spanish scientific journals. A review and suggestions for future research. *Ámbitos. Revista internacional de comunicación*, 24, 1-10.
- GORDIJN, J. y AKKERMANS, H. (2001). Designing and evaluating e-business models. *IEEE Intelligent Systems*, 16(4), 11-17. Doi: <https://doi.org/10.1109/5254.941353>
- GORDIJN, J.; OSTERWALDER, A. y PIGNEUR, Y. (2005) Comparing Two Business Model Ontologies for Designing e-Business Models and Value Constellations. BLED 2005 Proceedings. 15.
- HANSMANN, H. (1996). *The ownership of enterprise*. Cambridge, Massachussets: Harvard University Press
- HOAG, A. (2008). Measuring Media Entrepreneurship. *International Journal on Media Management*, 10(2), 74-80. Doi: <https://doi.org/10.1080/14241270802000496>
- INGRAM, M. (2019). Media industry turmoil continues as the sharks start to circle. *Columbia Journalism Review*. Recuperado el 5 de febrero de 2019 desde: [https://www.cjr.org/the\\_media\\_today/dfm-gannett.php](https://www.cjr.org/the_media_today/dfm-gannett.php)
- KITCHENHAM, B. (2004). Procedures for Performing Systematic Reviews. *Keele University Technical Report TR/SE-0401*. ISSN:1353-7776
- MANSFIELD, G.M. y FOURIE, L.C.H. (2004). Strategy and Business Models-Strange Bedfellows? A Case for Convergence and Its Evolution into Strategic Architecture. *South African Journal of Business Management*, 35, 35-44.
- MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M. y ALLEN, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>
- NIELSEN, R. K. (2018). The Changing Economic Contexts of Journalism. En WAHL-JORGENSEN, K. y HANITZSCH, T. (Ed.). *ICA Handbook of Journalism Studies*. Routledge.
- OLSEN, R. K. y SOLVOLL, M. K. (2018). Reinventing the business model for local newspapers by building walls. *Journal of Media Business Studies*, 15(1), 24-41.
- OSTERWALDER, A. y PIGNEUR, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

- PALACIO, L. (2018). Modelos de negocio de los medios digitales: diversificar ingresos para financiar el periodismo. *Cuadernos de periodistas*, 36, 9-22. Recuperado el 10 de mayo de 2019, desde: <http://www.cuadernosdeperiodistas.com/modelos-de-negocio-de-los-medios-digitales-diversificar-ingresos-para-financiar-el-periodismo/>
- PARDO BALDEÓN, R. S. (2016). Nuevos proyectos de periodistas emprendedores en el escenario hiperlocal: el caso de la provincia de Castellón. *El profesional de la información*, 25(3), 423-430.
- PICARD, R. (2006). Value Creation and the Future of News Organizations: Why and How Journalism Must Change to Remain Relevant in the Twenty-First Century. *Joan Shorenstein Center on the Press, Politics and Public Policy*. Recuperado el 1 de junio de 2019 desde: [https://shorensteincenter.org/wp-content/uploads/2012/03/r27\\_picard.pdf](https://shorensteincenter.org/wp-content/uploads/2012/03/r27_picard.pdf)
- PICARD, R. (2011). *The Economics and Financing of Media Companies: Second Edition*. Fordham University.
- PORTER, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*. Recuperado el 20 de abril de 2019 desde: <https://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet>
- PORTILLA, I.; VARA MIGUEL, A. y DÍAZ ESPINA, C. (2016). Innovación, modelos de negocio y medición de audiencias ante los nuevos retos del mercado de la comunicación. En SÁDABA CHALEZQUER, Charo; GARCÍA-AVILÉS, José Alberto y MARTÍNEZ-COSTA, María del Pilar, *Innovación y desarrollo de los cibermedios en España*. Pamplona, Eunsa.
- Reuters Institute for the Study of Journalism (2018). *Digital News Report 2018*. University of Oxford.
- Reuters Institute for the Study of Journalism (2019). *Digital News Report 2019*. University of Oxford.
- SALAVERRÍA, R. (2019). Digital journalism: 25 years of research. Review article. *El profesional de la información*, 28(1). Doi: <https://doi.org/10.3145/epi.2019.ene.01>
- SALAVERRÍA, R.; SÁDABA, Ch.; BREINER, J. G. y WARNER, J. C. (2019) A Brave New Digital Journalism in Latin America. En TÚÑEZ-LÓPEZ, M.; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ V. A.; LÓPEZ-GARCÍA, X.; RÚAS-ARAÚJO, X. y CAMPOS-FREIRE, F. (Ed). *Communication: Innovation & Quality. Studies in Systems, Decision and Control*, vol 154 (pp. 229-247). Springer, Cham.
- SANDERS, M. (2018). Ownership and business models of European news media. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 46(2), 154-172.
- TEECE, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- TEECE, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

- VARA MIGUEL, A. y DÍAZ ESPINA, C. (2012). Modelos de negocio y estrategia editorial: el caso del wsj. com. *Revista de Comunicación*, (11), 110-128.
- VARA MIGUEL, A.; PORTILLA, I. y SÁDABA, Ch. (2013). Tipología y tendencias de los modelos de negocio en los cibermedios. En CABRERA, M. A. (Coord.). *Evolución de los cibermedios. De la convergencia digital a la distribución multiplataforma*. Madrid: Fragua.
- WITSCHGE, T.; ANDERSON, C.; DOMINGO, D. y HERMIDA, A. (2018). Dealing with the mess (we made): Unraveling hybridity, normativity, and complexity in journalism studies. *Journalism*, 20(5), 651-659. Doi: <https://doi.org/10.1177/1464884918760669>
- ZAMBRANO, W. R. (2018). Commercial radio in Colombia. The new digital panorama of communication and journalism. *Signo y Pensamiento*, 37(72), 106-126.
- ZHANG, S. I. (2018). The Business Model of Journalism Start-Ups in China. *Digital Journalism*. School of International Communications, The University of Nottingham.
- ZOTT, C. y AMIT, R. (2007). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(1), 1-26. Doi: <https://doi.org/10.1002/smj.642>
- ZOTT, C.; AMIT, R. y MASSA, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, vol. 37 (4), 1019-1042. Doi: <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

---

**Para citar este artículo:** Marín-Sanchiz, C. R. y Carvajal-Prieto, M. (2019). Modelos de negocio en el periodismo: una propuesta metodológica para realizar estudios de caso. *index.comunicación*, 9(1), 149-171.

