



Universidad Miguel Hernández de Elche

Programa de Doctorado en Ciencias Sociales y Jurídicas

**Capacidades dinámicas para la innovación
en el modelo de negocio de las empresas de
periodismo deportivo: comparativa de
estudios de caso en el mercado español**

Tesis doctoral

Autor: Cristian Ramón Marín Sanchiz

Director: Dr. D. José Luis González Esteban

Codirector: Dr. D. Miguel Carvajal Prieto

2022



La presente Tesis Doctoral, titulada “Capacidades dinámicas para la innovación en el modelo de negocio de las empresas de periodismo deportivo: comparativa de estudios de caso en el mercado español”, se presenta bajo la modalidad de **tesis convencional con el siguiente indicio de calidad (Anexo v).**

- Marín-Sanchiz, C. R., Carvajal, M., & González-Esteban, J. L. (2021). Survival strategies in freelance journalism: an empowering toolkit to improve professionals’ working conditions. *Journalism Practice*, 1-24







El Dr. D. *José Luis González Esteban*, director, y el Dr. D. *Miguel Carvajal*, codirector de la tesis doctoral titulada *Capacidades dinámicas para la innovación en el modelo de negocio de las empresas de periodismo deportivo: comparativa de estudios de caso en el mercado español*

INFORMAN

Que D. Cristian Ramón Marín Sanchiz ha realizado bajo nuestra supervisión el trabajo titulado *Capacidades dinámicas para la innovación en el modelo de negocio de las empresas de periodismo deportivo: comparativas de estudios de caso en el mercado español* conforme a los términos y condiciones definidos en su Plan de Investigación y de acuerdo al Código de Buenas Prácticas de la Universidad Miguel Hernández de Elche, cumpliendo los objetivos previstos de forma satisfactoria para su defensa pública como tesis doctoral.

Lo que firmamos para los efectos oportunos, en Elche a 22 de julio de 2022

Director/a de la tesis

Codirector/a de la tesis

Dr. D. José Luis González Esteban

Dr. D. Miguel Carvajal





El Dr. D. *José Antonio Pérez Juan*, Coordinador del Programa de Doctorado en Ciencias Sociales y Jurídicas

INFORMA:

Que D. *Cristián Ramón Marín Sanchiz* ha realizado bajo la supervisión de nuestro Programa de Doctorado el trabajo titulado “**Capacidades dinámicas para la innovación en el modelo de negocio de las empresas de periodismo deportivo: comparativa de estudios de casos en el mercado español**” conforme a los términos y condiciones definidos en su Plan de Investigación y de acuerdo al Código de Buenas Prácticas de la Universidad Miguel Hernández de Elche, cumpliendo los objetivos previstos de forma satisfactoria para su defensa pública como tesis doctoral.

Lo que firmo para los efectos oportunos, en Elche a 22 de julio de 2022

Prof. Dr. D. *José Antonio Pérez Juan*
Coordinador/a del Programa de Doctorado en Ciencias Sociales y Jurídicas



Dedicatoria

A mis padres, Pili y Ramón, por iluminar el camino y ser el mejor ejemplo de vida honesta y esfuerzo que un hijo podría tener. Nunca os daré las gracias lo suficiente.

A Paula, por ser sustento en los malos momentos y estímulo en los buenos. Gracias por tu amor, por inspirarme con tu pasión por la docencia y por apretar fuerte mi mano en este camino.

A mi hermano Jose, por demostrarme que el trabajo duro es la mejor forma de crecer como persona y como profesional.

A mis sobrinos, Gonzalo y Elena, con la esperanza de que esta tesis doctoral les inspire, sea de la forma que sea, en el futuro.

A mi familia, por estar siempre ahí. No hay mayor privilegio que tener una red de seguridad como la que yo he disfrutado.

A la familia Rocamora Torres, por aceptarme como uno más desde el primer momento y convertirse en un pilar fundamental de mi vida.

A mis abuelos, Dionisio, Emilia, Pepe y Pilar, porque sé que se habrían sentido orgullosos de este pequeño logro.

A mis amigos, por ser combustible intelectual y un ejemplo de sana ambición.



Agradecimientos

Cualquier persona que me conozca mínimamente sabe que gasto un porcentaje significativo de mi día a día dando las gracias. Durante toda mi vida me he sentido privilegiado por todas las oportunidades que he tenido. Disfrutar de un doctorado es, probablemente, la culminación –el fin del principio, espero– de este viaje académico y profesional que no habría sido posible sin mis directores de tesis, José Luis González Esteban y Miguel Carvajal. Gracias, de corazón, por vuestro tiempo y por vuestra inspiración diaria.

También quiero dar las gracias a Chema Valero y Alba García Ortega, con quienes he disfrutado aventuras profesionales en grado, máster y doctorado. Quién nos lo habría dicho en los pasillos de Atzavares y en la oficina de tuyyoqué. He tenido la suerte de compartir el Medialab con dos personas a las que admiro profundamente.

Este trabajo tampoco se habría materializado sin los miembros del Departamento de Periodismo de la Universidad Miguel Hernández. En especial, gracias a José Alberto García Avilés, Félix Arias Robles, Alicia de Lara y Sergio Martínez Mahugo por confiar en mí para infinidad de proyectos. Periodismo UMH es un lugar repleto de oportunidades por vuestra predisposición a construir puentes y trabajar para los demás. Gracias por estos años.

También me gustaría dar las gracias a todas las personas que han participado en las entrevistas y en la consulta a expertos. Sin los periodistas que, cada día, ejercen la profesión sin reservarse una gota de esfuerzo, este tipo de investigaciones no tendrían sentido. Debo nombrar a Javier Padilla, Marc Menchén y Roger Xuriach, quienes han dedicado un número considerable de horas a atender las peticiones de este investigador en formación. Espero que el trabajo os resulte mínimamente útil para vuestro desempeño profesional.



Resumen

Las continuas transformaciones a las que se ha visto sometida la industria del periodismo desde la consolidación de Internet y las plataformas sociales ha creado una necesidad imperiosa: que las compañías sepan renovarse y adaptarse a la rápida evolución de los hábitos de consumo, así como a las oportunidades del entorno, para dar respuesta a las demandas de sus audiencias y crear propuestas de valor diferenciadas. En este contexto tan volátil y fragmentado, la presente tesis doctoral estudia el modelo de negocio y las capacidades dinámicas de tres compañías especializadas en periodismo deportivo, ElDesmarque, Panenka y 2Playbook, con el objetivo de comprender los mecanismos que les permite transformar sus procesos de creación, distribución y captura de valor para ser competitivas a lo largo del tiempo.

El marco teórico que delimita este trabajo está conformado por literatura científica sobre dirección estratégica, modelos de negocio, capacidades dinámicas y periodismo deportivo. Partiendo de esta base conceptual, la principal metodología empleada es el estudio de caso, desarrollado a través de entrevistas semiestructuradas a gestores de los medios seleccionados y de la observación de los productos y los servicios que ofrecen, así como de la consulta de fuentes y documentos secundarios. También se desarrolla un panel Delphi que sirve para interpretar con mayor acierto los resultados del análisis empresarial y contextualizar los hallazgos en el global de la industria periodística.

Los resultados revelan que las firmas estudiadas construyen su modelo de negocio alrededor de propuestas de valor diferenciadas del resto del sector, y que las capacidades y los recursos competitivos con los que cuentan las organizaciones actúan como base para generar ventajas competitivas. Desde el punto de vista de la innovación en el modelo de negocio y las capacidades dinámicas, se comprueba que estos medios de comunicación ponen en práctica diversas actividades que les permiten detectar nuevas oportunidades comerciales de manera recurrente, como el análisis de referentes internacionales o el uso de analítica web. También potencian factores, como la agilidad o el establecimiento de alianzas con otros medios, que les sirven para dar

respuesta a los estímulos del mercado y crear nuevos productos y servicios con los que mantener o mejorar su posición competitiva.

A pesar de esta proactividad, presente en las tres compañías, la mayoría de estos procesos no presentan un carácter sistemático, y los expertos consultados reconocen que en el sector existe margen de mejora en labores tan distintas como el desarrollo de planes estratégicos o la investigación de las necesidades de los usuarios. Al mismo tiempo, tanto los directivos entrevistados como la academia consultada ponen de manifiesto la importancia del talento humano como recurso competitivo y de las competencias periodísticas fundamentales, como la creación de contenido de calidad, por encima de factores tecnológicos o comerciales. No obstante, habilidades relacionadas con la gestión empresarial, como el liderazgo, también resultan valiosas para navegar en un ecosistema caracterizado por la incertidumbre.

En conclusión, esta tesis doctoral contribuye al avance del campo de estudio sobre periodismo deportivo, una de las especializaciones con mayor impacto social y económico, y también realiza una aportación significativa al ámbito de la economía de los medios de comunicación, al abordar el desarrollo de las capacidades dinámicas como palanca para la innovación en modelos de negocio. Desde el punto de vista práctico, se ofrece un listado de tácticas recomendables para el desarrollo de capacidades dinámicas y la implementación de procesos de innovación en modelos de negocio.

Palabras clave: periodismo deportivo, modelos de negocio, capacidades dinámicas, innovación periodística, empresa informativa

Abstract

The continuous transformations suffered by the media industry since the consolidation of social platforms has forced news companies to adapt to the evolution of consumer habits to satisfy the needs of their audiences. In this volatile and fragmented context, this doctoral thesis analyzes the business model and dynamic capabilities development of three sports media companies, ElDesmarque, Panenka and 2Playbook, with the aim of understanding the mechanisms that allow these organizations to transform their value processes (creation, distribution and capture) in the look for competitiveness over time.

The theoretical framework that delimits this work is formed by strategic management, business models, dynamic capabilities, and sports journalism studies. This conceptual basis is used to deploy the main methodology used in this work: a case study comparison based on semi-structured interviews with managers, product analysis and consultation of secondary documents. A Delphi panel is also developed to interpret the results of the business model analysis more accurately, but also to contextualize these business models in relation to the rest of the news media industry.

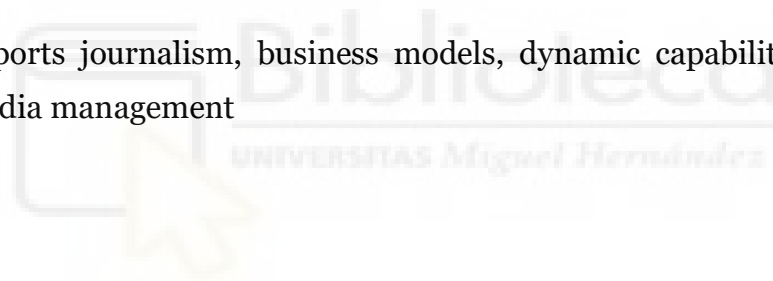
The results reveal that the firms studied build their business model around value propositions that are differentiated from other companies. Moreover, their capabilities and competitive resources to the organizations act as a basis for generating competitive advantages. From the business model innovation and dynamic capabilities perspective, results prove that these firms implement a wide range of activities that allow them to sense new business opportunities on a recurring basis, such as international benchmarking or web analytics. They also try to boost some management factors, such as agility or the establishment of strategic alliances with other companies, and these activities help them to respond to market demands and create new products and services to maintain their competitive advantages.

Despite the proactivity that can be observed in the three cases of study, it is important to note that most of these processes are not systematic, and the experts consulted acknowledge that there is room for improvement in important activities like the

development of strategic plans or user research. At the same time, both the managers interviewed, and the academia highlight the importance of human capital as a competitive resource. Fundamental journalistic skills, such as the creation of quality content, are also valued. However, skills related to business management (e.g.: leadership or product knowledge) are also necessary to navigate in an uncertain ecosystem.

In conclusion, this doctoral thesis contributes to the field of study on sports journalism, which is one of the specializations with the greatest social and economic impact, and also makes a significant contribution to studies on media economics, thanks to the depiction of dynamic capabilities development processes as a lever for business model innovation. From a practical point of view, this work provides a list of actionable insights for the development of dynamic capabilities and innovation in business models.

Keywords: sports journalism, business models, dynamic capabilities, journalism innovation, media management



Nota informativa

Esta tesis doctoral ha sido financiada por el Fondo Social Europeo y la Generalitat Valenciana a través de una subvención para la contratación de personal investigador de carácter predoctoral (ACIF/2019/011).



“Si he visto más lejos es porque estoy sentado sobre los hombros de gigantes”

Isaac Newton



Índice temático

INTRODUCCIÓN	31
0.1 Interés y oportunidad de la investigación.....	31
0.2 Preguntas y objetivos de la investigación	36
0.4 Estructura de la tesis	41
0.5 Resumen de la metodología.....	43
CAPÍTULO I. EL MODELO DE NEGOCIO EN LA TEORÍA DE LA EMPRESA.....	45
1.1 Orígenes y evolución del campo de estudio	46
1.2 Concepto y límites del modelo de negocio.....	51
1.2.1 Aclaración de términos: modelo de negocio, estrategia y táctica empresarial	51
1.2.2 Creación de valor	54
1.2.3 Definición del modelo de negocio	57
1.2.3.1 Funciones y formas que adopta.....	57
1.2.3.2 Visiones estáticas	62
1.2.3.3 Aproximaciones dinámicas	66
1.2.3.4 Consenso y complementariedad entre las distintas interpretaciones del modelo de negocio	71
1.3 Frameworks para el análisis de modelos de negocio	80
1.3.1 El modelo de negocio del emprendedor.....	84
1.3.2 RCOV Framework	90
1.3.3 Herramienta para el análisis estático y dinámico.....	92
1.4 El rol de las capacidades en el modelo de negocio	94
1.4.1 De la Resource-Based View (RBV) a la Dynamic Capabilities View (DCV) de la empresa.....	95
1.4.2 Capacidades, modelo de negocio y generación de ventajas competitivas	99
CAPÍTULO II. EL MODELO DE NEGOCIO EN LA EMPRESA INFORMATIVA	109
2.1 Economía del periodismo	110

2.2 La dirección y gestión de empresas periodísticas.....	117
2.2.1 Acotación del campo de estudio: orígenes, definición y principales escuelas de pensamiento	117
2.2.2 Particularidades económicas del producto y servicio periodístico.....	125
2.2.3 Elementos de la dirección estratégica y la gestión de empresas periodísticas.....	130
2.3 Relación entre innovación periodística y modelos de negocio.....	140
2.3.2 El concepto de innovación en periodismo	142
2.3.3 Áreas de la innovación en periodismo	144
2.4 El estudio de los modelos de negocio en el periodismo	148
2.5 Las capacidades en el modelo de negocio del periodismo	163

CAPÍTULO III. LA INDUSTRIA Y EL PROFESIONAL DEL PERIODISMO DEPORTIVO

..... **179**

3.1 El ecosistema del periodismo deportivo español: contexto y características	180
3.2 Orígenes y evolución de la industria del periodismo deportivo	185
3.2.1 La relación entre deporte y medios de comunicación	185
3.2.2 El deporte como fenómeno social	187
3.2.3 Impacto económico del deporte mediatizado	189
3.2.4 Orígenes y evolución del periodismo deportivo	192
3.3 El profesional del periodismo deportivo en la actualidad	200
3.3.1 Profesionalización del periodismo deportivo	201
3.3.2 Capacidades y perfiles profesionales demandados por el mercado	205
3.3.4 Formación de los periodistas deportivos.....	212
3.3.5 Retos sociales del periodismo deportivo como profesión	217

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

4.1 Fundamentos epistemológicos y metodológicos del trabajo	220
4.1.1 Métodos cualitativos para investigar modelos de negocio y capacidades dinámicas en la empresa periodística	225
4.1.2 Utilidad y pertinencia de los estudios de caso	228
4.1.3 Utilidad y pertinencia del método Delphi.....	230
4.2 Elección de los casos	232

4.3 Herramientas y procesos para recolectar y analizar datos	234
CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN DE LOS CASOS	243
5.1 ElDesmarque.....	244
5.2 Panenka.....	251
5.3 2Playbook.....	257
CAPÍTULO VI. RESULTADOS: ELDESMARQUE	261
6.1 La estrategia competitiva de ElDesmarque	262
6.2 Visión global del modelo de negocio de ElDesmarque.....	263
6.2.1 La propuesta de valor de ElDesmarque.....	263
6.2.1.1 Propuesta de valor a los lectores de ElDesmarque.....	264
6.2.1.2 Propuesta de valor a los anunciantes de ElDesmarque	271
6.2.2 Mercado	275
6.2.3 Recursos competitivos en el modelo de negocio de ElDesmarque.....	283
6.2.4 Posicionamiento	287
6.2.5 El modelo de ingresos de ElDesmarque	290
6.2.6 Misión	295
6.2.7 Las ventajas competitivas de ElDesmarque.....	297
6.2.8 Relaciones entre componentes del modelo de negocio de ElDesmarque	299
6.3 Perfiles profesionales y capacidades operativas en ElDesmarque	303
6.4 Desarrollo de capacidades dinámicas para la innovación en modelos de negocio en ElDesmarque	310
6.4.1 Detección de nuevas oportunidades de negocio en ElDesmarque	311
6.4.2 Explotación de las nuevas oportunidades detectadas en ElDesmarque	317
6.4.3 Reconfiguración de los recursos de la empresa para el mantenimiento de las ventajas competitivas.....	324
6.4.4 Innovación en el modelo de negocio de ElDesmarque	329
6.4.5 Ambidestreza en el modelo de negocio en ElDesmarque.....	334
CAPÍTULO VII. RESULTADOS: PANENKA	339
7.1 La estrategia competitiva de Panenka	340
7.2 Visión global del modelo de negocio de Panenka	342

7.2.1 La propuesta de valor de Panenka.....	342
7.2.2 El mercado de Panenka	349
7.2.3 Capacidades y recursos competitivos en el modelo de negocio de Panenka	353
7.2.4 Posicionamiento de Panenka en el mercado	356
7.2.5 El modelo de ingresos de Panenka	358
7.2.6 La misión de negocio de Panenka	364
7.2.7 Las ventajas competitivas de Panenka.....	365
7.2.8 Relaciones entre componentes del modelo de negocio de Panenka.....	367
7.3 Perfiles profesionales y capacidades operativas en Panenka	371
7.4 Desarrollo de capacidades dinámicas para la innovación en modelos de negocio en Panenka	375
7.4.1 Detección de nuevas oportunidades de negocio en Panenka	375
7.4.2 Explotación de las nuevas oportunidades detectadas en Panenka	380
7.4.3 Reconfiguración de los recursos de Panenka para el mantenimiento de las ventajas competitivas	383
7.4.4 Innovación en el modelo de negocio de Panenka	387
7.4.5 Ambidestreza en el modelo de negocio en Panenka	389
CAPÍTULO VIII. RESULTADOS: 2PLAYBOOK.....	393
8.1 La estrategia competitiva de 2Playbook.....	394
8.2 Visión global del modelo de negocio de 2Playbook	395
8.2.1 La propuesta de valor de 2Playbook.....	395
8.2.2 El mercado de 2Playbook.....	398
8.2.3 Capacidades y recursos competitivos de 2Playbook.....	401
8.2.4 El posicionamiento de 2Playbook.....	402
8.2.5 El modelo de ingresos de 2Playbook	404
8.2.6 La misión de negocio de 2Playbook	408
8.2.7 Las ventajas competitivas de 2Playbook.....	409
8.2.8 Relaciones entre los componentes del modelo de negocio de 2Playbook	411
8.3 Perfiles profesionales y capacidades operativas de 2Playbook	414

8.4 Desarrollo de capacidades dinámicas para la innovación en modelos de negocio en 2Playbook.....	419
8.4.1 Detección de nuevas oportunidades de negocio en 2Playbook.....	419
8.4.2 Explotación de las nuevas oportunidades detectadas en 2Playbook	421
8.4.3 Reconfiguración de los recursos de 2Playbook para el mantenimiento de las ventajas competitivas.....	425
8.4.4 Innovación en el modelo de negocio de 2Playbook.....	428
8.4.5 Ambidestreza en el modelo de negocio en 2Playbook	430
CAPÍTULO IX. CONTEXTUALIZANDO LA INNOVACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIO: RESULTADOS DEL PANEL DE EXPERTOS.....	433
9.1 Contextualización de la estrategia competitiva y el modelo de negocio.....	434
9.1.1 Estrategia competitiva.....	434
9.1.2 Modelo de negocio	437
9.2 Contextualización del desarrollo de capacidades dinámicas y la innovación en modelos de negocio	450
9.3 Visión global de los casos estudiados como medios innovadores.....	453
CAPÍTULO X. CONCLUSIONES.....	455
10.2 Discusión.....	456
10.2 Conclusiones.....	466
10.2 Contribuciones teóricas de la tesis doctoral	473
10.3 Recomendaciones prácticas para la gestión estratégica de empresas de periodismo deportivo	474
10.4 Limitaciones y futuras líneas de investigación	478
BIBLIOGRAFÍA	483
ANEXOS.....	553

Índice de tablas

Tabla 1. Resumen de las principales escuelas en el ámbito académico de los modelos de negocio. Fuente: elaboración propia a partir de Gassmann, Frankenberger y Sauer (2016).....	75
Tabla 2. Componentes del modelo de negocio y decisiones. Fuente: Morris, Schindehutte y Allen (2005).....	87
Tabla 3. Comparación de estilos de liderazgo. Fuente: Valero-Pastor (2021).....	137
Tabla 4. Fuentes de ingresos para una empresa periodística. Fuente: elaboración propia a partir de Carvajal y Valero Pastor (2018) y Barland (2013)	160
Tabla 5. Capacidades de la empresa periodística. Fuente: Elaboración propia	176
Tabla 6. Sistemas mediáticos de Hallin y Mancini (2004). Fuente: traducción de Sirkkunen (2012)	182
Tabla 7. Expertos consultados para la selección de casos de estudio. Fuente: elaboración propia	233
Tabla 8. Entrevistas realizadas. Fuente: elaboración propia	235
Tabla 9. Entrevistas realizadas. Fuente: elaboración propia	236
Tabla 10. Herramienta de análisis de modelos de negocio. Fuente: Marín Sanchiz (2019, 2020)	239
Tabla 11. Participantes en el Panel Delphi. Fuente: elaboración propia	240
Tabla 12. Equipo directivo de ElDesmarque. Fuente: elaboración propia	247
Tabla 13. Accionariado de El Desmarque Portal Deportivo, S.L. en marzo de 2020. Fuente: SABI.....	248
Tabla 14. Ficha de ElDesmarque. Elaboración propia a partir de Marín Sanchiz y Carvajal (2019).....	251
Tabla 15. Directiva de Panenka. Fuente: elaboración propia.....	255
Tabla 16. Ficha de Panenka. Elaboración propia a partir de Marín Sanchiz y Carvajal (2019).....	256
Tabla 17. Ficha de 2Playbook. Elaboración propia a partir de Marín Sanchiz y Carvajal (2019).....	260
Tabla 18. Seguidores de las delegaciones de ElDesmarque en plataformas sociales. Fuente: elaboración propia a partir de datos de Facebook, Twitter y Telegram a 7 de abril de 2021.....	280

Tabla 19. Número de seguidores de Panenka en redes sociales a día 5 de julio de 2021.
Fuente: elaboración propia.....351





Índice de figuras

Figura 1. Relación entre la fase estrategia y la fase táctica. Fuente: Traducción de Casadesús-Masanell y Ricart (2010)	53
Figura 2. Componentes del modelo de negocio agrupados por categorías de afinidad. Fuente: traducción de Shafer, Smith y Linder (2005)	64
Figura 3. Business Model Canvas. Fuente: elaboración propia a partir de Osterwalder y Pigneur (2010)	65
Figura 4. Modelo de negocio de Ludwig, representado a partir de un análisis estático con el Business Model Canvas. Fuente: Cosenz y Noto (2018).....	77
Figura 5. Modelo de negocio de Ludwig representado de forma dinámica a partir del Business Model Canvas. Fuente: Cosenz y Noto (2018)	78
Figura 6. Business Model Conceptual Framework (BMCF). Fuente: Lambert (2008)	81
Figura 7. Niveles de gestión de la empresa según la propuesta de Morris, Schindehutte y Allen (2005). Fuente: elaboración propia	85
Figura 8. RCOV Framework. Fuente: elaboración propia a partir de Demil y Lecocq (2010).....	91
Figura 9. Framework para el análisis estático y dinámico del modelo de negocio. Fuente: elaboración propia a partir de Morris, Schindehutte y Allen, (2005) y Demil y Lecocq (2010).....	93
Figura 10. Logotipo de ElDesmarque. Fuente: eldesmarque.com	244
Figura 11. Propuesta de valor de ElDesmarque, reflejada en un dossier corporativo. Fuente: eldesmarque.com.....	245
Figura 12. Isotipo de la Revista Panenka. Fuente: Facebook	251
Figura 13. Primera portada de la revista Panenka. Fuente: García (2011)	252
Figura 14. Isotipo de 2Playbook. Fuente: Twitter	257
Figura 15. Dossier perteneciente a los Premios ElDesmarque de 2017. Fuente: eldesmarque.com.....	266
Figura 16. Ejemplo de noticia hiperlocal (Valencia C.F.). Fuente: ElDesmarque.es	267
Figura 17. Alerta del Sevilla FC en Telegram. Fuente: ElDesmarque	269
Figura 18. Acción publicitaria con la casa de apuestas Versus en Twitter, con presencia de Jorge Liaño y el redactor José Manuel Borrero. Fuente: Twitter	273

Figura 19. Presentación corporativa que refleja las características del público objetivo de ElDesmarque. Fuente: ElDesmarque (2019).....	276
Figura 20. Categorías de afinidad y segmentos de mercado en los que se sitúan los lectores de ElDesmarque. Fuente: ElDesmarque (2019)	277
Figura 21. Fuentes de tráfico de ElDesmarque en febrero de 2021. Fuente: Similarweb	278
Figura 22. Contenido creado para la campaña #EllasValenOro junto a Iberdrola. Fuente: eldesmarque.com.....	282
Figura 23. Ejemplo de publicidad display en vídeo. Fuente: eldesmarque.com	292
Figura 24. Ejemplo de elemento publicitario insertado en el contenido del medio. Fuente: eldesmarque.com.....	293
Figura 25. Ingresos de explotación de ElDesmarque (2010-2020). Fuente: elaboración propia a partir de datos de SABI	294
Figura 26. Resultados ordinarios de ElDesmarque en el periodo 2010-2020. Fuente: elaboración propia a partir de datos de SABI.....	294
Figura 27. Representación gráfica del modelo de negocio de ElDesmarque. Fuente: elaboración propia.	302
Figura 28. Contenido sobre tecnología y fútbol publicado por Javier Padilla. Fuente: Twitter.....	315
Figura 29. Federico Quintero confirma la atención a los medios locales a la hora de abrir nuevas delegaciones. Fuente: Twitter.....	316
Figura 30. Proceso de innovación en el modelo de negocio de ElDesmarque. Fuente: elaboración propia	333
Figura 31. Publicación en Facebook en la que aparecen los exfutbolistas Maxi Rodríguez (izquierda) y Fernando Torres (derecha). Fuente: Facebook Revista Panenka.....	344
Figura 32. Portada de la revista ficticia Maier. Fuente: Twitter Panenka	346
Figura 33. Muestra del diseño de Panenka con una ilustración de Kevin De Bruyne, jugador del Manchester City. Fuente: Panenka.org	348
Figura 34. Campaña publicitaria de Panenka junto a Apple. Fuente: número 64 de la revista.....	349
Figura 35. Fuentes de tráfico de la Revista Panenka en mayo de 2021. Fuente: Similarweb	351

Figura 36. Campaña #salirdelataquilla publicada por el gerente de Panenka, Àlex López. Fuente: Twitter.....	354
Figura 37. Lámina del Real Betis Balompié. Fuente: Panenka.org.....	360
Figura 38. Ejemplo de branded content en la web de Panenka. Fuente: Panenka.org	361
Figura 39. Ingresos de explotación del Grupo Editorial Belgrado 76, S.L. (2012-2020). Fuente: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos.....	363
Figura 40. EBITDA del Grupo Editorial Belgrado 76, S.L. (2012-2019). Fuente: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos	364
Figura 41. Representación gráfica del modelo de negocio de Panenka. Fuente: elaboración propia	370
Figura 42. Portada de #Panenka78, el número con un dossier dedicado al Real Betis Balompié. Fuente: Panenka.org	378
Figura 43. Proceso de innovación en el modelo de negocio de Panenka. Fuente: elaboración propia	389
Figura 44. Ejemplo de banner publicitario en la newsletter. Fuente: 2Playbook.com	404
Figura 45. Descripción de las funcionalidades que ofrece el servicio de suscripción. Fuente: 2Playbook.com	405
Figura 46. Muestra de un informe elaborado en el servicio 2Playbook Papers. Fuente: 2Playbook.com.....	407
Figura 47. Representación del modelo de negocio de 2Playbook. Fuente: elaboración propia	413
Figura 48. Newsletter que anunciaba “un paso más” en la evolución de 2Playbook. Fuente: 2Playbook	424
Figura 49. Proceso de innovación en el modelo de negocio de 2Playbook. Fuente: elaboración propia a partir de Morris et al. (2005) y Demil y Lecocq (2010)	430
Figura 50. Frecuencia con la que los medios carecen de estrategia a largo plazo, según los expertos españoles. Fuente: elaboración propia.....	434
Figura 51. Frecuencia con la que los medios carecen de estrategia a largo plazo, según los expertos internacionales. Fuente: elaboración propia	435
Figura 52. Nivel de conocimiento que la industria periodística tiene de sus usuarios con respecto a otros sectores, como el del software, según los expertos consultados. Fuente: Elaboración propia	440

Figura 53. Herramientas más utilizadas para el estudio de los usuarios, según los expertos nacionales. Fuente: Elaboración propia441

Figura 54. Herramientas más utilizadas para el estudio de los usuarios, según los expertos internacionales. Fuente: Elaboración propia 442

Figura 55. Capacidades consideradas como las más importantes por parte de los expertos consultados. Fuente: Elaboración propia 445

Figura 56. Capacidades consideradas como las más importantes por parte de los expertos consultados. Fuente: Elaboración propia 446



Introducción

0.1 Interés y oportunidad de la investigación

Las dificultades experimentadas por las organizaciones periodísticas para adaptar su modelo de negocio al contexto postindustrial han sido descritas en innumerables ocasiones por la literatura científica especializada en medios de comunicación. La caída de los ingresos por publicidad y los cambios en los hábitos de consumo a consecuencia de la aparición de Internet y del afianzamiento de las plataformas sociales derivó en una triple crisis —la de la deuda de las grandes corporaciones mediáticas tradicionales, la del propio modelo de negocio de las industrias creativas y la del sistema económico general tras la recesión de 2008— que, durante la última década, ha exigido una búsqueda activa de nuevas vías para incrementar el valor ofrecido a los lectores y para alcanzar la sostenibilidad de las empresas informativas. Esta exploración se ha producido en el seno de las empresas, incluidas las de reciente creación, pero también en la esfera académica (Anderson, Bell y Shirky, 2015; Cook y Bakker, 2019; Bruno y Nielsen, 2012; Casero-Ripollés y Cullell-March, 2013; Ferrís Forés, 2012; Crespo *et al.*, 2020).

Borelli (2019) insiste en que el periodismo, *per se*, no padece una crisis: la incertidumbre reside en el modelo de negocio de las compañías periodísticas. Es por ello que “aprender de experiencias exitosas que innoven en el negocio es el primer paso hacia la construcción de un ecosistema mediático más sano” (Borelli, 2019: 7). Aunque la mayoría de respuestas que los gestores han ofrecido a las turbulencias del mercado han sido tácticas y no han puesto en tela de juicio los principios básicos del negocio periodístico tradicional (Bakke, Barland y Fetveit, 2020), existen iniciativas interesantes e innovadoras que buscan un mejor futuro económico para las compañías y las personas que las componen (Evens, Raats y von Rimscha, 2017). Es esta la principal oportunidad de investigación que motiva la elaboración de la tesis doctoral.

Al mismo tiempo, numerosos investigadores han evidenciado que el modelo de negocio se ha convertido en una de las herramientas conceptuales más extendidas para analizar los mecanismos por los que las empresas son capaces de satisfacer las

demandas del mercado y generar ingresos suficientes para sostener su actividad (Zhang, 2019). La relevancia de este constructo ha crecido hasta alcanzar una influencia global que traspasa las fronteras de la investigación sobre dirección estratégica de compañías tecnológicas, donde tiene su raíz. La necesidad de adaptación a entornos cambiantes a través de la generación de ventajas competitivas es el germen de los estudios sobre modelos de negocio, y la inestabilidad actual de la industria informativa sirve de escenario perfecto para su aplicación. Sin embargo, los estudios especializados en periodismo han empleado este instrumento de investigación de forma desdibujada, excesivamente centrada en la generación de ingresos –en especial, los muros de pago– y sin otorgar protagonismo a aquellos mecanismos por los que se genera y se distribuye ese valor que, en última instancia, se intenta capturar en forma de dinero (Marín Sanchiz y Carvajal, 2019, 2020; Grueskin, Seave y Graves, 2011; Kaye y Quinn, 2010; Holcomb, 2018; Newman, 2021).

Existe, en consecuencia, una laguna teórica que confirma la pertinencia de este trabajo. Contribuir a la literatura científica al pormenorizar todo el proceso de creación, distribución y captura del valor (Osterwalder y Pigneur, 2010) facilita una comprensión global sobre el modelo de negocio de las empresas periodísticas especializadas en la temática deportiva, que conforman un mercado de gran interés para el análisis empresarial. En la actualidad, estas firmas, además de los departamentos correspondientes en medios generalistas, suponen uno de los pilares financieros de la industria mediática, a pesar de que tradicionalmente se las ha considerado un ‘departamento de juguete’ (Rowe, 2007; Farrington *et al.*, 2012). La influencia socioeconómica del deporte mediatizado ha recibido una gran atención (Nicholson, 2007; Hutchins y Rowe, 2009), pero los trabajos específicos sobre modelos de negocio para el periodismo deportivo son muy escasos (Rojas Torrijos y Marín Sanchiz, 2016; Manfredi Sánchez, Rojas Torrijos y Herranz de la Casa, 2015; Buzzelli *et al.*, 2020).

Este desequilibrio entre la relevancia socioeconómica y la atención académica no es la única tensión que afronta el periodismo deportivo. Ramon-Vegas y Tulloch (2019) problematizan diversas dicotomías que caracterizan al mercado actual. La primera de

ellas es que las prácticas de dudosa calidad, como el *clickbait*¹, han permeado en todo el espectro de medios de comunicación mientras surgen iniciativas que apuestan por la calidad y por un regreso al periodismo de la era analógica, incluso editando revistas en papel con contenidos reposados y de calidad. En paralelo, los estudios sobre periodismo deportivo han tratado de poner en valor estas y otras iniciativas que no se corresponden con la etiqueta de departamento de segundo orden, si bien reconocen que el periodismo deportivo se ha convertido “en la mejor agencia de publicidad del mundo” (Schultz-Jørgensen, 2005: 4) por su tendencia a promocionar actores clave dentro del ecosistema del deporte mediatizado. Además, la televisión mantiene su posición como canal comunicativo líder mientras la oferta digital experimenta una expansión constante.

En España, la información sobre deporte se ha configurado como una de las áreas más activas a la hora de buscar nuevas fórmulas, tanto informativas como de negocio, durante los años de efervescencia del emprendimiento periodístico. Entre 2008 y 2015 se crearon 458 proyectos editoriales (Asociación de la Prensa de Madrid, 2015), de los cuales 41 se orientaban al deporte. Otra investigación (Rojas Torrijos y Marín Sanchiz, 2016) reconoce que esa muestra no había incluido diversas iniciativas que elevaban hasta 70 el número de cabeceras nacidas en el mercado español. En 2018 la cifra había crecido de forma notable, puesto que Salaverría, Martínez-Costa y Breiner (2018) describen la existencia de 141 proyectos digitales orientados a este nicho de mercado que suponía, tras la especialización cultural, el más prolífico en el ámbito del periodismo especializado. La creación y la desaparición de estas cabeceras es una muestra de que “el proceso de adaptación a las nuevas circunstancias digitales no está exento de riesgos, y posiblemente muchos de los medios actualmente existentes no logre conseguir la supervivencia”, tal y como atestiguaba Goyanes (2013b) hace casi una década.

En un contexto de suma volatilidad y complejidad, agravado además por la pandemia de COVID-19, los gestores de los medios de comunicación tienen un papel tan

¹ Técnica que consiste en titular los contenidos de la forma más atractiva posible, en ocasiones faltando a las buenas prácticas periodísticas e incluso a cuestiones éticas, con el objetivo de generar el mayor tráfico posible hacia la web de un medio de comunicación, incrementando así los ingresos económicos por publicidad.

relevante como difícil (Virta, 2018; Olsen, Pickard y Westlund, 2020). Es por ello que la innovación en modelos de negocio y la búsqueda constante de la sostenibilidad se hacen más necesarias que nunca. Por esta razón, el presente trabajo utiliza la teoría sobre capacidades dinámicas para ofrecer una mayor riqueza en sus aportaciones prácticas y una contribución teórica más contundente. A partir de planteamientos tradicionales como la *Resource-Based View* de la empresa, que interpreta las firmas como un conjunto de recursos difíciles de imitar que dan lugar a ventajas competitivas (Mierzejewska, 2011), la teoría sobre capacidades revela que las empresas están compuestas por dos tipos de competencias en las que el capital humano tiene un gran protagonismo: las operativas, que permiten llevar a cabo actividades concretas “de una forma confiable y, al menos, mínimamente satisfactoria” (Helfat y Winter, 2011: 1244), y las dinámicas, que habilitan a la empresa para explorar el mercado de forma constante, dar respuesta a nuevas oportunidades y reconfigurar sus recursos para innovar en su modelo de negocio y generar nuevas ventajas competitivas (Teece, 2007, 2010, 2018).

Murschetz *et al.* (2020: 2) consideran que este marco de trabajo presenta una base teórica sólida y que es útil “para responder a las preguntas fundamentales que rodean al cambio en la industria mediática y a los retos que las organizaciones y sus gestores afrontan en la actualidad”. Teniendo en cuenta que los cambios en el modelo de negocio de las firmas periodísticas se deben producir a gran velocidad (Oliver, 2017), el estudio de las capacidades dinámicas es pertinente porque ofrece información sobre los mecanismos necesarios para que se produzca esta ‘mediamorfosis’ (De Lara-González y Arias Robles, 2017), y también porque amalgama la visión actualizada y estática de las empresas con una descripción longitudinal de lo que ocurre a largo plazo.

La teoría sobre capacidades dinámicas ha sido aplicada al ámbito de la dirección estratégica de medios de comunicación, pero de forma escasa y con un amplio margen para el ahondamiento y la expansión (Ellonen, Wikström y Jantunen, 2009; Naldi, Wikström y von Rimscha, 2014; Maijanen y Virta, 2017; Hasenpusch y Baumann, 2017; Oliver, 2015, 2017). Además, su utilización en la literatura científica sobre periodismo en español es prácticamente inexistente. Murschetz *et al.* (2020) aseguran que hay ciertas áreas específicas en las que es necesario adquirir un mayor

conocimiento, como el estudio sobre el papel de los gestores en el desarrollo de las capacidades dinámicas o el rol que cumplen los mandos intermedios para alcanzar la ambidestreza de un modelo de negocio; es decir, en la consecución de un modelo de negocio que permite a la empresa explotar sus líneas de negocio actuales con eficacia mientras explora las oportunidades que ofrece el mercado.

Alcanzar la ambidestreza, según Maijanen y Virta (2017: 1), es un objetivo especialmente relevante para las organizaciones mediáticas porque, a diferencia de lo que ocurre en otros sectores, como el tecnológico, “las innovaciones se buscan, habitualmente, en paralelo a las operaciones del día a día” y sin la presencia de equipos de I+D, aunque cada vez son más las compañías que disponen de laboratorios orientados a generar nuevas narrativas que, en muchos casos, se orientan directamente a crear más valor para la audiencia y los anunciantes (Küng, 2013; Valero Pastor, 2021; López Hidalgo y Ufarte Ruiz, 2016).

De ahí que este trabajo también se interese por los perfiles profesionales relacionados con todo el proceso de construcción de la innovación –desde los redactores hasta el jefe de producto (Kosterich, 2021)– y por la formación en periodismo, tanto en la Universidad como en el contexto de las corporaciones en forma de procedimiento continuo. El aprendizaje es una estrategia básica para la adquisición de capacidades y, por extensión, para que una empresa pueda innovar en su modelo de negocio y generar ventajas competitivas de manera sostenible. En este sentido, los estudios reflejan que se está produciendo un proceso de hibridación en el que las habilidades tradicionales del periodismo son tan importantes como las competencias específicas sobre tecnología, negocio y organización de empresas, al margen de que los periodistas trabajen en una redacción o ejerzan por cuenta propia (López-García, Rodríguez-Vázquez y Pereira-Fariña, 2017; McGuire y Murray, 2016; Royal *et al.*, 2020).

Ferrucci y Perreault (2021) alertan de que, con frecuencia, los periodistas se muestran reacios a la innovación porque consideran que se promueve para favorecer las lógicas de mercado por encima de las periodísticas. Estos investigadores aseguran que, desde el punto de vista de los profesionales, muchas redacciones no son capaces de incorporar nuevas competencias al portafolio de sus empleados. Se presenta, pues, una

oportunidad clara: la de ofrecer una comprensión más amplia sobre los mecanismos que traducen la formación en mejores resultados para una empresa periodística.

En definitiva, la economía de los medios de comunicación constituye “un terreno fértil” para la investigación sobre innovación en periodismo (García-Avilés, 2021). Debido a que “no hay una bala de plata o una solución única para el enigma” de la financiación del periodismo (Newman, 2021), el interés por el negocio de los medios de comunicación se mantiene vigente, pero lo cierto es que las necesidades de renovación y adaptación constante al mercado no han sido abordadas desde una perspectiva centrada en el modelo de negocio, en su sentido holístico, y en la creación de valor, algo imprescindible para competir en la economía de la atención (Evens, Raats y von Rimscha, 2017; Murschetz *et al.*, 2020).

Este prisma tampoco ha sido empleado en la investigación sobre periodismo deportivo, tanto nacional como internacional, a pesar de su gran influencia y de que sus características y tensiones inherentes plantean un ecosistema casi arquetípico para el aprendizaje sobre la industria mediática. De hecho, Rojas-Torrijos (2021b: 39) considera que datos como el incremento en el número de tesis doctorales defendidas demuestran “el potencial como campo de investigación del periodismo deportivo”, aunque España “carece aún de una verdadera vertebración investigadora en este campo”. La presente tesis doctoral se cimenta sobre las numerosas oportunidades de investigación pormenorizadas por la literatura científica y pretende fomentar el avance de tres campos de estudio principales: el de los modelos de negocio, el de las capacidades dinámicas y el del periodismo deportivo.

0.2 Preguntas y objetivos de la investigación

Las preguntas de investigación suponen una condición necesaria y “uno de los pasos más críticos, o quizás el más crítico, en toda investigación”, puesto que sin la formulación de estos interrogantes no es posible adquirir nuevo conocimiento (Alvesson y Sandberg, 2013; Bernal Torres, 2006). Plantearse preguntas de investigación efectivas no conlleva, de forma necesaria, la producción de una investigación exitosa, pero aquellas preguntas “concebidas o construidas de forma

pobre crearán, probablemente, problemas que afectarán a los subsecuentes estadios de un estudio”, sobre todo si se trata de un proyecto de carácter cualitativo, en el que estos instrumentos “articulan lo que un investigador quiere conocer sobre las intenciones y las perspectivas de aquellos actores involucrados en las interacciones sociales” (Agee, 2009: 432-433).

Alvesson y Sandberg (2011) consideran que la forma más efectiva de construir estas preguntas de investigación es exponer aquellos vacíos o déficits de la literatura científica, en este caso de la producción sobre modelos de negocio para la empresa de periodismo deportivo. En consecuencia, se parte de la definición del objeto de estudio y de la oportunidad de investigación descrita para establecer las cuestiones básicas que guían la presente tesis doctoral:

PI1. ¿Qué características tiene el modelo de negocio de una empresa de periodismo deportivo?

PI2. ¿De qué capacidades disponen aquellas empresas de periodismo deportivo que han sabido adaptar su modelo de negocio a las necesidades del mercado a través de la innovación?

PI3. ¿Cómo se fomentan y desarrollan las capacidades dinámicas de las empresas de periodismo deportivo para innovar a través de su modelo de negocio?

PI4. ¿Qué impacto tienen las capacidades operativas y dinámicas en el rendimiento de las empresas estudiadas?

La respuesta a estas preguntas de investigación se podrá obtener a través de la consecución de una serie de objetivos que reflejan los propósitos del estudio y expresan el fin que pretende alcanzarse de forma concreta y pormenorizada (Bernal Torres, 2006). Los objetivos son construcciones teóricas que, además de definir qué se investiga, acotan la perspectiva desde la que se llevará a cabo el trabajo a partir de aportaciones previas de la literatura científica (Sautu, 2001). Una adecuada definición de los mismos, que asegure el establecimiento de metas claras y alcanzables, que estén

presentes a lo largo de todo el estudio, supone uno de los pilares fundamentales para una tesis doctoral del campo de las Ciencias Sociales. Los objetivos influyen de manera clara en el desarrollo y la calidad de la investigación, tanto en términos metodológicos como de los propios resultados (Ibáñez y Egoscozábal, 2008).

En esencia, el presente trabajo tiene una finalidad descriptiva y explicativa acerca de las capacidades ordinarias y dinámicas que influyen sobre la innovación en modelos de negocio –y, en consecuencia, sobre la habilidad para adaptarse a las demandas del mercado y alcanzar una sostenibilidad en el largo plazo– de empresas especializadas periodismo deportivo. Este propósito de carácter global se divide, a su vez, en una serie de objetivos generales, que manifiestan la esencia del problema a investigar, y de objetivos específicos, orientados a complementar las metas principales y a facilitar su cumplimiento (Bernal Torres, 2006).

Objetivo 1. Analizar el modelo de negocio de las compañías periodísticas que conforman la muestra.

O1.1 Pormenorizar la estrategia competitiva de la empresa y el papel que el modelo de negocio cumple en su contexto.

O1.2 Especificar las características de los componentes del modelo de negocio (propuesta de valor, mercado, capacidades y recursos competitivos, posicionamiento, modelo de ingresos y misión) y las relaciones entre ellos.

O1.3 Reconocer las ventajas competitivas que los modelos de negocio estudiados ofrecen como resultado.

O1.4 Determinar el grado de conocimiento que las empresas muestran sobre su modelo de negocio y su estrategia competitiva.

Objetivo 2. Identificar las capacidades operativas y dinámicas existentes en las iniciativas investigadas, así como su relación con la innovación en modelos de negocio. Para ello, se propone lo siguiente:

O2.1 Describir las capacidades operativas necesarias para sostener económicamente una empresa de periodismo deportivo en el contexto actual.

O2.2 Evaluar los mecanismos por los que las capacidades dinámicas se traducen en procedimientos operativos para detectar nuevas oportunidades, darles respuesta y reconfigurar los recursos de las empresas, dando lugar a la innovación en modelos de negocio a través de la generación de ventajas competitivas de forma sostenible.

O2.3 Explicar la influencia de las capacidades dinámicas sobre la habilidad de las firmas para innovar en su modelo de negocio y adaptarlo a las necesidades del mercado.

O2.4 Conocer el grado de impacto de las capacidades operativas y dinámicas de las organizaciones a la hora de cumplir con su misión de negocio (sostenibilidad, crecimiento, especulación...).

O2.5 Esclarecer los recursos y las condiciones necesarias, en términos periodísticos y de negocio, para la implementación de una estrategia basada en la innovación en modelos de negocio a través de las capacidades dinámicas.

O2.6 Determinar el grado de ambidestreza en el modelo de negocio que han adquirido las organizaciones que forman parte del estudio.

Objetivo 3. Exponer y contextualizar la innovación en modelos de negocio llevada a cabo por los casos de estudio.

O3.1 Definir una herramienta para el estudio de la innovación en modelos de negocio a partir de teoría previa.

O3.2 Describir cómo se construye la innovación en el modelo de negocio de los casos de estudio (a qué componentes afecta, los actores implicados...).

O3.3 Correlacionar la innovación en modelos de negocio de las empresas participantes con las tendencias generales del mercado periodístico.

Objetivo 4. Estudiar los perfiles profesionales necesarios para el diseño, la implementación y la sostenibilidad de un modelo de negocio innovador en el periodismo deportivo a través de las capacidades dinámicas.

O4.1 Indicar cuáles son los perfiles profesionales encargados del despliegue de las capacidades operativas y las capacidades dinámicas, respectivamente.

O4.2 Explicar la relevancia de la formación continua, así como el papel que están desarrollando las instituciones educativas, a la hora de desarrollar capacidades operativas y dinámicas de utilidad para una empresa de periodismo deportivo.

Objetivo 5. Realizar una contribución significativa al estudio sobre modelos de negocio de empresas informativas a través de un análisis de compañías de periodismo deportivo desde una perspectiva holística, basada en la creación de valor y con las capacidades como elemento vertebrador de la generación de ventajas competitivas.

Objetivo 6. Aportar nuevo conocimiento y nuevas implicaciones prácticas a la literatura académica sobre periodismo deportivo al analizar el modelo de negocio de empresas de referencia en el sector y describir cuál es la interrelación entre las capacidades y el rendimiento de las mismas.

Es necesario mencionar que la presente investigación declina conscientemente la utilización de hipótesis. Debido a la aspiración exploratoria y explicativa de la tesis doctoral, estas supondrían un riesgo de condicionamiento de los resultados al tratar

de alcanzar los objetivos a través de ideas preconcebidas, bien sea por el propio autor o por la literatura académica, “ignorando con ello otro tipo de conclusiones inesperadas” (Valero Pastor, 2021: 39; Tello, 2011). Se utiliza, por tanto, un proceso flexible, que se construye y reconstruye constantemente, reconociendo que “no todas las hipótesis válidas pueden confrontarse con la realidad a la que se refieren” y que la ciencia no es incompatible con la pluralidad de causas y la existencia de propiedades no anticipables en sistemas complejos (Álvarez-Gayou, 2003: 15).

0.4 Estructura de la tesis

El trabajo de investigación que ocupa estas líneas se divide en diez secciones. La primera de ellas es una presentación en la que se justifica el interés de elaborar una tesis doctoral sobre innovación en modelos de negocio en el ámbito del periodismo deportivo. También se plantean los objetivos y las preguntas de investigación a las que se pretende dar respuesta, además de brindar un adelanto de los contenidos y ofrecer las claves del procedimiento metodológico que da forma al estudio.

Tras la presentación, el primer capítulo se adentra en la literatura científica sobre modelos de negocio, haciendo un recorrido por los orígenes del concepto y atendiendo a una discusión muy extendida en la tradición del campo de estudio: si existen o no diferencias con las investigaciones sobre estrategia competitiva. Una vez resuelta esta cuestión, se explica el concepto nuclear de la presente tesis doctoral, el modelo de negocio, antes de dar paso a una visión panorámica sobre las interpretaciones estáticas y dinámicas del mismo. El capítulo se cierra con un repaso a los marcos de trabajo propuestos por la academia y a la relación entre el modelo de negocio y teoría sobre capacidades.

El segundo capítulo aborda la materia de la tesis doctoral desde el campo específico de los estudios sobre comunicación: el *media management*. Para ofrecer una visión lo más amplia posible de este terreno, se analizan las particularidades económicas y empresariales de este tipo de firmas, además de repasar la literatura científica sobre innovación periodística, modelos de negocio y capacidades de la empresa informativa. En definitiva, se intentan cartografiar las relaciones entre conceptos procedentes de

un campo de estudio amplio y diverso a través de las teorías específicas sobre las que se construye la investigación.

Por su parte, el Capítulo III examina los retos y las singularidades que presenta la industria del periodismo deportivo, una de las especializaciones más relevantes de la profesión informativa. Con la ambición de situar al lector de la manera más precisa posible, se repasa el análisis de los sistemas mediáticos comparados de Hallin y Mancini (2004), algo que permite establecer las bases para comprender en qué contexto operan las compañías analizadas en el estudio. Después se realiza una aproximación histórica al surgimiento de la prensa especializada en deporte y se atiende a la realidad que viven los trabajadores en términos de profesionalización y capacitación.

El cuarto capítulo tiene como objetivo explicar el método que se ha seguido para elaborar el estudio. En concreto, se establecen sus fundamentos epistemológicos, se justifica el uso de los estudios de caso y del método Delphi y se enumeran las herramientas de recolección de evidencias empleadas para obtener los resultados y extraer las conclusiones.

Los capítulos VI, VII y VIII exponen los resultados correspondientes a los estudios de caso (ElDesmarque, Panenka y 2Playbook), que previamente han sido presentados en el Capítulo V. Específicamente, estas tres secciones incluyen información sobre el modelo de negocio, que es examinado a través de los seis componentes propuestos por Morris, Schindehutte y Allen (2005). Gracias a este itinerario por la forma en que crean, distribuyen y capturan valor se pueden especificar y caracterizar las ventajas competitivas que han forjado las tres compañías, además de reflexionar sobre los procesos de innovación en modelos de negocio y arrojar luz sobre el desarrollo de capacidades dinámicas. El Capítulo IX es el último correspondiente a los resultados, y su objetivo es dar a conocer los hallazgos del panel de expertos para contextualizar la situación competitiva de las empresas analizadas.

La tesis doctoral se cierra con el décimo capítulo, un apartado en el que se discuten los resultados, se da respuesta a las preguntas de investigación y se extraen conclusiones que sirven para comunicar de manera clara e inequívoca las aportaciones teóricas del

trabajo a la literatura científica. En él se incluye un decálogo de prácticas de interés para gestores de medios de comunicación que deseen implantar en sus compañías una filosofía basada en la innovación en modelos de negocio.

0.5 Resumen de la metodología

El método principal sobre el que se estructura este trabajo es el estudio de tres casos de interés y relevancia en el mercado del periodismo deportivo español: ElDesmarque, Panenka y 2Playbook. La selección se llevó a cabo en un proceso compuesto por dos fases. La primera de ellas fue una consulta a expertos del ámbito profesional y académico, a los que se explicó el enfoque de la tesis doctoral y se pidió que mencionaran iniciativas de interés en el contexto nacional. Con las aportaciones de este panel se elaboró un listado preliminar que incluía iniciativas de distinta índole (medios deportivos generalistas, especializados, proyectos en plataformas...).

La selección definitiva siguió un criterio intencional para descartar aquellas iniciativas que no se ajustaran a los objetivos del trabajo (ej.: secciones dentro de medios de comunicación) y para priorizar la situación competitiva de la compañía, con el objetivo de presentar distintas visiones sobre la gestión de empresas periodísticas. También se tuvo en cuenta la posibilidad de obtener un alto grado de aprendizaje, atendiendo a factores como la atención en la literatura académica o la recencia en la creación, para distinguir los retos a los que se enfrentan iniciativas similares —en términos de estructura, por ejemplo— que vieron la luz en momentos muy dispares en lo que a madurez del mercado se refiere.

Para analizar los casos se sigue un proceso de carácter eminentemente cualitativo, basado en la codificación y el análisis discursivo de doce entrevistas semiestructuradas a partir de un procedimiento de teoría fundamentada. Es decir, se transcriben las entrevistas y se analiza el texto para categorizar las respuestas de los entrevistados a partir de una codificación manual en la que se identificaron los conceptos, se agruparon para buscar la saturación teórica y se buscaron elementos de consenso y disenso (Hull, 2013). La elaboración del cuestionario se sirvió de la revisión bibliográfica llevada a cabo, que permitió delimitar el marco teórico de la tesis doctoral

y establecer un estado de la cuestión sobre modelos de negocio, capacidades dinámicas, gestión de la empresa informativa y periodismo deportivo. Esta revisión bibliográfica no es sistematizada, pues existe un interesante *corpus* teórico en formatos, como el libro, cuyo acceso a través de las principales bases de datos no era posible. También se emplearon herramientas de análisis económico (SABI) y de audiencia, como Similarweb y Comscore, se consultó documentación secundaria (documentos corporativos, artículos de investigación, publicaciones especializadas...). De forma complementaria, se analizaron los currículums de los trabajadores de los medios a través de LinkedIn y se realizó un seguimiento de los productos y servicios ofrecidos por las organizaciones.

La última estrategia desplegada es la elaboración de un panel de expertos en el que participaron trece investigadores nacionales e internacionales, especializados en modelos de negocio, capacidades dinámicas y/o periodismo deportivo, con el objetivo de contextualizar y ahondar en las prácticas observadas durante los estudios de caso. Se buscaba, principalmente, una valoración de los propios casos, pero también del sector del periodismo deportivo en general. Las preguntas seguían la misma estructura que los estudios de caso: modelo de negocio, capacidades e innovación en modelos de negocio. Esta consulta se dividió en dos fases: un cuestionario *online* que arrojó un alto grado de consenso en la mayoría de áreas y una ronda de entrevistas semiestructuradas con expertos seleccionados para ahondar en las explicaciones y obtener matices que explicaran la realidad de las empresas y de la industria con mayor profundidad.

Capítulo I. El modelo de negocio en la teoría de la empresa



1.1 Orígenes y evolución del campo de estudio

En este epígrafe, la presente tesis doctoral analiza el surgimiento del concepto de modelo de negocio y su evolución desde las líneas de pensamiento más consolidadas en la literatura científica sobre empresas. El objetivo es ofrecer una panorámica sobre las cuestiones nucleares que abordan los investigadores de esta área que sirva como base para analizar el campo de estudio con una perspectiva global. Al mismo tiempo, profundizar en los fundamentos de la teoría sobre modelos de negocio permitirá comprender el papel de este constructo teórico-práctico como herramienta útil para el análisis y la mejora del rendimiento de las compañías informativas.

Los orígenes del modelo de negocio como término estudiado por la academia especializada en empresas se sitúan a mediados del siglo XX (Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2005), en la obra *On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game* (Bellman *et al.*, 1957). Este estudio, que propone un juego orientado a la formación de cargos directivos de empresas, menciona la expresión una sola vez, pero es posible entrever que se interpretaba el modelo de negocio como una mera representación de la realidad concreta que vive la empresa en un momento determinado (DaSilva y Trkman, 2014). Se trata, por tanto, de una primera aproximación superficial a esta unidad de estudio en un momento de efervescencia en el interés por la estrategia competitiva de las organizaciones comerciales. En este sentido, otros investigadores clave en esta rama de estudios, como Magretta (2002), también vinculan el origen del concepto a las ideas propuestas por Peter Drucker, uno de los pioneros en el estudio sobre la administración y dirección de empresas. En una de sus obras más importantes, *The Practice of Management* (1954), Drucker ligaba la actividad de una firma a tres grandes preguntas (¿Quién es el cliente? ¿Qué valora? ¿Cómo espera ganar dinero la empresa?) que continúan presentes en el ámbito académico. Ya en sus orígenes, las inquietudes básicas que subyacen bajo el estudio de los modelos de negocio eran el rendimiento empresarial y la creación de valor para satisfacer las necesidades del mercado.

Sin embargo, no fue hasta el último tramo del siglo XX cuando este *corpus* teórico inició un claro despegue en términos de producción científica e interés social. Hasta ese

momento, la investigación había girado sobre el concepto de estrategia competitiva, desde el que se habían abordado las mismas problemáticas desde un prisma distinto, más orientado al rendimiento a largo plazo en contextos de estabilidad. Pero la década de 1990 es un punto de inflexión en este ámbito, y la idea de modelo de negocio comenzó a efervescer hasta constituirse en una rama del conocimiento independiente y conectada con la dirección de empresas, la teoría organizacional, las tecnologías de la información y la innovación (Gassmann, Frankenberger y Sauer, 2016: 7; Wirtz *et al.*, 2016).

Existe un alto grado de consenso entre los académicos: el nacimiento de Internet es la gran causa de que el número de publicaciones de este campo viviera un incremento exponencial (Demil y Lecocq, 2010: 227). Precisamente, las tecnologías emergentes favorecen los cambios económicos, sociales y empresariales (Morkunas, Paschen y Boon, 2019), y la consolidación de esta red global provocó un contexto de grandes modificaciones en mercados de todo el mundo. Los primeros pasos de Internet como tecnología disruptiva² fomentaron la incertidumbre económica, un factor que incrementó las dificultades para tomar decisiones relacionadas con la dirección de una empresa y modificó la lógica esencial de numerosas industrias, entre ellas el periodismo (Hedman y Kalling, 2003; Osterwalder y Pigneur, 2010).

Wirtz, Schilke y Ullrich (2010) confirman que la introducción y proliferación de estos cambios estructurales provocó el escenario ideal para el estudio del concepto del modelo de negocio, debido a que las compañías digitales operan en un ámbito altamente competitivo. La innovación en modelos de negocio, además de contribuir a que una empresa cree más valor, puede provocar que la competencia de una compañía sea irrelevante e incluso alterar los cimientos económicos sobre los que se sustentan sectores completos (Magretta, 2002; Morris, Schindehutte y Allen, 2005; Kim y Mauborgne, 2014).

² Una tecnología disruptiva, de acuerdo con Danneels (2014: 249), es aquella que “cambia las bases de la competencia al modificar las métricas de rendimiento con que compiten las empresas”. Es decir, se trata de una tecnología que modifica sustancialmente la forma en que operan las compañías en un mercado determinado.

Desde ese momento en que se disparó el interés por el nuevo escenario digital y sus consecuencias para el ecosistema empresarial, la investigación sobre modelos de negocio en el ámbito de la empresa inició un recorrido por cinco fases, de acuerdo con Gordijn, Osterwalder y Pigneur (2005): (1) primeras definiciones y clasificaciones (Timmers, 1998; Rappa, 2001); (2) establecimiento de los componentes que conforman un modelo de negocio sin profundizar en la definición de estos elementos (Chesbrough y Rosenbloom, 2002; Linder y Cantrell, 2000; Petrovic, Kittl y Teksten, 2001); (3) primeras descripciones detalladas de los elementos del modelo de negocio (Hamel, 2000; Weill y Vitale, 2001; Afuah y Tucci, 2003); (4) desarrollo de ontologías sobre el modelo de negocio, entendidas como una descripción de sus componentes y de la relación existente entre ellos (Gordijn, 2002; Osterwalder, 2004); y, por último (5), aplicación de las ontologías al análisis y creación de nuevos modelos de negocio (Morris, Schindehutte y Allen, 2005; Osterwalder y Pigneur, 2010; Demil y Lecocq, 2010).

Este tránsito por la investigación sobre modelos de negocio es similar al que propusieron Lecocq, Demil y Ventura (2010), quienes consideran que la evolución de la literatura académica también había pasado por cinco estadios: (a) emergencia del concepto; (b) intentos de encontrar una definición; (c) investigaciones de carácter empírico; (d) configuración de los componentes nucleares del modelo de negocio; (e) intentos de determinar sus raíces intelectuales. Aunque difieren en su enfoque, de ambas aportaciones se desprende una idea clara: a medida que avanzaban los estudios sobre modelos de negocio, la academia ha desarrollado un mayor interés por las cuestiones más profundas y elementales del concepto, pero también ha reducido distancias entre la teoría y su aplicación práctica.

En la actualidad existen innumerables herramientas, investigaciones y marcos de trabajo que contribuyen a problematizar los retos de las empresas y a ofrecer soluciones para los mismos, así como una gran producción científica orientada al diseño de nuevos modelos de negocio, a la mejora de los ya existentes —con un gran interés por la sostenibilidad, ya sea financiera o medioambiental— y al descubrimiento de los procesos organizacionales que permiten, tanto a los responsables como a los trabajadores de una empresa, poner en práctica un modelo de negocio y garantizar el

correcto funcionamiento de la organización (Massa, Tucci y Afuah, 2017; Wirtz *et al.*, 2016).

Se percibe, pues, que el interés de la literatura científica por el rendimiento empresarial y por la creación de valor se ha mantenido casi intacto desde su nacimiento, aunque el conocimiento ha avanzado para responder mejor a las necesidades particulares de las empresas y para adaptarse al entorno actual (ej.: cambios en los hábitos de consumo, respuesta a las crisis económicas, etc.). Sin embargo, la producción académica sobre modelos de negocio es muy extensa, circunstancia que ha dado lugar a una clara falta de consenso en torno a la definición del término (Shafer, Smith y Linder, 2005: 1). Entre 1980 y 2015 se publicaron 7391 investigaciones relacionadas con el modelo de negocio en revistas indexadas en Scopus (Foss y Saebi, 2017), pero su utilización adolece de una falta de claridad, es superficial y necesita un mayor apoyo teórico (Porter, 2001; Teece, 2010). Además, los investigadores tienden a utilizar definiciones que se encuadran en sus propósitos y que son difíciles de unificar (Zott, Amit y Massa, 2011). Algunos expertos son críticos con su mera utilización por considerar que es una realidad inconcreta que favorece visiones parciales sobre el funcionamiento de una empresa y contribuye a la obtención de conclusiones imprecisas.

Ha habido cierta crítica hacia el modelo de negocio como concepto por parte de algunos investigadores (ej.: Doganova y Eyquem-Renault, 2009; Porter, 2001, Shafer *et al.*, 2005). Por ejemplo, de acuerdo con Porter (2001), “la definición del modelo de negocio es, en el mejor de los casos, turbia. De forma habitual, parece referirse a la concepción de cómo una empresa hace negocios y genera ingresos” sirviendo como “una invitación al pensamiento fallido y al autoengaño (Porter, 2001, p.73)” (Massa, Tucci y Afuah, 2017)

Foss y Saebi (2017) admiten que todavía es necesario aclarar cuestiones tan básicas como las preguntas que quiere resolver el campo de estudio. Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005), por su parte, insisten en que el concepto tiene un gran potencial, pero son conscientes de que los autores, con frecuencia, no construyen sobre aportaciones previas para avanzar en el conocimiento en una línea común, provocando así que este campo crezca con mayor lentitud de la que corresponde a un área de estudio con un interés tan claro y extendido.

En una línea de pensamiento semejante, Wirtz *et al.* (2016) reconocen que una de las principales causas de que todavía existan asuntos elementales por aclarar es que la investigación está muy fragmentada, debido a la amplitud de perspectivas utilizadas. De acuerdo con estos autores, existen tres grandes perspectivas en la producción sobre modelos de negocio: investigaciones centradas en el aspecto tecnológico, publicaciones orientadas a la organización de empresas y trabajos basados en una visión estratégica. Las aproximaciones, de partida, pueden ser excesivamente diversas, aunque admiten que se está empezando a desarrollar una literatura más unificada durante los últimos años. Con el ánimo de contribuir a este proceso de unificación, siempre en el ámbito de la empresa periodística, la presente tesis doctoral se nutre de las tres perspectivas.

La búsqueda de un prisma común ha dado lugar a cuatro puntos de consenso en torno al modelo de negocio, de acuerdo con Zott, Amit y Massa (2011). En primer lugar, que es una unidad de análisis distinta del producto o de la empresa en sí, y que se centra en una firma concreta y en sus interconexiones fruto de la generación de acuerdos con otras compañías; en segundo lugar, que los modelos de negocio son aproximaciones sistémicas y holísticas para explicar cómo operan las empresas; en tercer lugar, que el modelo de negocio se interpreta como un sistema de actividades formado por una serie de componentes y relaciones entre los mismos; y, por último, que el modelo de negocio busca explicar los procesos de creación y captura de valor. Sin embargo, recuerdan que el concepto no hace referencia a un mecanismo lineal para crear valor: se trata de un procedimiento “complejo, de relaciones y actividades interconectadas entre muchos actores” (Zott, Amit y Massa, 2011: 1031-1032), a diferencia del concepto ‘cadena de valor’.

La falta de acuerdo en lo que respecta a la definición corrobora, al mismo tiempo, la riqueza de puntos de vista y el gran interés que existe en torno al análisis y el desarrollo de modelos de negocio. No en vano, los expertos han dejado patente la relevancia del modelo de negocio como elemento clave para analizar y optimizar la estrategia competitiva de las empresas (Chesbrough; 2010: 355; Wirtz, Schilke y Ullrich, 2010). Por esta razón, las aportaciones contemporáneas han desarrollado un gran interés por la innovación en modelos de negocio (*Business Model Innovation*, BMI, en inglés), que puede ser interpretada desde diversas perspectivas, como el ofrecimiento de nuevos

productos o servicios al mercado o como un proceso iterativo de mejora del modelo de negocio a partir de cambios en sus componentes. El objetivo de estos mecanismos para optimizar el rendimiento de la empresa está destinado a mantener la capacidad de crear valor y, en consecuencia, a garantizar su competitividad en contextos cambiantes (Lang, 2020).

1.2 Concepto y límites del modelo de negocio

El objetivo de este apartado es definir el modelo de negocio con una doble vertiente integradora: es decir, atendiendo las principales escuelas que se han desarrollado en torno a este concepto en la literatura científica sobre empresas y abordando este fenómeno desde un punto de vista práctico, cercano a la realidad de las organizaciones. Para ello, se define en primer lugar qué es el valor y se explica por qué su creación, distribución y captura son procedimientos esenciales para el funcionamiento de toda empresa (Osterwalder y Pigneur, 2010). En segundo lugar, se ofrece un recorrido por las principales conceptualizaciones del modelo de negocio, además de sus funciones y las distintas formas que adopta en el contexto empresarial. En tercer lugar, se analiza el constructo desde las dos grandes corrientes que se han consolidado: la estática y la dinámica. Y, por último, con la aspiración de realizar una aportación a la literatura que permita comprender la utilidad del modelo de negocio, tanto en el ámbito teórico como el práctico, se explica cuáles son los puntos de consenso y complementariedad entre ambas perspectivas.

1.2.1 Aclaración de términos: modelo de negocio, estrategia y táctica empresarial

Durante décadas, los expertos del ámbito de la empresa han debatido sobre la pertinencia de estudiar el modelo de negocio como una entidad independiente de la estrategia empresarial. A pesar de que estas especialidades buscan, en último término, explicar el rendimiento de una organización, se han desarrollado individualmente, con ciertas barreras entre ellas (Lanzolla y Markides, 2020). De hecho, existen dos corrientes enfrentadas (Massa, Tucci y Afuah, 2017): por un lado, quienes aseguran

que el estudio sobre modelos de negocio no aporta nada al conocimiento sobre la estrategia, razón por la que este campo de estudio debería ser abandonado; por el otro, aquellos que defienden que son constructos diferentes y, en consecuencia, existe la necesidad de estudiarlos tanto por separado como en su conjunción. Estos últimos, lógicamente, consideran que el modelo de negocio tiene la capacidad de explicar realidades distintas, imprescindibles para comprender la estrategia de una compañía en su totalidad.

Al margen de las diferentes posturas, la revisión bibliográfica evidencia que esta fragmentación ha contribuido a la falta de un consenso definitivo que facilite la distinción entre los términos 'modelo de negocio' y 'estrategia' (Al-Debei, El-Haddadeh y Avison, 2008), aunque investigadores de distintas disciplinas han publicado estudios aclaratorios sobre este asunto, debido a que un uso indistinto de los tres conceptos lleva al empobrecimiento de la toma de decisiones en las empresas (Porter, 1980; Casadesús-Masanell y Ricart, 2010; Goyanes, 2013a; Sitoh, Pan y Yu, 2014).

Porter (1998: 21) argumenta que todas las empresas cuentan con una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita, que se configura como una preocupación primordial para los directivos. Desarrollándola, una firma establece la base sobre la que competirá, sus objetivos y las políticas para alcanzarlos. Goyanes (2013a) se apoya en distintas aportaciones académicas (Mintzberg, 1994; Drucker, 1980; Jhonson, 2001) para describir la estrategia como un patrón o una posición global, a lo largo del tiempo, que resulta imprescindible para que una corporación cumpla con sus objetivos.

De acuerdo con Morris, Schindehutte y Allen (2005), todas las empresas tienen una meta concreta, a largo plazo, al que se dirigen todos sus esfuerzos. Un cometido que, en términos económicos, puede pasar por la subsistencia, el crecimiento, la especulación o la obtención de beneficios. La estrategia, conformada por aquellas decisiones básicas para el funcionamiento de la firma, es una perspectiva global de la dirección que tomará la empresa a medio y largo plazo para cumplir con sus objetivos fundacionales (Wirtz *et al.*, 2016; Porter, 1998). En cambio, el modelo de negocio describe los medios a través de los que la empresa desarrollará la estrategia (Dahan *et*

al., 2010) y traduce esa fórmula general en una arquitectura empresarial y financiera más específica (Al-Debei, El-Haddadeh y Avison, 2008).

Partiendo de esta base, una de las aportaciones más útiles a la hora de distinguir entre la estrategia y el modelo de negocio es la de Casadesús-Masanell y Ricart (2010: 195), quienes proponen un marco conceptual que aporta diferencias y, al mismo tiempo, estudia su vínculo en el contexto de la actividad empresarial. La distinción que realizan es la siguiente: el modelo de negocio hace referencia a la 'lógica de la empresa', la forma en que opera y cómo crea valor para sus *stakeholders*³, mientras que la estrategia se corresponde con la elección del modelo de negocio a través del que la empresa competirá en el mercado. La táctica, en última instancia, está conformada por las decisiones que se deben tomar en el día a día tras la elección del modelo de negocio escogido. De esta diferenciación se desprende la existencia de dos fases en el proceso competitivo de una empresa: (1) la fase estratégica, en la que una empresa define su modelo de negocio; y (2) la fase táctica, en la que la empresa toma decisiones que dependen del rumbo adoptado en la planificación estratégica.

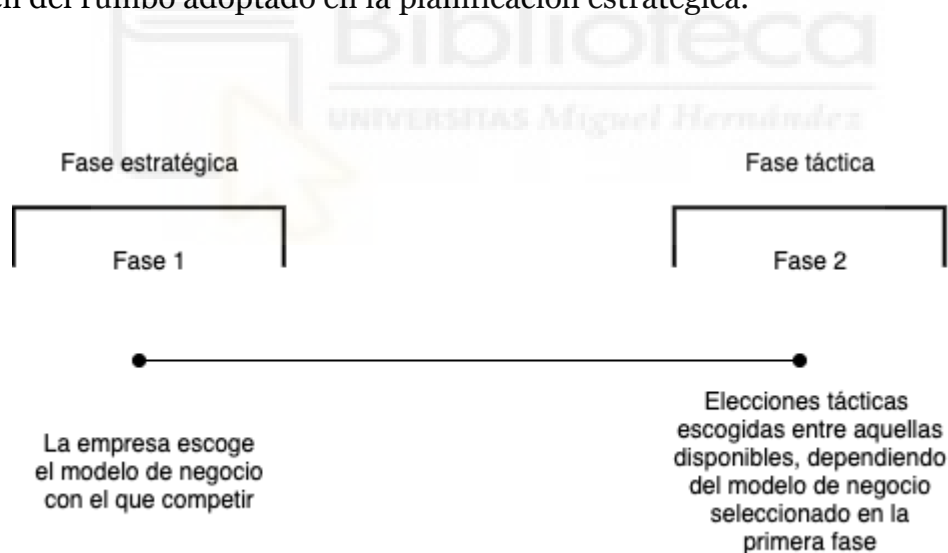


Figura 1. Relación entre la fase estrategia y la fase táctica. Fuente: Traducción de Casadesús-Masanell y Ricart (2010)

³ Los stakeholders son los públicos sobre los que la empresa mantiene un interés. Este concepto incluye a clientes, propietarios, organizaciones gubernamentales y demás entidades que pueden afectar a la actividad de la compañía.

Ricart (2009: 21) argumenta que cualquier modelo de negocio, que considera como el ‘eslabón perdido’ de la dirección estratégica, está sujeto a una serie de interdependencias internas –los distintos elementos por los que está formado– y externas, en relación con el modelo de negocio de sus competidores. En este sentido, las empresas tienen cierta libertad para su actuación, mediante tácticas que permiten influir sobre otros modelos de negocio (agresividad) o defenderse frente a ellos (defensividad). Casadesús-Masanell y Ricart (2010: 197-198) ofrecen un ejemplo claro a partir de la producción de un vehículo: “La estrategia es el diseño del coche, el modelo de negocio es el coche, y la táctica es la forma en que conduces un coche”.

Para reconocer la importancia de la estrategia y el modelo de negocio como dos entidades independientes que aportan matices distintos, la escuela de pensamiento dedicada a estudiar la intersección ambos (‘Strategic Choice School’ de la Universidad de Harvard, liderada por Casadesús-Masanell y Ricart) apuesta por que los responsables de las empresas se enfoquen en el modelo de negocio, que está “en el verdadero núcleo de la competitividad” (Gassmann, Frankenberger y Sauer, 2016: 19). A pesar de ello, conviene mantener la homogeneidad entre los planos estratégico y táctico porque, en caso contrario, se producen una serie de fricciones que reducen la agilidad de la empresa y, por extensión, su capacidad de competir (van Putten y Schief, 2013).

1.2.2 Creación de valor

El valor es un concepto que ha sido ampliamente atendido y discutido en el ámbito empresarial (Brandenburger y Stuart Jr., 1996) porque resulta clave para comprender y analizar el rendimiento de una organización tanto desde el prisma de las operaciones diarias como en el apartado de la dirección estratégica. Sin embargo, a pesar del enorme interés y de la influencia sobre la realidad de las organizaciones, el concepto ha sido “sobreutilizado y mal empleado” tanto en ese mismo campo como, de forma más general, en el de las Ciencias Sociales (Khalifa, 2004: 646). Existen multitud de definiciones y, por esta razón, este epígrafe analiza diversas propuestas teóricas para esclarecer qué es el valor y por qué conviene dedicar un apartado específico de la tesis doctoral como antesala a la definición del modelo de negocio.

Porter (1985: 38) define el valor como “aquello por lo que los compradores están dispuestos a pagar”. Para este investigador, el valor se mide en términos monetarios, y propone su creación a través de una serie de tácticas de diferenciación del producto o servicio: desde la ideación de nuevas soluciones, hasta la reducción de precios, pasando por la integración de distintos productos e incluso la escala –es decir, la optimización del proceso de creación de un producto o servicio para reducir costes y, por extensión, incrementar el atractivo del mismo (Gale, 1994).

Anderson y Narus (1998) también adoptan un ángulo puramente monetario a la hora de definir el valor, pero añaden matices ligados a otro tipo de beneficios, como los sociales:

El valor en los mercados de negocio es la valía, en términos monetarios, de los beneficios técnicos, económicos, de servicio y sociales que recibe el cliente de una compañía a cambio de lo que paga por esa oferta del mercado [...] El valor es lo que un cliente recibe a cambio del precio que paga (Anderson y Narus, 1998: 6)

Esta interpretación establece que cualquier oferta en un mercado concreto tiene dos componentes, su valor y su precio, resultando en una distinción importante que supera ciertos postulados clásicos y puramente mercantilistas. Desde el punto de vista de estos académicos, el valor ofrecido a los clientes debe mantenerse intacto a pesar de que un producto o servicio pueda ver reducido su precio. El valor tiene una importancia mucho mayor que el precio, que actúa como un mero incentivo (de entre todos los que existen, como las características del producto/servicio o la promoción) para que el consumidor se decante por una oferta concreta.

También existen aproximaciones que apuestan por un enfoque más cualitativo sobre el valor, y se centran en la utilidad que el producto o servicio ofertado por una organización empresarial tiene para el cliente. Es el caso de Camlek (2010: 119), quien considera que “el valor es la utilidad o la importancia para el poseedor”. Y, siguiendo esta misma línea de pensamiento, Albarran (2002) asegura que los consumidores asignan valor a un producto a partir de sus deseos y necesidades. De estas aportaciones se infiere que el valor es una realidad subjetiva (Goyanes, 2013a).

¿Qué es el valor? Los economistas piensan en el valor como en la valía de un producto o servicio particular. Es un proceso subjetivo que está vinculado a deseos y necesidades individuales sobre un producto particular. En términos de medios de comunicación, este proceso ayuda a los consumidores a decidir qué tipo de contenido quiere utilizar para satisfacer sus necesidades (Albarran, 2002)⁴

Al margen de que el valor sea un constructo sujeto a exégesis particulares, es posible establecer cuatro fuentes genéricas para su creación, según Amit y Zott (2001): ser más eficiente que la competencia, introducir una novedad en el mercado, ofrecer complementariedad a productos existentes y conseguir el *lock-in*, o dependencia del consumidor en una empresa para un servicio concreto (Gassmann, Frankenberger y Sauer, 2016).

El valor creado por una compañía es el resultado de las actividades que decide llevar a cabo, y de cuándo, cómo y quién las realiza, así como de los recursos y capacidades empleados para ello (Massa, Tucci y Afuah, 2017). También es un proceso comunicativo, porque, a pesar de que lo más importante es alcanzar la satisfacción del usuario o cliente (Slater, 1997), las empresas están obligadas a demostrar el valor de un producto, servicio o solución (Camlek, 2010). Entre la empresa y el cliente se establece una interacción poliédrica que está vertebrada por la creación de valor. De hecho, según Goyanes (2013b), el valor es ambivalente: al mismo tiempo se puede interpretar como valor *para* el usuario –el que percibe o recibe– y el valor *del* usuario para la empresa, o el *customer lifetime value*⁵ (CLV), que pone en la balanza cuánto valor captura la compañía durante su relación con el cliente y si este supera los costes de atraerle y proporcionarle el producto o servicio (Kotler y Armstrong, 1996).

A partir de este acercamiento al concepto de valor, y enlazando con su importancia nuclear para el modelo de negocio, conviene recordar que el modelo de negocio es una unidad de estudio, y al mismo tiempo un constructo útil para la práctica empresarial,

⁴ Traducción aproximada del siguiente párrafo: “What is value? Economists think of value as the worth of a particular product or service. It is a subjective process that is linked to individual wants and needs for a particular product. In terms of media use, this process helps consumers decide what type of media content to utilize in order to meet their needs” (Albarran, 2002)

⁵ Expresión anglosajona que hace referencia al total de ingresos que proporciona un cliente a una empresa durante la relación entre ambas partes.

que se orienta a la creación de productos y servicios por los que haya clientes dispuestos a pagar (Porter, 1985). La meta es crear un vínculo duradero con ellos para que el intercambio de valor, en ambas direcciones, se maximice. Sin embargo, la realidad del entorno competitivo se caracteriza por una enorme complejidad. Entender el papel exacto del modelo de negocio en el sistema económico y empresarial exige un exhaustivo trabajo de integración de las numerosas definiciones propuestas por la literatura científica. Además, el modelo de negocio puede adoptar diversas formas en función del contexto en el que opera y sus funciones trascienden la simple creación de productos o servicios por los que la empresa genera dinero.

1.2.3 Definición del modelo de negocio

A continuación, la presente tesis doctoral define el concepto de modelo de negocio. Para ello, se analizan sus funciones, así como las formas que adopta en el contexto de una organización, para dar lugar a una exploración del concepto desde las dos grandes corrientes que existen en el ámbito de la academia: la que interpreta el modelo de negocio como una realidad estática y la que indaga en él con un interés palpable por las dinámicas que dan lugar a una creación de valor sostenida en el tiempo.

1.2.3.1 Funciones y formas que adopta

Magretta (2002) se remite a aportaciones clásicas para asegurar que un modelo de negocio responde tanto a las preguntas planteadas por Peter Drucker en 1954 (¿Quién es el cliente? ¿Qué valora? ¿Cómo espera ganar dinero la empresa?) como a otras “cuestiones fundamentales que todo responsable de una empresa debe plantearse” — ¿Cómo generamos dinero en este negocio? ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo se entrega el valor a los clientes a un coste apropiado?—. Este tipo de propuestas, basadas en esclarecer los fundamentos más básicos de un modelo de negocio, fueron habituales a principios de siglo, tal y como corroboran las aportaciones de Hedman y Kalling (2003), quienes reconocen que el modelo de negocio comprende una serie de preguntas clave para comprender la entrega de productos y servicios a los clientes (quién, qué, por qué, dónde, cómo y cuánto).

Estos enfoques presentan ciertas limitaciones para comprender una herramienta compleja, multidimensional y ampliamente discutida como es el modelo de negocio, pero resultan de gran utilidad para establecer los cimientos sobre su papel en el contexto competitivo. De hecho, las ideas presentes en las investigaciones mencionadas están latentes en una de las aportaciones clave para comprender las funciones del modelo de negocio con claridad y concisión: la de Chesbrough (2010).

De acuerdo con su análisis, el papel del modelo de negocio en una empresa tiene seis vertientes: (1) articular la propuesta de valor; (2) identificar un segmento del mercado; (3) definir la estructura de la cadena de valor para crear y distribuir su oferta, así como determinar los recursos complementarios que se necesitan para apoyar su posición en esa cadena; (4) especificar el mecanismo de generación de ingresos y estimar los costes de producción; (5) describir la posición de la empresa dentro de la red de valor formada por proveedores y clientes, además de identificar posibles socios estratégicos y competidores; y (6) definir la estrategia competitiva que le permitirá aventajar a sus rivales. Es decir, se plantea qué ofrece la empresa, a quién se dirigen sus esfuerzos, cómo se distribuye la oferta, y cuál es la estrategia, en tiempo y forma, que engloba los objetivos a los que está dirigido todo este proceso, que se puede resumir en los siguientes términos: “En esencia, un modelo de negocio lleva a cabo dos funciones importantes: crea valor, y captura una porción de ese valor” (Chesbrough, 2007: 22).

En definitiva, el modelo de negocio se orienta, al mismo tiempo, a definir y a explicar distintos procesos que tienen lugar en el seno de una empresa para crear valor, entregarlo a un cliente y obtener ingresos económicos. Por consiguiente, es un reflejo de la realidad de la empresa, pero su forma exacta estuvo indefinida durante décadas, con calificativos tan ambiguos como ‘constructo’ o ‘sistema de actividades’ (Magretta, 2002; Amit y Zott, 2001) fruto de un excesivo enfoque teórico propio de las especializaciones científicas más jóvenes. Aprovechando la creciente interacción entre la academia y las empresas, y con la aspiración de dar respuesta a este déficit en la teoría, Massa, Tucci y Afuah (2017) analizaron decenas de publicaciones previas y establecieron que el modelo de negocio puede adoptar tres formas. En concreto, se puede articular: (a) como un conjunto de características de una empresa concreta, (b) como un esquema implícito y cognitivo que los directivos utilizan para gestionar una

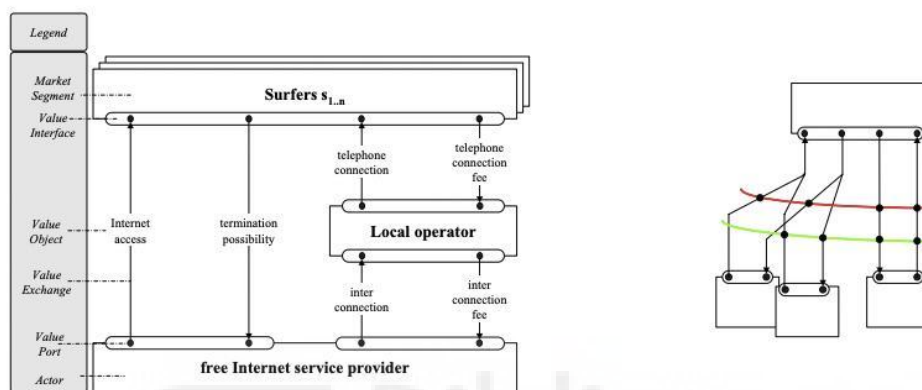
empresa o (c) como representaciones explícitas que detallan el funcionamiento de la empresa.

En primer lugar, el modelo de negocio es un conjunto de atributos concretos que tiene una empresa. Se trata de un enfoque empírico en el que se observa, explica, clasifica e interpreta la realidad de una compañía a través de unas variables determinadas, lo que permite probar y/o desmentir hipótesis a través de casos específicos. Esta forma de concebir el concepto, de acuerdo con Massa, Tucci y Afuah (2017) ha mostrado una gran utilidad a la hora de realizar comparaciones, incluso entre dos modelos de negocio empleados por la misma compañía (ej.: un medio de comunicación que vende ejemplares de un periódico y, al mismo tiempo, ofrece información gratuita en Internet).

En segundo lugar, es posible entender el modelo de negocio como un esquema cognitivo/lingüístico que representa un sistema de procesos que tiene lugar en la realidad. Según esta interpretación, es un instrumento implícito que los directivos emplean para tomar decisiones y entender las actividades clave para la empresa. Massa, Tucci y Afuah (2017: 18) reconocen que investigaciones de renombre en el ámbito de los modelos de negocio (Tripsas y Gavetti, 2000; Chesbrough y Rosenbloom, 2002) han demostrado que los empleados de una compañía crean “representaciones cognitivas o imágenes de sus modelos de negocio y las adoptan, por ejemplo, para evaluar nuevas oportunidades de negocio” o para incrementar la eficiencia en la toma de decisiones. Sin embargo, también existen críticos a la hora de aplicar esta interpretación implícita dentro de las empresas, debido a que se corre el riesgo de silenciar las corrientes discrepantes y favorecer los flujos de información habituales. Además, resulta difícil que una organización desarrolle y comunique entre sus miembros, con precisión, un modelo que no está reflejado en ningún tipo de documento. Esta forma de entender el modelo de negocio es consistente con la visión de Magretta (2002), quien define el modelo de negocio como “una historia que explica cómo trabaja una empresa”.

Por último, combinando las dos formas anteriores, los modelos de negocio adoptan la forma de representaciones conceptuales sobre el modo en que funciona una empresa. A diferencia de esos esquemas implícitos que los directivos emplean para dirigir un

negocio, el modelo de negocio se puede plasmar como representaciones formales, explícitas y concretadas a través de propuestas matemáticas o simbólicas, por ejemplo. El objetivo es simplificar y dejar clara la mecánica de un proceso complejo para favorecer la transferencia de conocimiento que ostenta, por ejemplo, un gestor, gracias al esquema mental que ha formado. Ejemplo de esta práctica es el trabajo de Gordijn (2004), que utiliza representaciones gráficas para explicar modelos de negocio y procesos concretos, como el intercambio de valor:



Representación de un modelo de negocio (izquierda) y del proceso de intercambio de valor con diferentes públicos (derecha).

Fuente: Gordijn (2004)

La propuesta de Massa, Tucci y Afuah (2017) es una muestra clara de los procedimientos de consenso e integración detectados por Wirtz *et al.* (2016), que sirven como base para un conocimiento más profundo y preciso sobre el modelo de negocio. Sin embargo, al margen de la forma de interpretar o de aproximarse a un modelo de negocio, desde que se acuñó el término los expertos del ámbito de la empresa han intentado reflejar tanto las preguntas de investigación como las funciones del constructo en un sinfín de definiciones distintas, plagadas de matices provenientes de numerosas perspectivas y campos de estudio. Existen proposiciones directas, en las que se especifica qué es un modelo de negocio, así como definiciones indirectas, en las que se ofrece una conceptualización que explica qué hace o qué componentes tiene un modelo de negocio. Otras investigaciones se limitan a utilizar las definiciones empleadas por otros investigadores y, en ocasiones, se utiliza el término ‘modelo de negocio’ sin ofrecer ningún tipo de definición o conceptualización. Solo en el ámbito de la empresa existen más de 45 definiciones y alternativas distintas (Massa, Tucci y Afuah, 2017).

Entre el amplio abanico de aproximaciones, Wirtz *et al.* (2016) detectan dos grandes tendencias: una estática/estructural y otra dinámica. La primera es la más abundante (Lindner *et al.*, 2010; van Putten y Schief, 2013), y se centra en investigar el contenido, la estructura general y los componentes del modelo de negocio para ofrecer representaciones y descripciones del mismo en un momento determinado de la vida de la firma; la segunda, en cambio, enfatiza que la innovación es clave para que un modelo de negocio genere ventajas competitivas a largo plazo (Demil y Lecocq, 2010; Casadesús-Masanell y Ricart, 2010).

El término ‘ventaja competitiva’ hace referencia a la obtención de un posicionamiento superior sobre la competencia que tiene su origen en la creación de un mayor valor para los consumidores (Elrehail *et al.*, 2019). Sin embargo, esta es una de las tantas definiciones disponibles, y esta amplitud de miras ha dado lugar a profundos debates. Arend (2003: 280) defiende que, si se interpreta esta abstracción como “cualquier causa de rendimiento superior”, no basta con la suficiencia para imponerse en el mercado: es necesario alcanzar la excelencia para contrarrestar los problemas derivados de lo que Powell (2001) denomina como ‘desventajas competitivas’. Para arrojar luz sobre el asunto, Mooney (2007) recurrió al trabajo clásico de Ansoff (1965: 79) con el objetivo de precisar que una ventaja competitiva está conformada por aquellas “propiedades de productos/mercados que otorgarán a la firma una posición competitiva sólida”. Barney (1991: 102), desde un prisma estratégico, lo explica en estos términos:

Se dice que una firma tiene una *ventaja competitiva* cuando está implementando una estrategia de creación de valor que no está siendo implementada, de manera simultánea, por ningún competidor actual o potencial. Se dice que una empresa tiene una *ventaja competitiva sostenible* cuando está implementando una estrategia de creación de valor que no está siendo implementada, de manera simultánea, por ningún competidor actual o potencial *y* estas otras empresas son incapaces de duplicar los beneficios de la estrategia (Barney, 1991: 102).

A la hora de analizar el concepto de ventaja competitiva, la literatura sobre modelos de negocio difiere de los principios más clásicos de la estrategia en dos facetas. La visión estratégica consideraba que el origen de las ventajas competitivas es único –bien por los recursos que tiene la empresa o bien por las actividades que desarrolla, pero no por

ambas variables a la vez— y proviene siempre del lado de la oferta. Los expertos en modelos de negocio, por el contrario, insisten en que la ventaja competitiva puede tener distintas fuentes de valor simultáneas, y que estas pueden darse incluso en el lado de la demanda. La masa crítica de usuarios de la que dispone un medio de comunicación es una fuente de ventajas competitivas porque permite crear valor para otros públicos, como los anunciantes (Massa, Tucci y Afuah, 2017).

A partir de estas aportaciones, en la presente tesis doctoral se entiende la ventaja competitiva como una fuente de valor suficiente, ya sea en el lado de la oferta o la demanda, como para derivar en una posición de fortaleza en el mercado que sea difícilmente replicable por los competidores. Desde esta concepción surgen distintas formas de diseccionar el modelo de negocio, según se originen estas ventajas competitivas: bien en un instante específico de la existencia de la compañía, o bien a lo largo de un periodo más extenso en el que la firma se adapta a los cambios producidos en su entorno. En los siguientes epígrafes se abordan las principales propuestas ofrecidas por los teóricos de ambas líneas de pensamiento.

1.2.3.2 Visiones estáticas

La principal característica de esta corriente de pensamiento es que describe el proceso de creación de valor en un momento concreto de la vida de la empresa (van Putten y Schief, 2013). Desde este punto de vista, se define el concepto como “la lógica nuclear con la que una organización crea valor” (Linder y Cantrell, 2000: 1) o, con mayor especificidad, como un sistema de actividades orientado a crear valor, a través de una descripción del “contenido, la estructura y la gestión de las transacciones diseñadas para crear valor a través de la explotación de oportunidades de negocio” (Amit y Zott, 2001).

Pese a que la creación de valor vertebró el funcionamiento de un modelo de negocio y, por ende, la literatura académica especializada en esta temática, Peters *et al.* (2013) se basan en Magretta (2002) y Björkdahl (2009) para adentrarse en la complejidad del término y describirlo como “una presentación estructurada de los componentes de una

empresa que crean valor, y de la forma en que se puede apropiarse ese valor”. Tal y como apuntan Zott, Amit y Massa (2011: 1019), ese sistema de actividades es una vía útil para conocer el funcionamiento de la empresa en su conjunto, tanto en la fase de producción o de prestación de servicios como en la fase de monetización. En otras palabras, el modelo de negocio, interpretado como un sistema de actividades que se desarrollan entre distintos componentes (ej.: la propuesta de valor y las capacidades de la empresa), ofrece una óptica global sobre el conjunto de procedimientos que se suceden en la empresa para crear valor. La interpretación de Chesbrough (2007: 22) sobre las dos principales funciones del modelo de negocio —crear valor y capturar una porción de ese valor— está latente en estas investigaciones.

La existencia de un conjunto de procedimientos que configura el modelo de negocio está ampliamente aceptada por la literatura académica, pero no existe consenso en torno a cuáles son los componentes que lo conforman, circunstancia que ha dificultado el avance del campo de estudio. Las propuestas son numerosas. Morris, Schindehutte y Allen (2005) llevaron a cabo una revisión bibliográfica en la que detectaron la existencia de 24 alternativas, pero las más mencionadas fueron la propuesta de valor de la empresa, el modelo económico, las relaciones con los clientes, las relaciones con otras empresas, las actividades e infraestructura internas y el mercado. Por supuesto, entre las distintas sugerencias existen solapamientos que intentaron resolver a través de una propuesta que incluye seis componentes (propuesta de valor, mercado, capacidades y recursos competitivos, posicionamiento, modelo de ingresos y misión). Por su parte, Shafer, Smith y Linder (2005) encontraron 42 componentes distintos en 12 definiciones y los agruparon en cuatro grandes bloques por afinidad: decisiones estratégicas, creación de valor, red de valor y captura del valor.

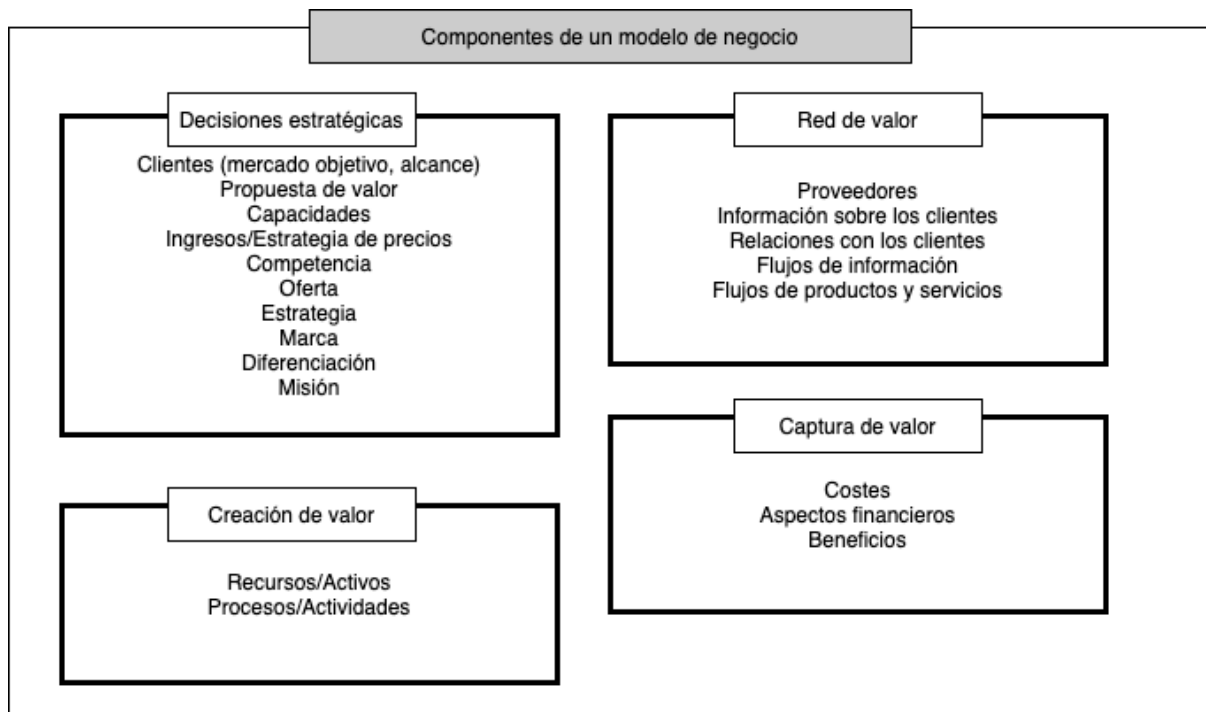


Figura 2. Componentes del modelo de negocio agrupados por categorías de afinidad. Fuente: traducción de Shafer, Smith y Linder (2005)

La labor que la organización desarrolla a través de estos componentes y sus relaciones se orienta a distintos *stakeholders*, o públicos de interés para la compañía: desde los propios clientes, hasta los inversores, pasando por la sociedad (Casadesús-Masanell y Ricart, 2010). En consecuencia, desde un punto de vista más pragmático, el modelo de negocio es “una descripción de cómo se deben hacer las cosas para ofrecer valor a los clientes” y de “cómo opera la empresa para crear y capturar valor para los distintos grupos de interés en un mercado competitivo” (Duarte, Cabrita, Cruz-Machado, 2019: 361).

De entre las numerosas definiciones del modelo de negocio, conviene destacar la que proponen Osterwalder y Pigneur (2010: 14). Tras la acumulación de años de literatura científica, estos investigadores apostaron por una definición sencilla, que acogiera bajo su manto numerosas visiones: “El modelo de negocio describe la forma en que una organización crea, distribuye y captura valor”. Esta propuesta integra los procesos de creación y captura del valor estudiados por Chesbrough (2007), pero también tiene en cuenta los vínculos de la empresa con su entorno. Es decir, la red de valor detectada por Shafer, Smith y Linder (2005), entre otras investigaciones. La labor de sintetismo llevada a cabo por Osterwalder y Pigneur (2010) atiende a las actividades relacionadas

con el valor a partir de un panorama integrador, razón por la que ha sido ampliamente aceptada tanto en el ámbito académico como en el empresarial.

Sobre esta percepción se sustenta, además, el lienzo de modelos de negocio (*Business Model Canvas*) desarrollado por ambos investigadores, una herramienta orientada a la generación de nuevos modelos de negocio que tiene en cuenta nueve componentes: propuesta de valor, segmentos de clientes, fuentes de ingresos, estructura de costes, socios clave, recursos clave, actividades clave, canales y relación con los clientes. Este instrumento permite que un equipo de trabajo diseñe los elementos fundacionales de un modelo de negocio de forma clara, visual y flexible: habitualmente, se utilizan notas adhesivas para incorporar las ideas y retirarlas posteriormente con facilidad en caso de que sea necesario. A pesar de su éxito en el ámbito de la creación de *startups*⁶ adolece de una limitación importante, según atestiguan Battistella *et al.* (2017: 72), como es la escasa atención a las capacidades de los profesionales, que tienen una gran relevancia para la configuración del modelo de negocio (Teece, 2018).

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentos de clientes
	Recursos clave		Canales	
Estructura de costes		Fuentes de ingresos		

Figura 3. *Business Model Canvas*. Fuente: elaboración propia a partir de Osterwalder y Pigneur (2010)

⁶ Aunque existe una gran cantidad de definiciones para el concepto de *startup* y se trata de un concepto abierto en cuya interpretación intervienen factores económicos, sociológicos y financieros, es posible determinar que, en líneas generales, es una compañía joven, que se encuentra en una fase de experimentación y búsqueda de financiación, y que propone formas innovadoras de trabajo, tanto en el plano de la organización como en el uso de la tecnología (Cockayne, 2019).

Entender el modelo de negocio como un conjunto de componentes estructurados tiene un claro arraigo en la *Resource-Based View* (RBV), una teoría clásica que concibe a las empresas como un conjunto de capacidades y recursos valiosos, difícilmente imitables y no sustituibles (Barney, Wright, Ketchen Jr., 2001) que les diferencian de la competencia. Sin embargo, la mera existencia o disponibilidad de estos recursos no implica la generación de valor, y es necesario que se produzcan una serie de interacciones para que esto ocurra. En cualquier caso, todas estas definiciones tienen algo en común: estudian, explican o diseñan el proceso de interrelación en un momento o un periodo temporal determinados. Desde este prisma, el modelo de negocio es “una huella de la forma en que un negocio crea y captura valor a través de nuevos productos y servicios” (Bouwman y MacInnes, 2006: 1).

Así pues, este *corpus* teórico no se centra en el proceso de creación de valor y de ventajas competitivas desde una perspectiva dinámica, un proceso clave para adaptarse a entornos cambiantes (Gassman, Frankenberger y Sauer, 2016). Se aborda el sistema de creación de valor, pero no su evolución. Sin embargo, numerosos investigadores (ej.: Bouwman y MacInnes, 2006) consideran que una visión estática no se corresponde con la práctica real de una empresa, sobre todo si opera en el entorno digital, donde los cambios del mercado obligan a adaptar el modelo de negocio con frecuencia. Por esta razón, existe otra línea de investigación que entiende el modelo de negocio como una realidad dinámica (Wirtz *et al.*, 2016).

1.2.3.3 Aproximaciones dinámicas

Las interpretaciones dinámicas del modelo de negocio tienen en cuenta que una empresa está sujeta al cambio constante, sin dejar a un lado consideraciones fundamentales, como que el proceso clave es la creación de valor o la existencia de una serie de componentes que interactúan entre sí. Aunque Foss y Saebi (2018) inciden en la distinción entre modelo de negocio e innovación en modelos de negocio, resulta complicado establecer un cortafuegos entre ambas realidades. Para integrar los dos planteamientos, hay que recurrir a Demil y Lecocq (2010: 234), quienes creen que las visiones estáticas ofrecen una fotografía del modelo de negocio de una empresa, pero

una interpretación más realista de estas aportaciones sería la de una imagen congelada, tomada en un instante específico de la existencia de la firma, dentro de un contexto de iteración y adaptación constante.

Desde nuestro punto de vista, el modelo de negocio de una organización determinada es una instantánea, en un momento determinado, de las interacciones continuas entre esos componentes nucleares. Pero, más que una fotografía, quizás deberíamos plantear esa imagen como un fotograma, perteneciente a una imagen en movimiento, de las relaciones entre los componentes y entre los elementos que conforman cada componente, así como las iniciativas que fluyen desde las habilidades emprendedoras de los responsables, que aseguran que el modelo de negocio está cambiando permanentemente (Demil y Lecocq, 2010: 234)⁷

Las visiones dinámicas del modelo de negocio tienen raíces profundas, conectadas con la teoría de Schumpeter, que comprende la innovación como fuente de valor. En su obra *Capitalism, Socialism and Democracy* (1942), reconoce que el capitalismo es una forma de cambio constante cuyo impulso fundamental proviene de nuevos métodos de producción y nuevas formas de organización industrial. Los cambios en el mercado y necesidad de innovar son circunstancias inherentes a la gestión empresarial desde los albores del sistema capitalista, cuya esencia es el proceso de ‘destrucción creativa’ (*creative destruction*, en inglés). Según este postulado, a partir de un cambio disruptivo en el mercado, como pudo ser la introducción de Internet, “la estructura tecnológica y económica de una sociedad experimenta una transformación dramática” en la que sucumben “aquellas empresas que no han tenido éxito para construir las capacidades necesarias para asegurarse una posición en el nuevo panorama competitivo” (Hart y Milstein, 1999). La apuesta por un planteamiento dinámico responde a una necesidad básica de toda empresa: crear valor de forma sostenida en el tiempo. Y, para conseguirlo, es necesario reformular, adaptar y renovar el modelo de negocio continuamente. De acuerdo con Achtenhagen, Melin y Naldi (2013) todas

⁷ Traducción aproximada del siguiente párrafo: In our view, the BM of a given organization is a snapshot, at a given time, of the ongoing interactions between these core components. But, rather than a snapshot, we should perhaps think of this image as a single frame from a motion picture for the open-ended interactions between its core components (and between the elements within each core component) and the initiatives that flow from managers’ entrepreneurial abilities ensure that the BM is always changing (Demil y Lecocq, 2010: 234).

las compañías corren el riesgo de fracasar si dejan de adaptar el modelo de negocio a las distintas situaciones competitivas a las que se enfrentan (Doz y Kosonen, 2010).

Para evitar este riesgo, es necesario interpretar el modelo de negocio, más que como una realidad inamovible, como “una abstracción [...] de aquellos procesos nucleares que es necesario llevar a cabo de manera repetida para que una empresa ponga en práctica su negocio” (Cavalcante, Kesting y Ulhøi, 2011: 1328). Un planteamiento dinámico, en esencia, refuerza la competitividad sostenida “porque puede repensar, adaptar, transformar o sustituir el modelo de negocio tradicional en un ambiente competitivo” (Lopes *et al.*, 2019: 100).

Esos procesos dinámicos, de acuerdo con la investigación de Demil y Lecocq (2010), se producen entre los distintos componentes que forman el modelo de negocio, como las capacidades de la propia empresa, y también fuera y dentro de ellos. Así, las relaciones con otras empresas (ej. acuerdos de colaboración) y los cambios en esta red de interacciones, como la desaparición de un proveedor importante, también influyen en el modelo de negocio.

En otras palabras, los cambios en el conjunto de recursos/competencias podría cambiar, de forma consecuente, otros elementos del mismo componente; algunas propuestas de valor podrían generar oportunidades productivas para otras propuestas de valor, y modificaciones en la organización interna o en la red de enlaces externos podrían tener un impacto directo en el sistema organizacional (Demil y Lecocq, 2010)⁸

Estas relaciones con otras empresas incluyen, por supuesto, a la competencia. En este sentido, Afuah y Tucci (2003) entienden el modelo de negocio como un método por el que la empresa construye y utiliza sus recursos para ofrecer más valor que sus competidores, obteniendo dinero en el proceso, tanto ahora como en el largo plazo. El objetivo es aventajar a los competidores en todo momento, y al margen de cambios en el mercado.

⁸ Traducción aproximada del siguiente párrafo: “In other words, changes within the resource/competency set may subsequently change other elements of the same component; some value proposition may create productive opportunities for further value propositions; and modifications in the internal organization or the web of external links may directly impact other parts of the organizational system” (Demil y Lecocq, 2010).

El modelo de negocio es lo que permite a una firma tener ventajas competitivas sostenibles y rendir mejor que sus rivales a largo plazo. Un modelo de negocio puede ser conceptualizado como un sistema que está formado por componentes, enlaces entre ellos y dinámicas (Afuah y Tucci, 2003: 4)

Este proceso de adaptación también está vinculado con el concepto de capacidades dinámicas (*dynamic capabilities*, en inglés), acuñado por Teece (2007, 2010, 2018). El autor las define como aquellas habilidades que permiten a la empresa reconfigurar sus recursos para adaptarse a los entornos cambiantes. Considera que estas capacidades dinámicas “determinan la velocidad y el grado con el que los recursos de una empresa concreta pueden ser alineados y realineados para satisfacer los requerimientos y las oportunidades del entorno, además de generar retornos sostenidos” (Teece, 2010: 1395).

Por tanto, la flexibilidad es una variable relevante para el rendimiento empresarial (Grewal y Tansuhaj, 2001) debido a que contribuye a ofrecer una respuesta veloz a las demandas del mercado y hacer frente a la incertidumbre (Wilson, Wnuk y Bengtsson, 2020). A su vez, esta necesidad de ser ágiles para mantener las capacidades de la empresa en consonancia con un entorno cambiante se relaciona con la formación de los directivos y los trabajadores de la empresa. Por esta razón, el modelo de negocio, entendido como un ente dinámico, evoluciona a medida que sus directivos y sus trabajadores adquieren conocimientos y mejoran los procesos que desarrolla la organización (Mason y Leek, 2008). Hock-Doepgen *et al.* (2020) especifican, todavía más, que la capacidad para para gestionar el conocimiento existente en la firma y su entorno favorece la innovación en modelos de negocio, incrementando así el nivel de riesgo que la empresa puede asumir a la hora de desarrollar su estrategia competitiva.

Esta línea de investigación presenta unos lazos muy claros con respecto a la innovación en modelos de negocio. Unos lo definen como “el ofrecimiento de nuevos productos o servicios a los clientes” (Mitchel y Coles, 2003: 17; Lang 2020) o la sustitución de modelos caducos (Osterwalder y Pigneur, 2010), pero muchos otros coinciden en que se trata de “encontrar nuevos mecanismos para generar valor centrándose en satisfacer necesidades de los usuarios que son nuevas o estaban latentes”, como especifica Lang (2020). Para este experto, la innovación en modelos de negocio implica, al menos, el

cambio o la recombinación de dos componentes del modelo de negocio para dar lugar a una propuesta de valor de carácter innovador y diferente a la original.

Chesbrough (2010: 362) evidencia que la innovación en modelos de negocio tiene una gran influencia en las empresas que operan en industrias cambiantes, como la digital, porque fomenta la supervivencia y la sostenibilidad, pero al mismo tiempo admite que es “muy difícil de conseguir”. Por esta razón, las empresas necesitan “líderes internos” que estén dispuestos a adoptar una actitud proactiva hacia la experimentación en modelos de negocio: los descubrimientos y los datos adquiridos (ya sea a través de experiencias fallidas o exitosas) permitirán que la empresa opere mejor en entornos caracterizados por la incertidumbre.

De acuerdo con Böttcher y Weking (2020), que revisaron 46 estudios de caso, la innovación en modelos de negocio tiene su origen en seis tipos de necesidades para la empresa: tres externas —cambios en el mercado o las necesidades del usuario, emergencia de nuevas tecnologías, necesidad de ser más competitiva— y tres internas —necesidades financieras, aprovechamiento de tecnología o conocimiento ya existente, y limitaciones en el propio modelo de negocio. Estos ‘antecedentes’ son un trampolín para la innovación en el modelo de negocio, que a su vez puede producir siete tipos de resultados: (1) obtención de financiación, (2) incremento del valor de mercado de la firma, (3) crecimiento de la cuota de mercado, (4) canibalización de modelos de negocio previos, (5) mejora de la situación financiera a través de mayores ingresos o menos costes, (6) obtención de recursos intangibles difíciles de imitar por los competidores y (7) expansión de la compañía, en términos de líneas de negocio, mercados, etc. En resumen, la innovación en modelos de negocio tiene potencial para mejorar la situación financiera de la empresa y también para obtener ventajas competitivas que, en el futuro, tengan influencia directa sobre los resultados tangibles de la compañía.

1.2.3.4 Consenso y complementariedad entre las distintas interpretaciones del modelo de negocio

Como se ha comprobado en los epígrafes previos, el continuo de propuestas para definir e interpretar el modelo de negocio es prácticamente inabarcable. Por esta razón, algunas metainvestigaciones han tratado de integrar las principales líneas de pensamiento en taxonomías que demuestran los puntos de consenso y complementariedad. En este cometido, destaca el análisis sobre la innovación en modelos de negocio de Gassmann, Frankenberger y Sauer (2016), quienes detectaron la existencia de siete grandes escuelas cuyas investigaciones realizan una aportación significativa al conocimiento sobre modelos de negocio, al margen de si los estudian de manera estática o dinámica.

Las siete escuelas detectadas son las siguientes: *Strategic Choice School* (Casadesús-Masanell y Ricart, 2010), *Recombination School* (Gassmann, Frankenberger y Csik, 2014), *Technology Driven School* (Chesbrough y Rosenbloom, 2002; Teece, 2010), *Activity System School* (Zott, Amit y Massa, 2011), *Process School* (Demil y Lecocq, 2010), *Cognitive School* (Martins, Rindova y Greenbaum, 2015) y *Duality School* (Markides y Charitou, 2004). A continuación se ofrecen las claves de cada una de ellas.

La *Strategic Choice School*, liderada por los investigadores Casadesús-Masanell y Ricart (2010) de la Universidad de Harvard, está muy vinculada al ámbito de la dirección estratégica de las empresas. Precisamente, su aportación es una de las más importantes porque permitió diferenciar entre conceptos dos tan básicos como la estrategia y el modelo de negocio, que se confundieron y utilizaron indistintamente durante años. Además, en ciertos sectores de la investigación sobre empresas se consideraba que la investigación en modelos de negocio ofrecía el mismo conocimiento que el ámbito de la dirección estratégica, pero desde distintos puntos de vista y a través de conceptualizaciones que, en realidad, no aportaban nada nuevo al conocimiento científico. El trabajo de estos académicos estableció una distinción clara entre los dos ámbitos y contribuyó a aparcar un debate estéril: se evidencia que los estudios sobre modelos de negocio son mucho más que “vino viejo en una nueva botella” (Massa, Tucci y Afuah, 2017: 28).

En paralelo a estas proposiciones se encuentran los principios que rigen la *Recombination School*, abanderada por Gassmann, Frankenberger y Csik (2014: 3). De acuerdo con sus formulaciones, en el ámbito de los modelos de negocio “no hay necesidad de reinventar la rueda”, puesto que “de manera frecuente, las innovaciones son ligeras variaciones de algo que ya existe en otra parte”. En uno de sus estudios analizaron 250 modelos de negocio y llegaron a la conclusión de que “cerca del 90 % de las innovaciones eran re combinaciones de conceptos que ya existían”, tanto en el mismo sector como en otros completamente distintos. La utilización de conocimiento previo es un factor importante a la hora de generar nuevos modelos de negocio.

Sin embargo, a pesar de que la tecnología es un agente de cambio relevante, la mera aparición de nuevos productos no garantiza la generación de ventajas competitivas sin un cambio en el modelo de negocio que sustente esa aportación al mercado. Chesbrough y Rosenbloom (2002), además de Teece (2010) son valedores de la *Technology Driven School*, cuya principal inquietud se sitúa en la intersección entre la dirección de empresas y la innovación tecnológica. Ellos interpretan el modelo de negocio como una vía para comercializar productos novedosos.

Otra cuestión básica en torno al modelo de negocio es su interpretación como un sistema de actividades que interactúan entre sí para crear valor. Los principales valedores de este planteamiento, Zott, Amit y Massa (2011), lideran la *Activity System School*. Aunque la presente tesis doctoral ya ha atendido al planteamiento básico de esta línea de pensamiento, que interpreta el modelo de negocio como un conjunto de recursos que interactúan entre sí, Gassman, Frankenberger y Sauer (2016) destacan la importancia de sus estudios por entenderlo, también, como un sistema abierto, que se expande más allá de los límites de la empresa. Este matiz implica que los usuarios y clientes tienen un papel clave en la generación de valor —a través de la recomendación de productos o la generación de contenido en una plataforma social, por ejemplo. Esta es una diferencia clave con respecto a los postulados clásicos de la estrategia empresarial, mucho más centrados en aquello que ocurre en el lado de la oferta (Zott y Amit, 2009).

Las interrelaciones de los componentes no se limitan a un momento concreto de la vida de la empresa, de acuerdo con la *Process School*, impulsada por Demil y Lecocq (2010).

Esta es, precisamente, la base para la innovación en modelos de negocio, como se ha analizado en apartados previos: una sucesión continua de actividades que generan ventajas competitivas para que la empresa mantenga su actividad y cumpla con los objetivos estratégicos. Por consiguiente, las aportaciones teóricas de esta corriente de pensamiento demuestran la necesidad de estudiar la forma en que varían las interacciones entre componentes del modelo de negocio, pero también entre la empresa y otros actores del mercado.

En esta sucesión de iteraciones para afrontar los cambios del entorno y mantener la competitividad de una compañía, el conocimiento del modelo de negocio de sus miembros tiene un papel protagonista. De ahí que la *Cognitive School* (Martins, Rindova y Greenbaum, 2015) se centre en este fenómeno y desgrane las dos principales formas para transferir conocimiento dentro de la organización y entre distintas firmas: las herramientas que representan la visión del modelo de negocio de los responsables y los arquetipos imitables, muy vinculados a los razonamientos de la *Recombination School*.

Por último, Gassmann, Frankenberger y Sauer (2016) determinan la existencia de la *Duality School* (Markides y Charitou, 2004), focalizada en estudiar la forma en que una empresa compite con dos modelos de negocio al mismo tiempo, una estrategia que permite diversificar los mercados en los que opera o incrementar su cuota de mercado, si ambos modelos de negocio se orientan al mismo. Precisamente, un ejemplo manifiesto de este tipo de planteamientos está en los medios de comunicación, que tradicionalmente han competido en un mercado dual (Anderson y Gabsewicz, 2006) de anunciantes y lectores, para los cuales pueden desarrollar propuestas distintas, beneficiándose así de dos vías para crear, distribuir y capturar valor.

Escuelas relevantes en el ámbito académico de los modelos de negocio	
Escuela	Descripción
Activity System School (IESE Business School y Wharton School de la University of Pennsylvania) Investigación clave: Zott, Amit y Massa (2011)	Consideran que un modelo de negocio es un conjunto de actividades interdependientes que se extiende más allá de las fronteras de la empresa.
Process School (IAE Business School) Investigación clave: Demil y Lecocq (2010)	Entienden el modelo de negocio como un proceso dinámico que busca el equilibrio entre ingresos, costes, organización y valor. Su principal aportación es poner en el centro del debate el dinamismo de un modelo de negocio. No solo es necesario investigar las interrelaciones, también cómo cambian. Relación estrecha con las aportaciones de Teece (2010) y sus 'dynamic capabilities'.
Cognitive School (Cass Business School) Investigación clave: Martins, Rindova y Greenbaum (2015)	Establecen que el modelo de negocio es la lógica con la que una empresa lleva a cabo su negocio. La visión individual que los gestores tienen sobre esa forma de gestionar la empresa y competir tiene un gran protagonismo. Existen dos vertientes en su comprensión del concepto: <i>frameworks</i> ⁹ o herramientas que explican esa forma de hacer negocios y/o modelos ideales, plantillas, arquetipos imitables.
Technology Driven School (University of California, Berkeley) Investigación clave: Chesbrough y Rosenbloom (2002) y Teece (2010)	Según Gassmann, Frankenberger y Sauer (2016), el principal interés de este grupo de investigadores es acercar la dirección de empresas al campo de la innovación tecnológica. Por tanto, ven el modelo de negocio como una vía para comercializar productos novedosos.

⁹ En la presente tesis doctoral se interpreta un *framework*, o marco de trabajo, como una estructura conceptual utilizada para organizar el conocimiento y la investigación sobre un campo de estudio concreto.

Strategic Choice School (Harvard Business School) Investigación clave: Casadesús-Masanell y Ricart (2010)	Esta escuela ha realizado una importante aportación vinculando el ámbito de la estrategia y la investigación en modelos de negocio. Aseguran que la estrategia se sirve del modelo de negocio para competir, y que las empresas deben beneficiarse del mismo si quieren generar ventajas competitivas.
Recombination School (University of St. Gallen) Investigación clave: Gassmann, Frankenberger y Csik (2014)	Siguiendo una filosofía similar a la Strategic Choice School, consideran que la estrategia hace referencia a la elección de un modelo de negocio concreto, pero con un matiz importante: otras industrias pueden ser útiles para adaptar modelos de negocio exitosos.
Duality School (London Business School) Investigación clave: Markides y Charitou (2004)	Su línea de pensamiento reconoce que una empresa puede competir con dos modelos de negocio al mismo tiempo, aunque se canibalicen entre ellos.

Tabla 1. Resumen de las principales escuelas en el ámbito académico de los modelos de negocio. Fuente: elaboración propia a partir de Gassmann, Frankenberger y Sauer (2016)

Las diferencias entre estas escuelas explican cómo se complementan los diferentes conocimientos en el contexto de la actividad de una empresa. En primer lugar, toda firma necesita una dirección estratégica que determine sus objetivos a largo plazo, y entre las decisiones que deben tomar los responsables tiene un claro protagonismo la elección del modelo de negocio con el que se competirá (*Strategic Choice School* - Casadesús-Masanell y Ricart, 2010). Siguiendo la propuesta de Massa, Tucci y Afuah (2017), este modelo de negocio puede ser entendido de tres formas: como una representación explícita y esquematizada de la forma en que una empresa crea, distribuye y captura valor; como la representación cognitiva que tiene un directivo sobre la forma en que su empresa lleva a cabo la actividad empresarial (*Cognitive School* – Martins, Rindova y Greenbaum, 2015) o como un conjunto de actividades interdependientes que permiten crear valor y capturarlo (*Activity System School* - Zott, Amit y Massa, 2011) y que podrían representarse de manera explícita para servir como guía a otros proyectos.

Esa interpretación particular y el conjunto de componentes que se interrelacionan en el día a día se ven sometidos a una serie de procesos dinámicos que buscan la generación de ventajas competitivas constantes (*Process School* - Demil y Lecocq, 2010), cuya consecución depende en muchos casos de tecnología innovadora, sobre

todo en el contexto digital, y de que la empresa disponga de capacidades dinámicas (*Technology Driven School* - Chesbrough y Rosenbloom, 2002; Teece, 2010). Para obtener una ventaja competitiva, otra solución plausible es la adopción de conocimientos presentes en otras industrias y compañías y generar nuevos modelos de negocio (*Recombination School* - Gassmann, Frankenberger y Csik, 2014). Y también existe la posibilidad de que una organización compita con dos modelos de negocio al mismo tiempo para beneficiarse de una opción consolidada y de la innovación (*Duality School* - Markides y Charitou, 2004).

La taxonomía analizada tiene limitaciones causadas por atender de forma parcial a un *corpus* teórico que ha tenido una influencia notable en el ámbito de los modelos de negocio, como son las aportaciones centradas en el emprendimiento desarrolladas por Osterwalder y Pigneur (2010) y Morris, Schindehutte y Allen (2005). Aunque mencionan estas investigaciones, no las incluyen en el análisis sobre las escuelas, a pesar de sus implicaciones prácticas para el desarrollo de nuevas *startups* en todo tipo de sectores. Sin embargo, esta restricción teórica es compatible con su aportación al consenso sobre la literatura científica de los modelos de negocio, puesto que las propuestas mencionadas se basan, precisamente, en los fundamentos de las escuelas.

En un plano más acotado, Cosenz y Noto (2018: 11) reconocen que las visiones estáticas y las dinámicas se complementan por cuestiones operativas: consideran que apostar por una estructura fija favorece la comparación entre distintos modelos de negocio, mientras que la atención al dinamismo “contribuye a capturar las particularidades organizacionales y estratégicas que distinguen a la empresa”. Sin embargo, lanzan una advertencia: los numerosos procesos a los que está sometido un modelo de negocio son extremadamente complejos, de ahí que emplear representaciones gráficas sencillas de los mismos, como es habitual en las proposiciones estáticas, pueda provocar “la falsa sensación de que el modelado es un proceso simple y rápido”. Siguiendo estas advertencias, conviene reconocer que herramientas como el *Business Model Canvas* (Osterwalder y Pigneur, 2010), aunque resultan de utilidad, presentan sus limitaciones a la hora de representar el modelo de negocio con un plano holístico. Esta evolución se puede observar en dos gráficos aportados por estos investigadores, que realizaron un estudio de caso sobre Ludwig, una *startup* italiana que ofrece un motor de búsqueda de expresiones en inglés para que los usuarios mejoren sus habilidades comunicativas.

En primer lugar, el *Business Model Canvas* de Ludwig refleja las características de cada uno de los nueve componentes que, según Osterwalder y Pigneur (2010), tiene un modelo de negocio:

Socios clave Telecom	Actividades clave Desarrollo de producto; Marketing directo; Marketing en redes sociales	Propuesta de valor Mejorar la habilidad del usuario para crear textos en inglés; Ofrecer una herramienta que combine diversas herramientas de apoyo a la escritura (ej.: traductor, vocabulario, corrector)	Relación con los clientes Presentación del producto en seminarios y cursos en universidades y escuelas; Marketing en redes sociales	Segmentos de clientes Estudiantes, investigadores, traductores, profesionales que operan en mercados internacionales
	Recursos clave Conocimiento; propiedad intelectual; recursos humanos altamente cualificados		Canales Conferencias y seminarios en universidades y escuelas; Marketing en redes sociales; Marketing viral	
Estructura de costes Alojamiento web; recursos humanos altamente cualificados (ingenieros, diseñadores web, expertos en marketing...)			Fuentes de ingresos Recomendación de otros sitios web; VERSIÓN GRATUITA: publicidad; VERSIÓN DE PAGO: suscripción (mensual, bianual y anual)	

Figura 4. Modelo de negocio de Ludwig, representado a partir de un análisis estático con el *Business Model Canvas*. Fuente: Cosenz y Noto (2018)

Pero este mismo lienzo se puede interpretar desde un punto de vista dinámico, estudiando las interconexiones que existen (y la tipología de estas) entre los componentes para generar las ventajas competitivas a lo largo del tiempo:

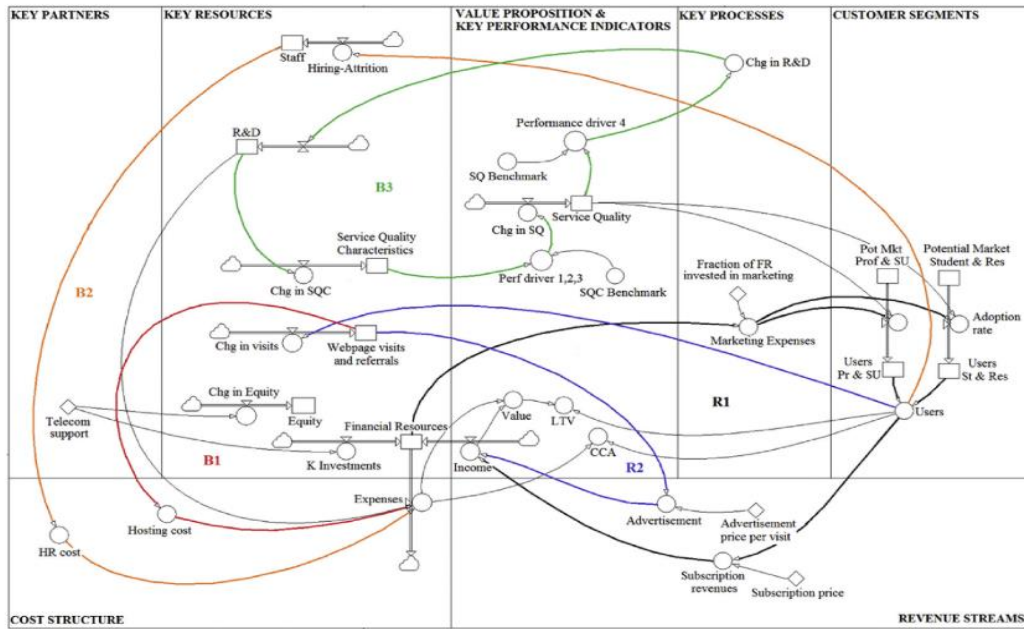


Figura 5. Modelo de negocio de Ludwig representado de forma dinámica a partir del Business Model Canvas. Fuente: Cosenz y Noto (2018)

A través de este tipo de representaciones complejas se confirma que los componentes del modelo de negocio interactúan entre sí, como proponen los propios Osterwalder y Pigneur (2010), pero también revelan una serie de 'bucles' que retroalimentan estas relaciones y que permiten modificar o perfeccionar el modelo de negocio en un proceso iterativo y continuo. Una muestra de ello es el bucle de la calidad del servicio: cuando se detecta que el producto tiene carencias, acude al departamento de I+D para modificar las características del producto y alcanzar, de nuevo, un estándar de calidad adecuado que cumpla con las demandas de los usuarios. No obstante, estos autores también realizan simulaciones para conocer cómo cambiaría el modelo de negocio y la situación de la compañía si, por ejemplo, se produjeran cambios en el precio por *click* que pagan para su estrategia de *marketing* en buscadores.

La exploración de modelos de negocio a través de estas herramientas puede aportar un gran valor y ser útil para tomar decisiones empresariales a largo plazo, pero tienen ciertos inconvenientes, como la dificultad para cuantificar y medir esas interdependencias entre componentes con minuciosidad y, por consiguiente, prever lo que ocurrirá en el futuro. Por el contrario, las aproximaciones estáticas al modelo de negocio, aunque no contemplan el cambio que se produce a lo largo del tiempo, ofrecen una mayor precisión con menos recursos investigadores y más sencillez, tanto en la representación gráfica como en la exposición de resultados.

En un plano práctico, la complementariedad entre los mecanismos estáticos y dinámicos se traduce en el concepto de ambidestreza del modelo de negocio, que hace referencia a la habilidad de una empresa para explotar con eficiencia sus oportunidades de negocio actuales y, al mismo tiempo, explorar nuevas vías para generar ventajas competitivas (March, 1991; O'Reilly y Tushman, 2008). En contextos volátiles, una empresa debe atender, simultáneamente, a las demandas actuales del mercado, optimizando los procesos de creación, distribución y captura de valor actuales (Osterwalder y Pigneur, 2010) y a los posibles cambios en esa demanda. La organización desarrolla sinergias a partir de la optimización de su oferta –reaccionando al mercado¹⁰– y de la reconfiguración proactiva de sus recursos y capacidades para adelantarse a las potenciales exigencias de los consumidores –liderando, en la medida de lo posible, su relación con los clientes¹¹–. Esta última actividad requiere el desarrollo de una serie de capacidades dinámicas que permitan reconfigurar los recursos de la firma a medida que se desea implantar un cambio en el modelo de negocio (Teece, 2007; Kranz, Hanelt y Kolbe, 2016).

Adoptar un planteamiento estratégico que fomente la ambidestreza no es sencillo, porque existen barreras cognitivas, de gestión, relacionales y del entorno que crean una serie de tensiones derivadas, también, de la dualidad de planteamientos que existen en la organización. En consecuencia, cobra un especial protagonismo el papel de los directivos para alinear los objetivos de los empleados con la misión de la empresa, así como la habilidad de los individuos para utilizar su propio juicio y emplear los recursos limitados de la compañía de la forma más efectiva posible (Rissanen y Karhu, 2017). El estudio de numerosas experiencias a lo largo de los últimos años ha confirmado que contribuye a la sostenibilidad de las compañías (Minatogawa *et al.*, 2020; Winterhalter, Zeschky y Gassman, 2015).

Teniendo en cuenta todos estos antecedentes teóricos, en la presente tesis doctoral se define el modelo de negocio como el sistema interactivo de actividades que utiliza una empresa para adaptarse al entorno y generar ventajas competitivas de forma sostenible en el largo plazo, desarrollando una ambidestreza que permita explotar y explorar oportunidades de negocio a través de la creación, distribución y captura de valor. Este

¹⁰ Traducción aproximada del concepto anglosajón ‘market-driven approach’

¹¹ Traducción aproximada del concepto anglosajón ‘market-driving approach’.

sistema puede ser implícito o tener una representación explícita que se utiliza para analizar la realidad de las empresas de forma teórica y/o práctica.

1.3 Frameworks para el análisis de modelos de negocio

El desarrollo de herramientas para el análisis y la creación de modelos de negocio (*business model tooling*, en inglés) es una preocupación frecuente de los especialistas en negocio. A través de “métodos, *frameworks* o plantillas [...] que facilitan la comunicación y la colaboración a la hora de analizar modelos de negocio, (re)diseñarlos, adoptarlos, implementarlos y explotarlos” (Bouwman *et al.*, 2020), se potencia el intercambio de ideas y experiencias de éxito en el entorno académico y el profesional, potenciando así el nexo entre ambos. Las propuestas son numerosas, y las hay de distinto tipo: desde aquellas más apegadas a la realidad profesional hasta aquellas que pretenden ser útiles para la investigación al ofrecer conceptos, categorías y otros elementos necesarios para comprender modelos de negocio. El marco de trabajo más conocido es el Business Model Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010). En este caso, como ya se ha detallado en la presente tesis doctoral, se trata de un instrumento muy orientado a la práctica profesional. En concreto, al diseño de la simiente de un modelo de negocio, siguiendo la filosofía *Lean Startup*, que aboga por crear un Mínimo Producto Viable (MVP) e iterar, a partir de la medición de resultados, para aportar más valor a los usuarios según evoluciona la compañía.

Lambert (2008) también desarrolló un *framework* con tres objetivos: describir las actividades que tienen lugar en una empresa, ofrecer consejos para la implementación de nuevas prácticas y definir tanto los términos clave como los problemas fundamentales que merecen atención. La investigadora, en su proposición, expone cinco niveles útiles para alcanzar estas metas. En el primero, es necesario “capturar y mostrar los elementos del negocio que caracterizan las decisiones económicas de la entidad”, y también “representar la esencia del negocio y ofrecer al usuario¹² una clara comprensión de la lógica de negocio que subyace en la existencia de la entidad” (Lambert, 2008: 281).

¹² Lambert (2008) entiende como usuarios tanto a actores internos de las compañías como a otros de carácter externo (consultores, analistas, abogados e incluso investigadores académicos).

En segundo lugar, Lambert (2008) propone definir los objetivos del modelo de negocio como paso previo a pormenorizar las características cualitativas y los elementos que lo componen. Aquí destaca un componente que, en realidad, está conformado por varios: el Proceso de Adición de Valor, que muestra los recursos, las actividades, las capacidades, las estrategias y la estructura organizacional necesarias para crear, distribuir y capturar valor (Osterwalder y Pigneur, 2010). El cuarto nivel se denomina ‘reconocimiento y medición’ porque incide en aquellos aspectos operativos que concretan los componentes descritos por la literatura académica (ej.: la propuesta de valor, o las capacidades) en la compañía. En el quinto y último nivel, Lambert (2008: 286) insiste en que es necesario establecer representaciones del modelo de negocio, para facilitar la comprensión, la toma de decisiones y la comparativa. Además, es importante que estas representaciones reflejen la “primacía conceptual” de la propuesta de valor, como un elemento clave para que el modelo de negocio funcione, y también del resto de componentes.

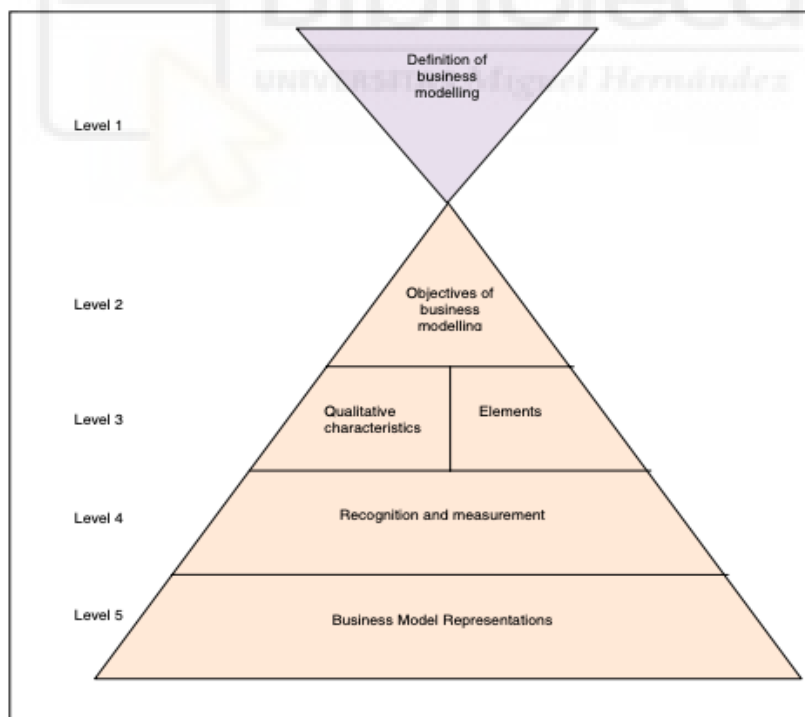


Figura 6. Business Model Conceptual Framework (BMCF). Fuente: Lambert (2008)

Por su parte, Gordijn (2004) ofrece una ontología destinada a “articular modelos de negocio electrónicos para empresas que operan en red”. La denominación de esta

herramienta es e³-value, y su aspecto diferencial es que tiene en cuenta a los actores globales, los actores detallados y las actividades relacionadas con el valor. De forma sucinta, esta aportación teórica describe a los públicos de interés relacionados con el modelo de negocio, de qué forma interactúan entre sí y qué actividades de creación y/o adición de valor son responsabilidad de cada uno de ellos. Esto resulta de vital importancia porque “si los roles de los actores no están claros, algo frecuente en el caso de proyectos innovadores, negociar la asignación de actividades a los actores es una parte importante del recorrido exploratorio” (Gordijn, 2004: 117). Es una aproximación de gran utilidad, teniendo en cuenta que fue una de las iniciativas pioneras a la hora de desarrollar una ontología.

Gordijn (2004) también compara su marco de trabajo con la ontología *Resource Event Agent* (REA) (Geerts y McCarthy, 2000), y encuentra similitudes importantes, como la existencia de unos agentes (actores, para el autor) que ofrecen o demandan recursos (objetos) en un proceso de intercambio de valor. La principal diferencia, de acuerdo con Gordijn (2004) es que REA, más que un utensilio para la exploración de nuevos modelos de negocio, es una herramienta pensada para conceptualizar los fundamentos de una empresa, muy en consonancia con la filosofía tradicional de las ontologías. De hecho, Geerts y McCarthy (2000) construyen su marco de trabajo sobre la definición de Gruber (1993), quien considera que es “una especificación explícita de una conceptualización”.

También desde una perspectiva cercana a la esfera digital y menos centrado en el diseño, Wirtz, Schilke y Ullrich (2010: 274-275) proponen la ‘tipología 4C de modelos de negocio’. Con esta herramienta, al igual que otros académicos, pretenden estructurar y mejorar el análisis y la comparación de las distintas iniciativas empresariales. Esta categorización contempla la existencia de cuatro familias de modelos de negocio: (1) orientados al contenido, cuya propuesta de valor es “ofrecer acceso a distintos tipos de contenido relevante, de forma cómoda y sencilla para el usuario”; (2) orientados al comercio, que “se centran principalmente en aspectos relacionados con la iniciación, la negociación, el pago y el envío de transacciones a través de sistemas online; (3) orientados al contexto, centrados fundamentalmente en “estructurar información que ya existe en Internet, en vez de crear nuevo contenido” con el objetivo de facilitar a los usuarios la navegación en un ecosistema de saturación

informativa; (4) orientados a la conexión, es decir, a “proveer la infraestructura que permite a los usuarios la participación en redes online”, ya sea ofreciendo los medios físicos, como es el caso de las empresas de telecomunicaciones, o los medios “virtuales”, como en el caso de los servicios de e-mail o mensajería instantánea.

Con el tiempo, la literatura científica especializada en desarrollar herramientas para diseñar y analizar modelos de negocio ha evolucionado de diversas formas. Algunos autores se han especializado en explorar las posibilidades de combinar la informática y las capacidades humanas para comparar modelos de negocio (Peter *et al.*, 2020), su relación con la innovación en modelos de negocio (Schwarz y Legner, 2020), la gestión del conocimiento en las entidades empresariales (Qu y Wang, 2020) o su aplicación directa a especialidades tan variadas como el transporte (Di Martino, Cante y Venticinque, 2020), la salud (Nikou y Bouwman, 2017) o el Internet de las Cosas (Metallo *et al.*, 2018). De forma residual e incidental, también se han aplicado recientemente a la industria de los medios (Marín Sanchiz y Carvajal, 2019, 2020; Nyre, Ribeiro y Tessem, 2018; Leminen *et al.*, 2016; Wirtz, 2020). Las cuestiones más básicas, habituales hace años, han dado paso a preocupaciones adaptadas a los retos específicos de cada industria.

De entre todas las alternativas existentes, la presente tesis doctoral se centra en dos *frameworks* que conceptualizan y formalizan los elementos, las relaciones, el vocabulario y la semántica de un modelo de negocio (Zott, Amit y Massa, 2011) de forma sintética y útil para una disección académica (Marín-Sanchiz y Carvajal, 2019): *The Entrepreneur’s Business Model* (Morris, Schindehutte y Allen, 2005) y el *RCOV Framework* (Demil y Lecocq, 2010). La primera herramienta se orienta a un análisis estático del modelo de negocio, con una perspectiva holística, y la segunda propuesta ofrece el marco de trabajo adecuado para estudiar las dinámicas que tienen lugar en el modelo de negocio para crear, distribuir y capturar valor a largo plazo.

Además, estos trabajos parten de revisiones bibliográficas que robustecen sus propuestas en el plano teórico y ofrecen dos instrumentos de investigación que tienen en cuenta los recursos competitivos y capacidades de la empresa como un elemento necesario, e incluso vertebrador, para la configuración de un modelo de negocio, a

diferencia de otros *frameworks* escrutados. Por este motivo, concuerdan con los objetivos de la presente investigación.

1.3.1 El modelo de negocio del emprendedor

En 2005, Michael Morris, Minet Schindehutte y Jeffrey Allen publicaron una investigación titulada ‘El modelo de negocio del emprendedor: hacia una perspectiva unificada’¹³, cuyo objetivo era contribuir a la literatura sobre emprendimiento al establecer los elementos nucleares de un modelo de negocio y la forma en que estos se combinan para generar ventajas competitivas. Habían detectado que existía una falta de consenso en torno a la “definición, naturaleza, estructura y evolución” de esta unidad de estudio (Morris, Schindehutte y Allen, 2005: 727) y, a través de una amplia revisión bibliográfica, desarrollaron una herramienta que, según explican, aspiraba a ser “razonablemente simple, lógica, medible, integral y valiosa en el plano operativo”.

En esencia, la propuesta de Morris, Schindehutte y Allen (2005) es una guía para el análisis y el diseño de modelos de negocio que incluye las preguntas que se debe plantear el responsable de una empresa a la hora de definir las cuestiones más básicas de su negocio y, al mismo tiempo, una serie de claves necesarias para aplicar el conocimiento obtenido a través de esos interrogantes en la ejecución de las prácticas empresariales. Uno de sus aspectos más interesantes es que explicita y jerarquiza los tres niveles de gestión de una organización: el fundacional –formado por aquellas elecciones más básicas sobre qué es y qué no es una empresa o proyecto concreto–, el propietario –que se centra en la combinación de decisiones que dan lugar a la generación de ventajas competitivas–, y el normativo –aquellos principios que guían la ejecución de las decisiones anteriores en el día a día. Esta obra permite realizar una radiografía global del modelo de negocio: desde los fundamentos más básicos hasta las tácticas empleadas para ponerlo en práctica en las operaciones del día a día.

¹³ Traducción aproximada de ‘The entrepreneur's business model: toward a unified perspective’ (Morris, Schindehutte y Allen, 2005)

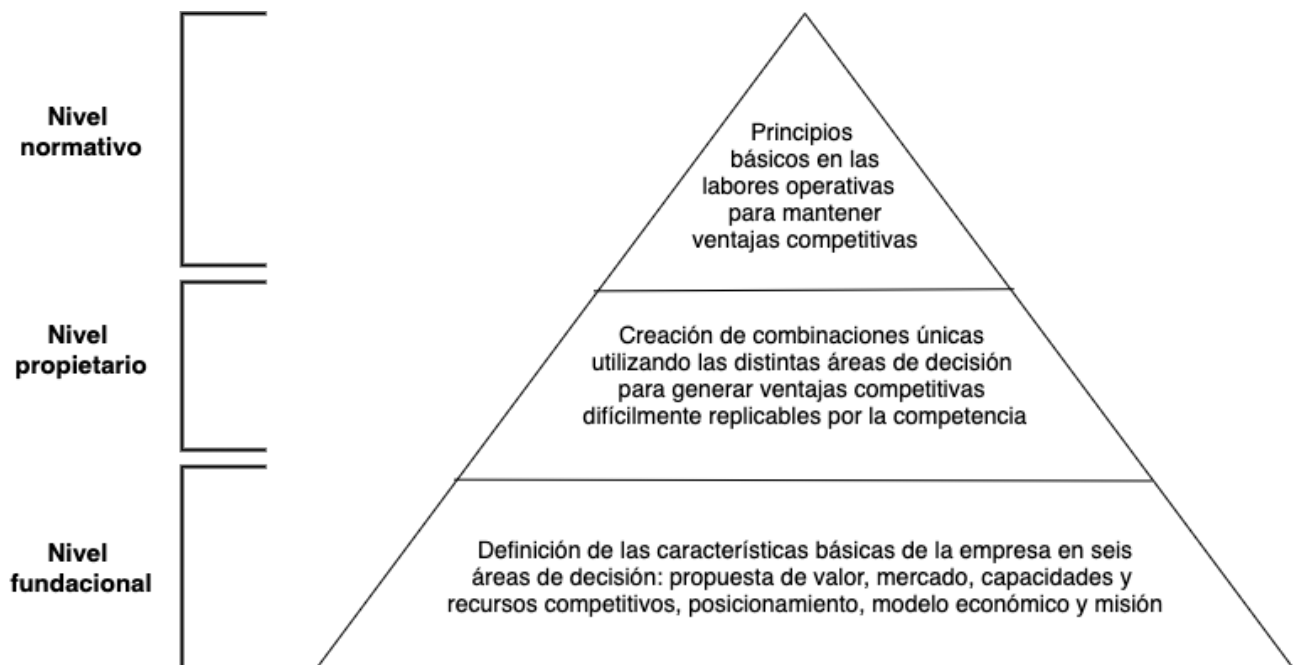


Figura 7. Niveles de gestión de la empresa según la propuesta de Morris, Schindehutte y Allen (2005). Fuente: elaboración propia

En el plano fundacional de una empresa, el estudio plantea que los interrogantes a los que se enfrenta un emprendedor o un analista son los siguientes: (1) ¿cómo crea valor la empresa?, (2) ¿para quién crea valor?, (3) ¿cuál es la fuente interna de ventajas que tiene la empresa?, (4) ¿cómo se posiciona la compañía en el mercado para competir?, (5) ¿cómo genera dinero? y (6) ¿cuáles son las ambiciones del emprendedor en términos de tiempo, alcance y tamaño? Estas preguntas se corresponden con los seis bloques con los que la empresa debe definir su arquitectura elemental y cuyo diseño concreto o combinación da lugar a la generación de ventajas competitivas. Es decir, estos bloques se corresponden con los seis componentes del modelo de negocio, entendido como un sistema de actividades que interactúan para crear, distribuir y capturar valor (Zott y Amit, 2009; Osterwalder y Pigneur, 2010). A continuación se ofrecen las claves de cada uno de ellos.

Componente	Pregunta	Variables de decisión
Propuesta de valor	¿Cómo crea valor la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> · Características de los productos/servicios · Forma en que se crea valor (producción propia, reventa...) · Canales a través de los que se distribuye
Mercado	¿Para quién crea valor la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> · Tipo de organización (business-to-business, business-to-clients o ambas opciones) · Alcance (local, nacional...) · Posición del cliente en la cadena de valor (proveedor, institución, consumidor final...) · Tipo de mercado (general, de nicho...) · Enfoque transaccional (venta de productos) o enfoque relacional (establecimiento de una relación estrecha con el cliente)
Capacidades y recursos competitivos	¿Cuál es la fuente interna de ventajas que tiene la empresa?	Fuentes de ventajas competitivas: producción, ventas, marketing, tecnología, innovación...
Posicionamiento	¿Cómo se posiciona la compañía en el mercado para competir?	<ul style="list-style-type: none"> · Imagen que transmite la compañía (excelencia, velocidad...) · Características del producto (calidad, disponibilidad...) · Formas de competir (innovación, precio...) · Relación con los clientes
Modelo económico	¿Cómo genera dinero la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> · Precio y fuentes de ingresos · Volumen de ventas · Apalancamiento operativo¹⁴ · Márgenes de beneficio

¹⁴ El apalancamiento operativo es una práctica empresarial que consiste en fomentar los costes fijos dentro de la empresa (en detrimento de los variables) para favorecer la rentabilidad. El producto y el servicio periodístico se caracterizan, precisamente, por economías de escala (Picard, 2011): los costes fijos implicados en producir la primera unidad (todos los recursos humanos necesarios para redactar las noticias de un periódico, por ejemplo) son altos, pero cada venta adicional incrementa los márgenes de beneficio gracias a que esos gastos fijos se reparten entre todas las unidades vendidas.

Misión	¿Cuáles son las ambiciones del emprendedor en términos de tiempo, alcance y tamaño?	<p>Cuatro tipologías:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Subsistencia · Beneficios · Crecimiento · Especulación
--------	---	---

Tabla 2. Componentes del modelo de negocio y decisiones. Fuente: Morris, Schindehutte y Allen (2005)

Morris, Schindehutte y Allen (2005: 729) consideran que la primera cuestión abordable a la hora de analizar un modelo de negocio es la forma en que una empresa crea valor. En particular, apuestan por analizar la naturaleza de los productos o servicios que ofrece, por investigar el papel de la empresa en la producción de los mismos, y también por examinar cómo se entrega ese valor a los clientes. “No existe ninguna empresa sin una propuesta de valor definida, y la creación de valor ofrece una justificación para la existencia del negocio”, aseguran. Esta afirmación se apoya en diversas investigaciones, como la de Chesbrough y Rosenbloom (2002) o Afuah y Tucci (2001), aunque numerosos estudios contemporáneos y posteriores siguen principios similares, gracias a que la creación de valor es uno de los pocos elementos en los que existe un claro consenso entre los académicos (Mansfield y Fourie, 2004; Silva e Meirelles, 2019; Zott, Amit y Massa 2011).

Esa creación de valor, que justifica la existencia de la empresa, se orienta a un mercado concreto cuya importancia es vital, según los autores, porque los tipos de clientes, su dispersión geográfica y sus necesidades de interacción con la marca tienen un impacto significativo en cómo se configura la organización. En otras palabras, las características del mercado al que se orienta la firma determinan los recursos que necesita para operar e incluso influyen sobre la propuesta de valor. En el contexto digital, la configuración del mercado ofrece numerosas opciones: desde planteamientos de negocio que buscan grandes masas de clientes, como las plataformas sociales, hasta mercados de nicho en los que existe una interacción directa y personalizada con el usuario (Osterwalder y Pigneur, 2003).

El tercer componente del modelo de negocio escudriñado por Morris, Schindehutte y Allen (2005) está conformado por las capacidades y los recursos competitivos de la empresa, que determinan la propuesta de valor y son clave para generar ventajas

competitivas. Desde un punto de vista estático, se analiza qué capacidades ordinarias permiten que la empresa funcione de forma eficiente y cumpla con los requisitos del proceso de creación de valor. Las capacidades dinámicas (Teece, 2012), en cambio, son más complejas, y se centran en la creación y adaptación constante de esas capacidades ordinarias para que la empresa atienda las demandas del entorno y mantenga su capacidad competitiva.

Para los autores del marco de trabajo analizado, “las capacidades internas nucleares ofrecen la base para el posicionamiento externo” (2005: 730). En concreto, posicionar una empresa, de acuerdo con Porter (1996), consiste en realizar actividades diferentes a las de la competencia, o llevar a cabo actividades similares de distinta forma, con el objetivo de desmarcarse del resto de actores presentes en el mercado y facilitar que el cliente identifique, lo mejor posible, el valor que recibe por parte de la empresa (Webster, 1991). Este conocimiento está muy vinculado a las aportaciones del campo de la estrategia empresarial, puesto que competir contra otras empresas bien posicionadas conlleva tiempo y una planificación a largo plazo. Por esta razón, según Dovel (1990), el posicionamiento no es una parte de la estrategia: es su columna vertebral. Y en el caso de Morris, Schindehutte y Allen (2005) se observa una interpretación similar, que tiene en cuenta el futuro de la empresa, porque consideran que “el reto es identificar puntos importantes de diferenciación que puedan ser mantenidos”, generando así ventajas competitivas sostenibles.

El cuarto componente cuyo protagonismo destaca esta herramienta es el modelo económico, que “ofrece una lógica constante para obtener beneficios” (Morris, Schindehutte y Allen, 2005: 730). También es considerado un elemento imprescindible del modelo de negocio y, siguiendo la definición de Osterwalder y Pigneur (2010), hace referencia al proceso de captura del valor en forma monetaria. En este punto hay que tener en cuenta, según la propuesta estudiada, cuatro subcomponentes: los costes a los que hace frente la empresa, el volumen de ventas, los márgenes que obtiene por cada venta y el modelo de ingresos, conformado a su vez por las fuentes de ingresos y los precios. Bouwman y MacInnes (2006) añaden, además, las inversiones a medio y largo plazo. La distinción entre el modelo de negocio y el modelo económico de una firma es relevante porque, durante años, ambos términos fueron confundidos e intercambiados (DaSilva y Trkman, 2014).

Por último, el modelo de negocio tiene en cuenta los objetivos de la empresa en términos de plazos, alcance y tamaño. Todas las compañías tienen un objetivo específico, que Morris, Schindehutte y Allen (2005) definen como la misión de la firma, y que supone “la meta primordial por la que esa entidad funciona” (Marín-Sanchiz y Carvajal, 2019: 154). Existen cuatro tipos de misión: que la empresa subsista, que genere beneficios para sus propietarios, que esos beneficios crezcan a través de estrategias de reinversión del capital, y la especulación, cuyo objetivo es “demostrar el potencial del negocio antes de venderlo” (Morris, Schindehutte y Allen, 2005: 731). Alt y Zimmermann (2001) consideran que este elemento es la base de cualquier negocio porque contribuye a la definición de los principios básicos sobre los que opera la compañía, como la estrategia, la arquitectura empresarial, el diseño de las capacidades que generan ventajas competitivas y el rendimiento económico. La necesidad de repartir beneficios a una serie de accionistas limita las opciones de reinversión en investigación y desarrollo, por ejemplo.

Estos seis componentes y las decisiones que conllevan cada uno de ellos, que conforman el nivel fundacional de una empresa, configuran al mismo tiempo la estructura básica de la compañía. Crear ventajas competitivas “depende, en última instancia, de la habilidad del emprendedor para aplicar enfoques únicos a uno o varios de los componentes fundacionales” (Morris, Schindehutte y Allen, 2005: 731). De acuerdo con los autores, la gestión estructural de la firma tiene un cariz “genérico”, fácilmente replicable por la competencia, que debe materializarse en una estrategia más específica y compleja en el nivel propietario de la dirección. El objetivo de esta segunda fase de la dirección es “el desarrollo de combinaciones únicas entre esas variables de decisión para que resulten en una ventaja en el mercado” (Morris, Schindehutte y Allen, 2005: 729). El emprendedor o el analista del modelo de negocio deben centrarse, por tanto, en las distintas formas de crear valor que existen para cada uno de los componentes, así como en las relaciones que existen entre todos ellos, para reducir las posibilidades de que la competencia imite el modelo de negocio, asegurando así el mantenimiento de las ventajas competitivas durante el mayor tiempo posible.

Para trasladar las decisiones tomadas en el nivel propietario a las labores más cotidianas y habituales, es necesario un último nivel de la gestión, denominado como normativo, que ofrece un conjunto básico de reglas operativas que “aseguren que los elementos definidos en los niveles fundacional y propietario se reflejan en acciones estratégicas continuas”. “Las normas son importantes en el plano de la ejecución del modelo de negocio. Una adherencia continua a principios básicos puede distinguir a dos empresas que tengan modelos similares”, aseguran Morris, Schindehutte y Allen, (2005: 731).

1.3.2 RCOV Framework

El RCOV Framework es una herramienta de análisis de modelos de negocio que estudia el vínculo existente entre cuatro componentes del modelo de negocio: los recursos y competencias (*Resources and Competences*), la organización (*Organization*) y la creación de valor (*Value*) de la empresa. Esta propuesta, desarrollada por Lecocq, Demil y Warnier (2006) y evolucionada por los propios Demil y Lecocq (2010) en un estudio de caso sobre el modelo de negocio del Arsenal F.C., se asienta sobre una visión *penrosiana* de la empresa, y comprende el modelo de negocio como un ente dinámico. De acuerdo con Penrose (1960), las empresas buscan el crecimiento constante en un proceso continuo de refinamiento, favorecido por “la existencia de ineficiencias” que ofrecen “oportunidades para buscar y acumular nuevo conocimiento en busca de una mejor explotación de los recursos” (Demil y Lecocq, 2010: 241). La compañía nunca está completamente optimizada, y siempre existe margen para incrementar la competitividad a partir de un perfeccionamiento de los componentes del modelo de negocio, así como de una interacción más eficiente entre ellos, la organización de la compañía y la capacidad para generar propuestas de valor que interesen al mercado.

Este mecanismo cíclico de optimización permite que la firma se adapte y mantenga (o mejore) su capacidad para competir a pesar de los cambios en el entorno, como revelan las aportaciones de Demil y Lecocq (2010: 234): “Estudiar estos componentes nucleares nos puede ayudar a entender cómo operan los modelos de negocio actuales, tanto si se trata de representaciones como de herramientas, y apreciar cómo una empresa [...] puede sostener su rendimiento cambiando su modelo de negocio”.

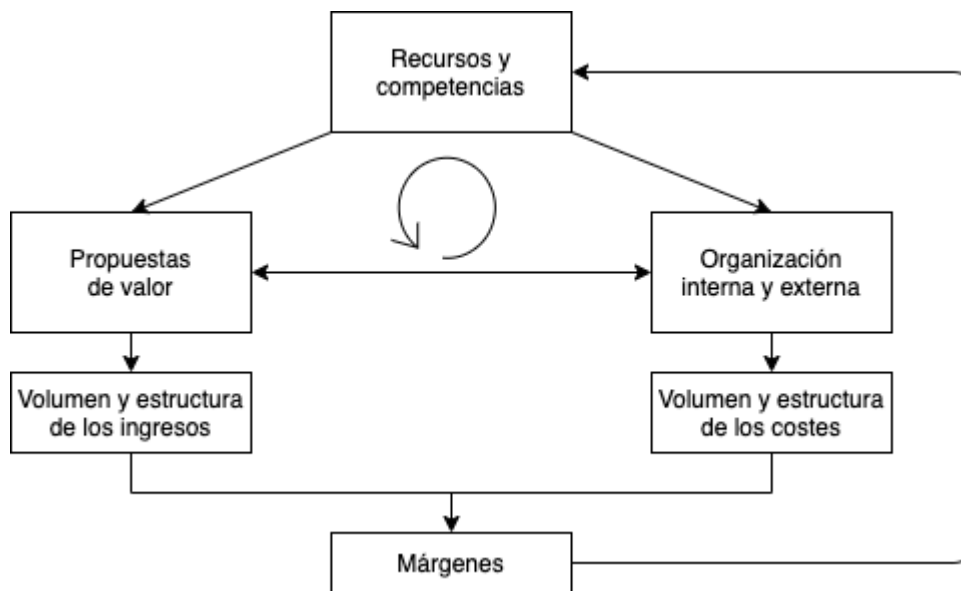


Figura 8. RCOV Framework. Fuente: elaboración propia a partir de Demil y Lecocq (2010)

Para comprender en su totalidad el *RCOV Framework* es necesario mencionar dos rasgos distintivos de este marco de análisis. En primer lugar, Demil y Lecocq (2010) argumentan que una empresa no debe limitarse a la protección de una ventaja competitiva obtenida en el pasado, tal y como establecen los principios básicos de la estrategia empresarial, manteniendo el modelo de negocio como una realidad inalterable en sus elementos estructurales. En consecuencia, introducen el concepto de ‘consistencia dinámica’: ante un contexto de cambios constantes en el entorno, los gestores de una organización empresarial pueden (y deben) modificar el modelo de negocio para incrementar la creación, distribución y captura de valor de forma continua. En segundo lugar, existe una limitación con respecto a otros *frameworks*, como el de Morris, Schindehutte y Allen (2005), porque no atiende a elementos del modelo de negocio como el posicionamiento, el mercado o la misión. A pesar de ello, la herramienta ofrecida por Demil, Lecocq y Warnier (2006) es particularmente útil para conocer cómo una compañía reinvierte los recursos generados para optimizar su modelo de negocio a través de las competencias y los recursos competitivos. En el caso de la presente tesis doctoral, por su objeto de estudio, este proceso resulta de especial interés.

1.3.3 Herramienta para el análisis estático y dinámico

El objetivo de este epígrafe es proponer una herramienta con la que se analizará el modelo de negocio de los casos de estudio. A partir de las dos propuestas examinadas (Morris, Schindehutte y Allen, 2005; Demil, Lecocq y Warnier, 2006), se elabora un marco de trabajo que parta del objeto de estudio de la presente tesis doctoral, las capacidades de los profesionales, y examine los mecanismos de creación, distribución y captura del valor de la empresa desde las perspectivas estática y dinámica que ofrezca como resultado un mayor conocimiento sobre el modelo de negocio en el momento de su estudio, pero también de las estrategias que lo han configurado y que permitirán su adaptación y optimización en el futuro.

La estructura básica de esta herramienta integradora sigue los tres niveles de gestión a los que atiende el *framework* de Morris, Schindehutte y Allen (2005): el fundacional, el propietario y el normativo. Con este planteamiento, la propuesta contempla todo el proceso de diseño del modelo de negocio, desde la definición de los elementos primigenios hasta los principios que siguen los empleados para hacer efectivo el modelo de negocio en su labor cotidiana y que dan lugar a unos resultados concretos.

Por tener un carácter más amplio que el del *RCOV Framework* (Demil y Lecocq, 2010), el marco de trabajo que plantea esta investigación atiende a los seis componentes del modelo de negocio detectados por *The Entrepreneur's Business Model* (Morris, Schindehutte y Allen, 2005): propuesta de valor, mercado, capacidades y recursos competitivos, posicionamiento, modelo económico y misión. Sin embargo, por el enfoque del estudio, se sigue la jerarquía que sugiere el *RCOV Framework* a la hora de colocar las capacidades y los recursos competitivos de la empresa como elemento definitorio de la creación de valor y factor determinante en la morfología de los demás componentes. Daspit, D'Souza y Dicke (2016) también consideran que las capacidades representan “el motor de la creación de valor de una empresa” (2016: 11), y Teece (2018: 44) argumenta que “son el bloque primario de la competitividad de las empresas porque habilitan el diseño de modelos de negocio”.

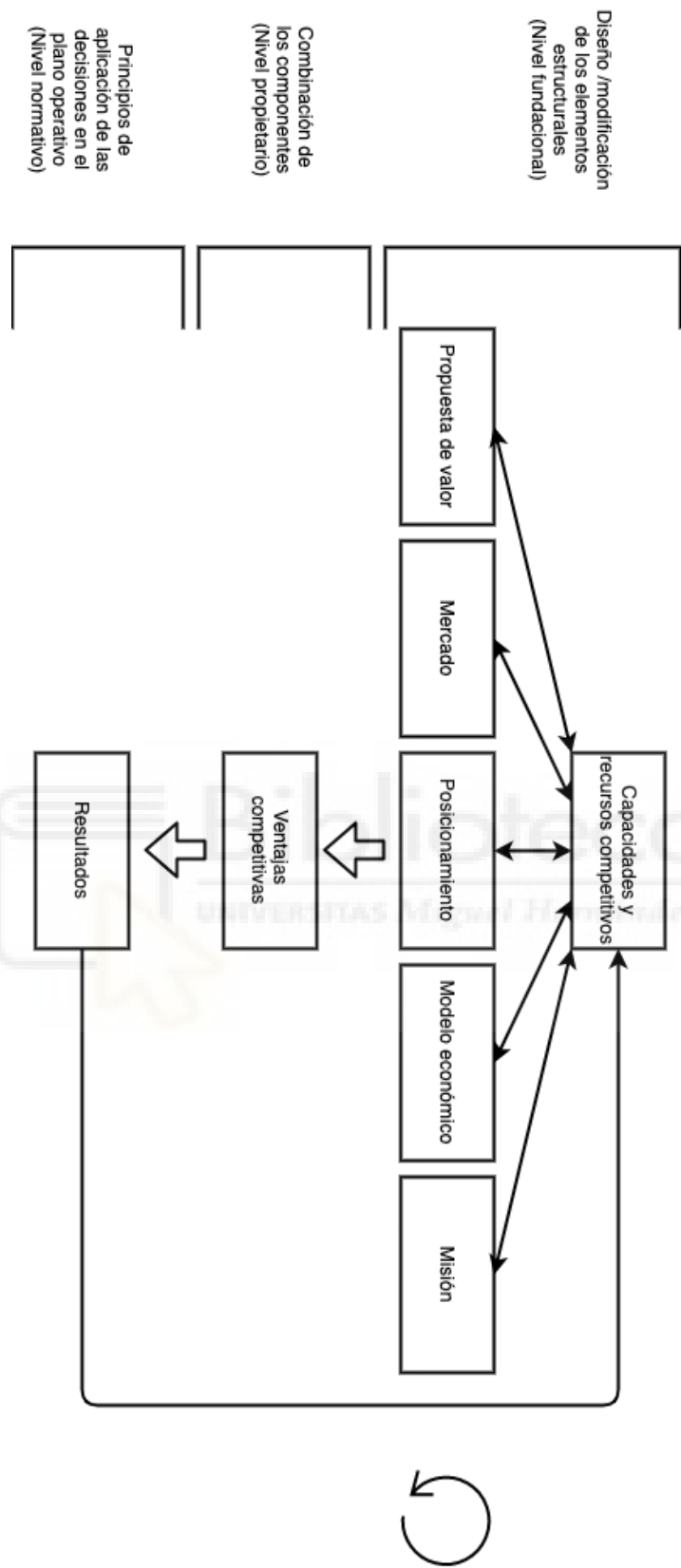


Figura 9. Framework para el análisis estático y dinámico del modelo de negocio. Fuente: elaboración propia a partir de Morris, Schindehutte y Allen, (2005) y Demil y Lecocq (2010)

En la vertiente estática, la herramienta de análisis tiene en cuenta la configuración de los seis componentes, además de las relaciones entre ellos (nivel fundacional) en forma de distintas combinaciones que dan lugar a ventajas competitivas (nivel propietario) cuya plasmación y aprovechamiento en las operaciones diarias da lugar a unos objetivos concretos (nivel normativo). Es importante recalcar que, siguiendo el planteamiento de Morris, Schindehutte y Allen (2005), una empresa puede tener distintas misiones de negocio que difieren de la generación de beneficios. De ahí que, en lugar de examinar los márgenes sobre los que opera la empresa, se tengan en cuenta los resultados, en un sentido más amplio, y cómo influyen en la mejora de las capacidades para optimizar, a su vez, la arquitectura y el desarrollo del modelo de negocio.

Esta última es, precisamente, otra de las influencias del *RCOV Framework*. El análisis dinámico del modelo de negocio pone el foco sobre el nexo entre los resultados de la compañía (su rendimiento) y la mejora de las capacidades en un ciclo iterativo que también atiende a los posibles cambios en el entorno. Esta influencia de factores externos, en combinación con los resultados, sirve como punto de partida para un refinamiento de las capacidades, ya sea porque se generan márgenes de beneficio que permiten una reinversión o porque no se cumple la misión de la empresa y es necesaria una reconfiguración.

1.4 El rol de las capacidades en el modelo de negocio

En este apartado, la tesis doctoral atiende a las aportaciones previas que estudian el papel de los miembros de una empresa en el proceso de creación, distribución y captura del valor. En concreto, se profundiza en la firma como un conjunto de recursos que definen su modelo de negocio, con especial atención a las capacidades de los trabajadores, y se estudia la influencia de estas últimas en la generación de ventajas competitivas. También se aborda la gestión estratégica de los recursos humanos como proceso necesario para vertebrar el fortalecimiento de las capacidades, así como la incorporación y el desarrollo del talento, en la organización.

1.4.1 De la *Resource-Based View* (RBV) a la *Dynamic Capabilities View* (DCV) de la empresa

Como alternativa a los principios tradicionales del paradigma estructura-conducta-rendimiento (Bain, 1968; Porter, 1980), que otorgan un gran peso a los factores externos a la hora de analizar el rendimiento de las empresas, Maijanen (2020) propone una aproximación a la dirección estratégica desde una perspectiva centrada en los factores internos de las firmas. Y, para ello, se apoya en un marco teórico compuesto por tres visiones de la empresa: una basada en los recursos (*Resource-Based View*, RBV), otra basada en el conocimiento (*Knowledge-Based View*, KBV) y otra en las capacidades dinámicas de la empresa (*Dynamic Capabilities View*, DCV).

La *Resource-Based View* (Visión de la empresa basada en los recursos, RBV) es una teoría, desarrollada principalmente por Wernerfelt (1984) y Barney (1991) cuyo principio básico establece que la creación de valor y la generación de ventajas competitivas de forma sostenible en una empresa deriva de la disposición de recursos y capacidades que son valiosos, difícilmente imitables y no sustituibles (Barney, Wright, Ketchen Jr., 2001). Esta interpretación se basa en proposiciones clásicas sobre innovación, porque “el valor se crea a partir de combinaciones únicas de recursos que producen innovaciones” (Morris, Schindehutte y Allen, 2005: 728) de acuerdo con la teoría del desarrollo económico de Schumpeter (Schumpeter y Backhaus, 2003). Cualquier organización empresarial es entendida, pues, como un conjunto de elementos específicos y particulares que definen su capacidad para competir en el mercado (Helfat y Peteraf, 2003).

La RBV está muy ligada a la literatura sobre estrategia competitiva, en la que se asientan sus raíces. Por esta razón, es cercana a otras teorías, como la del posicionamiento¹⁵, circunstancia que, al mismo tiempo, ha derivado en un debate sobre su pertinencia y vinculación con las aportaciones sobre modelos de negocio. Para cubrir este déficit en las aportaciones científicas, Massa, Tucci y Afuah (2017)

¹⁵ De forma sucinta, la teoría del posicionamiento (*Positioning Theory*, en inglés) argumenta que, para garantizar su competitividad, las empresas deben buscar una posición diferenciada en el mercado y fortalecerla.

investigaron este fenómeno y llegaron a la conclusión de que la teoría sobre modelos de negocio y la RBV difieren en cuatro cuestiones básicas.

En primer lugar, los planteamientos fundacionales de la RBV y del campo de la estrategia asumen que los clientes tienen un conocimiento perfecto sobre la oferta total que existe en el mercado y sobre sus propias necesidades, pero la academia especializada en modelos de negocio parte de la premisa de que ese conocimiento es, en realidad, limitado. En ocasiones, un usuario no conoce exactamente sus necesidades, o no es consciente de que esa necesidad puede ser satisfecha, como ocurrió en los albores de Internet. Y, precisamente, numerosos modelos de negocio son diseñados para articular las necesidades de los usuarios y ofrecer una respuesta a deseos latentes en el mercado (Chesbrough, 2002).

En segundo lugar, la RBV y la teoría del posicionamiento asumen que los clientes tienen “habilidades cognitivas ilimitadas” (Massa, Tucci y Afuah, 2017: 39) que les permiten tener en cuenta todas las variables implicadas en la adquisición de un producto o la contratación de un servicio, como el valor que le aportará en el futuro a largo plazo. Sin embargo, el estudio de los modelos de negocio ha probado que un porcentaje significativo de los consumidores no dispone de esta capacidad, motivo por el que existen distintas oportunidades de negocio para satisfacer sus necesidades. El ejemplo clásico de estas alternativas es el *leasing* (arrendamiento financiero, en castellano), que consiste en la formalización de un contrato de alquiler con opción de compra para diversos bienes (artículos mobiliarios, vehículos, etc.). Esta alternativa a la adquisición directa de un producto tiene ventajas para los clientes, como una inversión más flexible o el ahorro de costes.

En tercer lugar, Massa, Tucci y Afuah (2017: 40) argumentan que las teorías tradicionales no tienen en cuenta las externalidades que se generan en el día a día de una empresa. Es decir, la RBV “asume que las interacciones entre una empresa y un cliente no implican ningún beneficio o coste a terceros”. Sin embargo, la perspectiva de los modelos de negocio establece que el valor se puede crear en el lado de la demanda, puesto que determinados usuarios pueden provocar “efectos de red” e incrementar el valor que perciben otros clientes, como ocurre con la prescripción de productos y servicios en el ámbito de las plataformas sociales (Lou y Yuan, 2019).

Por último, las hipótesis que plantean los especialistas en estrategia competitiva defienden que la generación, distribución y captura del valor tienen un único origen situado en el lado de la oferta, ya sean los recursos valiosos e insustituibles (RBV) o un sistema de actividades que conforman el modelo de negocio que sea inimitable (teoría del posicionamiento). En cambio, la base de la literatura académica sobre modelos de negocio explica que la generación de ventajas competitivas puede tener sendos orígenes y que, como se ha mencionado, el valor se puede crear incluso en el lado de la demanda.

De estas apreciaciones se desprende una distinción orgánica y propia del contexto temporal en el que ambas teorías maduraron: mientras que la RBV se aproxima a la realidad empresarial de una forma más rígida, propia de corporaciones orientadas a mercados de masas a través de productos tangibles, el interés por los modelos de negocio mantiene una postura más flexible influenciada por la economía digital (Nagano, 2019). El debate sigue abierto, y la realidad es que RBV “ha permeado en la mayor parte de la investigación sobre modelos de negocio” (DaSilva y Trkman, 2014). Ejemplo de ello son las propias aportaciones de Morris, Schindehutte y Allen (2005) y Demil y Lecocq (2010), analizadas previamente, en las que el modelo de negocio es entendido como un conjunto de recursos valiosos e insustituibles cuya interacción determina la generación de ventajas competitivas, aunque también se tienen en cuenta otros factores, como el posicionamiento o el modelo económico de la empresa.

Por esta razón, la producción investigadora sobre modelos de negocio y la RBV pueden complementarse en dos sentidos: (1) explorar la creación de estrategias complejas y efectivas, que no se limiten a utilizar recursos valiosos o a combinarlos, y aprovechen las posibilidades de simultanear ambas opciones; (2) explicar las diferencias de rendimiento entre empresas, “especialmente cuando la heterogeneidad de recursos y capacidades no es fuerte y las barreras para imitar a otras empresas son débiles” (Lanzolla y Markides, 2020: 1). En definitiva, el desarrollo y la combinación de capacidades valiosas e inimitables, entre las que destacan los recursos humanos, se presentan como actividades imprescindibles para cualquier modelo de negocio y estrategia competitiva (Esho y Verhoef, 2020).

La RBV ha resultado de gran utilidad para estudiar la heterogeneidad de compañías existente en los mercados (Bromiley y Flemming, 2002), pero Maijanen (2020) se remite a Priem y Butler (2011: 33) para recordar que, en realidad, no especifica cómo se generan las ventajas competitivas. Es aquí donde se ponen en valor dos formas de comprender las singularidades internas de las entidades empresariales: la Knowledge-Based View (KBV), o visión basada en el conocimiento, y la interpretación de una empresa como un conjunto de capacidades dinámicas (Dynamic Capabilities View, DCV).

La observación de las empresas a partir del conocimiento que ostentan es una de las principales extensiones de la RBV, y su objetivo es analizar la forma en que las organizaciones empresariales “crean, adquieren, aplican, protegen y transfieren el conocimiento”, ya sea explícito o tácito (Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez, García-Almeida, 2001: 39). De acuerdo con Grant (1996), uno de los principales contribuyentes a esta teoría, el conocimiento es la principal fuente de valor y el recurso más relevante para las empresas porque resulta muy difícil de replicar por parte los competidores, circunstancia que se acrecenta a medida que se acumula este recurso (Wiegard, 2020).

Desde una perspectiva pragmática, que huye de la búsqueda de verdades absolutas y aboga por la importancia del contexto, Takeuchi (2013) define el conocimiento como el proceso humano, dinámico y social que justifica la creencia personal hacia la verdad. Como se puede observar, tiene un componente implícito y es socialmente complejo, además de la ya mencionada dificultad para la réplica (Wiegard, 2020). De ello se desprende un papel clave de las personas que conforman una empresa, debido a que el conocimiento se origina a partir de la interacción humana. Esta gestión cimentada sobre el conocimiento ha adquirido una nueva dimensión en el contexto de la economía digital a causa de que numerosas compañías utilizan grandes cantidades de datos para incrementar y acelerar el aprendizaje sobre las demandas de los usuarios, a través de prácticas y tecnologías como la inteligencia artificial o el *Big Data*, con el objetivo de optimizar su oferta y expandirse (Maijanen, 2020).

La visión basada en las capacidades dinámicas explora la existencia de estas competencias de carácter complejo “que determinan la habilidad de la empresa para

integrar, construir y reconfigurar las capacidades y los recursos internos y externos para hacer frente, y posiblemente dar forma, a entornos de negocio cambiantes” (Teece, 2012: 1396). Las tres actividades básicas a las que dan lugar las capacidades dinámicas son la identificación de nuevas oportunidades, la movilización de recursos para aprovechar las nuevas posibilidades a través de la implementación de nuevos modelos de negocio y la habilidad de sostener este proceso de renovación continua de la compañía. A diferencia de las capacidades ordinarias, especializadas en optimizar las tareas que se desarrollan en un momento determinado, las capacidades dinámicas están muy vinculadas a la ambidestreza en el modelo de negocio y la generación de ventajas competitivas en el largo plazo, una cualidad que resulta especialmente útil en el caso de compañías informativas, y también tecnológicas, debido a que se enfrentan a un entorno particularmente volátil.

Maijanen (2020) defiende que las tres visiones de la dirección estratégica representan, en realidad, la evolución que se ha producido en este ámbito, tanto en la vertiente teórica como en la práctica. Las tres están interconectadas, se complementan y destacan la importancia de los recursos valiosos, de la gestión del conocimiento y de la adaptación a entornos muy cambiantes. En consecuencia, resultan de gran utilidad para analizar la dirección estratégica y la innovación en modelos de negocio.

1.4.2 Capacidades, modelo de negocio y generación de ventajas competitivas

La aportación de los profesionales a la creación de valor y, en consecuencia, al modelo de negocio y la estrategia competitiva, es una cuestión ampliamente discutida en la literatura académica sobre empresas. En particular, esta relación se ha abordado en investigaciones centradas en las capacidades de las organizaciones y en la gestión estratégica de los recursos humanos como fuente de ventajas competitivas. Tomando el testigo de estos antecedentes teóricos, el objetivo del presente epígrafe es atender a las habilidades de los miembros de una empresa como factor de influencia en la sostenibilidad, además de ahondar en los mecanismos que permiten materializar esas competencias en las operaciones del día a día (Achtenhagen, Melin y Naldi, 2013). Para ello, se aborda el concepto de capacidades, así como sus distintas tipologías, con el fin

de examinar aquellas aportaciones centradas en la creación, distribución y captura del valor (Osterwalder y Pigneur, 2010) a través del personal de la organización y su gestión estratégica (Teece, 2010; Collins, 2020).

Esho y Verhoef (2020) reconocen que el capital humano, entendido como el conjunto de habilidades formales e informales que aportan los recursos humanos de la empresa (Lanzi, 2007), favorece el rendimiento superior de una organización. Stoian y Tohanean (2019) confirman esta contribución, destacando también en el consenso que existe en el ámbito industrial, y explican la relevancia de los recursos humanos en los siguientes términos:

Los activos más importantes de una firma no son los terrenos y los edificios, sino sus miembros. Existe consenso, tanto en la práctica como en la teoría, en torno a que el capital humano será el factor más importante para la producción y el mantenimiento de una competitividad sostenible en el futuro (Stoian y Tohanean, 2019: 43)

Según Lanzi (2007), esta aportación del capital humano al modelo de negocio y, por extensión, a los resultados de la firma, tiene sus orígenes en tres fuentes distintas: las habilidades básicas de las que disponen los miembros de la organización (lectura, escritura...), sus competencias profesionales y las funciones complejas que pueden desarrollar (trabajo en equipo, resolución de problemas...). La acumulación de todas estas aptitudes da lugar a una serie de capacidades, descritas como aquellas habilidades que permiten llevar a cabo una tarea, función o actividad con fines comerciales (Helfat *et al.*, 2007: 121). En el amplio recorrido que ha tenido la investigación sobre las capacidades de la empresa, un campo liderado por las aportaciones de Teece, Pisano y Shuen (1997), Teece (2003, 2007, 2010, 2012, 2018), Eisenhardt y Martin (2000) y Helfat y Peteraf (2003, 2009) la academia ha establecido la existencia de dos tipologías principales: las capacidades operativas, que utilizan los recursos para dar lugar al proceso de creación, distribución y captura del valor en un momento determinado; y las capacidades dinámicas, que permiten modificar el modelo de negocio de la empresa para mantener su competitividad a lo largo del tiempo (Forkmann, Henneberg y Mitrega, 2018).

Las capacidades operativas u ordinarias son conjuntos de procesos, rutinas y competencias específicas (Mezger, 2014) que permiten a una empresa “llevar a cabo con eficiencia sus actividades actuales” (Teece, 2012: 1396) y “ganarse la vida” en el corto plazo (Helfat *et al.*, 2007: 127). Teece (2018: 40), que otorga un gran peso a la tecnología como acicate de la innovación en modelos de negocio, las identifica con actividades rutinarias, como la administración o la gobernanza básica, que permite a las empresas cumplir con un programa de producción o una serie de actividades de manera más o menos eficiente. Desde la perspectiva de los profesionales y del capital humano, se trata no solo de habilidades individuales, sino también de un aprendizaje colectivo muy vinculado a las rutinas de trabajo. Para Dasgupta, D’Souza y Dicke (2016: 11) las capacidades ordinarias conforman “el motor de creación de valor” de la empresa y son la base sobre la que se erige su funcionamiento.

Estos tres investigadores, además, consideran la existencia de tres tipologías genéricas de capacidades ordinarias en las que se puede integrar toda la actividad de una organización: (1) capacidad de relación con los clientes, que permite establecer vínculos duraderos con los distintos grupos de interés para comprender sus patrones de demanda actuales y futuros; (2) capacidad de alineación, destinada a utilizar el conocimiento para adaptarse a las necesidades del mercado a través de mejoras continuas en el producto o el servicio; (3) capacidad operacional, entendida como la habilidad para desarrollar una serie de rutinas cooperativas que permiten a toda la empresa orientarse a la creación de valor. Las capacidades operativas son difícilmente adquiribles en el mercado porque se construyen en el interior de las compañías a partir de la evolución, la transformación o la sustitución de procedimientos que quedan obsoletos (Penrose, 1959; Ellonen, Jantunen y Kuivalainen, 2011; Lavie, 2006).

Las capacidades dinámicas, por su parte, “permiten a una entidad ajustar y rediseñar su modelo de negocio” para adaptarse a los entornos cambiantes y alcanzar una innovación sostenible en este ámbito (Bocken y Geradts, 2020: 3; Teece, 2012: 1395). Es decir, son competencias de un carácter mucho más complejo que permiten desplegar capacidades ordinarias nuevas (o reconfigurar las ya existentes) con el fin de mantener la relación con los clientes, alinearse con sus necesidades y desarrollar las rutinas necesarias para crear valor a través de esos productos o servicios que demandan. Estas competencias ‘superiores’ conforman un segundo nivel en el

portfolio de capacidades de la empresa (Teece, 2018), una capa superior que envuelve a todas las capacidades ordinarias, con el objetivo de utilizarlas para adaptarse mejor a las necesidades competitivas de la organización. En este concepto subyace una visión dinámica y estratégica del modelo de negocio: a largo plazo, la organización afronta una serie de retos y oportunidades, fruto de los cambios en el ecosistema en que opera, que obligan a plantear un proceso de adaptación para generar nuevas ventajas competitivas. Por ello, Battistella *et al.* (2017: 67) reconocen que “poseer un conjunto de capacidades para responder a los cambios en el entorno de los negocios y para obtener una estrategia ágil es un requisito necesario para la supervivencia de una empresa”.

Para comprender mejor el concepto de capacidades dinámicas, es recomendable aportar un matiz sustancial: Winter (2003: 3) recuerda que hay distintas formas de que la empresa cambie. Y no todas implican que se hayan desarrollado capacidades dinámicas. Esta investigadora pone el ejemplo de los meros cambios reactivos, o incluso pasivos, a los que denomina “resolución de problemas *ad hoc*”. La diferencia con respecto a las capacidades dinámicas reside, por tanto, en que no se desarrollan rutinas ni patrones en los que el cambio esté integrado. Las capacidades dinámicas sirven para atajar los cambios de manera constante, con proactividad. Dado que “un estudio cercano sobre los «incendios» podría revelar que hay un patrón en «la lucha contra el fuego»”, es necesario poner el foco sobre los modelos de conducta instaurados en el ADN de la empresa que derivan específicamente en cambios en el producto, en el proceso de producción o en el mercado.

En un estudio de referencia sobre el nexo entre capacidades dinámicas y modelos de negocio, Teece (2018) distingue entre dos grandes bloques de capacidades dinámicas: los microfundamentos¹⁶ y las capacidades de alto grado¹⁷. Las primeras “incluyen el ajuste y la recombinación de las capacidades ordinarias existentes en una organización, además del desarrollo de otras nuevas” (Teece, 2018: 41), como la creación de productos o la expansión a otras zonas para incrementar las ventas. En definitiva, se trata de acciones influidas por la incertidumbre y que necesitan de la

¹⁶ Traducción aproximada del término anglosajón ‘microfoundations’.

¹⁷ Traducción aproximada del término anglosajón ‘high-order’.

astucia de los gestores. Las capacidades dinámicas de alto grado, en cambio, marcan la hoja de ruta para los microfundamentos. Gracias a ellas,

la directiva de una empresa, apoyada por procesos organizacionales, detecta nuevos caminos para el futuro, idea modelos de negocio para explotar oportunidades que son nuevas o se han transformado, y determina la mejor configuración para la empresa a partir de su forma existente y de los nuevos planes de futuro (Teece, 2018: 41)

La principal virtud de las capacidades dinámicas es que son difíciles de replicar por la competencia, puesto que implican a sistemas complejos que, quizás, ni siquiera sus propios miembros entiendan completamente, y que dependen de las características de los gestores, su conocimiento, la cultura organizacional, entre otros factores.

En la literatura científica, la frontera entre las capacidades operativas y los microfundamentos suele quedar desdibujada. Por ejemplo, Helfat y Peteraf (2009: 95) hablan de “capacidad”, sin más etiquetas, al referirse al desarrollo de productos. Una vía para resolver esta dicotomía en el contexto de una organización es recurrir al propio Teece (2017: 4), quien reconoce que las capacidades ordinarias “pueden ser enseñadas y absorbidas con un alto grado de fiabilidad”. Esto reduce su valor como fuente de ventajas competitivas, incluso si su papel para el modelo de negocio es vital, porque otras empresas tienen la oportunidad de replicarlas. Aunque se necesite un largo proceso para ello. De este modo, la creación de productos, así como otras actividades similares, puede ser considerada al mismo tiempo como una capacidad ordinaria (si se basa en un conocimiento disponible en el plano público) y una capacidad dinámica (si el producto se sustenta sobre prácticas más idiosincráticas, que no se han difundido en el mercado, y su implementación conlleva una mirada proactiva hacia el futuro de la organización). El propio Teece (2018) otorga un claro protagonismo a las capacidades dinámicas de alto grado, que son tres: la detección de nuevas oportunidades, la explotación de las mismas gracias al diseño o el refinamiento de un modelo de negocio nuevo y la reconfiguración de los recursos existentes para consolidar las modificaciones producidas en la estructura de la compañía.

En primer lugar, la detección de oportunidades exige un escaneo constante de su ecosistema tecnológico y de su mercado, pero también que la empresa comprenda las

demandas latentes, la evolución estructural de la industria en la que opera y las posibles reacciones de la competencia (Teece, 2007). La interpretación de las señales que envía el entorno tiene una relevancia capital a la hora de adoptar las tecnologías adecuadas, de centrar esfuerzos en públicos específicos y de preparar una respuesta más eficiente que la de otras empresas, en caso de que también hayan rastreado esa oportunidad. Los microfundamentos de esta capacidad dinámica de alto grado dependen de variables cognitivas y creativas que suelen tener un carácter individualista, como el aprendizaje a partir de información recibida en congresos, informes o conversaciones con expertos y la propuesta de soluciones creativas. Lo ideal, no obstante, es que esta habilidad no dependa únicamente de los individuos, y para ello es necesario generar mecanismos organizacionales que fomenten la inspección de los datos disponibles, así como el planteamiento y la comprobación de hipótesis.

Cuando se detectan nuevas vías de negocio con potencial, estas pueden atenderse con nuevos productos, servicios y/o procesos (Teece, 2007). Dado que las alternativas pueden ser numerosas, el objetivo es invertir en aquellas ofertas con más probabilidad de ser aceptadas por el mercado, lo cual depende, en cierta medida, de lo bien que se hayan comprendido los avisos del escenario en el que discurre la actividad de la firma. Es aquí donde Teece (2007) sitúa la selección de nuevos modelos de negocio, con distintos microfundamentos como la elección de las características del producto o el diseño de la estructura de costes e ingresos para satisfacer las necesidades de los usuarios. El autor considera que los modelos de negocio son activados gracias a las capacidades dinámicas porque “una organización dinámicamente capaz podrá implementar, probar y refinar, con rapidez, modelos de negocio nuevos y revisados” (Teece: 2018, 45). Con ánimo de ampliar los dominios delimitados por Teece (2007), es útil recurrir a la obra de Mezger (2014), cuya investigación estipula que la innovación en modelos de negocio es una capacidad dinámica de alto grado en sí misma porque cumple tres características básicas: hace referencia a la exploración de nuevos dominios para la empresa, explica la readaptación de la base de recursos con la que cuenta la misma y se centra en identificar oportunidades a las que dar respuesta con decisiones orientadas al mercado.

Continuando con la clasificación de Teece (2007), si el nuevo modelo de negocio está bien calibrado y responde con éxito a las necesidades del mercado, se producirá un crecimiento de la corporación en términos de recursos y activos disponibles. Dado que el objetivo más coherente es mantener ese crecimiento, en el marco de esta coyuntura se requiere una adecuada reconfiguración de los mismos con el fin de proteger la salud de la estructura. Los microfundamentos principales son la descentralización –pero con una adecuada descomposición de las unidades que favorezca la integración–, la ‘coespecialización’ –complementariedad entre los elementos de la empresa, que son más valiosos en conjunto que separados, para potenciar la coherencia estratégica y una sinergia a la hora de crear valor–, la gestión del conocimiento (transferencia, formación...) y una gobernanza adecuada (establecimiento de incentivos, resolución de problemas...). En otras ocasiones, el propio Teece (s. f.) habla de la reconfiguración como un proceso menos determinista, que se centra en “mantener la competitividad a través de la mejora, la combinación, la protección y, cuando sea necesario, la reconfiguración de los recursos tangibles e intangibles de la empresa”.

Los expertos identifican distintos microfundamentos clave para el desarrollo de capacidades dinámicas, como dotar a la fuerza de trabajo de habilidades diferenciadas (para llevar a cabo tareas complementarias, y también con un propósito transversal) o el fomento de los comportamientos adaptativos como forma de potenciar la flexibilidad de la empresa (Ketkar y Sett, 2009; O’Connor y McDermott, 2004; O’Connor, 2008; Loon, Otaye-Ebede y Stewart, 2020).

Buscando una taxonomía de las principales capacidades que se orientan a la reconfiguración de un modelo de negocio en el contexto de una estrategia ágil, Battistella *et al.* (2017) llevaron a cabo una revisión bibliográfica que determinó la existencia de un total de 52 capacidades, tanto dinámicas como operativas, que se agrupan en tres familias. La primera de ellas pone el foco sobre la capacidad de innovación, la segunda explica los procesos que permiten capitalizar los recursos existentes y la tercera aborda aquellas actividades que permiten crear interconexiones, tanto entre los elementos internos de la compañía, como entre esta y otros actores del mercado y la industria. A continuación se resume cada uno de estos bloques, y el conjunto global de capacidades se puede encontrar en el Anexo I.

Las capacidades orientadas a la innovación están conformadas por aquellas habilidades que convierten a la empresa en un ente adaptativo, absorbente e innovador que percibe, interpreta y reacciona al cambio con proactividad, además de superar las dificultades que existan para que la firma perciba las oportunidades de cambio y sea consciente del impacto de las mismas sobre su negocio (Battistella *et al.*, 2017: 67). En particular, existen capacidades que permiten poner en práctica una estrategia nueva y otras que permiten anticiparse a las demandas del mercado y buscar nuevas oportunidades. Ejemplo del primer subgrupo son la autonomía o la velocidad en la ejecución de nuevas propuestas, mientras que en el segundo es posible encuadrar capacidades como la apertura a nuevas ideas o la absorción de información proveniente del entorno y su aplicación a nuevas ideas comerciales.

El bloque conformado por las capacidades capitalizadoras de recursos contempla todas aquellas habilidades para “adquirir, desarrollar y desplegar sus recursos y capitalizarlos para conseguir, con rapidez, una ventaja competitiva sobre otras firmas” (Battistella *et al.*, 2017: 67; Lado y Wilson, 1994; Boonpattarakon, 2012). Para conseguirlo, es necesario combinar actividades estrictamente dependientes del capital humano, como el liderazgo o el talento, con activos intangibles, como las competencias tecnológicas o la habilidad para conseguir que empleados y directivos compartan una percepción positiva y común sobre la organización. El tercer conjunto, por su parte, aglutina aquellas capacidades que permiten generar interconexiones entre todos los componentes de la empresa, así como vincular a la empresa con su exterior, a través de actividades como la coordinación entre los distintos departamentos o el desarrollo de un vínculo duradero con los clientes.

La investigación de Battistella *et al.* (2017: 80) revela, además, que las firmas que consiguen una creación de valor sostenida a través de la innovación en modelos de negocio “tiende a dirigir diferentes capacidades a distintas áreas del modelo de negocio”. En especial, relacionan las capacidades de innovación estratégica con la propuesta de valor, la capitalización de recursos con la formación, la gestión del conocimiento y los recursos humanos y, en última instancia, las capacidades de creación de interconexiones con la generación de marca y la comercialización.

A pesar de la transversalidad que ofrece este conglomerado de capacidades, y de la existencia de un bloque estrechamente conectado con los recursos humanos, la existencia del capital humano y de sus capacidades no garantiza la generación de ventajas competitivas. Su influencia en la creación de valor depende de que estas habilidades se pongan a disposición de los objetivos de la empresa. Para ello es necesario llevar a cabo una gestión estratégica de los recursos humanos (*Strategic Human Resources Management*, SHRM, en inglés) que genere las políticas internas necesarias para asegurar que el capital humano contribuya al proceso de creación de valor y, en consecuencia, a la generación de ventajas competitivas y al ulterior cumplimiento de las metas de la empresa. “Utilizar la gestión de los recursos humanos de una forma adecuada ofrece a la empresa ventajas competitivas”, porque “la única estructura que no puede ser imitada en las empresas es el capital humano” (Alomari, 2020: 568).

En un plano general, estas políticas se basan en diversas líneas de actuación, como la contratación del personal adecuado, los procesos de formación, la evaluación y compensación del desempeño laboral, la organización del trabajo en equipo y el desarrollo —tanto personal como profesional— de las personas que componen la firma (Rihan, 1998; Ynzunza Cortés e Izar Landeta, 2013). Por su parte, Achtenhagen, Melin y Naldi (2013) abordan la existencia de una serie de capacidades críticas que son especialmente importantes para la creación de valor en el largo plazo: (1) la identificación y la experimentación con oportunidades de negocio; (2) el uso equilibrado de recursos y capacidades; (3) consecución de la coherencia entre el liderazgo activo, la cultura y el compromiso de los empleados. Como se puede observar, hay un cierto grado de coincidencia con la teoría de Teece (2007, 2018), a la que añaden matices.

La detección de la primera capacidad crítica, orientada a descubrir y trabajar con nuevas vías de negocio, se basa en asumir que “una característica de las compañías exitosas en el desarrollo de sus modelos de negocio para crear valor a lo largo del tiempo es que actúan de una forma muy emprendedora (Achtenhagen, Melin y Naldi, 2013: 435). Por tanto, se hacen imprescindibles distintas capacidades, como la investigación de mercado y la experimentación con nuevas ideas a través de distintas actividades, como el fomento de la independencia de los trabajadores o el

establecimiento de políticas que faciliten el aprendizaje continuo, incluso si implica errores.

En segundo lugar, Achtenhagen, Melin y Naldi (2013: 436) argumentan que una creación de valor sostenida en el largo plazo suele derivar en un crecimiento de la compañía y, por esta razón, es necesario mantener un equilibrio constante entre los recursos y las capacidades. De este modo, se asegura una expansión controlada, siguiendo los objetivos de la empresa, y también se facilita la disponibilidad de capital para la reinversión. En este punto existen similitudes claras tanto con el bucle de optimización del modelo de negocio propuesto por Demil y Lecocq (2010), en el que los márgenes de beneficio se emplean para fortalecer las capacidades y los recursos competitivos, como con la capacidad dinámica de reconfiguración acuñada por Teece (2007).

Por último, la disposición de un liderazgo activo, una cultura empresarial fuerte y un alto compromiso de los empleados ha demostrado ser una capacidad crítica para crear valor con estabilidad. Entre las actividades específicas que se pueden desarrollar para alcanzar esta capacidad, los autores destacan la facilitación de la expresión de los empleados, el desarrollo de unos valores compartidos claros, mostrar lealtad y compromiso con los trabajadores, así como ejercer un estilo de liderazgo visible y creíble (Achtenhagen, Melin y Naldi, 2013). El objetivo es integrar el capital humano en las decisiones estratégicas de la compañía y en el proceso de mejora del modelo de negocio.

En conclusión, las habilidades que aporta el capital humano a una firma y su gestión estratégica determinan el rendimiento de la empresa en el largo plazo. Tanto las capacidades de los profesionales como su satisfacción laboral influyen en su capacidad para competir. Por esta razón, la disponibilidad de una plantilla óptima –tanto en lo que respecta al estamento directivo como entre los empleados, en un sentido más amplio– es la base para garantizar la creación de valor (Al-Tarawneh, 2020: 129), y una profundidad adecuada en términos de capital humano garantiza la generación de ventajas competitivas a largo plazo (Sikora *et al.*, 2016).

Capítulo II. El modelo de negocio en la empresa informativa



2.1 Economía del periodismo

Este epígrafe profundiza en los fundamentos de la economía de los medios de comunicación (*media economics*, en inglés), un ámbito académico que aplica “teorías, conceptos y principios económicos al estudio de las empresas e industrias mediáticas” con el objetivo de conocer la forma en que “utilizan recursos escasos para producir contenido que es distribuido entre los consumidores de una sociedad y así satisfacer los diversos deseos y necesidades que tienen” (Albarran, 2002: 5). De acuerdo con von Rimscha (2020), los estudios sobre *media economics* se remontan a la década de 1940, momento en que surgieron las primeras inquietudes acerca de esta temática que ha evolucionado desde un planteamiento de cierto cariz individualista porque se estudiaban industrias específicas, como la de la prensa o la televisión, hasta una aproximación más integradora influida por la globalización y por la convergencia mediática.

Este contexto de modificaciones sistémicas que tiene lugar en el seno de la industria mediática guarda una enorme familiaridad con la evolución tecnológica. De hecho, para Doyle (2013), la revolución provocada por Internet y el entorno digital es uno de los estímulos más importantes para el florecimiento de los estudios sobre la economía de los medios de comunicación, debido a que la consolidación de la red provocó una reconfiguración en los principios básicos del negocio de los medios, pero también en el diseño de las políticas necesarias para regular el nuevo entorno. Aunque la perspectiva del determinismo tecnológico es insuficiente para reflejar la realidad de la industria, se trata de un factor de impacto reseñable (Valero-Pastor, 2021; Manfredi-Sánchez, Ufarte-Ruiz y Herranz de la Casa, 2019).

Atendiendo a los numerosos desafíos que afronta este sector en el plano financiero, la pertinencia de los estudios sobre *media economics* ha sido ampliamente discutida en la literatura científica durante las últimas dos décadas, y diversos investigadores han ofrecido argumentos para contextualizar la relevancia de este campo de estudio. Picard (2011) defiende que, para comprender su funcionamiento con amplitud, es necesario entender las motivaciones de las empresas, las presiones a las que están sometidos sus

miembros, las actividades que llevarán a cabo y el rendimiento que necesitan para competir.

Por su parte, Albarran (2002: 6) plantea sus dudas acerca de si la investigación sobre la economía de los medios de comunicación es, en realidad, uno de los ámbitos más importantes en el contexto de los estudios sobre comunicación. Estas disquisiciones se construyen sobre una idea concreta: que “la habilidad para atraer ingresos (y, en última instancia, generar beneficios) permite que los productores continúen operando en los mercados mediáticos”. Dando la espalda a las cuestiones económicas, la industria no podría mantener su actividad. Además, según este investigador, el *corpus* teórico sobre *media economics* también ofrece las claves necesarias para que los profesionales comprendan mejor el ecosistema en el que trabajan y consigan sus objetivos laborales, además de proveer el conocimiento necesario para analizar los factores que configuran mercados concretos, como los avances en la tecnología o las regulaciones gubernamentales. Existe, pues, una vinculación entre la realidad industrial y las aportaciones científicas que se aleja del tratamiento puramente teórico que caracterizó a este campo de estudio en sus inicios (von Rimscha, 2020).

La investigación sobre *media economics* se caracteriza, además, por una gran amplitud, y bebe de disciplinas tan distintas como la propia economía, la comunicación e incluso la psicología social. De este modo, según von Rimscha (2020) se atiende a las tres funciones básicas atribuibles a los medios: la función social (a través del entretenimiento, de favorecer una mejor comprensión del mundo y de fomentar unos valores compartidos por los ciudadanos), la labor política (proporcionar una plataforma para el debate y el control a los poderes públicos, garantizando así derechos como la libertad de expresión) y el papel económico (en el contexto de un sistema capitalista, la mayoría de medios de comunicación también se orientan a diversos objetivos económicos, como la generación de beneficios o el crecimiento).

En estas funciones relacionadas con el campo de la economía mediática también se observa que esta especialidad aborda tanto aquellos factores macroeconómicos como microeconómicos de las diversas subindustrias que componen la parcela, como la televisión, el cine o el periodismo. Los primeros se centran en el sistema económico completo, partiendo de un enfoque sistémico de alcance nacional e internacional que

sirve para estudiar diferentes aspectos, como las políticas públicas o la producción y el consumo agregado de productos y servicios mediáticos. Los segundos, en cambio, ponen el foco sobre “las actividades de componentes específicos del sistema económico, como los mercados individuales, las empresas o los consumidores” (Albarran, 2005: 117). Aunque ambas vertientes están interrelacionadas e influyen la una sobre la otra, el estudio de los modelos de negocio para el periodismo pertenece al campo de la microeconomía, pues se orienta a estudiar el rendimiento de organizaciones periodísticas a la hora de relacionarse con los consumidores para crear, distribuir y capturar valor a través de su modelo de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Owers, Carveth y Alexander (2004) establecen cuatro grandes áreas de estudio de la macroeconomía de los medios: el consumo, la inversión, las políticas gubernamentales y la economía internacional. La primera se orienta a obtener conocimiento sobre diversos factores relacionados con la demanda, como el nivel de ingresos de un país, la propensión al ahorro o, más concretamente, el gasto destinado a los medios de comunicación que se realiza en cada núcleo doméstico y la aportación de la industria a la economía general. Se trata, en definitiva, de obtener el mayor conocimiento posible sobre las características que tienen los consumidores de una región determinada atendiendo a factores sociodemográficos y económicos.

La inversión, por su parte, hace referencia a la obtención de activos para crear nuevas unidades de negocio o distintos productos. Owers, Carveth y Alexander (2004: 10) aseguran que este componente “tiene un papel muy importante por su influencia sobre las fluctuaciones en los ciclos de negocio”. La propensión a invertir es un indicador del estado de salud económica y las inversiones tienen un efecto multiplicador en el Producto Interior Bruto (PIB)¹⁸. Son, por tanto, “un arma de doble filo”, pues la inversión potencia aquellos momentos de fortaleza económica, pero al mismo tiempo “un fracaso en la inversión exagera la recesión”. La crisis de deuda sufrida por muchas corporaciones periodísticas hace unos años, junto con la recesión económica y las

¹⁸ El Producto Interior Bruto (PIB) expresa, en términos monetarios, el valor total de la producción de bienes y servicios que se lleva a cabo en una región determinada durante periodos concretos (lo más habitual es que se plantee en términos anuales).

dificultades relacionadas con el modelo de negocio (Ferrís Forés, 2012), mostró las debilidades existentes en esta área.

Las políticas económicas están compuestas por el gasto, la política monetaria y la regulación. Los estudios de esta especialización se preocupan por cómo afectan las acciones institucionales (en materia de impuestos, regulación, etc.) a la producción de sus bienes y servicios. Factores como la recaudación fiscal o el sistema bancario de un país, tienen una incidencia clave en todos los sectores, particularmente en aquellos de una relevancia social notoria, como el de los medios de comunicación. En este sentido, la acción de las instituciones presenta una incidencia multidimensional que pasa por el potenciamiento de la competencia leal, la regulación publicitaria y la garantía del acceso a la información a través de distintas acciones, como la creación y el mantenimiento de medios de comunicación de titularidad pública, entre otras metas.

El último elemento macroeconómico al que aluden Owers, Carveth y Alexander (2004) es la economía internacional. En el contexto de la globalización, las operaciones entre distintos países tienen un claro impacto en las empresas. No en vano, las instituciones públicas también tienen un papel relevante en el desarrollo de políticas que favorezcan los intercambios con terceros o, por el contrario, estén destinadas a proteger la actividad económica interna. Pero, al margen de asuntos políticos, es necesario pensar en la industria mediática actual como un mercado internacional en el que los grandes medios de comunicación superan sus fronteras para buscar nuevas audiencias en otras regiones de su área de influencia, en particular aquellos países con los que se comparte el idioma. La perspectiva histórica establece que Estados Unidos ha sido un mercado de referencia para el resto del mundo occidental por su capacidad para exportar productos audiovisuales y porque sus medios de comunicación de referencia –The New York Times, The Washington Post, The Wall Street Journal...– tienen un claro influjo sobre instituciones de otras nacionalidades (Owers, Carveth y Alexander, 2004; Valero-Pastor, 2015).

El plano microeconómico, en cambio, se centra en el estudio de tres grandes áreas: los consumidores, los productores y los mercados (Owers, Carveth y Alexander, 2004). En el primer ámbito, la meta de los investigadores es conocer cuáles son las necesidades y las demandas de los usuarios. Es decir, las razones por las que consumen un

determinado producto mediático u otro, así como las decisiones que deben tomar y las formas en las que es posible maximizar el valor que se les entrega. La segunda, en cambio, estudia los procesos que permiten a las empresas optimizar las soluciones ofrecidas a los consumidores.

Las empresas adquieren elementos (terreno, fuerza de trabajo y capital) en los mercados, y transforman esos elementos en un resultado (productos y servicios) utilizando las decisiones tecnológicas e industriales que consideran más eficientes de entre aquellas que están disponibles (Owers, Carveth y Alexander, 2004: 20)¹⁹

La tercera área global a la que los especialistas en *media economics* dedican sus esfuerzos se focaliza sobre el lugar en el que consumidores y productores interactúan: el mercado. En este punto, se estudia la anatomía del mismo en términos de competencia y de las características que presentan la oferta y la demanda (Owers, Carveth y Alexander, 2004).

Combinando las áreas macroeconómica y microeconómica, Picard (2011) determina que la industria mediática posterior a la consolidación de Internet se caracteriza, principalmente, por ser un entorno cambiante cuya morfología está determinada por cinco tendencias: una oferta abundante, la fragmentación y la polarización de la oferta, la necesidad de diversificar los productos y servicios para atraer la atención de un mayor número de consumidores y una disminución de la fortaleza de las empresas periodísticas en favor de otras áreas del ámbito comunicativo, como las plataformas sociales.

En la actualidad, “el crecimiento de la oferta mediática está excediendo, por mucho, el crecimiento del consumo tanto en términos temporales como monetarios” (Picard, 2011: 3), dando lugar a un fenómeno conocido como la ‘economía de la atención’. De acuerdo con Pérez Serrano (2011: 274), que cita a Nieto (2001: 134-138), “el siglo XXI

¹⁹ Traducción aproximada del siguiente párrafo: “Firms purchase inputs (land, labor, and capital) in resource markets, and transform these inputs into outputs (products and services), employing the technological and industrial organizational choices considered to be the most efficient of those available. Marketing and distribution costs are incurred in attaining the final sale of the output. Generally, the goal is the maximizing of economic profits”.

inicia el paso de la sociedad de la información a la sociedad de tiempo”, en la que la audiencia, “con libertad, elige una opción [mediática] u otra depositando en ella su respeto y asignándole parte de su bien máspreciado y escaso de estas épocas (el tiempo de que dispone)”. La atención humana es un recurso escaso y cuantificable (Marazzi, 2008) que resulta determinante para el negocio de las industrias creativas.

En segundo lugar, hay que tener en cuenta que el consumo de los usuarios está fragmentado y polarizado, debido a que “la gente está dispersando su uso de los medios a través de más canales” (Picard, 2011: 4). Por esta razón, conviene que los medios generen interacciones satisfactorias y “memorables” para los usuarios, con el fin de adaptarse a un consumo cada vez más basado en experiencias que potencien la lealtad y el compromiso de las audiencias (Picard, 2011: 4). Este proceso de diversificación también ha favorecido que las empresas mediáticas desarrollen una gama de productos y servicios más extensa para incrementar su alcance y, al mismo tiempo, disminuir el riesgo económico al reducir el peso relativo de cada una de sus líneas de negocio.

La necesidad de atender a un mayor número de intereses se identifica con la teoría de la larga cola (*long tail*, en inglés). Su creador, Chris Anderson (2004), asegura que la demanda agregada de numerosos mercados pequeños tiene un volumen superior a la de los grandes productos mediáticos que lideraban el consumo durante la etapa analógica. Es decir, existen millones de productos y servicios con una demanda baja o muy baja, pero suficiente como para generar ingresos, tanto a compañías pequeñas que se dediquen en exclusiva a ellos como a grandes conglomerados mediáticos que tienen la oportunidad de ofrecer, con menos costes que nunca, un amplio abanico de productos y servicios dirigidos a diferentes segmentos de consumidores (Goldstein y Goldstein, 2006).

Si bien todavía estamos obsesionados con los productos de éxito, ya no son la fuerza económica que fueron en otros tiempos. ¿Adónde se han ido esos consumidores infieles? A ninguna parte. Se han dispersado como segmentos de mercado y están distribuidos en miles de nichos (Anderson, 2006: 12)

Sin embargo, Picard (2011: 4) reconoce que, a pesar del crecimiento de los *portfolios*, “la fortaleza de las empresas mediáticas se está erosionando” debido al descenso de su alcance. Esta afirmación se puede aplicar a aquellos sectores tradicionales, como el

periodismo o la televisión, pero no a las plataformas sociales, que desencadenaron “un movimiento de poder en la comunicación”: ahora, los usuarios tienen un mayor poder que en el ecosistema mediático tradicional y el peso de los intermediarios se ha reducido. Una muestra de ello es el colapso del modelo de negocio tradicional del periodismo, en el que se creaba, distribuía y capturaba valor en un mercado bilateral de lectores y anunciantes (Anderson y Gabzsewicz, 2006). Internet y sus tecnologías derivadas, como las redes sociales, modificaron los hábitos de consumo de la audiencia, y tecnologías posteriores, como las redes sociales y los buscadores, han acaparado los ingresos publicitarios. En 2018, Facebook y Google se repartieron el 52 % de los ingresos por publicidad digital en Estados Unidos (Pew Research Center, 2018), una cifra que similar a la de España, donde el 57,1 % de la inversión publicitaria en medios digitales acabó en manos de plataformas y buscadores (IAB Spain, 2019). Los retos que plantea la economía del periodismo son distintos a los de otras industrias creativas.

A causa de este cambio de paradigma, las empresas mediáticas sufrieron para adaptarse a los numerosos y profundos cambios que afectaron a los modos de producción, acentuaron la competencia, modificaron los cimientos de la relación con audiencias y anunciantes, transformaron el comportamiento de los mercados y, en definitiva, alteraron el potencial de las empresas mediáticas. Por ello, “la necesidad de que los directivos entiendan y se ajusten a las nuevas condiciones se incrementa cada día porque estos cambios pueden conducir al fracaso tanto de los productos existentes como de los nuevos, así como a la pérdida de valor y a la desaparición de empresas” (Picard, 2011: 5).

En este caldo de cultivo, el estudio sobre la gestión de empresas periodísticas ha experimentado un claro auge que tiene como objetivo el escrutinio de las formas en que las compañías periodísticas “optimizan el desarrollo, la producción y la distribución de productos mediáticos a la luz de las características especiales que tienen los bienes periodísticos” (von Rimscha, 2020: 2). Por esta razón, es posible identificar este acercamiento a las organizaciones empresariales con un campo de estudio propio: la dirección estratégica y la gestión de empresas mediáticas (*media management*, en inglés), que se analizará a continuación

2.2 La dirección y gestión de empresas periodísticas

Este bloque analiza el campo de estudio de la dirección estratégica de empresas periodísticas a partir de una base teórica sobre *media management*, un campo de conocimiento joven que ha adquirido entidad independiente y una gran importancia en las últimas dos décadas porque intenta acercar la teoría general de la dirección de empresas a la realidad de la industria de los medios de comunicación en un momento de incertidumbre económica y necesidad de nuevos planteamientos para las organizaciones (Küng, 2017b). Por su juventud, se trata de un terreno científico muy fragmentado, en el que es necesaria mayor cohesión (Mierzejewska, 2011) que favorezca un avance sólido del conocimiento y, a su vez, ofrezca soluciones de utilidad para la realidad de las corporaciones.

Para abordar esta realidad compleja, plagada de teorías limítrofes que dan forma al campo de estudio, el epígrafe sigue una estructura deductiva. En primer lugar, se recorren las principales teorías de la dirección de negocios para enmarcar el ámbito de investigación. En segundo lugar, se abordan las particularidades económicas del producto y servicio periodístico, pues resultan imprescindibles para comprender las dinámicas que afrontan los responsables de las organizaciones empresariales en el día a día (von Rimscha, 2020). Por último, se profundiza en aquellas variables que conforman tanto la dirección estratégica como la gestión operativa en el día a día de las organizaciones. De este modo, se atiende al continuo de decisiones y acciones necesarias para el diseño y la implementación de un modelo de negocio (Casadesús-Masanell y Ricart, 2010; Küng, 2017b).

2.2.1 Acotación del campo de estudio: orígenes, definición y principales escuelas de pensamiento

La investigación sobre dirección y gestión de empresas mediáticas tomó forma durante el siglo XX, a medida que se iban desarrollando y consolidando los diferentes sectores que conforman esta industria, cuya importancia resulta de especial relevancia en el plano social (Albarran, 2006). Esta es, precisamente, la principal causa de su cristalización: existe un enorme interés por conocer la forma en que operan estas

organizaciones empresariales, que tienen un papel clave como fuente de información y transmisión cultural. Sin embargo, y a pesar de las particularidades que han otorgado a este campo de la literatura científica una entidad propia, Albarran (2006: 3) considera que, para comprender fundamentos, tendencias y patrones, se demanda un recorrido por los principales hitos de los estudios sobre dirección de negocios.

De acuerdo con Albarran (2006), existen dos escuelas que marcaron el devenir de la investigación sobre negocios: la escuela clásica y la escuela de las relaciones humanas. Los postulados clásicos sobre dirección de empresas se remontan a finales del siglo XIX, coincidiendo con las revoluciones industriales, un momento en el que existía un gran interés por mejorar los métodos de producción e incrementar la productividad de los trabajadores (Albarran, 2006: 4). Para alcanzar estas metas existían diversos enfoques, entre los que destacan el científico, el administrativo y el burocrático.

El enfoque científico buscaba un acercamiento sistemático a los métodos de producción –reparto de tareas, selección de personal, formación...– para potenciar la eficiencia. El padre de este pensamiento es Frederick W. Taylor (1919), quien aseguraba que “el principal objetivo de la dirección es asegurar la máxima prosperidad para el empleador y la mayor prosperidad para cada empleado” (Taylor, 1919: 9). En este sentido, los principios que rigen la propuesta taylorista establecen que un salario más alto para los trabajadores conlleva una mayor productividad. Como resultado, existe una percepción mecanicista de los recursos humanos que, como se analizará más adelante, no es compartida por la escuela de las relaciones humanas. A pesar de estas críticas, Albarran (2006) recuerda que muchas de las propuestas realizadas por este enfoque científico, como el desarrollo de métodos complejos para la selección de personal, se mantienen en las empresas actuales.

La visión administrativa tiene un enfoque diferente que se cimenta sobre el modelo POC (Planificación, Organización, Liderazgo, Coordinación y Control)²⁰ de Fayol (1949), que pormenoriza las funciones de un directivo. Sin embargo, la principal aportación de este empresario, según Albarran (2006) es la comprensión del proceso directivo como un procedimiento continuo, que explica a través de un listado de 14

²⁰ Traducción aproximada del inglés ‘Planning, organizing, commanding, coordinating, and control’.

principios que debían ser flexibles para hacer frente a los cambios en el contexto operativo. Parker y Ritson (2005) consideran que sus aportaciones han sido infrarrepresentadas en la literatura sobre negocios y que Fayol es un pensador de influencia contemporánea por sus aportaciones a la planificación y el control de la producción, la responsabilidad de los cargos directivos, la importancia del personal en todos los ámbitos de la organización y la repercusión de la formación continua.

La perspectiva burocrática, fundada por Max Weber (1947), otorga un mayor protagonismo a la estructura empresarial. Desde su punto de vista, la implementación de una jerarquía o una burocracia muy marcada permite que una organización empresarial funcione con efectividad. Se dibuja una frontera entre la fuerza de trabajo y los responsables, quienes deben desplegar diversos mecanismos de disciplina, control y autoridad, priorizando así los criterios técnicos y de productividad a la hora de desarrollar su labor. Por todo ello, según Albarran (2006: 5), las teorías clásicas ponían el foco en que los responsables de una empresa son los encargados de establecer responsabilidades laborales claras y definidas, supervisar con detalle, controlar los resultados de la producción y tomar las decisiones importantes. Al mismo tiempo, se consideraba que los trabajadores tenían escasos incentivos más allá de los puramente económicos.

Estos argumentos son puestos en tela de juicio por la escuela de las relaciones humanas, que considera que la directiva y los empleados comparten unos objetivos comunes o que, al menos, deben hacerlo. Además, se asume que los incentivos de estos últimos traspasan las barreras de lo económico y, en consecuencia, esta línea de pensamiento tiene en cuenta las necesidades de todos los individuos a la hora de analizar la eficiencia y la productividad de una firma. Investigaciones posteriores han advertido de que su surgimiento respondió, en parte, a las demandas de un rol más significativo en la toma de decisiones que llevaron a cabo los sectores activistas en defensa de los derechos de los trabajadores (Bruce y Nyland, 2011).

Los experimentos de Hawthorne, desarrollados por el profesor de Harvard Elton Mayo entre 1924 y 1932, son considerados como el punto de partida de la escuela de las relaciones humanas. Estos ensayos medían el impacto de la iluminación sobre la productividad de los trabajadores, pero Mayo llegó a la conclusión de que las variables

humanas y personales tenían una incidencia superior sobre la productividad que las condiciones físicas de su espacio de trabajo. Los resultados eran evidentes: el nivel de interés de la directiva por los trabajadores y su labor profesional afecta al rendimiento de la empresa (Albarran, 2006).

Para ofrecer una perspectiva amplia sobre el abanico de necesidades que tiene un trabajador desde el ámbito de la psicología, Maslow (1954) identificó cinco categorías de necesidades (fisiológicas, seguridad, sociales, autoestima y autorrealización) que siguen una jerarquía: a medida que un individuo satisface los niveles básicos, la relevancia de las categorías sucesivas cobra importancia (Zalenski y Raspa, 2006). Las necesidades fisiológicas son aquellas relacionadas directamente con la supervivencia –comida, agua, refugio, abrigo, descanso, sexo...–. La seguridad, que conforma el segundo nivel, está conformada por las variables que garantizan la estabilidad y la ausencia de peligros. El tercer factor, el de la vida social, aúna aquellos aspectos relacionados con la pertenencia a distintos grupos, como la familia o las amistades, e incluso la obtención de un puesto de trabajo. Con mayor especificidad, los factores relacionados con la autoestima se miden en términos de realización, estatus social y consecución de objetivos vitales. Es decir, el reconocimiento por parte de otras personas. Por último, la autorrealización conlleva un deseo de llevar a su máxima expresión las capacidades y el potencial del individuo (Albarran, 2006). De una forma más concisa y relacionada con el entorno laboral, Herzberg (1966) asegura que existen dos grandes factores vinculados a la satisfacción laboral: la higiene –elementos relacionados con el entorno de trabajo tan diversos como las condiciones físicas del mismo o el salario– y la motivación –reconocimiento, responsabilidad, crecimiento individual, aprovechamiento de las capacidades profesionales...–.

A pesar de estos intentos por comprender los componentes de la motivación de los trabajadores, la Teoría X (McGregor, 1960) aseguró a mediados del siglo XX que la mayoría de responsables mantenía un estilo basado en la amenaza y la imposición porque asumían que sus trabajadores no estaban motivados para el desempeño de su labor, realizada únicamente por la motivación salarial. Ante este descubrimiento, propuso la denominada Teoría Y, que aúna las necesidades de los trabajadores con los objetivos empresariales. La directiva se convierte, así, en una suerte de asistente para que las personas que dedican su labor profesional a la compañía rindan en plenitud y

la compañía se beneficie de ello (Kopelman, Prottas y Davis, 2008). A su vez, estos planteamientos, fueron combinados en cierta medida por la Teoría Z (Ouchi, 1981), que propone un estilo autoritario para la toma de decisiones estratégicas en consonancia con valorar, sin lugar a dudas, que la participación y el desarrollo individual son elementos necesarios para el éxito de cualquier empresa (Albarran, 2006).

A partir de la década de 1960 empezaron a desarrollarse lo que se pueden considerar como estudios contemporáneos sobre la dirección estratégica de negocios, que integraban y expandían el conocimiento producido por las dos escuelas mencionadas. Este *corpus* teórico, que actúa como base para la literatura específica sobre *media management*, emergió bajo la denominación de estudios sobre política empresarial²¹ que se centraban, principalmente, en conocer los mecanismos por los que las decisiones de las firmas se traducen en productos y servicios, además de la estructura de estas organizaciones y la forma en compiten por su posición en el mercado (Chan-Olmsted, 2006). Diversas publicaciones (Chan-Olmsted, 2006; Sánchez Tabernero, 2000; Valero-Pastor, 2021) atribuyen la definición fundamental de la dirección estratégica a los postulados de Chandler (1969) quien entiende este concepto como la formulación de objetivos y la toma de decisiones a largo plazo, que resultan distintas de la determinación de la propia estructura empresarial, y la asignación de los recursos necesarios para cumplir con los propósitos establecidos.

Los albores de la dirección estratégica se encuadran en el entorno de la escuela de negocios de Harvard. Durante años se lo consideró como un ámbito educativo, más que de un campo de investigación científica, gracias a esta ambición didáctica: de acuerdo con Schendel y Hatten (1972), las primeras incursiones buscaban una integración del conocimiento proveniente de otras áreas relacionadas con los negocios al tiempo que se utilizaba esa información para que los estudiantes desarrollaran nuevas habilidades directivas.

Durante las dos décadas posteriores al nacimiento de esta línea de investigación surgieron dos escuelas con enfoques muy distintos. Por un lado, aquella que mostraba

²¹ Traducción aproximada del término 'business policy'.

un claro interés por observar la toma de decisiones que tiene lugar en el interior de las empresas para comprobar cómo se diseña e implementa la estrategia, con ejemplos como la teoría del ‘incrementalismo lógico’ de Quinn (1978). Esta aportación argumenta que la forma más efectiva de desarrollar una estrategia es llevar a cabo un proceso iterativo e incremental a partir de la experimentación y el aprendizaje, en contraposición a formular propuestas de carácter global y definitivo que son más complejas e ineficiente para la organización (Furrer, Thomas y Goussevskaia, 2008).

Por el otro, Furrer, Thomas y Goussevskaia (2008) exponen la existencia de un campo con mayor atención a la relación que existe entre la estrategia y el rendimiento efectivo de las firmas. Este ámbito ha tenido un impacto mucho más significativo en la literatura sobre negocios y tiene como punta de lanza las aportaciones de Michael E. Porter (1980), quien popularizó el paradigma estructura-conducta-rendimiento (*Structure-conduct-performance*, SCP, en inglés) desarrollado por Bain (1968). Este modelo fue determinante en la teoría sobre organización industrial (*Industrial Organization*, IO, en inglés). De acuerdo con Valero-Pastor (2021), establece que “la estructura de una industria (número, tamaño y ubicación de las firmas) afecta al comportamiento de las compañías (su conducta individual o colectiva), mientras que el desempeño y los resultados de las industrias dependen del comportamiento de las empresas” (Mierzejewska y Hollifield, 2006: 42). Es decir, la conducta y los resultados de las empresas se ven afectados por el entorno en el que opera, y es necesario que los estudios sobre la organización interna de las compañías tengan en cuenta este contexto a la hora de estudiar el desarrollo y la implementación de una estrategia.

Siguiendo esta visión centrada en los procesos que tienen lugar en el seno de una empresa, Sánchez Taberner (2000: 14) define la dirección estratégica de las empresas de comunicación como “un proceso racional de cálculo y análisis, destinado a obtener la máxima ventaja competitiva de una compañía a largo plazo”. La idea básica que subyace en este planteamiento es alinear la organización de la compañía con las demandas del entorno a través de distintos tipos de aproximaciones, como la planificación a largo plazo o el desarrollo de herramientas de tipo más pragmático para generar ventajas competitivas e incrementar su rentabilidad (Küng, 2017b: 24; Chan-Olmsted, 2006; Maijanen, 2020). Aquí está latente una filosofía cercana a la innovación en modelos de negocio.

Sin embargo, tal y como apunta Sánchez Tabernero (2000: 14) la óptica más tradicional sobre la estrategia competitiva “se basa en la idea de que la evolución del mercado (hábitos de consumo de las personas, comportamiento de los competidores, influencia de los cambios legales y tecnológicos, etc.) es, al menos en cierta medida, predecible”. Aquí subyace un racionalismo criticado por diversas corrientes que aseguran que el comportamiento de los mercados es impredecible, sobre todo en áreas en las que tiene una gran influencia la tecnología, como el bullicioso ecosistema mediático actual (van Kranenburg y Ziggers, 2013), y este debate ha dado lugar a la existencia de tres corrientes de pensamiento en torno a la dirección estratégica: racional, adaptativa e interpretativa (Küng, 2017b; Chaffee, 1985; Sánchez Tabernero, 2000).

La visión racional, también conocida como lineal, es aquella que se basa en la interpretación clásica de Chandler (1969) sobre la estrategia, entendida en este caso como el establecimiento de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la consecuente utilización de los recursos necesarios para cumplirlos. Este modelo de planificación estratégica se sustenta en el principio de que el entorno es “relativamente predecible o que, al menos, la organización está aislada del entorno” porque las circunstancias del contexto reducen el impacto de los factores exógenos (Chaffee, 1985: 2). Además, la corriente racional sobre la estrategia asume que los responsables de la empresa tienen una capacidad notoria para hacer cambios sustanciales en la organización que, en muchos casos, dan sus frutos en un plazo de meses o incluso años. Existe, pues, un claro componente de análisis y proyección sobre las fuerzas competitivas que afectarán a la empresa en el futuro con el objetivo de desarrollar e implementar un plan que contemple la toma de decisiones y las acciones que ejecutará la empresa (Küng, 2017b).

Por el contrario, la escuela adaptativa argumenta que la empresa debe mantener un escrutinio constante de las condiciones externas en las que opera, pero también de su situación interna para ajustarse tanto a las oportunidades y los riesgos que se desprenden del contexto como a las capacidades y recursos competitivos de los que dispone la organización (Chaffee, 1985). El objetivo, de acuerdo con Küng (2017: 108), es afrontar con garantías los entornos inciertos y complejos asumiendo que el cambio

y la adaptación son intrínsecos a la estrategia. Por este motivo, se produce una clara vinculación entre la estrategia y la organización de la empresa: “Un cambio en el contenido de la estrategia debe conllevar modificaciones en la organización – estructura, personas y procesos” (Küng, 2017b: 108). Además, estas decisiones están menos centralizadas por su presencia en las operaciones diarias y, por ello, los altos cargos de la firma adoptan un papel de guía al resto de miembros de la firma para que se apliquen las resoluciones estratégicas adoptadas (Chaffee, 1985).

La tercera forma de comprender la estrategia está muy vinculada a las aproximaciones adaptativas debido a que propone un planteamiento interpretativo de la realidad empresarial. Esta propuesta reconoce que la realidad de una compañía es un constructo social que da lugar a la existencia de una serie de aspectos latentes, como los valores, la motivación o las emociones de sus miembros, con una influencia clara sobre la implementación de la estrategia (Küng, 2017b). De este modo, “las aproximaciones interpretativas no solo se centran en cómo una organización debe ser reestructurada (un objeto de estudio de la escuela adaptativa)”, sino que también abordan “el significado creado por los acontecimientos que han tenido lugar para hacer público ese cambio” y las consecuencias provocadas en el plano social, como los cambios en el equilibrio de poderes (Küng, 2017b: 114). La escuela interpretativa tiene un notable componente de subjetividad, debido a que “la realidad no es algo objetivo o externo que el observador pueda aprehender correcta o incorrectamente” (Chaffee, 1985: 4).

Tomando como base estas aportaciones teóricas, es posible determinar que el planteamiento más pragmático para interpretar la dirección estratégica es el que propone Küng (2017: 116), quien argumenta que se trata de una realidad variable porque el contexto determina el planteamiento estratégico de cada empresa. En palabras de Medina-Laverón, Sánchez-Tabernero y Breiner (2021: 11) “cada organización mediática debe encontrar sus propias soluciones”.

2.2.2 Particularidades económicas del producto y servicio periodístico

Un punto de partida útil para adentrarse en el estudio sobre la gestión de empresas periodísticas es la profundización en las características que tienen los bienes y servicios existentes en la industria mediática. El análisis de sus singularidades contribuye a comprender tanto la situación actual de la industria informativa como sus peculiaridades respecto a otras áreas económicas, además de contribuir a un estudio más preciso de los retos que afrontan los gestores a la hora de cumplir los objetivos de las organizaciones empresariales (von Rimscha, 2020).

Desde un punto de vista general, la diferenciación entre los productos creados por la industria mediática y los que provienen de otros sectores es que sus beneficios no solo se miden en términos económicos, sino también sociales, culturales y políticos (Picard, 2011). Otro elemento distintivo es que su creación depende de un trabajo creativo basado en factores diversos, como la información, las ideas, el conocimiento y el trabajo literario y artístico. Además, las compañías mediáticas “tienden a ser más visibles a los consumidores que otros negocios porque resultan una parte importante del día a día” y por la repercusión habitual que tienen los individuos que pertenecen al sector (Picard, 2011: 7). Esta influencia ha provocado, a su vez, que los medios estén sometidos a una gran regulación que persigue objetivos sociales, políticos y culturales a través de ellos.

De manera más concreta, Picard (2011) establece que las particularidades económicas del producto y servicio mediático —y, por extensión, del periodístico— se pueden agrupar en dos bloques principales: aquellas singularidades que se originan en el lado de la oferta (es decir, en las empresas) y las que provienen en el lado de la demanda (conformado, principalmente, por el conjunto de consumidores que desea satisfacer sus necesidades a través del consumo de información).

En el lado de la oferta, Picard (2011) identifica seis características. En primer lugar, las empresas mediáticas afrontan una competencia menor que otro tipo de compañías, debido a que “el número de periódicos y emisoras de radio en los mercados tiende a ser mucho más bajo que el de tiendas de zapatos o restaurantes de *kebab*” (Picard, 2011: 7). Sin embargo, tal y como apuntan los postulados de la economía de la atención,

existe una amplia competición indirecta por atraer a los usuarios y retenerlos, debido a que su tiempo es un recurso cada vez más escaso y valioso (Pérez-Serrano, 2012: 274).

En segundo lugar, los productos y servicios periodísticos se ven afectados por un grado de “irracionalidad económica” que suele ser más alto que en otros sectores porque la función social de los mismos potencia la toma de decisiones influenciadas por criterios extraeconómicos, como el deseo de llevar a cabo un servicio público o el mantenimiento de una serie de relaciones sociales establecidas. Muestra de ello es que numerosos medios de comunicación de titularidad pública no son rentables, pero las instituciones mantienen su actividad por una motivación de tipo social y/o político. Von Rimscha (2020) describe este fenómeno como ‘externalidades’, en referencia a los beneficios y costes sociales que no están representados en el precio de un producto o servicio mediático.

La tercera característica relacionada con la oferta que da forma a los bienes periodísticos es que “muchas gente creará contenido incluso sin una compensación, por motivos expresivos, artísticos, de servicio público y deseo de conseguir fama” (Picard, 2011: 7), algo que no ocurre en la fabricación de calzado o la producción de alimentos. Von Rimscha (2020: 9) hace referencia a este fenómeno en términos de “maximización de la utilidad”: la industria mediática está compuesta por numerosas personas cuya motivación no reside únicamente en la recompensa económica y que, por ejemplo, “desean publicar un artículo porque lo consideran importante”. Esta realidad se ha acentuado en el contexto de las plataformas sociales, donde los usuarios son, al mismo tiempo, consumidores y productores de contenido.

En cuarto lugar, el periodismo se diferencia de otros sectores por las características de su producción. La relevancia nuclear del proceso creativo y de los activos intangibles, como el conocimiento y las ideas, (von Rimscha, 2020) impide que la generación de contenido se base en un método “directo y controlable” (Picard, 2011: 7), aunque en la actualidad se están desarrollando diversos intentos para conseguir que, a través de tecnologías derivadas de la Inteligencia Artificial (IA), se automatice la creación de diversos contenidos en los que el conocimiento y la capacidad inventiva del periodista

tiene un papel menos relevante, como las crónicas deportivas (Rojas Torrijos y Toural Bran, 2019).

El quinto elemento distintivo que presentan la mayoría de productos y servicios periodísticos es que no son bienes físicos y, por tanto, no están sometidos a los mismos mecanismos de distribución propios de otras industrias. La digitalización ha favorecido esta singularidad al reducir numerosos costes vinculados a la impresión y a la distribución de productos con una gran dependencia de la venta en puntos físicos, como los periódicos y las revistas. Esta estrategia, que ha derivado en la externalización de servicios o en la reducción de la circulación de las cabeceras, ha sido utilizada para potenciar la rentabilidad de las compañías en contextos de descenso de los ingresos publicitarios (Nielsen, Cornia y Kalogeropoulos, 2016).

Para finalizar, Picard (2011) incide en la vulnerabilidad del producto periodístico a la copia. “Por la tecnología requerida, un individuo no puede falsificar con facilidad un Porsche Cayenne en su garaje, pero ese individuo puede crear, fácilmente, copias no autorizadas de un contenido digital”, asegura. Según Ramírez-Plascencia (2015), el uso no autorizado de información perteneciente a una cabecera concreta existe desde la etapa analógica, cuando “periodistas y editores se copiaban unos a otros sin ningún miramiento ni contravención” (Fedler, 2006) aunque el entorno digital resulta mucho más propicio para el adueñamiento de textos ajenos gracias a la vasta cantidad de información disponible y a la posibilidad de copiar y pegar el contenido.

Como contrapartida, el lado de la demanda presenta otras siete características atribuibles a los productos y servicios relacionados con el periodismo. La primera y más importante, de acuerdo con Picard (2011) es la dificultad para predecir su rendimiento en el mercado. Von Rimscha (2020) recuerda que los medios de comunicación producen ‘bienes experienciales’ (Nelson, 1970) cuya calidad y beneficios para el consumidor no se pueden comprender con antelación a su consumo. Por este motivo, la predisposición al pago es menor. Además, la naturaleza de este producto y servicio impide la producción de unidades de muestra con las que obtener conocimiento sobre la demanda, si bien es cierto que se han puesto en marcha tácticas de cierta equivalencia, como los periodos de prueba gratuita en muros de pago.

Otra característica de los productos periodísticos es que se prestan a múltiples reutilizaciones, y que estos usos alternativos pueden ser más valiosos que el original. El ejemplo que utiliza Picard (2011) es el de una pieza audiovisual que puede generar ingresos en salas de cine, distribución de ejemplares físicos o la venta de licencias a televisiones, por ejemplo. Sin embargo, también es cierto que, en concreto, el producto y servicio informativo pierde valor con el paso de las horas e incluso los minutos (Sánchez Taberner, 2000).

La cuarta individualidad a la que hace referencia el autor es que gran parte del valor de los productos mediáticos proviene de un pequeño número de productos y servicios. En este caso, el autor hace referencia explícita a la industria del cine, en la que un número limitado de éxitos son responsables de gran parte de la facturación. Esta circunstancia se ha modificado sustancialmente por la fragmentación del mercado actual, en la que los productos de nicho han adquirido un mayor protagonismo que en la etapa analógica (Anderson, 2004).

En quinto lugar, Picard (2011: 9) argumenta que los productos de la industria mediática “tienden a ser consumidos con mayor asiduidad que otros productos, y el tiempo dedicado a su consumo [...] está muy por encima de ellos”. A causa de ello, existe un grado de relación entre consumidores y empresas que otros sectores no experimentan. No en vano, el desarrollo de marcas fuertes “tiene un rol único y crucial en la industria mediática” (Khajeheian y Ebrahimi, 2020) porque permite a los usuarios identificar, con más sencillez y efectividad, “aquellas [empresas] que son compatibles con sus necesidades y expectativas” (Chan-Olmsted, 2011: 4).

El sexto atributo del producto y servicio periodístico relacionado con la demanda es la influencia del mercado bilateral de usuarios y anunciantes, porque las decisiones orientadas a cada uno de estos públicos de interés afectan a su contrapartida. Por ejemplo, un incremento en el precio de una revista puede reducir su circulación y limitar el impacto de su publicidad, un cambio que puede mermar el interés de los anunciantes y, por extensión, reduce los ingresos de la vía publicitaria. Lo más habitual es que uno de los dos mercados subvencione el consumo del otro (Argentesi y Filistrucchi, 2007), una realidad que se constata con sencillez en el caso del

periodismo, donde los lectores reciben diversos productos gratuitos, como información online o televisión, por la existencia de espacios publicitarios.

Por último, Picard (2011) recuerda que los patrones de consumo de un producto o servicio periodístico no se comportan de una forma tradicional porque en ocasiones están sometidos a ‘costes hundidos’ (*sunk costs*, en inglés) que el usuario no puede recuperar una vez se han producido. El ejemplo paradigmático de esta situación son las suscripciones, que proporcionan al usuario un producto por el que ya ha pagado y que no implica un gasto adicional e inmediato. Esta coyuntura afecta a su consumo, porque incluso puede darse la situación de que el servicio no cumpla con sus expectativas en determinados momentos. De nuevo, hay que recordar que el periodismo es un ‘bien experiencial’ (*experience good*, en inglés) cuya calidad no es transparente: para conocer los beneficios de un artículo de opinión, por ejemplo, el lector debe consumirlo (von Rimscha, 2020).

Esta propuesta de Picard (2011), de gran implantación en el ámbito de la economía de los medios de comunicación, se puede complementar con aportaciones recientes de von Rimscha (2020). Este académico asegura que el producto periodístico también se caracteriza por las economías de escala y por los efectos de red. El primer rasgo viene definido por los altos costes fijos de generar la primera copia de un contenido, que se mantienen estables a medida que se llega a más usuarios. Es decir, la publicación de un reportaje *online* implica una serie de costes (trabajo del periodista, transporte, dietas...) que no varían en función de la cantidad de usuarios que lo lean. En consecuencia, y teniendo en cuenta que los costes variables de generar más páginas vistas son prácticamente inexistentes (alojamiento *web*, principalmente), las grandes compañías tienen una posición de mayor fortaleza en el mercado porque disponen de mayor músculo económico para generar contenido diverso y, al mismo tiempo, reducir costes a través de la venta de un mayor número de reproducciones.

Los efectos de red, por su parte, están vinculados al valor que tiene el consumo mediático, que no solo reporta beneficios individuales, sino que se incrementa a medida que más personas hacen uso de un mismo contenido o plataforma. “Para un espectador, por ejemplo, una película puede ser entretenida por sí misma. Sin embargo, cuanta más gente la vea también, mayor es el valor de verla porque se

convierte en una recompensa social”, asegura von Rimscha (2020: 8), quien también reconoce que este principio es especialmente relevante para las plataformas sociales, cuyo gran activo reside, precisamente, en la masa crítica de usuarios de la que dispone. En definitiva, según el planteamiento de von Rimscha (2020), que se complementa con la aportación de Picard (2011), el producto y servicio periodístico se caracteriza por seis componentes que provienen tanto del lado de la oferta como el de la demanda: (1) calidad opaca e incerteza en la demanda, (2) externalidades, (3) economías de escala, (4) efectos de red, (5) intangibilidad de los activos necesarios para crearlos y (6) maximización de la utilidad.

2.2.3 Elementos de la dirección estratégica y la gestión de empresas periodísticas

Tanto la dirección estratégica como la gerencia operativa de una empresa periodística son prácticas complejas, en las que resulta difícil aplicar unos principios genéricos de utilidad para todos los gestores (Arrese, 2006) porque dependen, en gran medida, de la conducta humana, un factor de influencia que se caracteriza por ser heterogéneo e impredecible (Valero Pastor, 2021: 49). Los expertos (Albarran, Chan-Olmsted y Wirth, 2006; Küng, 2017b; Wirtz, 2020; von Rimscha, 2020) han intentado aproximarse a la realidad de las compañías de comunicación con una aspiración integradora que permita transferir el conocimiento generado en la literatura científica hacia los responsables de las firmas, con el objetivo de que estas incrementen su capacidad para competir en un ambiente etéreo que exige organizaciones ágiles y capaces de adaptarse con rapidez a las demandas del entorno.

Ante esta situación, y asumiendo la dificultad de ofrecer una propuesta que integre las numerosas aportaciones realizadas en el contexto de la dirección estratégica de negocios en general, y en aquellas incursiones mediáticas en particular, este epígrafe recorre los principales elementos tratados por la literatura científica procedente de la dirección de empresas mediáticas. También se aborda el desarrollo de una serie de capacidades ordinarias y dinámicas orientadas a obtener la ambidestreza del modelo de negocio de una compañía informativa: es decir, que la dirección sea capaz de alcanzar una mayor eficiencia en las actividades cotidianas –el desarrollo de

productos y servicios, principalmente— al tiempo que fortalece su habilidad para reconfigurar sus recursos de una forma dinámica, con un ojo puesto sobre la innovación y la generación de ventajas competitivas de forma sostenible.

La primera fase de este proceso directivo es definir los recursos sobre los que se configura el planteamiento competitivo del negocio. Aunque esta problemática se acentúa en el caso de las industrias creativas, como la periodística, por las características intrínsecas de sus productos y servicios, la visión basada en los recursos resulta de gran utilidad porque permite que los directivos de las empresas informativas “sean más conscientes de sus propias fortalezas estratégicas” y, al mismo tiempo, realicen un mejor trabajo de comparativa sobre las empresas que disfrutan de mayores ventajas competitivas (Maijanen, 2020: 52).

Del mismo modo, las visiones basadas en el conocimiento y en las capacidades dinámicas son herramientas provechosas para la dirección estratégica, en especial esta última: su importancia mantiene una tendencia creciente en la investigación, tanto sobre dirección estratégica como sobre modelos de negocio de empresas de comunicación, gracias a su eficacia a la hora de estudiar el grado con el que una firma es capaz de analizar y responder —apoyándose en los recursos y el conocimiento que tiene a su disposición— a las demandas del sistema en el que se integra (Maijanen, 2020). Küng (2017) traslada este enfoque a la dirección estratégica de empresas de comunicación, poniendo en valor el capital humano:

Es necesaria una innovación constante en los productos. Además, el valor de los productos mediáticos deriva del conocimiento y la inspiración de aquellas personas que crean el contenido: cuanto mayor sea el nivel de novedad y creatividad, mayor será el potencial para generar ventajas competitivas (Küng, 2017b: 34)

Al margen de la aproximación a la dirección estratégica escogida, existen una serie de conceptos clave y prácticas que permiten canalizar el desarrollo de la misma, así como la gestión de la empresa mediática, según la obra de Küng (2017): la respuesta al cambio tecnológico, el diseño de la estructura organizacional, la creatividad, la cultura empresarial y el liderazgo.

De forma tradicional, el sector de la comunicación “tiende a hablar sobre la industria en términos del contenido y su creación, mientras que la tecnología es tratada como un factor que favorece, contribuye o crea disrupciones” (Küng, 2017b: 120). Sin embargo, esta investigadora considera que otorgar un papel secundario a este elemento es “sorprendente”, puesto que tiene implicaciones tanto en el ámbito organizacional como en el de la estrategia de la compañía: durante la existencia de las empresas informativas, los avances tecnológicos han sido caldo de cultivo para el nacimiento de nuevos productos, servicios y soluciones, pero también han provocado el declive de mercados y modelos de negocio. Aunque la investigación sobre el determinismo tecnológico prueba que este factor no explica con compleción el conjunto de cambios experimentados por los medios de comunicación (Valero-Pastor, 2021: 70), la velocidad con la que se producen en la actualidad ha dado lugar a un entorno especialmente volátil que los gestores no deben obviar. Como forma de responder con eficacia a este conjunto de retos y, al mismo tiempo, encontrar un equilibrio que dé lugar a la ambidestreza del modelo de negocio, se recomienda la creación de unidades de negocio independientes, autónomas y que fomenten la innovación dentro de la estructura empresarial con agilidad.

Por tanto, la estructura de una empresa es, al mismo tiempo, una expresión y una extensión de su estrategia (Küng, 2017b: 236). La necesidad de responder a nuevos entornos y de implementar nuevas formas de crear valor deriva en la creación de estructuras organizacionales alternativas a las prácticas tradicionales, como las organizaciones basadas en proyectos (unidades internas que trabajan en distintos proyectos con un ciclo de vida determinado) o las *startups*, dos tipos de compañías que se caracterizan por la búsqueda de una mayor agilidad (Valero-Pastor y González-Alba, 2018). Sin embargo, la enorme diversidad de organizaciones existente pone en valor la necesidad de que la dirección de una empresa atienda a numerosos factores, incluyendo la cultura, a la hora de decidir el planteamiento estratégico con el que se diseñe la estructura organizacional. Además, se hace necesaria una integración de diversas perspectivas estratégicas porque, según Küng (2017: 261), en una misma empresa se dan prácticas aparentemente contradictorias y con beneficios distintos, como el crecimiento de estructuras que se crearon con el objetivo de ser “fluidas y temporales”.

Las normas relacionadas con la organización de la empresa afectan a su flexibilidad, pero también a la motivación de los empleados (Wirtz, 2020). En consecuencia, una estructura organizacional adecuada influye sobre el músculo creativo de una compañía. Según Küng (2017), este factor es relevante para cualquier empresa, por diversas razones:

La creatividad es, por supuesto, central para todas las organizaciones —una nueva idea es un primer paso inamovible en todas las nuevas iniciativas organizacionales— ya sean relacionadas con productos, procesos o procedimientos (Amabile, 1988; Staw, 1990; Woodman *et al.*, 1993), y esos nuevos productos, procesos y procedimientos son la piedra angular de la habilidad de una organización para adaptarse, crecer y competir (Kanter, 1983, 1988; Porter, 1985; Van de Ven, 1986) (Küng, 2017b: 162)

Esta relación entre creatividad, flexibilidad y capacidad de adaptación incrementa la importancia de la primera en industrias sometidas a grandes cambios. Y, para generar una compañía creativa, es necesario hacer un esfuerzo para desarrollar tres factores: (1) la habilidad de plantear diversas soluciones alternativas a un problema, (2) potenciar la presencia y la formación de profesionales expertos cuya experiencia, juicio e intuición permita aplicar el conocimiento a su labor; y (3) la motivación intrínseca —aquella que proviene de la propia realización de una tarea, y no de objetivos externos— de las personas que componen la compañía (Küng, 2017b). Este último es el factor más relevante, y se consigue a través de cinco prácticas: estimular la importancia de la creatividad de manera explícita; establecer retos claros, inequívocos y alcanzables; ofrecer autonomía a los equipos de trabajo; dotarlos de los recursos temporales y monetarios necesarios para que cumplan con sus objetivos; y asegurar que la composición de los equipos de trabajo incremente la motivación intrínseca a través de una mayor capacidad colectiva para resolver problemas y de un mayor intercambio de conocimiento entre sus miembros (Küng, 2017; Amabile, 1988; Valero-Pastor, 2021).

Precisamente, el capital humano tiene una mentalidad específica y una serie de visiones, creencias, valores y emociones con respecto a la firma en la que trabajan. Esta forma de aprehender lo que ocurre en una organización se corresponde con la escuela interpretativa, y resulta en la construcción de una de una cultura implícita de vital importancia en la configuración estratégica de una empresa (Küng, 2017b: 261). De

este modo, la elección de una estructura organizacional adecuada provee a los miembros de una organización el conocimiento explícito necesario para que potencien un aprendizaje constante que derive, a su vez, en una organización con mayor capacidad adaptativa.

Todas estas prácticas dependen, en última instancia, de la capacidad de liderazgo de los responsables de una empresa. Aunque la literatura científica ha desarrollado una definición clara en torno al concepto de líder, e incluso se utiliza de manera intercambiable con el de director o gestor²², la academia ha dejado patente su relevancia para la dirección estratégica a través del estudio de diversos estilos de liderazgo: transaccional, transformacional, carismático y distribuido (Burns, 1978; Valero-Pastor, 2021: 178). En el primero, que se podría identificar con la dirección de empresas en el sentido más estricto, la relación con el líder se sustenta sobre “un intercambio —por ejemplo, de trabajo por un salario— en el que cada parte del trato es consciente de los recursos y las actitudes que posee la otra y cuyos propósitos están relacionados, al menos en lo relativo al intercambio, «pero más allá de esto, la relación no continúa» [...] (Burns, 1978)”.

La otra cara de la moneda es el liderazgo transformacional, también identificado por Burns (1978). En esta modalidad, el líder se convierte “en un modelo de conducta, al ganarse la confianza de sus seguidores” (Eagly, Johannesen-Schmidt y Van Engen, 2003: 570). A partir de ello, modifica los elementos de la organización apelando a la motivación intrínseca de las personas que siguen su estela, obteniendo, en el camino, resultados que superan las expectativas (Küng, 2017b: 276). Además de convertirse en una tipología útil para la innovación en modelos de negocio, el liderazgo transformacional resulta interesante para la dirección estratégica de medios de comunicación porque ya ha sido aplicado y analizado en el ámbito de la industria informativa. En concreto, Greg Dyke, alumno de Kotter (1996) en la escuela de negocios de Harvard, aplicó el proceso de ocho pasos de su profesor para mejorar la estrategia competitiva de la *British Broadcasting Corporation* (BBC) durante su etapa como director ejecutivo, entre los años 2000 y 2004.

²² Traducciones aproximadas del término anglosajón ‘manager’.

La base sobre la que se cimentan las aportaciones de Kotter (1996) es la distinción entre liderazgo y dirección. Mientras que el primero está orientado a generar cambios, el segundo tiene por objetivo el mantenimiento y la optimización de procesos existentes (Küng, 2017b). En consecuencia, el líder debe crear una cultura organizacional proclive al cambio, una tarea para la que es imprescindible una gran capacidad de visión a largo plazo, pero también la eliminación de barreras, como la falta de trabajo en equipo o la burocracia. Y, para este cometido caracterizado por la complejidad, propone ocho fases orientadas a desarrollar un liderazgo transformacional en la empresa.

El primer paso es que el líder transformacional cree una sensación de urgencia y de necesidad de cambio, tanto en sus seguidores como en aquellos miembros de la organización que puedan resultar críticos con las políticas de cambio. Acto seguido, debe crear un equipo dedicado a garantizar ese cambio, compuesto por otros líderes que fomenten la cohesión del equipo y el deseo de cumplir con los objetivos. Una suerte de coalición formada por miembros con poder de decisión y credibilidad frente a la empresa, que además tenga en cuenta todos los puntos de vista necesarios para ofrecer soluciones transversales y de éxito (Kotter, 1996).

En tercer lugar, el líder debe crear una visión común para sus seguidores. Es decir, una construcción cognitiva que ofrezca a los trabajadores “una razón por la cual dejar de lado sus intereses personales en beneficio de la causa común” (Valero-Pastor, 2021: 181). El objetivo es que esta imagen mental resulte sencilla, flexible y fácilmente comunicable para que todo el equipo se sienta integrado. La comunicación y transmisión de ideas es, precisamente, el cuarto elemento nuclear en los ocho pasos, puesto que es necesario eliminar el ruido que provocan los demás mensajes que se generan en todos los estamentos para garantizar que el discurso del liderazgo y el cambio prevalece.

El quinto escalón pasa por empoderar a los empleados para que sean capaces de alinear sus objetivos con los de la estrategia de forma autónoma, seguido de crear un sistema de recompensas claras y visibles, a corto plazo, que reduzca la problemática de actuar con objetivos a largo plazo que pueden derivar en resultados desdibujados. Una vez se ha alcanzado este sexto estadio, el líder debe aprovechar los logros obtenidos para

proponer proyectos más ambiciosos, evitando así que el camino recorrido se transforme en un nuevo *status quo*. En última instancia, un verdadero líder transformacional está obligado a anclar el cambio en la cultura empresarial.

El liderazgo carismático también está relacionado de forma muy estrecha con el planteamiento transformacional. La diferencia es que, en este caso, el líder “emplea su magnetismo personal para evocar la confianza de sus seguidores e influenciarlos para que actúen de ciertas formas a la hora de perseguir objetivos específicos” (Küng, 2017: 282). Además, “los líderes carismáticos no solo inspiran a sus seguidores a través de la predisposición a tomar riesgos y su compromiso con la visión de cambio, también proporcionan energía a sus seguidores para que obtengan metas y objetivos más altos” (Le Blanc, González-Romá y Wang, 2020).

El modelo de liderazgo distribuido, desarrollado por Ancona *et al.*, (2007), argumenta la existencia de cuatro variables relacionadas con el liderazgo: la capacidad para crear sentido —es decir, favorecer la comprensión del contexto de la empresa y cómo afecta a la organización—, el fomento de relaciones sólidas entre los miembros de un equipo, el establecimiento de una visión de conjunto viable y atractiva para los empleados y la creación de soluciones para conseguir que su modo de comprender la empresa se materialice. Valero-Pastor (2021) aclara que este estilo de liderazgo se puede considerar como distribuido porque está relacionado con la existencia de un conjunto de personas con habilidades diversas. Lo más habitual es que un único trabajador no disponga de las habilidades necesarias para imponer un liderazgo en áreas tan distintas como el análisis del entorno y la implementación de soluciones.

Resumen de los estilos de liderazgo más estudiados para el campo de la empresa informativa		
Estilo	Autores	Características
Transaccional	Burns, Bass	Intercambio contractual sin relación personal entre líder y seguidores; sistema de recompensas y castigos; diferentes estilos (<i>contingent rewards, management-by-exception, laissez-faire</i>); equiparable al concepto de management como contraposición al de liderazgo.
Transformacional	Burns, Bass,	Compromiso mutuo entre líder y seguidores

	Kotter, Conger, Kanungo	por la consecución de unas metas comunes; relaciones personales entre ambas partes; influencia idealizada/carismática, motivación inspiracional por medio de una visión, estimulación intelectual y consideración individualizada personal; colectivo, procesual y atribucional; equiparable al concepto de liderazgo como contraposición al de <i>management</i> .
Carismático	House, Conger, Kanungo, Yukl	Colectivo, procesual y atribucional; basado en la atracción natural de la personalidad del líder; la emotividad como conductora y potenciadora de la visión; aspectos sombríos de la personalidad del líder.
Distribuido	Ancona <i>et al.</i> , Küng	Los líderes tienen que atender a diferentes roles, habilidades y dimensiones; imposibilidad o dificultad para cubrir todas las necesidades del liderazgo, colaboración entre individuos para un liderazgo colectivo que cumpla con todas las funciones.

Tabla 3. Comparación de estilos de liderazgo. Fuente: Valero-Pastor (2021)

En resumen, y de acuerdo con la propuesta particular de Küng (2017: 292-295), el líder de una compañía mediática debe cumplir con cuatro roles. El primero es ser un estratega capaz de navegar en la incertidumbre del ecosistema actual. El segundo es ejercer como héroe creativo de la compañía a través de la potenciación de la creatividad y la creación de productos exitosos y competitivos. Para ello es necesario, en tercer lugar, que sea un *geek*²³ que sea consciente de que “la tecnología está dando forma a la estrategia, y la tecnología está dando forma a los productos” (Küng, 2017b: 294). Por último, es necesario que el líder traspase las barreras de lo puramente competitivo y ejerza una responsabilidad legal y moral de aquellas actividades empresariales con un marcado impacto social.

Si bien todos los elementos de la dirección de negocios analizados por Küng (2017) en el contexto de la empresa mediática son engendrados en un plano estratégico, su influencia también alcanza las labores operativas necesarias para diseñar, implementar y consolidar productos informativos concretos. Por lo tanto, inciden

²³ Expresión anglosajona utilizada para describir a aquellas personas con un gran interés y conocimiento sobre el ámbito tecnológico.

sobre las cuatro áreas básicas que, según Arrese (2006), implica la gestión diaria de la empresa: (1) definición de la oferta, (2) establecimiento y gestión de los estándares de calidad, (3) determinación de las interconexiones entre el producto y el precio; y (4) hacer que el producto esté disponible.

La primera de ellas se centra en la definición del formato que tendrá el contenido, debido a que esta variable afecta a la dirección de empresas y al propio modelo de negocio porque influye en la forma de distribuir el valor (Arrese, 2006: 188). Además, permite diferenciar y categorizar los productos tanto en el contexto de un mismo medio –televisión, radio, Internet...–, como dentro de una misma temática. Esta visión se complementa, no obstante, con la existencia de nichos de hiperespecialización que dieron lugar a la teoría de la larga cola (Anderson, 2004): la definición de la oferta, uno de los pilares de la administración de productos periodísticos, también puede realizarse a través de la variable temática.

La gestión de la calidad implica un perfeccionamiento del producto en el plano objetivo (estableciendo una serie de características que los propios profesionales consideran adecuadas para el resultado de su trabajo), en el subjetivo (buscando la satisfacción de las necesidades y las expectativas de los potenciales consumidores) y en el social (búsqueda de objetivos culturales, políticos y sociales en el contexto de una sociedad democrática). Hay que recordar que el periodismo es un ‘bien experiencial’: si el usuario no le dedica su tiempo, no puede determinar si es de calidad (Picard, 2011; von Rimscha, 2020). Por esta razón, este segundo proceso de la gobernanza empresarial resulta especialmente difícil. Sin embargo, su relevancia es absoluta, según Arrese (2006): afecta al rendimiento de la compañía, tanto por su incidencia sobre el producto en sí como por la capacidad para mejorar la imagen de marca del medio y, por extensión, su capacidad competitiva (Malmelin y Moisander, 2014).

Al mismo tiempo, es necesario mantener un equilibrio entre calidad y precio, con el objetivo de “vender el producto con beneficio y satisfacer las expectativas de valor de los clientes” (Arrese, 2006: 191). En el momento actual, esta variable resulta de especial interés debido a que numerosas cabeceras de mercados de todo el mundo han hecho una apuesta decidida por cobrar a los lectores por el acceso a los contenidos. En investigaciones posteriores que desarrollan esta problemática, Arrese (2016) aseguró

que la estrategia de precios ha vuelto a ser uno de los elementos clave para fomentar el éxito de un producto, circunstancia que denomina como ‘prácticas de retroinnovación’ porque reflejan una lógica previa al advenimiento de Internet: que el producto informativo con valor debe ser pagado. Los directivos de medios de comunicación deben encontrar el equilibrio entre captación de usuarios –a través de contenidos cuyo acceso está subvencionado por ingresos publicitarios– y la consecución de los objetivos de suscripción. De ahí que el equilibrio entre la creación y la distribución de valor, por un lado, y la captura del mismo en forma monetaria, por el otro, sea un reto específico para la gestión de la empresa informativa actual.

El cuarto pilar de la administración de productos que destaca Arrese (2006) es la gestión del apalancamiento: el producto mediático está determinado por las economías de escala (Picard, 2011) y, por este motivo, diversificar las vías para distribuirlo contribuye a su rentabilización. De acuerdo con Vizjak y Ringlstetter (2001), a quienes cita el autor, existen tres mecanismos principales para desarrollar esta práctica: incrementar los usos adicionales de un mismo producto –especialmente relevante para productos audiovisuales que pueden ser consumidos en múltiples situaciones, como el cine, la televisión y las plataformas digitales–, diferenciar el producto para diferentes segmentos del mercado a través de técnicas como la traducción o la readaptación del formato; y su aprovechamiento para crear una gama de productos que sobrepase las fronteras de lo estrictamente informativo o mediático. Ejemplo de ello es la venta de productos promocionales basados en la marca de la firma.

En definitiva, la investigación de Arrese (2006: 195) incide en la importancia de equilibrar las prácticas orientadas a rentabilizar el contenido, cuya vida es corta en el caso de industrias como la prensa y el periodismo digital, y la generación de una imagen de marca, que debe ser duradera. Además, la influencia tecnológica apela, de nuevo, a la necesidad de ambidestreza empresarial que atienda a los ciclos cortos de producción y, de forma paralela, a aquellos cambios en el ecosistema que provoquen alteraciones más estructurales en la definición de la oferta, su calidad, su precio y su rentabilización. De este modo, “por la naturaleza creativa de los productos mediáticos, su gestión se convierte en una tarea de innovación constante” en la que tiene una gran

incidencia el modelo de negocio. A continuación se analiza el vínculo entre ambas realidades empresariales y académicas.

2.3 Relación entre innovación periodística y modelos de negocio

La innovación en periodismo se ha configurado como un factor de gran relevancia para la sostenibilidad de las empresas periodísticas, que afrontan un entorno cambiante, tanto por factores tecnológicos como por otros de carácter socioeconómico, como los cambios en los hábitos de consumo de los usuarios (Manfredi Sánchez, Ufarte Ruiz y Herranz de la Casa, 2019; Valero-Pastor, 2021). Teniendo en cuenta el enfoque de la presente tesis doctoral, en este apartado se utiliza una estructura deductiva que atiende el propio concepto de innovación para, posteriormente, adentrarse en la innovación en modelos de negocio para compañías informativas.

2.3.1 Nacimiento y desarrollo de los estudios sobre innovación

De acuerdo con Chauvel y Borzillo (2017: 18), la innovación siempre ha existido. A lo largo de toda la historia, la especie humana ha buscado mejorar sus condiciones de vida a través de este proceso que se puede definir, de forma general, como “el resultado de actividades humanas llevadas a cabo para producir un nuevo producto o servicio, creando valor”. Sin embargo, durante la mayor parte de la evolución socioeconómica experimentada por el hombre, la innovación no fue una realidad estrechamente relacionada con la creatividad y con un proceso positivo, motivado explícitamente por los agentes sociales. Más bien se trataba de una respuesta a las imposiciones de los estamentos que ostentaban el poder, como la Iglesia, con el objetivo de modificar, en mayor o menor medida, el orden establecido para mejorar la calidad de vida de los individuos. La innovación, por tanto, era un medio para superar la resistencia de ciertos sectores menos proclives al cambio, como la economía, la política, la religión o la propia sociedad (Kotsemir y Abroskin, 2013: 13).

Para encontrar las primeras investigaciones sobre innovación, es necesario remontarse hasta finales del siglo XIX, momento en que los estudios de Tarde (1890; 1902) se

aproximaban desde una perspectiva sociológica que la entendía “como un cambio en los constructos sociales, como la gramática, el lenguaje, la ley y la religión, entre otros” (Valero-Pastor, 2021: 83; Godin, 2008). El primer uso del término hay que atribuirlo, no obstante, a Hart (1931), quien puso la primera piedra para estudiar la innovación como cambios culturales y sociales, pero también como cambios tecnológicos –o ambos, al mismo tiempo– a partir de contribuciones realizadas desde la antropología, la sociología e incluso la psicología. Se trataba de una visión paradigmática de la innovación, que era comprendida como un constructo genérico que se aplicaba en un plano social. La innovación era “la base de los cambios sociales o culturales” (Kotsemir y Abroskin, 2013: 14).

La literatura científica sobre economía se encargó de estudiar la innovación desde una perspectiva más técnica, relacionada con el entorno competitivo al que se enfrentan las empresas y con la búsqueda de una mayor productividad para las organizaciones. En este sentido, Schumpeter (1934, 1942) fue el pionero de los estudios sobre innovación al acuñar el término destrucción creativa²⁴, que establece que las nuevas tecnologías generan crecimiento económico y, al mismo tiempo, sacuden con virulencia la estructura previa de los mercados y las empresas que operan en ellos. Una innovación relevante provoca que “la estructura tecnológica y económica de una sociedad experimenta una transformación dramática” que favorece la desaparición de “aquellas empresas que no han tenido éxito para construir las capacidades necesarias para asegurarse una posición en el nuevo panorama competitivo” (Hart y Milstein, 1999: 23; Nicholas, 2003; Valero-Pastor, 2021; Godin, 2008). Esta idea está muy ligada a la de las innovaciones disruptivas (Christensen, 1997), que problematiza el vínculo entre aquellos nuevos productos y servicios que arrebatan el liderazgo en el mercado a los actores dominantes porque estos últimos han dedicado sus esfuerzos a optimizar las soluciones actuales de la empresa, desatendiendo así las posibles novedades que demanda el mercado (Arias Robles, 2015).

²⁴ Traducción del término anglosajón *creative destruction*.

2.3.2 El concepto de innovación en periodismo

El interés por los cambios que ha experimentado la industria del periodismo ha existido desde hace décadas, aunque durante años se adoleció de una falta de consideraciones teóricas explícitas sobre innovación, según Storsul y Krumsvik (2013). Para solventar este déficit, durante la última década, la literatura científica sobre periodismo y empresa informativa ha analizado el concepto de innovación con gran interés y desde una amplia variedad de prismas, como la gestión empresarial, las nuevas tecnologías, las relaciones con la audiencia tras el advenimiento de Internet y los modelos de negocio emergentes. Siguiendo esta misma línea, el objetivo del epígrafe es definir la innovación aglutinando el dilatado espectro de interpretaciones existentes en torno a este concepto, que en ocasiones ha sido sobreutilizado y desprovisto de un sentido claro y pragmático para estudiar la evolución del sector informativo (De Lara *et al.*, 2015).

Desde una óptica empresarial, la innovación es entendida como “la generación, aceptación e implementación de nuevas ideas, procesos, productos o servicios” (Thompson, 1965: 2). Sin embargo, a pesar de la sencillez de esta descripción, la innovación es un mecanismo complejo, no lineal, impredecible e incierto que se interrelaciona con factores tecnológicos, productivos, de conocimiento, organizacionales y sociales (Kline y Rosenberg, 1986: 275). Baregheh, Rowley y Sambrook (2009: 1334), tras una exhaustiva revisión bibliográfica, interpretan el concepto como “un proceso de múltiples etapas a partir del cual las organizaciones transforman ideas en productos, servicios o procesos, nuevos o mejorados, con el objetivo de avanzar, competir y diferenciarse con éxito en su mercado”.

Centrándose en el ámbito de los medios de comunicación, Storsul y Krumsvik (2013) señalan que el estudio de la innovación puede abordarse desde tres perspectivas: la sociocultural, que vincula los cambios producidos en las empresas con las características del entorno en el que se han desarrollado; la económica, centrada en los resultados competitivos de la innovación; y la constructivista, que prioriza el estudio de la innovación *per se*, interesada en los subprocesos que tienen lugar a la hora de innovar, además del papel de la tecnología y las relaciones de poder entre los viejos y los nuevos actores del mercado. Esta triple vertiente es complementaria a la definición

de Kimberly (1981: 108), quien considera que “existen tres escenarios para la innovación: la innovación como proceso, la innovación como un elemento discreto que incluye productos, programas y servicios, y la innovación como un atributo de las organizaciones”.

La dicotomía que existe entre un interés por los resultados –ya sean de tipo humanístico o más orientados al plano económico– o por el procedimiento en sí mismo refleja que la innovación puede ser entendida de dos formas: como la búsqueda iterativa de nuevas soluciones o como su resultado en forma de productos, servicios, métodos e incluso ideas. Sin embargo, es posible combinar ambos planteamientos si se considera que “la innovación constituye un proceso real, prolongado, al que se enfrenta un equipo, una empresa o un sistema” que culmina “con la inserción de un nuevo concepto, producto o servicio en un mercado concreto” (Arias-Robles, 2015: 101). De hecho, es imprescindible distinguir entre un invento, que se corresponde con la generación de una nueva o un nuevo modelo teórico, y la innovación, que conlleva la implementación de ese nuevo conocimiento en el sistema socioeconómico (Storsul y Krumsvik, 2013).

Los académicos especializados en periodismo han tratado de definir el concepto y abordarlo a través de un gran abanico de estudios (ver, por ejemplo, Lynch, 2006; Steensen, 2009; Pavlik, 2013; Spyridou *et al.*, 2013; De Lara *et al.*, 2015; Drok, 2012; Nunes y Canavilhas, 2020; Singer y Broersma, 2020). Esta predisposición ha sido clave, a su vez, para el desarrollo de definiciones que se apuntalan sobre aportaciones previas y tienen en cuenta, además, que el periodismo presenta unas características económicas particulares, propias de las industrias creativas (Dogruel, 2013; Picard, 2011; von Rimscha, 2020). Ejemplo de ello es la propuesta de García-Avilés (2018), que define la innovación en periodismo en los siguientes términos:

“La innovación [es] la capacidad de reaccionar a los cambios en los productos, procesos y servicios mediante el uso de habilidades creativas que permitan identificar un problema o una necesidad, y de resolverlo mediante una solución que dé lugar a la introducción de algo nuevo que añada valor a los clientes y a la organización de los medios de comunicación” (García-Avilés, 2018: 3)

Por su parte, Valero-Pastor (2021) construye sobre la definición de García-Avilés (2018) y añade matices directamente relacionados con la dirección estratégica y los modelos de negocio para empresa periodística al hablar sobre generación de ventajas competitivas y sostenibilidad:

“La aportación de soluciones originales a problemas o necesidades del mercado informativo, en forma de nuevos productos, procesos, prácticas productivas, herramientas tecnológicas o vías de ingresos, con el objetivo de generar ventajas competitivas que ayuden a las empresas y profesionales a hacer sostenible su actividad, así como a mejorar el servicio proporcionado a los usuarios” (Valero-Pastor, 2021: 90)

En estas definiciones queda claro que la innovación mediática está tan vinculada a las prácticas como a la tecnología, y que sus resultados tienen consecuencias transversales en la empresa (Küng, 2017a). No en vano, se desprende una visión holística que supera la estrechez de miras que caracterizó los estudios sobre innovación periodística durante años, debido a un exceso de compartimentalización que restó espacio a las observaciones sistémicas, de acuerdo con Westlund y Lewis (2014). Para estos investigadores, es necesario comprender la innovación como un conjunto de interrelaciones entre cuatro agentes: los actores humanos, los elementos tecnológicos, las audiencias y las actividades propias de crear e implementar nuevas soluciones. Estas últimas, a su vez, pueden darse en cuatro áreas principales: producto y servicio, procesos de producción y distribución, organización y comercialización (OCDE, 2005; De Lara *et al.*, 2015; García-Avilés, 2018).

2.3.3 Áreas de la innovación en periodismo

En la literatura científica sobre periodismo se han estudiado los distintos tipos de innovaciones desde multitud de enfoques (Arias Robles, 2015) cuyo objetivo es facilitar su análisis en el entorno de la industria (Valero-Pastor, 2021). La mayoría son deudores de las ideas seminales de Schumpeter (1934: 66), quien considera que existen cinco tipologías básicas de innovación: la introducción de nuevos productos en el mercado, el desarrollo de métodos de producción novedosos, la explotación de una nueva fuente de recursos, la apertura a mercados distintos a los ya existentes y la configuración de nuevas estructuras de la organización industrial de un mercado

(Storsul y Krumsvik, 2013; De-Lara *et al.*, 2015; Arias Robles, 2015; Heijs y Buesa, 2016).

La intersección entre la tradición *schumpeteriana* y el interés por estudiar las iniciativas innovadoras actuales fue desarrollada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) de la Unión Europea. En su Manual de Oslo (OCDE, 2005), esta institución internacional reconoce que los distintos tipos de innovaciones se pueden producir en cuatro áreas básicas: el producto en sí, los procesos de producción y/o distribución, la organización (tanto empresarial como industrial) y la comercialización. Con su aportación contribuyeron a estandarizar los estudios sobre innovación en diversos sectores, entre ellos el periodismo, gracias a que la academia siguió estos parámetros en diversas investigaciones posteriores. En particular, es necesario remitirse al trabajo del Grupo de Investigación de la Comunicación en la Comunidad Valenciana (GICOV) de la Universidad Miguel Hernández, que ha dedicado numerosos estudios a profundizar en el concepto de innovación en periodismo a través de una metodología que asume la necesidad de una aproximación multidisciplinar. Este enfoque tiene en cuenta la importancia de las variables cualitativas y cuantitativas y ha sido validado por revistas científicas nacionales e internacionales (Carvajal *et al.*, 2015; De Lara *et al.*, 2015; Arias Robles, 2015; García-Avilés, 2018; Valero-Pastor, 2015).

Este conjunto de publicaciones ha estudiado con profundidad la forma en que innovan los medios de comunicación en las áreas propuestas por la OCDE (2005), que entiende que la innovación en producto se corresponde “con la introducción de un bien o servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina”. No se contemplan, pues, las modificaciones menores de una oferta ya existente, o propuestas que no impliquen un grado considerable de novedad. Estas mejoras pueden afectar a las características del producto o servicio, sus componentes, sus funcionalidades e incluso con su facilidad de uso. Según Valero-Pastor (2021: 98), que cita a Carvajal *et al.* (2015: 23), “pueden tener que ver con los temas, los géneros, la utilización de material multimedia (fotografía, audio, vídeo, infografía y otros formatos), la hipertextualidad, la arquitectura, los contenidos multiplataforma, el contenido generado por el usuario, la gestión de la memoria y el idioma”.

Las innovaciones generadas en el seno de la producción y la distribución son “las más numerosas y profundas [...] que se están desarrollando en la industria de la información” (Arias Robles, 2015: 101). Se trata de innovaciones relacionadas con el proceso, más que con el resultado del mismo, y la OCDE (2005: 173) las define como “la introducción de un nuevo o significativamente mejorado método de producción o de distribución”. En consecuencia, esta variante conlleva cambios significativos en las técnicas, los equipos y/o los programas informáticos, excluyendo cambios menores y las iniciativas similares a las que ya existen, aunque supongan una mejora de la capacidad productiva o de distribución de la compañía. Carvajal *et al.* (2015) siguen esta distinción englobando diversas actividades en el plano de la producción –generación de contenidos, rutinas...– y abordando otras –como la publicación de contenidos en plataformas sociales y el grado de implicación del usuario en el consumo del producto o servicio– desde la perspectiva de la distribución. Valero-Pastor (2021), por su parte, reconoce la importancia de las alianzas de producción y distribución entre empresas, ya sean de comunicación o con participación de otros sectores, además de las prácticas orientadas a incrementar la transparencia y la participación de la audiencia. En este apartado es conveniente remitirse a Arias Robles (2015: 105), quien asegura que el contenido “ya no se considera el objetivo último del proceso periodístico, sino un valor añadido concreto o un producto derivado o incluso secundario de este recorrido”.

En tercer lugar, las innovaciones en el área de organización se entienden como “la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de una empresa” (OCDE, 2005: 176). A la luz de este prisma, aquellas novedades que dependen de métodos que ya estaban en uso, los cambios estratégicos que no conllevan nuevas formas para coordinar los equipos y las fusiones o adquisiciones por parte de otras empresas no son considerados como prácticas innovadoras. En el caso de la empresa informativa, se integran en esta área la creación de redacciones multimedia, y el fomento de la innovación a través de unidades de trabajo independientes, como los laboratorios o las *spin-off*²⁵ (De Lara *et*

²⁵ Las *spin-off* son empresas que nacen a partir de otra organización que ya está en funcionamiento. Generalmente, se crean como forma de ampliar el alcance de una firma a través de una nueva unidad

al., 2015; Valero-Pastor, 2015; Valero-Pastor, 2021; Carvajal *et al.*, 2015; González-Alba, 2017).

La cuarta y última área en la que se pueden generar innovaciones es la comercial o de *marketing*, definida por el Manual de Oslo (OCDE, 2005: 175) como “la introducción de un nuevo método de comercialización que implica cambios significativos del diseño o el envasado, de la colocación, la promoción o la tarificación de un producto”. No se contemplan como innovaciones aquellos cambios en el diseño, la promoción o el precio de un producto que se sustenten sobre procesos de comercialización ya existentes, ni tampoco el uso de los mismos en nuevos mercados o segmentos de clientes. De manera específica para un medio de comunicación, la mayor parte de propuestas innovadoras comerciales se relacionan con el modelo de negocio y las vías de ingresos, elementos de especial relevancia para cualquier proyecto periodístico porque la viabilidad económica del mismo “resulta esencial para su supervivencia y, por lo tanto, para que pueda producir información” (Arias Robles, 2015: 109; Barland, 2013: 110). También se entroncan en este apartado aquellas acciones que permiten introducir y promocionar un producto o servicio en el mercado, como la comunicación externa, la estrategia de marca o el *marketing* digital (Carvajal *et al.*, 2015).

Esta última vertiente, la que está relacionada con la captura de valor en forma monetaria, es la que comporta un mayor interés para el objeto de estudio de la presente tesis doctoral, debido a que muestra una gran concordancia con la innovación en modelos de negocio, que consiste en “encontrar nuevos mecanismos para generar valor centrándose en satisfacer necesidades de los usuarios que son nuevas o estaban latentes” (Lang, 2020). Aunque se puede encuadrar en el ámbito de la comercialización, la innovación en modelos de negocio es más compleja y profunda que las acciones concretas en materia de producto, proceso, organización o *marketing*. Puede englobar varias de ellas, o todas al mismo tiempo, a través de su manifestación en los componentes del modelo de negocio –propuesta de valor, mercado, capacidades y recursos competitivos, posicionamiento, modelo de ingresos y misión (Morris, Schindehutte y Allen, 2005)–, y ese entramado multidimensional, en el que son necesarias novedades en al menos dos de los componentes (Lindgardt *et al.*, 2009)

de negocio que suele ser de carácter innovador o para transferir conocimiento originado en la investigación académica a la industria.

hace que se convierta en un proceso difícil de imitar por parte de la competencia (Chesbrough, 2007).

La literatura académica sobre periodismo ha prestado una gran atención al concepto del modelo de negocio, en especial a las vías de ingresos y a las transformaciones de los medios tradicionales al ecosistema postindustrial (Evens, Raats y von Rimscha, 2017) pero el interés por la innovación en este campo, aunque ha sido reconocida como un asunto de importancia capital (Mütterlein y Kunz, 2018), es reciente y todavía carece de unos cimientos más sólidos que permitan un mayor desarrollo teórico que potencie, a su vez, la transferencia de conocimiento hacia la industria y la educación universitaria.

2.4 El estudio de los modelos de negocio en el periodismo

En este fragmento de la tesis doctoral se analizan los estudios sobre modelos de negocio para empresas periodísticas, una disciplina que se sitúa en la intersección entre la economía y la dirección estratégica de medios de comunicación (Albarran, 2002; Picard, 2011; Küng, 2017b). Este campo de investigación, de gran juventud, dio sus primeros pasos a mediados de la década de 1990 (Bromley y Bowles, 1995), y comenzó a madurar anticipando los cambios que se avecinaban a causa del advenimiento de Internet (Salaverría, 2019; Chyi y Sylvie, 1998). En 1998 se celebró el primer congreso mundial sobre economía de los medios (Albarran, 2014), como preámbulo a una expansión que se iniciaría en el lustro inaugural del siglo XXI, con estudios de referencia como el de Robert G. Picard (2000), en el que analizaba modelos de negocio emergentes, o los manuales sobre economía y gestión de organizaciones que lideró Alan B. Albarran (Albarran, 2002; Albarran, Mierzejewska y Jung, 2006). Estos trabajos abonaron la materia con un extenso recorrido por conceptos económicos y de gestión que, desde ese mismo momento, tuvieron una gran relevancia para la adaptación al nuevo ecosistema.

Tras esta primera fase de crecimiento paulatino, la producción científica sobre modelos de negocio periodísticos vivió un periodo de gran efervescencia en los años posteriores a la recesión de 2008. La contracción de la economía global derivó en una

triple crisis para el periodismo: los directivos tenían que hacer frente, al mismo tiempo, a los problemas sistémicos, a las dificultades financieras causadas por el endeudamiento y los cambios provocados por la consolidación de Internet y las plataformas sociales (Ferris Forés, 2012). Se acentuó la necesidad de refundar los cimientos del negocio de los medios de comunicación y, desde entonces, proliferó una gran cantidad de artículos, monografías y manuales que han tratado de analizar los efectos de la transformación en el modelo de negocio de los medios tradicionales, aunque también, en menor medida, ofrecer prácticas y conocimiento de utilidad para fortalecer la posición competitiva de las empresas informativas (Macnamara, 2010; Bruno y Nielsen, 2012).

Las consecuencias de la pandemia de COVID-19, que redujo drásticamente los ingresos publicitarios y aceleró el viraje hacia los modelos de suscripción, otorgaron un nuevo impulso a esta preocupación (Olsen, Pickard y Westlund, 2020; Canovaca de la Fuente, 2020; Mutiara y Priyonggo, 2020; Medina-Laverón, Sánchez-Tabernerero y Breiner, 2021). No obstante, como se ha estudiado a lo largo de la presente investigación, el modelo de negocio de una empresa periodística es una unidad de estudio multidimensional y compleja, que no se limita al estudio de las fuentes de ingresos de las compañías. Con el fin de abordar las diversas aristas del concepto y su observación científica, este epígrafe se subdivide en dos partes: una de carácter metainvestigador, que aborda los déficits que presenta el *corpus* teórico sobre modelos de negocio en el periodismo, y otra que se adentra en las contribuciones prácticas ofrecidas por la literatura académica.

2.4.1 Creación de valor, aproximaciones holísticas e innovación en modelos de negocio para el periodismo

La primera dimensión del modelo de negocio que se ha abordado en los estudios de periodismo tiene que ver con su viabilidad. Esta ha sido una de las grandes preocupaciones de la industria y la academia durante los últimos 25 años (Salaverría, 2019: 9). Los cambios en los modos de consumo, la competencia y la producción derivados de la consolidación del ecosistema digital desembocaron en una erosión del modelo de negocio tradicional de la prensa, provocando que las empresas informativas

experimenten dificultades constantes para adaptar su modelo de negocio a un escenario tan voluble como el actual (Lindskow, 2016). Esta problemática tiene importantes consecuencias en términos democráticos, culturales y sociales (Nielsen y Levy, 2010), además de plantear retos económicos que, de manera más específica, afectan a la gestión de las compañías (Wahl-Jorgensen *et al.*, 2016).

La segunda dimensión desde la que se ha abordado el modelo de negocio es la transformación organizativa y la exploración de nuevas fórmulas para capturar más valor, alejadas de la publicidad tradicional, al tiempo que se da respuesta a las demandas actuales de los lectores a través del lanzamiento de productos más valiosos y centrados en el usuario (Anderson y Gabszewicz, 2006; Picard, 2010; Barland, 2013; Carpes da Silva y Gruszynski Sanseverino, 2020).

En esta exploración de nuevas soluciones es necesario mencionar que el emprendimiento ha tenido un peso específico. La creación de un gran número de *startups* periodísticas fue una tónica habitual en los años inmediatamente posteriores a la crisis de 2008 (Bruno y Nielsen, 2012; Salaverría, Martínez-Costa Pérez y Breiner, 2018), y este tipo de compañías supusieron un acicate para la innovación en el sector (Valero-Pastor y González-Alba, 2018). Sin embargo, Bruno y Nielsen (2012), en un estudio transnacional, determinaron que los problemas a los que se enfrentan las organizaciones tradicionales y los nuevos actores son similares. Incluso existen problemas derivados de este fenómeno, como la flexibilización del mercado laboral (Marín Sanchiz, Carvajal y González-Esteban, 2021) o un mayor estrés para aquellos profesionales que deciden trabajar de forma independiente, puesto que deben atender al mismo tiempo al área editorial y a la comercial en sus proyectos (Deuze y Witsche, 2018). Las fronteras entre las problemáticas sufridas por el periodismo postindustrial y las compañías tradicionales no son tan evidentes como puede parecer tras un análisis superficial. De acuerdo con Anderson, Bell y Shirky (2015: 105), la comprensión del futuro por parte de las organizaciones periodísticas no era el principal problema: el auténtico reto para las empresas informativas es conseguir una adaptación exitosa a las reglas del juego.

En este escenario, la urgencia por ofrecer un conocimiento útil para la problemática industrial ha favorecido que la literatura académica sobre modelos de negocio

periodísticos haya prestado una excesiva atención a las vías de ingresos del periodismo, en detrimento del modelo de negocio como herramienta útil para analizar y mejorar los procedimientos de creación, distribución y captura del valor (Evens, Raats y von Rimscha, 2017; Osterwalder y Pigneur, 2010). De hecho, Nielsen (2018) admite que el conocimiento sobre la naturaleza de estas actividades es escaso. La producción científica sobre la economía de los medios de comunicación es muy amplia, pero “la gran mayoría de los estudios se ha limitado a cuantificar y analizar los efectos de esa transformación” (Salaverría, 2019: 10) en vez de ahondar en las variables que se sitúan en el origen de las alteraciones, como la estrategia competitiva, las demandas de los usuarios o los propios modelos de negocio (Campos Freire, 2010: 15).

En una revisión bibliográfica de Goyanes y Peinado Miguel (2014: 6) se corrobora, además, que un porcentaje relevante “consiste en investigaciones descriptivas generales de los modelos de negocio de periódicos *online* o en análisis particulares a partir de estudios de caso” que “adoptan un enfoque ‘no-empírico’ con escasas implicaciones para la investigación y la teoría”. El espacio dedicado a aportaciones más rigurosas, empíricas y sólidas en cuanto a su metodología es menor de lo deseable. En este sentido, proponen una mayor integración entre el conocimiento de la empresa y del periodismo.

Como resultado de la existencia de estos déficits, se hace necesario profundizar sobre el modelo de negocio de las firmas mediáticas como sistema de actividades que gira en torno a la creación de valor para generar ventajas competitivas (Marín Sanchiz y Carvajal, 2019). Existe un amplio margen para que esta línea de investigación madure sobre la relevancia de ofrecer valor añadido a la audiencia a través de un mecanismo formado por diversos componentes (Krüger, Swatman y van der Beek, 2013; Holm, Günzel-Jensen y Ulhøi, 2013; Wirtz, 2020; Peters *et al.*, 2013). Además, en el último lustro, se ha despertado un mayor interés por la innovación en modelos de negocio, una estrategia imprescindible a la hora de “expandir los horizontes del negocio como parte del proceso de transformación digital” (Evens, Raats y von Rimscha, 2017: 168), tendencia que también se puede observar en las publicaciones especializadas en negocio, en su sentido más amplio (véase epígrafe 1.2.3).

Günzel-Jensen y Holm (2013) ponen de manifiesto la proactividad de la industria mediática para innovar continuamente, pero su estudio los lleva a diagnosticar que estos cambios se producen en elementos aislados del modelo de negocio. Las organizaciones carecen, pues, de las tácticas de coordinación necesarias para trabajar sobre la naturaleza holística de esta herramienta, que implica una atención simultánea a las interrelaciones entre los distintos componentes y a la consecución de un alto grado de consistencia interna (Lindskow, 2016). Wikström y Ellonen (2012) reconocen que la mayoría de compañías informativas han tenido dificultades para reconfigurar su modelo de negocio en un ecosistema dominado por las plataformas sociales, mientras que Maijanen y Virta (2017) confirman la validez de las capacidades dinámicas para alcanzar la ambidestreza del modelo de negocio, explotando sus oportunidades de negocio actuales mientras buscan nuevas fórmulas para adaptarse a las potenciales demandas del mercado en el que operan. Por su parte, Carpes da Silva y Gruszynski Sanseverino (2020) aquilatan las relaciones de los medios con sus audiencias como una vía innovar en modelos de negocio, y tanto De Lima Santos y Zhou (2018) como Villi y Picard (2019) reconocen la importancia de utilizar estrategias basadas en el análisis de datos.

El campo de la innovación en modelos de negocio periodísticos todavía está en su infancia, pero no solo por el escaso análisis de este fenómeno: según Evens, Raats y von Rimscha (2017: 170), los fundamentos teóricos de este objeto continúan “infradesarrollados” y las contribuciones deben “centrarse en el contexto específico de la innovación en modelos de negocio de organizaciones individuales”. Abogan por estudios de caso detallados que cubran empresas con distintas propuestas de valor, estrategias de mercado y modelos de ingresos para ampliar el conocimiento disponible sobre esta tipología de innovación, además de indagar en la relación que existe entre la flexibilidad organizacional y la competitividad. Para ello, resaltan la validez de las técnicas cuantitativas para estudiar las relaciones entre los distintos componentes del modelo de negocio y confirmar la importancia relativa de los mismos para el proceso de transformación. Asimismo, recuerdan que, para que la innovación en modelos de negocio sea exitosa y se formulen propuestas de valor que encajen en el mercado, es imprescindible un profundo conocimiento sobre los hábitos de consumo de los lectores y sus transformaciones.

En la práctica, un problema medular para alcanzar la ambidestreza de un modelo de negocio, engranando eficiencia e innovación, es que la mayoría de empresas están demasiado ocupadas en los aspectos operativos. La asignación de recursos a la exploración de nuevas fórmulas para crear, distribuir y capturar valor es escasa, sobre todo en las empresas pequeñas que no disponen de unidades especializadas en estrategia y desarrollo de negocio (Villi y Picard, 2019). Karimi y Walter (2016) establecen una relación causa-efecto entre la actitud emprendedora de las empresas periodísticas y el éxito que demuestran a la hora de plantear modelos de negocio disruptivos como respuesta a los cambios tecnológicos. Este contexto intensifica la necesidad de un mayor conocimiento teórico, pero con implicaciones prácticas sobre el modelo de negocio y las innovaciones en esta área.

La consolidación de la innovación en modelos de negocio como línea de estudio es un síntoma de que la preocupación de los académicos y los gestores ha adquirido nuevos matices: aunque la viabilidad del periodismo ha sido siempre el objetivo (Salaverría, 2019), las aportaciones más recientes ofrecen un planteamiento proactivo en busca de la sostenibilidad a largo plazo, más allá del mantenimiento de una posición reactiva con respecto al mercado. Cook (2019: 8) incide en la importancia de utilizar el concepto de resiliencia, que contempla “la habilidad de las compañías mediáticas para sostener un flujo de contenido o servicios y generar un beneficio, desarrollarse o crecer”. “La resiliencia se presenta aquí como la oferta más robusta para adaptarse a largo plazo, crecer o escalar, y particularmente apta a lidiar con la realidad de que no hay una solución universalmente aplicable”, asegura la autora. La agilidad, la flexibilidad y la adaptación a contextos cambiantes con una alta presión financiera son habilidades íntimamente relacionadas con la innovación en modelos de negocio y desencadenantes de una mayor competitividad (Cook, 2019; Cook y Bakker, 2019; Evens, Raats y von Rimscha, 2017).

Un informe impulsado por la asociación de editores de periódicos a nivel mundial, WAN-IFRA (Cook, 2019), analiza el fenómeno de la resiliencia y reconoce que las firmas están desarrollando un pensamiento más estratégico sobre negocio y fuentes de ingresos. De ahí que se viva un proceso de reestructuración de las capacidades de la empresa a partir de cambios en los equipos de trabajo y que estén surgiendo nuevas fórmulas para crear valor, a través de una mejor experiencia de usuario y de contenido

con más impacto sobre las comunidades a las que sirven las publicaciones, pero también para distribuirlo –con relaciones más sólidas en las plataformas sociales– y capturarlo con nuevas vías de ingresos, como el contenido patrocinado o las suscripciones.

2.4.2 Contribuciones prácticas a través de los componentes del modelo de negocio

Aunque es necesario consolidar ciertos conceptos y ofrecer enfoques teórico-prácticos más integradores que permitan comprender realidades complejas del modelo de negocio, los expertos en periodismo han trabajado con cercanía a la industria y ha demostrado un gran interés por realizar contribuciones útiles para las empresas. Por esta razón, una vez se ha radiografiado el campo de estudio en el que se enmarca la investigación sobre modelos de negocio periodísticos y se han problematizado sus déficits, conviene ofrecer un recorrido por las principales aportaciones con implicaciones prácticas. Para ello, se sigue una estructura cimentada sobre los elementos del modelo de negocio propuestos por Morris, Schindehutte y Allen (2005): misión, propuesta de valor, mercado, modelo de ingresos, posicionamiento y capacidades, al que se dedica un apartado independiente por su relevancia para el enfoque de la tesis doctoral.

Alt y Zimmermann (2001) consideran que la misión –es decir, el objetivo ulterior que persigue la firma, la principal razón por la que existe–, es el sustento de cualquier modelo de negocio. En la industria del periodismo, lo más habitual es buscar la sostenibilidad y el crecimiento estable, aunque también existen ejemplos de metas de carácter más social, además de especulación, búsqueda de beneficios para la propiedad, especulación e incluso objetivos políticos (Picard, 2010; Sánchez-Gutiérrez y Nogales Bocio, 2018). La literatura científica evidencia la necesidad de un análisis más crítico acerca de las misiones de los medios, que suelen describirse de forma superficial o, simplemente, mencionarse. Además, el acceso a datos sobre estas metas resulta difícil (Marín Sanchiz y Carvajal, 2019). Un estudio de Sanders (2018) en el sector informativo confirma que la misión puede determinar la definición completa del modelo de negocio, y dado el papel sociocultural de esta industria, el análisis claro y

transparente de las metas organizacionales se presenta como una necesidad imperiosa en el acercamiento a la realidad económica de las corporaciones.

Otro componente elemental de un modelo de negocio periodístico es la propuesta de valor, un área en la que también existe margen de mejora para la teorización y la eficiencia de las entidades empresariales. Hace más de una década, Picard (2006) ya reconocía que las empresas periodísticas debían repensar todas sus actividades con el objetivo de mejorar su creación de valor para cinco grupos de interés: los consumidores, los anunciantes, los inversores, los periodistas y la sociedad. La enorme cantidad de recursos dedicada a mejorar el producto y el servicio periodístico había supuesto cambios en numerosas vertientes, como el diseño de los periódicos o la capacidad de seguimiento de los usuarios en la web, pero se trataba de modificaciones limitadas, cosméticas y débiles. Esto es debido a que se mantenían diversos principios de la edad dorada del periodismo y, además, los directivos trataban contentar a los inversores dando la impresión de que se ponía en práctica una dirección estratégica activa y con capacidad de respuesta (Picard, 2006: 7).

Esta problemática, lejos de erradicarse, se ha acrecentado con la consolidación del periodismo digital y el proceso de ‘comodificación’ de las noticias, que han pasado de ser productos orientados a satisfacer necesidades individuales y sociales a productos cuyo valor está determinado por su aportación al mercado y, en consecuencia, por su precio (Myllylahti, 2016; Mosco, 2009). Dado que este contenido es cada vez más ubicuo y se orienta más al mercado, ha perdido parte de su valor, afectando así a la intención de pago de los lectores y al modelo de negocio de las compañías informativas (Goyanes, Artero y Zapata; 2018; Goyanes, Rodríguez-Castro y Campos-Freire, 2020). La creación de valor debe atajarse desde dos frentes: la creación de soluciones por las que haya clientes dispuestos a pagar (Porter, 1985: 38) y la defensa del interés público (Picard, 2012).

A la hora de analizar el estudio sobre las propuestas de valor de empresas periodísticas, hay que destacar el papel que han cumplido los estudios de caso. Aunque implementar un modelo exitoso en otra empresa es una operación arriesgada (Goyanes, Rodríguez-Castro y Campos-Freire, 2020), este tipo de investigaciones ofrecen un conocimiento relevante para comprender cómo crean valor las empresas periodísticas actuales. Por

ejemplo, una comparativa de 69 iniciativas periodísticas digitales a nivel mundial de Sirkkunen, Cook y Pekkala (2012: 121) estableció que existen dos grandes modelos de negocio: uno que basa su valor en la creación de contenido original y diferenciado, habitualmente orientado a nichos temáticos desatendidos por los medios tradicionales; y otro cimentado sobre la prestación de servicios, por el que las compañías no monetizan directamente el contenido en sí, que es un incentivo para la rentabilización de otras actividades satélite, como la venta de tecnología, la consultoría o la formación. En estas dos categorías, o en un híbrido entre ellas, se pueden incluir, todavía hoy, la práctica totalidad de los proyectos.

La profundización en las propuestas de valor del periodismo actual también ha servido para confirmar un cambio de paradigma. En el periodismo tradicional, “la propuesta de valor de un periodista debe apelar, primero y sobre todo, a los editores, que deciden si un tema cuadra con la agenda de la publicación y si es publicado o no” (Aitamurto, 2015, 194). En la actualidad, la relación con la audiencia es mucho más directa, tanto para los propios periodistas, sobre todo en el caso de los *freelancers*, como para las empresas, y muchas propuestas de valor –como el ofrecimiento de productos y servicios exclusivos a quienes financien a través de un *crowdfunding*– dependen de adaptar el producto a las necesidades y demandas del usuario, en detrimento del anunciante (Carvajal, García-Avilés y González-Esteban, 2012).

No en vano, obtener más información sobre el mercado también ha sido una gran preocupación de la academia especializada en el negocio del periodismo. De forma global, se ha prestado atención al declive y las transformaciones de los anunciantes como parte fundamental del mercado bilateral (Anderson y Gabszewicz, 2006) al mismo tiempo que se analizaban los nuevos hábitos de consumo de los lectores. En este sentido, es reseñable el enorme interés por la predisposición al pago, una tendencia que va en consonancia con la proliferación de modelos de suscripción centrados en el usuario (O’Brien, Wellbrock y Kleer, 2020).

En la esfera de los anunciantes, la investigación ha servido para confirmar la contracción de la publicidad a nivel mundial. La prensa en papel es el medio que más ha sufrido este descenso, con una disminución del 42 % de sus ingresos a causa de la crisis de COVID-19 (Barthel, Matsa y Worden, 2020), acelerando una caída que se

producía desde hacía años. La televisión, en algunos casos, ha visto un repunte de sus ingresos, y el escenario digital sigue inmerso en un claro dominio de las grandes plataformas, que han ganado terreno desde su nacimiento. Según datos de la consultora eMarketer (Perrin, 2019), el duopolio formado por Google y Facebook se repartía más del 60 % del mercado publicitario en el año 2019. Dado que las cifras de audiencia de los medios digitales mantienen una tendencia al alza (Pew Research Center, 2018), la gran pregunta para la economía de los medios de comunicación está relacionada con la predisposición al pago de los usuarios, una fuente de ingresos con la que las organizaciones buscaban compensar las pérdidas publicitarias.

Gracias a la investigación se han obtenido conclusiones de enorme utilidad para los gestores, como que los usuarios jóvenes son más proclives al pago (Chyi, 2005) o que el mercado ha madurado con el paso de los años, debido a que la proliferación de soluciones de pago, como los libros electrónicos o los servicios de *vídeo online*, han tenido un impacto positivo en la predisposición a pagar por el contenido periodístico digital (Goyanes, 2014). Sin embargo, la cultura de lo gratuito sigue instaurada en el mercado español y los usuarios están dispuestos a aceptar la publicidad, e incluso a ceder sus datos personales, a cambio del acceso gratuito a los contenidos (Goyanes, Demeter y de Grado, 2020). Una profunda revisión literaria en torno a la intención y la predisposición al pago sugiere que el género, la educación, el uso de medios, el interés por las noticias, el formato (con preferencia del impreso o de una combinación con el digital), la personalización, la calidad, el grado de especialización y el nivel de ingresos son factores con una incidencia positiva sobre la existencia de pagos previos la predisposición al pago o la intención efectiva de pagar. Además, se confirma que, a mayor edad, precio y mentalidad relacionada con la gratuidad, menor es la posibilidad de suscripción (O'Brien, Wellbrock y Kleer, 2020).

La exploración de nuevas formas para capturar valor en forma de dinero –en conjunción con el desarrollo de las propuestas de valor necesarias– es otra de las grandes tareas para los gestores de los medios de comunicación, debido a que la diversificación de ingresos se configura como un indicador clave para la viabilidad de las empresas mediáticas (UNESCO, 2015). El abanico es amplio: Carvajal y Valero-Pastor (2018) confirman la existencia de más de 40 fuentes de monetización que se dividen en tres bloques –provenientes de los usuarios, provenientes de anunciantes y

otro tipo de ingresos. Este estudio también confirma la intención de las empresas de pivotar hacia modelos de negocio más centrados en el mercado de lectores, reduciendo el peso específico de la publicidad.

Además, con el fin de estudiar nuevos caminos para generar dinero, Barland (2013) explora, a través de un estudio de caso de Schibsted, una serie de servicios que son promocionados y capitalizados a partir de la práctica periodística: servicios pagados por el usuario, servicios de resolución de problemas y servicios que conectan consumidores y proveedores. Ejemplo de la primera categoría son los clubes digitales para personas interesadas en diversas temáticas, como las mascotas o la pérdida de peso; en la segunda modalidad, este grupo mediático ofrece herramientas digitales para la gestión de alquileres en su portal sobre contenidos inmobiliarios; por último, los servicios de nexo entre consumidores y proveedores son los que más inversión reciben, y consisten en el ofrecimiento de información de calidad sobre compañías. La idea nuclear es ofrecer un servicio similar al de Google o las Páginas Amarillas, pero con valor añadido (comparativas, información de contacto, opiniones cualificadas...). Todas estas soluciones se sustentan en torno a la generación de contenido que, por su liquidez, toma numerosas formas con el objetivo de aportar valor añadido.

Fuentes de ingresos para una empresa periodística	
Tipología	Partida
Provenientes de los lectores	Suscriptores
	Venta de productos, números o pódcast
	Miembros, colaboradores y amigos
	Campañas de <i>crowdfunding</i>
	Micropagos por artículos, pódcast o números
	Donaciones de fundaciones o individuos
	Venta de productos

	Membresías en clubes
	Publicación de libros
	Servicios pagados por el usuario
Provenientes de marcas y anunciantes	Contenido pagado o patrocinado
	<i>Branded content</i>
	Publicidad <i>display</i> contratada a través de agencias o venta propia
	Publicidad nativa (integrada en espacios y formatos editoriales)
	Publicidad <i>display</i> programática
	Anuncios en vídeo
	Publicidad <i>display</i> en vídeos
	Publirreportajes
	Contenido pagado o patrocinado en plataformas sociales
	Contenidos sugeridos
	Afiliación de productos (comisiones por ventas a través de enlaces en el contenido)
	Patrocinio de <i>newsletters</i>
	Periodismo de interés público apoyado por ONGs, fundaciones, etc.
	Enlaces pagados
	Venta de <i>leads</i> a terceros (e-mails, datos de usuarios...)
	Publicidad convencional en podcasts o vídeos
Patrocinio de podcasts	

	<i>Branded content</i> en pódcasts
Otras fuentes de ingresos	Eventos: ingresos de patrocinadores
	Eventos: venta de entradas
	Sindicación de contenidos para terceros
	Comercio electrónico (con productos propios o de terceros)
	Educación (másters, cursos...)
	<i>Marketing</i> de contenidos o servicios de agencia
	Servicios de consultoría para otras compañías mediáticas
	Venta de <i>software</i> o licencia de aplicaciones a otras entidades
	Venta de cupones o descuento a grupos
	Suscripciones corporativas o venta de informes especializados
	Licencia de marca
	Gestión de la publicidad del grupo mediático
	Producción y desarrollo para clientes
	Servicios de diseño
	Afiliación a través de cupones en soporte papel
Servicios de solución de problemas	
Servicios que conectan consumidores y proveedores	

Tabla 4. Fuentes de ingresos para una empresa periodística. Fuente: elaboración propia a partir de Carvajal y Valero Pastor (2018) y Barland (2013)

De entre las numerosas posibilidades de las que dispone una empresa periodística actual para financiarse, la opción que más atención ha recibido en el último lustro son

las suscripciones. En particular, los muros de pago, entendidos como mecanismos que separan el contenido de pago del gratuito en una web (Sjøvaag, 2016: 4), han sido ampliamente investigados desde ángulos variados que han revelado las grandes capacidades tecnológicas y de diseño que conllevan (Aral y Dhillon, 2017; Rußell *et al.*, 2020), así como los debates que implican acerca de la privacidad de los lectores (Papadopoulos, Snyder y Livshits, 2019; Portilla, 2018), su influencia sobre el valor entregado a usuarios y anunciantes (Olsen y Solvoll, 2018a; Olsen y Solvoll, 2018b; Segura-Anaya, Marta-Lazo y Nogales Bocio, 2019) y la propia estrategia de contenidos necesaria para desplegarlos (Vara Miguel y Díaz Espina, 2012; Myllylahti, 2016).

Existen cuatro tipologías principales de muros de pago: el muro de pago ‘duro’²⁶, que conlleva el cobro por acceder a todos los contenidos de un medio; el modelo *freemium*²⁷, que coloca ciertos contenidos, secciones o servicios de la empresa bajo pago, mientras que otros permanecen bajo el paraguas de la gratuidad; el modelo *metered*²⁸, que permite leer un determinado número de contenidos al mes antes de solicitar un pago al usuario; y los sistemas híbridos, que combinan las opciones *freemium* y *metered* (Sjøvaag, 2016; Casero-Ripollés e Izquierdo-Castillo, 2013).

En los últimos años, gracias a la mayor accesibilidad que tienen diversas tecnologías, como la Inteligencia Artificial y el *Machine Learning*, se afianza una nueva quinta alternativa: los muros de pago dinámicos, algorítmicos o inteligentes, que personalizan la oferta del medio para cada usuario – momento de aparición de la oferta, descuentos, inclusión de productos en papel...– en función de distintas métricas sobre su comportamiento, como la recurrencia, el número de visitas a la web o el tiempo de permanencia (Rußell *et al.*, 2020). La investigación sobre estas propuestas todavía está dando sus primeros pasos, pero ya ofrece hallazgos valiosos:

Privar al usuario de leer artículos en el momento inadecuado puede ‘desengancharle’ demasiado pronto o permitir que un lector que no sea usuario potencial lea demasiado contenido de forma gratuita. Por esta razón, implementar una política de muro de pago inteligente tiene una importancia

²⁶ Traducción de la fórmula anglosajona ‘hard paywall’.

²⁷ Fórmula que se utiliza para entremezclar los conceptos ‘free’ (gratuito) y ‘premium’ (superior, bonificado).

²⁸ Fórmula que se utiliza para describir un muro de pago ‘medido’.

fundamental para la prosperidad y la rentabilidad de un medio online (Davoudi *et al.*, 2018: 206)

Otra fuente de ingresos que se han extendido recientemente es el *branded content* o contenido de marca, que consiste en la producción de contenido narrativo, más que persuasivo, en el que la marca no tiene por qué estar presente de forma explícita a pesar de que la pieza se conciba con un planteamiento estratégico para satisfacer las necesidades del cliente (Carvajal y Barinagarrementeria, 2019, 2021). Es, junto a la publicidad nativa, una tipología de mensaje comercial que se integra en el medio de comunicación y que busca nuevas formas de conectar con los públicos de interés de los anunciantes a través de una mayor aportación de valor a la audiencia (Feng y Ots, 2018; Arrese y Pérez Latre, 2017). El interés por estas fórmulas queda patente con la creación de divisiones específicas para ofrecer este servicio en medios de referencia en sus respectivos mercados, como The New York Times o El Confidencial. A pesar de ello, la publicidad nativa sigue siendo un canal de monetización reducido, puesto que la publicidad *display* se mantiene como la nota dominante, con un mercado cercano a los 85.000 millones de dólares solo en Estados Unidos (Perrin, 2020), si bien es cierto que la mayor parte de esta inversión discurre a través de las plataformas sociales (Pew Research Center, 2018).

El diseño de una propuesta de valor, así como la explotación de las vías de ingresos idóneas para cada mercado, deriva en que la empresa consiga un posicionamiento específico dentro del mercado al que se está atendiendo. El objetivo de esta variable, que constituye otro de los elementos fundacionales del modelo de negocio, es “colocar los productos, las compañías, los servicios e instituciones en las mentes de los potenciales consumidores de una forma que les diferencie del desorden y la confusión del mercado” (Chan-Olmsted, 2006: 71; Ries y Trout, 1993, 1997). Para ello, las firmas mediáticas utilizan tácticas como la imagen de marca (Arrese, 2013; Burguera Pérez y Vara-Miguel, 2018) o el fomento de una relación más cercana con los lectores gracias a las oportunidades que ofrecen los canales de distribución actuales (Ferrucci, Nelson y Davis, 2020). De hecho, la ontología sobre el modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur (2010) incluye la relación con los clientes como un elemento independiente que, en el caso del periodismo, tiene una incidencia reseñable, sobre todo en el caso de que se dependa del pago directo de los lectores (Carpes da Silva y Gruszynski

Sanseverino, 2020). Los expertos en *marketing* han demostrado en numerosas ocasiones que existe una correlación entre un rendimiento superior de la compañía y la puesta en marcha de mecanismos claros y efectivos orientados al posicionamiento (Kalafatis, Tsogas y Blankson, 2000).

2.5 Las capacidades en el modelo de negocio del periodismo

El objetivo de esta sección es analizar los estudios sobre las capacidades de una empresa informativa, en especial aquellas relacionadas con el capital humano, que se han llevado a cabo en la literatura científica sobre medios de comunicación. La teoría sobre capacidades está ampliamente aceptada entre los especialistas en negocio (Lin *et al.*, 2020) y diversos estudios aseguran que estas competencias conforman uno de los elementos estructurales del modelo de negocio (Morris, Schindehutte y Allen, 2005). A pesar de ello, la falta de aproximaciones holísticas de la que adolecen los estudios sobre modelos de negocio periodísticos ha hecho que las aportaciones que abordan este en relación con las capacidades sean prácticamente inexistentes (Marín Sanchiz y Carvajal, 2019, 2020; Maijanen, 2020). Los escasos estudios centrados en esta temática tienen un enfoque claro sobre la ambidestreza del modelo de negocio (van Kranenburg y Ziggers, 2013; Maijanen y Virta, 2017).

Murschetz *et al.* (2020) constatan, en una revisión sistematizada, que la teoría sobre capacidades ha sido utilizada en el contexto de las empresas mediáticas, atendiendo a sectores tan distintos como el cine o la prensa, aunque no siempre en relación con el modelo de negocio. La producción científica es escasa, con 22 artículos de investigación publicados entre 1997 y 2019 que atienden a tres grandes dominios: análisis a nivel industrial, análisis de factores organizacionales de las empresas y análisis con planteamientos más individualistas que, habitualmente, se orientan a las decisiones de los mandos gestores. Esta tesis doctoral se centra en las capacidades en las vertientes organizacional e individual, atendiendo a aquellas relacionadas con el capital humano que inciden sobre el modelo de negocio, al margen del nivel de responsabilidad en la estructura organizacional (van Kranenburg y Ziggers, 2013; Sánchez Tabernero, 2000), porque la transformación digital depende, en igual

medida, de la transformación de las personas y de la transformación del negocio (Küing, 2020: 60).

Este enfoque se ha empleado de numerosas formas y con distintos prismas, como el rol de las capacidades para la renovación estratégica de los medios de comunicación (Maijanen y Jantunen, 2016; Maijanen, Jantunen y Hujala, 2015), las competencias nucleares de las compañías informativas (Artero y Manfredi-Sánchez, 2016; Wirtz, 2020; Davis, Vladica y Berkowitz, 2015), el vínculo de las capacidades con la innovación y la tecnología (Naldi, Wikström y von Rimscha, 2014; Maijanen, 2020; Karimi y Walter, 2015; Ellonen, Wikström y Jantunen, 2009) o la inversión corporativa en *startups* como forma de obtener distintas habilidades para una organización (Hasenpusch y Baumann, 2017). Otras líneas de investigación más centradas en el nivel industrial, como la de Oliver (2014), también resultan útiles porque descubren cómo se despliegan y configuran las capacidades en las operaciones diarias, contribuyendo así a la superación de una de las principales críticas a la literatura académica sobre capacidades dinámicas: la falta de conocimiento empírico (Schilke, Hu y Helfat, 2018).

Maijanen (2020) y Murschetz *et al.* (2020) reconocen que el interés por las capacidades, ya sean operativas o dinámicas, ganará protagonismo en los próximos años, tanto en el plano profesional como en el académico, porque cada vez es más necesario conocer aquellos factores que actúan como potenciadores u obstáculos del cambio. Wirtz (2020: 55) confirma la validez de esta afirmación, aunque utiliza otra terminología e identifica las capacidades con una serie de competencias clave que, de forma complementaria a los recursos nucleares de la empresa, “son altamente importantes para el éxito a largo plazo de una compañía mediática”. Estas aptitudes centrales “representan la habilidad de la organización para combinar sus recursos de forma que se puedan crear beneficios especiales para el cliente”, y existen cinco tipologías: aprovisionamiento de información, creación de contenido, desarrollo de producto, distribución y tecnología.

Las capacidades vinculadas al abastecimiento de información son aquellas que permiten obtener datos valiosos –a través de un acceso a fuentes relevantes, por ejemplo–, así como atraer autores y productores de contenido cuya capacidad para

crear piezas exclusivas dé como resultado la generación de ventajas competitivas (Wirtz, 2020: 58). Esta facultad está muy relacionada con otra competencia vertebral de las firmas periodísticas: la creación de contenido, que contempla las habilidades de detección de temas de interés o de adaptar las piezas a las necesidades del usuario en términos de formato y género. Es decir, todas aquellos mecanismos necesarios para garantizar el éxito de las piezas orientadas a cada uno de los segmentos de la audiencia. En tercer lugar, las aptitudes para el desarrollo de productos se identifican con la construcción de soluciones adecuadas para hacer frente a las oportunidades de mercado. Para Wirtz (2020: 58), esta competencia necesita de un profundo conocimiento sobre el segmento de clientes al que se dirige la empresa, y esta información, habitualmente, es implícita y difícil de transferir. Lo ideal, para el autor, es alcanzar una adecuada diversificación del portfolio para estabilizar el flujo de ingresos.

El objetivo de las competencias en distribución es atraer la atención del público sobre los productos desarrollados. Por tanto, se incluyen capacidades relacionadas con la promoción de la oferta, destinadas a fortalecer su imagen de marca y captar a los potenciales clientes, y competencias destinadas a que la distribución del contenido sea óptima. Es decir, habilidades que permiten que el producto llegue al consumidor en el tiempo, la forma y la cantidad ideales (Wirtz, 2020: 58). En este bloque, aunque es el más relacionado con las actividades de venta –es decir, sobre la consecución de nuevos ingresos o clientes, ya sean anunciantes o usuarios–, no se hace referencia a esta capacidad que tiene una influencia innegable sobre el rendimiento de cualquier empresa (Guenzi, Sajtos y Troilo, 2016). El último bloque de competencias clave en una empresa informativa se cimenta sobre las capacidades tecnológicas de la organización, que utiliza sistemas de información y comunicación para crear el contenido y lanzarlo al mercado. De acuerdo con Wirtz (2020: 59), este tipo de actividades benefician a las empresas en términos de reducción de costes y eficiencia.

Ellonen, Jantunen y Kuivalainen (2011) estudiaron el rol de las capacidades dinámicas a la hora de configurar aquellas competencias operativas y confirman que las capacidades de mercado y las tecnológicas cumplen un papel vertebrador en las empresas editoriales. Siguiendo una línea similar a Wirtz (2020), en la primera de estas categorías incluyen el desarrollo de productos y servicios, las estrategias de

precios, la gestión de información sobre el mercado, la planificación de las acciones de *marketing* y la habilidad para crear vínculos con los usuarios a través de distintos canales. En la segunda engloban tareas relacionadas con la programación, el conocimiento sobre producción, los procesos eficientes de producción, la disposición de una infraestructura adecuada de producción, el desarrollo de nuevos productos, el control de calidad y la habilidad para prever cambios tecnológicos en la industria.

Para Wirtz (2020: 55-60) y Küng (2017:61), la mayoría de estas competencias o capacidades dependen del conocimiento del que dispone el capital humano de la compañía, que conforma un recurso nuclear para el funcionamiento de la organización empresarial porque las prácticas vinculadas a labores como la creación de contenido o la gestión de producto resultan difíciles de imitar: son opacas, poco observables por terceros y sus resultados no son sustituibles. No en vano, los mecanismos de formación continua y de transferencia del conocimiento adquieren un papel protagonista a la hora de desarrollar y consolidar las competencias clave en el contexto de una cultura de aprendizaje innovadora (Sánchez Tabernero, 2000; Valero-Pastor y Carvajal, 2019; Porcu, 2020).

Si bien Wirtz (2020) ofrece una visión holística de las habilidades empresariales a través de su taxonomía de competencias clave, en la que se integran actividades de explotación y de exploración entroncadas con las capacidades operativas y las capacidades dinámicas, respectivamente, Maijanen y Virta (2017) distinguen entre aquellas labores propias de los trabajadores de una firma mediática y las de los cargos directivos. Esta última vertiente ha sido analizada por Artero y Manfredi Sánchez (2016), quienes adaptan el marco de trabajo sobre las competencias clave de la OCDE (2014) al ámbito mediático para establecer que los cargos directivos de una compañía periodística, independientemente de su posición exacta en el organigrama, deben desarrollar diez habilidades fundamentales: (1) relaciones institucionales, (2) liderazgo intelectual, (3) habilidades avanzadas de comunicación, (5) resolución de conflictos, (5) gestión de talento creativo, (6) innovación continua, (7) focalización y fluidez en tecnologías digitales, (8) monitorización social, (9) habilidades emprendedoras y (10) responsabilidad social.

En primer lugar, las relaciones institucionales de una entidad con gran exposición pública, como es una empresa periodística, exigen que sus responsables manejen con éxito la interacción de la empresa con otros actores políticos, sociales y de negocio. Esta habilidad, de acuerdo con Artero y Manfredi Sánchez (2016: 57), tiene una relevancia especial para los cargos más altos y experimentados de las organizaciones. Van Kranenburg y Ziggers (2013) otorgan el rango de capacidad dinámica a la gestión exitosa las relaciones de la compañía, puesto que esto permite incrementar los recursos de los que dispone gracias a la colaboración con otras entidades y desemboca en una expansión de los límites de la misma. Esta capacidad dinámica, de acuerdo con los autores, surge de la agregación de cuatro habilidades de carácter más específico: (1) la identificación de oportunidades de cooperar, (2) la integración de nuevas estrategias y actividades, así como la transferencia de conocimiento en esa red de trabajo para generar apalancamiento a través de sinergias; (3) el desarrollo de un aprendizaje colectivo entre los distintos actores para facilitar la gestión de imprevistos; y (4) la existencia o, en su defecto, la formación de directivos con las competencias necesarias para gestionar las actividades clave que conllevan este tipo de alianzas.

De acuerdo con Artero y Manfredi Sánchez (2017), el carácter público de las entidades periodísticas demanda, de manera complementaria, un liderazgo intelectual por parte de los gestores, que toman decisiones que afectan a un bien con impacto cultural, sobre todo si trabajan para una entidad pública. En cualquier caso, “al margen del sector, los directivos de empresas mediáticas necesitan competencias de liderazgo [...] para desarrollar y representar la misión, la visión y los valores de la empresa”. El liderazgo transformacional es clave para fomentar la innovación y mantener la capacidad competitiva, razón por la que distribuir líderes a lo largo de toda la estructura organizacional se convierte en una competencia relevante para cualquier firma comercial (Battistella *et al.*, 2017; Burns, 1978; Valero-Pastor, 2021: 178; Kotter, 1996).

En tercer lugar, la dirección de una organización empresarial necesita habilidades comunicativas avanzadas que favorezcan el intercambio efectivo de información con los distintos grupos de interés de la compañía (ej.: clientes, colaboradores, empleados, competencia...) con el fin de alcanzar sus objetivos. La capacidad para persuadir y tener en mente las necesidades de todos los actores implicados en la labor diaria y estratégica de la empresa es un elemento comunicativo relevante (Artero y Manfredi-

Sánchez, 2016: 58), porque en una corporación compleja, como es una empresa periodística, la necesidad de resolver conflictos externos e internos es constante. Ejemplos de este tipo de problemáticas a las que hay que hacer frente son las presiones temporales propias de las rutinas periodísticas o el establecimiento de unas condiciones laborales adecuadas para los profesionales.

La quinta competencia clave es la gestión del talento creativo, una variable propia de las industrias creativas, en las que es necesario satisfacer las necesidades de los empleados en términos económicos, pero también de autorrealización y de expresión artística. En sexto lugar, se hace necesario un fomento de la innovación continua, porque “ciertamente, hay un grado de repetición evidente en el formato y la producción en serie, pero el contenido de cada periódico, revista o programa de televisión debe ser diferente a la experiencia previa” (Artero y Manfredi Sánchez, 2016: 58). No obstante, al margen de las particularidades del contenido mediático, fomentar la innovación en el sentido puramente empresarial es una exigencia para los puestos de responsabilidad. El liderazgo innovador se ha convertido en un factor de éxito para la consecución de audiencias y la generación de ingresos (Pavlik, 2013).

La visión innovadora está ligada, aunque no de forma exclusiva, al advenimiento de nuevas soluciones tecnológicas. Por tanto, “las operaciones mediáticas deben centrarse en la tecnología digital en todos los enlaces de la cadena de valor: producción, distribución y consumo” (Artero y Manfredi Sánchez, 2016: 58). Una formación continua en este apartado permite a los directivos explorar con mayor efectividad las oportunidades actuales que presenta la línea de negocio desarrollada y, al mismo tiempo, atisbar en el horizonte nuevas oportunidades fruto de la exploración de los mercados, favoreciendo así la ambidestreza del modelo de negocio (Maijanen y Virta, 2017).

En octavo lugar, destacan las competencias de monitorización social, que hacen referencia a la observación de las necesidades y los deseos de los consumidores, un factor muy cambiante y cada vez más diverso. Por esta y otras variables, el ecosistema mediático es volátil, razón por la que también hacen referencia a las habilidades emprendedoras: “Ser capaz de desarrollar nuevos proyectos, productos, formatos, servicios, modelos de negocio y mercados ya es una competencia esencial para el éxito

como directivo de medios de comunicación” (Artero y Manfredi Sánchez, 2016: 59). La última capacidad nuclear para las personas que dirigen una compañía periodística es la responsabilidad social, de forma que sean capaces de operar en la intersección entre las facetas políticas, culturales y sociales que desarrolla una firma perteneciente a esta industria. Los investigadores ponen de manifiesto la importancia de la sensibilidad humanística y la madurez, con el objetivo de cumplir con la responsabilidad inherente a sus cargos, tanto en el sector privado como en el público.

Se observa que los gestores de una firma periodística tienen un papel de especial incidencia para alcanzar la sostenibilidad. Sin embargo, el protagonismo otorgado a la directiva de una empresa de comunicación para fortalecer el modelo de negocio de una compañía y generar más ventajas competitivas que el resto de empresas del mercado no es incompatible con la integración de los trabajadores en el proceso. Esta aspiración integradora ya fue analizada por Sánchez Taberner (2000) a principios de siglo:

La dirección estratégica no corresponde en exclusiva a los altos ejecutivos de las empresas: mantener la competitividad requiere atención al cambio; las empresas con mayor capacidad de involucrar a sus empleados dispondrán de más energía y dinamismo para repensar una y otra vez y desarrollar la estrategia elegida (Sánchez Taberner, 2000: 17)

La gestión estratégica de los recursos humanos, como elementos constitutivos de una empresa que son difícilmente imitables, cristaliza como otra competencia nuclear suplementaria a la propuesta de Artero y Manfredi-Sánchez (2016), puesto que de ello depende la sostenibilidad. Küng (2020: 60) asevera que un elevado número de empresas mediáticas son conscientes de la conexión entre éxito y una plantilla sólida, y que esas compañías “han elevado las funciones que tiene la gestión de sus recursos humanos para actuar como un socio estratégico del resto de la organización”. Sánchez Taberner (2000) ahonda en este asunto con las siguientes palabras

El acierto en la selección de los empleados y, posteriormente, el establecimiento de planes de formación permanente, constituyen los fundamentos de la dirección de personas: la configuración de una plantilla adecuada –suficiente, coordinada y capaz– garantiza en buena medida el futuro de las empresas de comunicación (Sánchez Taberner, 2000: 79)

Es necesario reconocer, siguiendo los postulados de Sánchez Tabernero (2000), la dificultad para cuantificar la aportación de algunos puestos de trabajo concretos, como los correctores de estilo, cuya influencia tiene un marcado cariz subjetivo. Se hace necesario, en este sentido, un sistema de evaluación orientado a mejorar la eficiencia, garantizar una retribución justa y contribuir al desarrollo profesional de los empleados, otra responsabilidad añadida –y, por extensión, una competencia clave– para el equipo gestor (Sánchez Tabernero, 2000: 83).

El análisis de estas propuestas (Wirtz, 2020; Artero y Manfredi-Sánchez, 16; Sánchez Tabernero, 2000) confirma la existencia de una rama del conocimiento con margen para la consolidación. No hay un puente claro con la literatura científica sobre modelos de negocio, que ha trabajado con profundidad el concepto de capacidades en numerosos sectores y con gran variedad de aproximaciones metodológicas. Los principales intentos de conectar ambas especialidades en el contexto de la dirección estratégica de empresas de comunicación son, precisamente, los de Oliver (2015), Maijanen y Virta (2017) y Maijanen (2020), que reconocen la importancia de desarrollar una serie de capacidades dinámicas que permitan reconfigurar los recursos, las actividades y las competencias de las empresas de comunicación para explotar y explorar oportunidades de negocio. Estos estudios van más allá de la enumeración de una serie de capacidades: reflejan la tensión existente entre la aspiración a obtener ingresos económicos a corto plazo y el deseo de mantener una posición de poder en el mercado a medio y largo plazo.

De forma similar a lo que ocurre con la aportación de Artero y Manfredi-Sánchez (2016), la principal limitación de estos estudios es la atención preferente al rol de los cargos directivos, cuya visión y entendimiento de la empresa presenta un nexo claro con el desarrollo de capacidades dinámicas, entendidas habitualmente como “capacidades de un alto grado, y en el nivel directivo”, según Maijanen y Virta (2017: 9). Sin embargo, estas autoras recuerdan que las capacidades dinámicas también impregnan al resto de la organización: “La visión de los directivos y de los objetivos estratégicos dicta qué tipo de cambios deben llevarse a cabo, y qué tipo de capacidades dinámicas son necesarias y qué rendimiento ofrecen”.

A partir de esta interpretación de los mecanismos que pueden afectar a la innovación en modelos de negocio para empresas periodísticas, Maijanen y Virta (2017) establecen que las capacidades operativas están relacionadas con la explotación de las actividades actuales y se basan en Teece (2007) para analizar tres grandes capacidades dinámicas, orientadas a buscar nuevos modelos de negocio: la detección, la explotación y la reconfiguración²⁹. Las compañías innovadoras deben mostrar una especial sensibilidad para identificar oportunidades de mercado a través del escaneo, la búsqueda y la investigación constante de los mercados y las nuevas tecnologías (Teece, 2007: 1322). Siguiendo esta línea, numerosas empresas periodísticas han desarrollado estrategias, como la adopción de metodologías ágiles que fomentan la creatividad (Valero-Pastor, Carvajal y García-Avilés, 2019) o la creación de laboratorios orientados a la innovación y alejados, en mayor o menor medida, de las prácticas diarias propias de la profesión periodística, que pueden suponer un obstáculo para el desarrollo de proyectos a largo plazo (Valero-Pastor y Carvajal, 2019; González-Alba, 2016; García-Avilés, 2018; García-Avilés, Carvajal y Arias-Robles, 2018; Salaverría, 2015). En la literatura sobre empresas está ampliamente aceptado que los nuevos modelos de negocio se articulen en torno a nuevas unidades de trabajo, con el fin de reducir las posibles fricciones provocadas por la dualidad de planteamientos gracias al establecimiento de objetivos, cadenas de valor y culturas de trabajo propias (Winterhalter, Zeschky y Gassmann, 2015).

Estos equipos de trabajo también resultan útiles para desarrollar otra capacidad dinámica: la ejecución de productos, procesos o servicios que permitan explotar las oportunidades detectadas. En los últimos años, diversas empresas periodísticas han desarrollado todo tipo de alternativas, como las nuevas narrativas (Bock, 2012), el periodismo de datos (Knight, 2015), las suscripciones (Benson, 2019), o el periodismo de marca (Carvajal y Barinagarrementeria, 2019, 2021), con el objetivo de acomodarse a los nuevos hábitos de consumo provocados por el asentamiento del contexto digital. La implantación de nuevas soluciones tiene un resultado específico sobre la compañía, en forma de crecimiento del volumen de negocio o de pérdida de recursos, un proceso constante que obliga a los responsables de una compañía a reorganizar los medios disponibles y la estructura organizacional para que la capacidad adaptativa se

²⁹ Traducción de los términos anglosajones *sensing*, *seizing* y *reconfiguration*.

mantenga a pesar de las modificaciones experimentadas. Según Teece (2007: 1335), “la reconfiguración es un requisito para mantener un buen estado de forma evolutivo y, si es necesario, intentar escapar de las dependencias no favorables”.

El análisis del modelo de negocio desde la lente de las capacidades dinámicas implica un entendimiento de la estrategia empresarial en términos interpretativos y adaptativos, más que racionalistas: dado que “diferentes condiciones estratégicas implican diferentes aproximaciones estratégicas” (Küng, 2017b: 116), estas competencias de carácter superior son el mecanismo idóneo para que una empresa periodística diseñe e implemente nuevos modelos de negocio. También se mantiene la cohesión con los principios de Casadesús-Masanell y Ricart (2010): el modelo de negocio es fruto del planteamiento estratégico de la empresa, aunque este varíe en función de los requerimientos del entorno y sea una entidad viva.

Las propuestas aquí descritas se caracterizan, además, por una alta coincidencia con los resultados de la revisión bibliográfica de Battistella *et al.* (2017), quienes clasificaron un total de 52 capacidades agrupadas en tres bloques: labores de innovación estratégica (que incluyen, entre otras, la detección, y la explotación), la capitalización de los recursos existentes, compuesta por variables como el liderazgo y la cultura organizacional y, en última instancia, capacidades de creación de interconexiones (van Kranenburg y Ziggers, 2013; Artero y Manfredi Sánchez, 2016).

También resulta de gran utilidad remitirse al trabajo de Achtenhagen, Melin y Naldi (2013) que relacionan los cambios en el modelo de negocio con tres capacidades multidimensionales que catalogan como críticas: (1) la creación, identificación y experimentación con nuevas oportunidades de negocio; (2) el uso de los recursos y las capacidades de una forma equilibrada, a la hora de la reconfiguración, para que la expansión de la empresa sea controlada; y (3) la consecución de un liderazgo claro y activo, además de una cultura corporativa fuerte y un gran compromiso por parte de los empleados. Con este estudio, los autores construyen un puente entre la teoría sobre capacidades y la creación de valor de forma sostenida que se presupone al modelo de negocio, reconociendo, al mismo tiempo, la relevancia de una serie de variables que no han sido tratadas por los estudios sobre las capacidades de los medios de comunicación (Murschetz *et al.*, 2020).

Más allá de ofrecer taxonomías y analizar los distintos tipos de capacidades dinámicas que existen en el seno de una empresa, los expertos también han desarrollado estudios de caso que arrojan luz sobre la forma en que esas habilidades cristalizan en el día a día. Es el caso de Oliver (2015), quien elaboró un análisis de información financiera y de contenido sobre dos emisoras de televisión del Reino Unido. El artículo de investigación corrobora que las capacidades dinámicas ofrecen un método de trabajo que brota de la dirección ejecutiva. El objetivo de los cargos con mayor responsabilidad es proponer una estrategia corporativa a la que debe aspirar el resto de miembros, además de buscar nuevas fórmulas de negocio y reconfigurar los recursos a través de un amplio abanico de actividades, como nuevos procesos y rutinas organizacionales, innovación en el plano de los productos, establecimiento de alianzas estratégicas y, por último, adquisiciones y fusiones. Gracias a estos descubrimientos, el autor reconoce que la teoría de las capacidades dinámicas “ofrece a los investigadores en medios de comunicación una lente útil para examinar el desarrollo de nuevas capacidades organizacionales, competencias y capacidades dinámicas” (Oliver, 2015: 75).

Maijanen y Jantunen (2016: 150) aplican este marco de trabajo a la Finnish Broadcasting Company. Su trabajo sirve para confirmar que la capacidad dinámica de aprovechamiento de ideas es la más eficiente para favorecer un cambio en el rendimiento: “Su fuerte efecto tiene sentido, porque su rol es muy concreto en el proceso de cambio: sin la decisión de invertir, nada ocurre en realidad (no importa cuántas oportunidades de detecten)”. Las habilidades de detección y reconfiguración presentan, de acuerdo con estos resultados, un papel de menor relevancia en comparación con la implementación de las nuevas soluciones que dan lugar a una innovación en el modelo de negocio. La investigación también sugiere que los tres procesos se desarrollan en forma de cadena, en una secuencia temporal, por la naturaleza de los fenómenos que tienen lugar.

Las señales del entorno deben ser interpretadas antes de poder hacerles frente, y esas decisiones se deben ejecutar antes de que el nuevo conocimiento pueda ser incorporado a las nuevas rutinas y recursos. Por tanto, las actividades de detección, explotación y reconfiguración no se pueden solapar y, en consecuencia, uno no puede anticipar necesariamente las sinergias (Maijanen y Jantunen, 2016: 151)

En definitiva, la teoría sobre capacidades permite conocer las tareas que desarrolla una empresa en el día a día para navegar en escenarios novedosos y aventajar a la competencia, una filosofía estratégica que Sánchez Taberner (2000: 86) explicó en los siguientes términos:

Ante cada circunstancia excepcional –modificación brusca de la posición en el mercado, variación sustancial de la facturación, cambios significativos en las demandas del público expectativas de crecimiento inmediato, etc.– las compañías deben adecuar sus plantillas y sus sistemas de evaluación a las nuevas realidades, originadas por el entorno o por causas internas (Sánchez Taberner, 2000: 86)

A la luz de las propuestas analizadas y de la exigua teoría disponible en torno a estos conceptos y prácticas, se confirma la existencia de un déficit en el ámbito de la empresa informativa: un marco de trabajo que, bebiendo de las aportaciones sobre negocio y atendiendo a la realidad particular de la labor periodística, acoja las habilidades operativas y las capacidades dinámicas con el objetivo de dar cobertura a todos los procesos implicados en la explotación y la innovación del modelo de negocio. Por esta razón, la presente tesis doctoral resume e integra, en la Tabla 4, las principales propuestas analizadas siguiendo el criterio de Teece (2018). Por un lado, el bloque de las capacidades dinámicas engloba todas las habilidades relacionadas con la dirección de empresas que inciden sobre el diseño y la implementación de un modelo de negocio a través de la integración, la reconstrucción y la reconfiguración de las competencias internas; por el otro, las capacidades operativas incluyen todas las competencias (o conjuntos de estas) que permiten desarrollar las tareas básicas de una empresa periodística. Siguiendo el trabajo de Teece (2017: 4) las capacidades operativas se pueden interpretar, al mismo tiempo, como microfundamentos para las capacidades dinámicas, en caso de que se sustenten sobre elementos idiosincráticos de la empresa, sean difícilmente replicables y supongan una fuente de ventajas competitivas:

Capacidades de la empresa periodística			
Tipología	Capacidad	Descripción	Autores
Capacidades operativas/microfundamentos	Aprovisionamiento de información	Obtención de información para la práctica periodística, ya sea por el acceso a fuentes relevantes o por la habilidad de atraer productores de contenido útiles para diferenciarse de la competencia	Wirtz, 2020
	Creación de contenido	Habilidad para satisfacer a los usuarios con el contenido producido (temática, formato, género...)	Wirtz, 2020
	Desarrollo de producto	Conocimiento sobre la construcción y el mantenimiento de los productos que ofrece la compañía de manera eficiente	Wirtz, 2020; Ellonen, Jantunen y Kuivalainen, 2011
	Promoción/Marketing	Actividades orientadas a fortalecer la imagen de marca y atraer la atención de los potenciales clientes/lectores.	Wirtz, 2020; Ellonen, Jantunen y Kuivalainen, 2011
	Venta	Consecución de nuevos clientes e ingresos	Guenzi, Sajtos y Troilo, 2016
	Competencias tecnológicas	Uso de sistemas de información y comunicación para crear contenido, distribuirlo y aprovechar las oportunidades de negocio (previsión de novedades, labores técnicas...).	Wirtz, 2020; Ellonen, Jantunen y Kuivalainen, 2011; Artero y Manfredi Sánchez, 2016
	Gestión de información sobre el mercado	Manejo de información relativa a factores relacionados con el mercado, como los hábitos de consumo de los lectores	Ellonen, Jantunen y Kuivalainen, 2011
	Relaciones y comunicación efectiva con los grupos de interés	Destrezas y recursos necesarios para establecer un flujo de comunicación adecuado con todos los grupos de interés de la compañía que derive en la creación de vínculos duraderos y significativos con ellos.	Ellonen, Jantunen y Kuivalainen, 2011; Artero y Manfredi Sánchez, 2016
	Coherencia entre liderazgo y cultura corporativa	Habilidad para distribuir líderes con un estilo transformacional a lo largo de la organización con tres objetivos: fomentar la lealtad, la motivación y la expresión de los trabajadores; potenciar el apego a los valores de la compañía; e implementar un ambiente de trabajo que favorezca búsqueda y la experimentación con ideas innovadoras, además del cuestionamiento de los postulados actuales	Achtenhagen, Melin y Naldi, 2013; Battistella <i>et al.</i> , 2017; Artero y Manfredi Sánchez, 2016
Responsabilidad social	Habilidad para operar en la intersección entre las facetas políticas, culturales y sociales inherentes a las empresas periodísticas	Artero y Manfredi Sánchez, 2016	
Capacidades dinámicas	Detección de nuevas oportunidades	Habilidad para prever o encontrar nuevas vías de negocio, con el objetivo de innovar de forma continua, a través de un proceso de monitorización constante	Maijanen y Virta, 2017; Teece, 2007; Achtenhagen, Melin y Naldi, 2013; Artero y Manfredi Sánchez, 2016
	Explotación	Despliegue de las capacidades y recursos necesarios para el aprovechamiento de las oportunidades detectadas	Maijanen y Virta, 2017; Teece, 2007; Achtenhagen, Melin y Naldi, 2013; Artero y Manfredi Sánchez, 2016
	Reconfiguración	Distribución de los recursos de forma equilibrada tras un proceso de ejecución para dar respuesta a las oportunidades de negocio detectadas	Maijanen y Virta, 2017; Teece, 2007; Achtenhagen, Melin y Naldi, 2013; Artero y Manfredi Sánchez, 2016

	Capitalización de recursos	Habilidades para adquirir, desarrollar y desplegar sus recursos que permitan obtener ventajas competitivas de forma eficiente	Battistella <i>et al.</i> , 2017
	Evaluación	Mejora de la eficiencia de la compañía, tanto en términos productivos como de desarrollo de sus profesionales, a través del control de las actividades	Sánchez Tabernero, 2000; Ellonen, Jantunen y Kuivalainen, 2011
	Gestión estratégica de los recursos humanos	Habilidad de contratar a los empleados adecuados y establecer un sistema de formación continua para obtener una plantilla adecuada, además de dar respuesta a las necesidades creativas y de realización de todos los integrantes	Sánchez Tabernero, 2000; Artero y Manfredi Sánchez, 2016
	Relaciones de la empresa	Interacción con actores internos y externos para optimizar y expandir la base de recursos de la que dispone la firma	van Kranenburg y Ziggers, 2013; Battistella <i>et al.</i> , 2017; Artero y Manfredi-Sánchez, 2016

Tabla 5. Capacidades de la empresa periodística. Fuente: Elaboración propia

Como se observa, el conjunto de capacidades de una empresa periodística puede subdividirse en habilidades de tipo editorial, tecnológico y empresarial. La forma en que se concreta cada una de las competencias en una compañía periodística se ha modificado a medida que se transformaba la profesión, obligando a las organizaciones a adquirir esas capacidades en el mercado laboral o a evolucionar los recursos humanos disponibles a través de la formación. Este proceso, no obstante, ha resultado difícil para la industria mediática porque es menos atractiva que otras, como la del *software*, y existen grandes barreras para adquirir y retener talento, según un informe del Reuters Institute for the Study of Journalism (Cherubini, Newman y Nielsen, 2020: 18). De acuerdo con los resultados de este estudio, basado en una encuesta a 136 líderes sectoriales de 38 países, las capacidades con las que se muestran más confiados los líderes para retener talento son aquellas relacionadas con el aspecto editorial (53 %), seguidas del producto, la audiencia y el diseño (23 %), los datos (21 %) y la tecnología (18 %).

Aunque en la pregunta realizada a los encuestados se incluían las destrezas vinculadas al negocio, esta categoría no estuvo entre las cuatro más mencionadas, lo cual es un indicativo del camino que todavía queda por recorrer en la industria informativa. En esa retención de talento, los autores destacan la importancia que tienen el salario y las perspectivas de futuro, variables en las que resulta difícil competir con las compañías tecnológicas, pero también subrayan factores como la cultura y los valores de la

compañía. Además, el margen para la realización profesional de los trabajadores de otras áreas también está muy limitado en comparación con lo que ofrecen otro tipo de firmas, como las grandes plataformas sociales. En definitiva, “los retos relacionados con el talento se concentran en aquellas áreas híbridas en las que tecnología, periodismo y negocio se combinan. Estos individuos son los más difíciles de encontrar y retener” (Küng, 2020).





Capítulo III. La industria y el profesional del periodismo deportivo



El tercer capítulo de la tesis doctoral se adentra en el periodismo deportivo, una de las especializaciones informativas más efervescentes en lo referente a innovación y búsqueda de nuevas fórmulas de negocio (Carvajal, 2017; Manfredi Sánchez y López Cepeda, 2017; Salaverría, Martínez-Costa Pérez y Breiner, 2018; McEnnis, 2018b). Para ello, se sigue una estructura deductiva que permitirá conocer, en primer lugar, las propiedades esenciales del ecosistema mediático al que se circunscribe esta tesis. El segundo epígrafe se centra en la propia industria de la información deportiva, partiendo desde las raíces que sustentan la relación entre deporte y medios de comunicación y haciendo un recorrido histórico por la misma, con el fin de comprender su configuración actual. El tercer bloque de este capítulo expone las principales tendencias innovadoras del sector, con un especial interés por aquellas propuestas relacionadas con el modelo de negocio, mientras que el último apartado expone la realidad de los periodistas deportivos, en términos de identidad y roles profesionales, condiciones laborales, nuevos perfiles surgidos en los últimos años y formación relevante en la adquisición de las capacidades necesarias para operar en el mercado postindustrial.

3.1 El ecosistema del periodismo deportivo español: contexto y características

Para analizar la realidad de una compañía periodística es imprescindible atender a las características socioeconómicas y políticas del contexto en el que opera. Por esta razón, la academia especializada en periodismo ha tratado de radiografiar, con gran ahínco, la situación de distintas naciones para definir sus sistemas mediáticos, una tarea en la que destaca la propuesta de Hallin y Mancini (2004). Estos investigadores ofrecen un marco comparativo ampliamente aceptado para confrontar distintas realidades mediáticas y extraer conclusiones valiosas tanto para la ciencia como para la realidad de las organizaciones (Levy y Nielsen, 2010; Brüggemann *et al.*, 2014; Sirkkunen, 2012: 18).

El estudio llevado a cabo por estos autores establece la existencia de tres sistemas mediáticos en occidente –el Pluralista Polarizado, el Democrático Corporativista y el Liberal– a partir de un análisis de cuatro dimensiones: (1) el mercado de la prensa

escrita (incluyendo iniciativas digitales, pero con protagonismo de los periódicos); (2) la forma en que las compañías reflejan el sistema político en el que se encuadran; (3) el papel de cada Estado en relación con la industria y (4) el grado de profesionalización de los periodistas, a través de un análisis sobre su autonomía, su orientación al servicio público y la presencia de un cuerpo normativo, más o menos implícito, que es propio y común para quienes desempeñan el oficio.

El sistema Pluralista Polarizado o Mediterráneo, en el que se engloban España, Portugal, Grecia, Italia y Francia (aunque este último país es un caso fronterizo con respecto al democrático corporativista) se caracteriza por una baja circulación de sus periódicos, en comparación con los demás sistemas, y por una clara vinculación de las cabeceras tradicionales a “élites educadas e interesadas en el mundo político” (Hallin y Mancini, 2004: 95), puesto que el desarrollo de la prensa comercial y de masas fue menos evidente y, en casos como el de España, tardío. La perspectiva histórica sugiere que los medios de esta zona mediterránea presentan una politización relativamente alta, lo que se traduce en una representación de distintas tendencias partidistas y por frecuentes vínculos entre el poder y los distintos estamentos de la industria, como los periodistas o la propietarios de algunas firmas. Además, el grado de profesionalización es más bajo que en otras regiones occidentales y se advierte una considerable intervención de las instituciones públicas, tanto en la televisión como en la prensa (Sirkkunen, 2012).

El modelo Democrático Corporativista, también conocido como noreuropeo, delimita la realidad de los países escandinavos, así como Alemania, Austria y Suiza, cuyo mercado de periódicos presentó una circulación de masas desde los albores de su existencia. Esta clara diferenciación respecto a la realidad de la zona sur del continente se acentúa con una autonomía “sustancial” del sistema de radiodifusión, debido a que “la intervención del estado es fuerte, pero hay elementos que protegen la libertad de prensa de la dominación del Estado” (Sirkkunen, 2012: 19), y con una marcada profesionalización del sector. El gran alcance de los medios de comunicación permitió que los periodistas recibieran salarios “decentes” (Hallin y Mancini, 2004: 170), además de gozar de un prestigio social que deriva en oportunidades laborales.

Por último, el sistema liberal o noratlántico –donde Hallin y Mancini (2004) congregan al Reino Unido y los Estados Unidos– describe un mercado anglosajón en el que la prensa disfruta de una circulación alta, pero menor que en el centro y norte del viejo continente. En este modelo, el conjunto de medios de comunicación tiene profundas raíces comerciales que confirman, como se intuye por su propia denominación, que el Estado tiene un rol de menor trascendencia que en los otros dos sistemas. No obstante, la profesionalización también es alta, gracias a “una ideología de servicio público, con una autonomía significativa” (Hallin y Mancini, 2004) de los profesionales, que se origina en un plano más informal que en los países pertenecientes al modelo centroeuropeo, aunque más explícito e institucionalizado que en el caso del sistema Pluralista Polarizado.

Modelos/ características de los sistemas mediáticos	Pluralista polarizado: Francia, Italia, España	Democrático corporativista: Alemania, Finlandia	Modelo liberal: Estados Unidos, Reino Unido
Industria de los periódicos	Baja circulación de periódicos; prensa orientada a las élites	Alta circulación de periódicos; temprana circulación de masas	Circulación media de periódicos; temprano nacimiento de la prensa comercial
Paralelismo político (forma en que el periodismo refleja el sistema político)	Pluralismo externo, periodismo orientado al comentario, gestión de la radiodifusión basada en un modelo gubernamental	Pluralismo externo, fuerte prensa de partido, prensa comercial neutra, política presente en el sistema de radiodifusión con una autonomía sustancial	Prensa comercial neutra, periodismo orientado a la información, modelo profesional de gestión del sistema de radiodifusión - formalmente, un sistema autónomo
Profesionalización	Profesionalización más débil; instrumentalización ³⁰	Fuerte profesionalización; autorregulación institucionalizada	Fuerte profesionalización; autorregulación no institucionalizada
Papel del Estado	Fuerte intervención del estado; subsidios a la prensa en Francia e Italia	Fuerte intervención del estado, pero con protección de la libertad de prensa; subsidios a la prensa (Finlandia)	Dominancia del mercado (excepto un fuerte sistema público de radiodifusión en Gran Bretaña e Irlanda)

Tabla 6. Sistemas mediáticos de Hallin y Mancini (2004). Fuente: traducción de Sirkkunen (2012)

³⁰ Hallin y Mancini (2004: 37) entienden la instrumentalización como una injerencia de actores externos cuyo objetivo es utilizar la labor de los periodistas con fines políticos.

Las empresas españolas de periodismo deportivo español operan, por tanto, en un sistema mediático que se ha caracterizado tradicionalmente por una baja circulación de periódicos, una prensa proclive a la opinión, unos altos índices de instrumentalización y una escasa profesionalización. Según un informe de la Asociación de la Prensa de Madrid (2020), los propios periodistas destacan los problemas relacionados con la independencia y las dificultades laborales (como la precariedad, las bajas retribuciones y el paro). Este mismo trabajo revela que la mayoría de profesionales trabaja en medios digitales y que la proporción de autónomos ha crecido desde el 11,5 % hasta el 31 % en apenas quince años (APM, 2005; 2020).

En paralelo al resto de industrias mediáticas, el periodismo deportivo español ha sufrido enormes alteraciones en los últimos tiempos. El ejercicio 2007 supuso un punto de inflexión porque “fue el último año de la época del periodismo industrial contemporáneo” (Manfredi Sánchez, Rojas Torrijos y Herranz de la Casa, 2015: 71). Los resultados económicos de los principales grupos mediáticos cayeron “en picado” y ello derivó en dos realidades principales: una crisis del modelo tradicional y una efervescencia del periodismo emprendedor (Casero Ripollés y Culléll March, 2013) que fue particularmente fértil en el caso de la especialización deportiva (Salaverría, Martínez-Costa y Breiner, 2018).

Los proyectos nacidos en los años posteriores a la crisis permitieron satisfacer necesidades informativas parcialmente desatendidas hasta la fecha. Ejemplo de ello, además de los casos de estudio de la presente tesis doctoral, son La Fosbury, que cubre los deportes minoritarios en catalán y con una perspectiva social; Motorbike Magazine, cuyos fundadores lanzaron una de las primeras revistas interactivas para iPad; y La Media Inglesa, un proyecto audiovisual en YouTube que atiende a la comunidad de fans de la Premier League en España. Varios estudios realizados a lo largo de este periodo (Rojas Torrijos y Marín Sanchiz, 2016; Salaverría, Martínez-Costa y Breiner, 2018) sitúan entre 70 y 141 el número de nuevos proyectos periodísticos que fueron lanzados al mercado. Sin embargo, la hiperespecialización no ha escapado del radar de los grupos mediáticos, y algunos han lanzado productos específicos para atraer audiencias muy específicas. Es el caso de El País y su renovada sección sobre ajedrez, con Leontxo García a la cabeza.

La oferta mediática es ahora mucho más amplia que en los inicios del siglo XXI. A pesar de ello, los líderes tradicionales de la información deportiva en España (*Marca*, *As*, *Mundo Deportivo* y *Sport*) mantienen una posición de fortaleza. En el papel, *Marca* es el diario líder de España, con 855.000 lectores, y *As* ocupa la tercera posición con 385.000³¹, mientras que *Mundo Deportivo* (8º, 234.000) y *Sport* (11º, 176.000) también aparecen entre las cabeceras más leídas. En el ámbito *online* también se les puede considerar competidores directos de las cabeceras generalistas³² gracias a prácticas de posicionamiento SEO que atraen a grandes audiencias. Esa competitividad se manifiesta con claridad en el mercado publicitario y en la lucha por las audiencias, pero los diarios deportivos se han mostrado reticentes a adoptar modelos de pago, algo que sí ha ocurrido con *El País*, *El Mundo*, *El Confidencial* y el resto de iniciativas que dominan el panorama español.

Para comprender la deriva del ecosistema del periodismo deportivo español también es necesario atender al fenómeno del infoentretenimiento. Se trata de una realidad que afecta a los medios digitales, pero sobre todo a la televisión. Los intereses comerciales han provocado una espectacularización que incrementa el peso de la opinión, el humor, la improvisación y otros elementos no noticiosos (Rojas-Torrijos y González Ramos, 2022) en estos espacios. Según Puertas-Graell (2021), tienen una posición privilegiada y ello deriva en “una situación de contraste por la falta de credibilidad” de programas creados *ad hoc* (ej.: ‘El Chiringuito de Jugones’) y de las secciones deportivas de algunos informativos. El peso específico de este tipo de espacios, que aglutinan a cientos de miles de espectadores, se pudo observar el 20 de abril de 2021, cuando el presidente del Real Madrid, Florentino Pérez, escogió uno de ellos para presentar el proyecto de la Superliga Europea.

Al mismo tiempo, se empieza a observar un periodismo deportivo nativo en plataformas emergentes, como Twitch. Periodistas independientes, como Rafael Escrig, y también referentes de la comunicación digital, como Ibai Llanos, ofrecen contenidos deportivos que se ajustan con más acierto a las demandas de los públicos

³¹ <https://prnoticias.com/2022/04/19/egm-marca-y-as-recuperan-lectores-tras-dos-caidas-consecutivas/>

³² <https://www.reddeperiodistas.com/as-y-marca-dan-el-pelotazo-en-comscore-y-estan-a-una-zancada-de-el-pais/>

más jóvenes (Marín-Sanchiz, Valero-Pastor y Rojas-Torrijos, 2022). Siguiendo esta tendencia del periodismo líquido y especialmente pensado para la difusión en redes sociales el grupo Vocento ha apostado por la creación de Relevo, un proyecto que nació sin web: solo con los perfiles de Twitter, Instagram y TikTok.

Los *pódcasts* también experimentan una evolución similar: España es uno de los principales consumidores en el mundo, incluso por delante de Estados Unidos, según el Digital News Report (Newman *et al.*, 2021). Y en ese caldo de cultivo se han consolidado ideas independientes como PepeDiario, creada por el periodista Pepe Rodríguez, y otras han nacido bajo el manto de las grandes plataformas sociales. En esta categoría se encuadra ‘2+1’, un espacio en el que comparten micrófono el reputado periodista Antoni Daimiel y los fundadores de Drafteados (José Sáenz de Tejada y Sergio Andrés), uno de los principales canales de YouTube especializados en NBA. La radio ha sido un medio de comunicación imprescindible para el desarrollo del deporte en España (Checa Godoy, 2005) y las emisoras son conscientes del potencial que sigue habiendo, puesto que esta temática es la más importante en los *pódcasts* nativos de la radio comercial española (Pérez-Alaejos, Pedrero Esteban y León-Aizpuru, 2018).

En definitiva, se observan tres factores que caracterizan al periodismo deportivo español en la actualidad: (1) la fortaleza de los principales actores tradicionales, que se mantienen firmes en el modelo de grandes audiencias e ingresos publicitarios; (2) la búsqueda de nichos cada vez más concretos por parte de proyectos que aprovechan la plataformización de la oferta informativa; y (3) el auge del infoentretenimiento, sobre todo en el ámbito televisivo.

3.2 Orígenes y evolución de la industria del periodismo deportivo

3.2.1 La relación entre deporte y medios de comunicación

La historia del deporte ha sido “dominada y documentada” por los medios de comunicación de masas (Boyle y Haynes, 2009: 1), aunque hasta la década de 1970, el deporte era una entidad relativamente independiente del ámbito comunicativo (De

Moragas, 1994). Esta recencia no ha impedido, en cualquier caso, que la relación entre ambos fenómenos haya evolucionado hasta ser tan intensa y compleja que resulta complicado determinar dónde acaba uno y empieza el otro (Nicholson, 2007). En palabras de Boyle y Haynes (2009: 42), “el deporte y los medios son dos formas culturales que, simplemente, demostraron ser irresistibles la una para la otra”.

Desde finales del siglo XX, los investigadores especializados en el ámbito de los medios y el deporte se han preocupado por encontrar un concepto que englobe ambas realidades, con el fin de explicarlas con una mayor precisión y riqueza de matices. Los más extendidos son *sports/media complex*, acuñado por Jhally (1984), y, sobre todo, ‘MediaSport’ (Wenner, 1998). El propio Wenner (1998: XIII) define su propuesta como “la fusión cultural del deporte con la comunicación”, mientras que Hutchins y Rowe (2013) explican que este concepto “describe la aparente relación natural que ha evolucionado entre el deporte, los medios de comunicación y el capitalismo corporativo”. Este sistema se caracteriza por las sinergias que se producen entre tres tipos de entidades: las organizaciones deportivas, las organizaciones comerciales y los grupos de comunicación (Ginesta Portet, 2011; Hutchins y Rowe, 2009).

Se trata, en definitiva, de distintas propuestas que nacieron en un momento de auge de la relación entre deporte y medios de comunicación y que, varias décadas después, se siguen utilizando de manera más o menos explícita, debido a que se acrecentó la importancia de comprender el nexo entre ambas realidades a causa de dos variables: (1) el impacto económico, desencadenado por la globalización de las empresas mediáticas y a la utilización del deporte para consolidar y explotar nuevos mercados; y (2) la influencia social, originada por la utilización del deporte como vehículo para construir identidades individuales y colectivas (Nicholson, 2007). Es, en este entramado, donde se encuadra y opera la industria del periodismo deportivo.

De Moragas (1994: 2) considera que “la influencia que el deporte ejerce en los medios de comunicación se manifiesta principalmente en su programación y en su economía”, pero también en “importantes aspectos tales como la tecnología o el prestigio de las instituciones mediáticas”, algo que queda perfectamente evidenciado un cuarto de siglo después al analizar la relación entre información, deporte, plataformas digitales y hábitos de consumo (Hutchins, 2019). Horne (2006), por su parte, reconoce que la

relación entre el deporte y los medios debe ser entendida en un marco coyuntural concreto, que refleje unas circunstancias sociales específicas. Para ahondar en esta ambivalencia, a continuación, se analiza la relación entre deporte y medios de comunicación desde las perspectivas sociopolítica y económica.

3.2.2 El deporte como fenómeno social

El deporte, conformado por aquellas “actividades físicas que, mediante una participación organizada o de otro tipo tengan por finalidad la expresión o la mejora de la condición física y psíquica, el desarrollo de las relaciones sociales o el logro de resultados en competiciones de todos los niveles” (Consejo de Europa, 1993: 8), es un fenómeno social que tiene una posición prominente en la cultura (Sewart, 1987; Rowe, 2004; Zec, 2011). La conexión entre estas realidades se remonta a los orígenes del propio ser humano, puesto que, desde las antiguas civilizaciones, el deporte mantiene un vínculo claro con todo tipo de manifestaciones sociales, como la religiosa, la bélica o la educativa (Esteve y Fernández del Moral, 1999: 275; Tomlinson y Young, 2006). La afinidad se estrecha a medida que se configura el deporte moderno, cuyos orígenes se sitúan en el siglo XVIII.

Para los sociólogos Elias y Dunning (1992), la consolidación del deporte como un acontecimiento de carácter comunitario está asociada a “un desarrollo relativamente extraño dentro de la sociedad en general”, como son los periodos de estabilidad:

Se apaciguaron los ciclos de violencia y se puso fin a las luchas de intereses y de credo religioso de una manera que permitía que los dos principales contendientes por el poder gubernamental resolvieran completamente sus diferencias por medios no violentos y de acuerdo con reglas convenidas y observadas por ambas partes (Elias y Dunning, 1992: 39)

Sin embargo, además de los elementos políticos, en la evolución del deporte como suceso humano también intervinieron factores socioeconómicos vinculados al desarrollo del urbanismo y las revoluciones industriales (de Ozámiz Lestón, 2017). El deporte es una de las principales señas de identidad de las sociedades modernas.

De acuerdo con Rowe (2013: 62), el deporte se desarrolló a través de dos vías principales: la modalidad *amateur* y la competición profesional. La primera es importante, según este investigador, porque configuró como “una expresión de la disciplina institucionalizada a través de colegios, clubes y asociaciones de la sociedad civil”. Y sus esfuerzos se centraban en la educación física y moral de niños y jóvenes, en especial de los varones. Para especificar las principales funciones del deporte *amateur* en sus orígenes, Rowe se remite a la obra de Hargreaves (1986) y Miller (2001). En primer lugar, se consideraba a esta actividad (1) una vía de escape para impulsos insanos, en especial los sexuales y los violentos; además, se tomaba (2) como modelo de relaciones sociales a través de elementos como la jerarquía y la cooperación, entre otros, y se utilizaba (3) como vehículo para la cimentación de roles de género. La vertiente competitiva, en cambio, “emergió como una forma cultural reconocible para todo el pueblo y celebrada por una parte importante (y principalmente masculina) del mismo”.

El deporte, entendido como un fenómeno de masas, está vinculado a grandes fenómenos sociales y políticos de la actualidad, como los nacionalismos, la lucha contra la discriminación por razones de etnia y género, la globalización, los problemas derivados de la exclusión social o la cultura de consumo (Bairner, 2001; Jarvie, 2006; Horne, 2006; Spaaij, Magee y Jeanes, 2014; Whannel, 2002). En consecuencia, el deporte ya no es una realidad autónoma (Puig y Heinemann, 1991: 125): se trata de “un sistema abierto con escasa identidad propia y estrechamente conectado a otros sistemas tales como el económico, el educativo o el político”. Para estos académicos, el deporte es una realidad imprecisa y difícil de acotar debido a su constante evolución. Sin embargo, es imposible entender completamente una sociedad y una cultura sin conocer el lugar que ocupa el deporte en la misma (Jarvie, 2006).

Es, en esta intersección, donde los medios de comunicación juegan un papel relevante. Actúan de forma ambivalente, siendo catalizadores de la propia actividad, al otorgarle un lugar preeminente en el imaginario colectivo, y como vehículos de transmisión de los elementos culturales que se generan. Por este motivo, la sociología del deporte mediatizado ha tratado la conjunción entre deporte y medios de comunicación con amplitud: desde su explosión a finales del siglo XX, la literatura científica ha corroborado que esta realidad influye sobre la identidad nacional, las construcciones

de género y la globalización, entre otros muchos hechos y acontecimientos que afectan a las sociedades de todo el mundo (Boyle y Haynes, 2009; Bairner, 2001; Whannel, 1992, 2002; Jarvie, 2006; Bernstein y Blain, 2002).

Precisamente, esto es posible porque una de las esferas en las que más destaca el deporte es su papel como fuente primordial de esparcimiento para las sociedades contemporáneas, gracias a que tiene “todos y cada uno de los ingredientes de un entretenimiento exquisito” (Beck y Bosshart, 2003a). Si esta actividad ha alcanzado una influencia tan evidente, es por su capacidad para llegar a todos los rincones de la vida social y despertar emociones. Pero esto no sería posible sin otro agente coprotagonista: los medios de comunicación. Las disciplinas deportivas más extendidas son las más mediatizadas, mientras que aquellas que no son cubiertas de forma habitual suelen convertirse en auténticos descubrimientos sociales cuando los medios ponen el foco sobre ellas a partir de un hecho noticiable (Horne, 2006).

El deporte, y también su extensión mediática, han servido incluso para vertebrar la narración de conflictos políticos de relevancia para el desarrollo de cualquier sociedad, como ocurre con el reciente lanzamiento del documental “Delibasic: el maestro de Sarajevo”³³, en el 30º aniversario del asedio a esta ciudad bosnia. Otro ejemplo de esta conjunción fueron los Juegos Olímpicos de Tokyo 2020, un evento en el que se empezó a abrir el camino para que el colectivo LGTBIQ+ reclamara su posición dentro de las disciplinas olímpicas (Lyu y Wu, 2021), y también la contundente reacción de la NBA ante el asesinato de George Floyd durante una actuación policial en Estados Unidos³⁴.

3.2.3 Impacto económico del deporte mediatizado

La comercialización del deporte se remonta al siglo XVIII. Aunque su desarrollo se había visto limitado por el amateurismo que caracterizó a la práctica deportiva en sus albores, con la profesionalización y la proliferación de intereses empresariales, el deporte se convirtió en una rama de la economía del entretenimiento. La publicidad, las relaciones públicas, los patrocinios, los medios de comunicación y los intereses del

³³ <https://comunicacion.movistarplus.es/email/informe-delibasic-el-maestro-de-sarajevo-2/>

³⁴ <https://www.nba.com/news/nba-teams-respond-tragic-death-george-floyd>

deporte de élite transformaron por completo la práctica deportiva (Hargreaves, 1986; Horne, 2006). Hoy, la industria surgida por la relación entre deporte y medios genera miles de millones de euros cada año (Gantz, 2011) gracias a que, durante el siglo XX, el deporte vivió un proceso de ‘comodificación’, por el cual se acentuó la influencia que el mercado mantenía sobre él (Sewart, 1987; Horne, 2006) hasta convertirse en una *commodity*. Es decir, en un producto cuyo valor se mide en términos económicos (Walsh y Giulanotti, 2001; Slater y Tonkiss, 2001: 24). En ese transcurso han tenido una gran importancia los medios de comunicación, a causa de su capacidad para alinear la identidad de los fans como usuarios con sus identidades como consumidores (Wenner, 2015).

El deporte ofrece contenido regular, atractivo y lucrativo para que los medios de comunicación atraigan a las audiencias y, en consecuencia, a los anunciantes (Hutchins y Rowe, 2009). Por tanto, mantiene un estatus clave en el ámbito comunicativo gracias a su capacidad para incrementar las cifras de espectadores y de ingresos, pero también por su capacidad de resistir ciertos factores que han minado el consumo en otras industrias, como la piratería, gracias a la importancia de consumir el contenido en directo (Van Riper, 2012; Rowe y Hutchins, 2014). Además, la producción de formatos deportivos es relativamente barata, por lo que tiene una alta rentabilidad. A ello hay que añadir que el deporte constituye “una fuente inagotable de noticias para los medios” (De Moragas, 1994). Disponer de derechos de retransmisión en exclusiva supone una ventaja competitiva en un contexto de saturación mediática y crecimiento de la competencia por la atención de los usuarios.

Aunque algunos eventos deportivos no televisados reciben apoyo económico gracias a prácticas de responsabilidad social corporativa, Boyle y Haynes (2009: 59) reconocen que este tipo de acciones son “mínimas” en comparación con los ingresos totales del deporte mediatizado. Los medios de comunicación y el deporte mantienen intereses económicos mutuos, que dan lugar a una evolución paralela (Evens, Iosifidis y Smith, 2013), porque los primeros han sido provistos de un rol fundamental en el consumo, la propiedad y la distribución del deporte (Jarvie, 2006). Este, a su vez, se ha convertido en una sección estratégica de las empresas mediáticas gracias a su capacidad para atraer grandes audiencias y, en consecuencia, producir ingresos (Rowe, 2007). La especialización deportiva es un ‘departamento de finanzas’ para los medios

de comunicación (Farrington *et al.*, 2012) que ha demostrado una gran capacidad de resistencia a lo largo de los años porque está sometido a cambios legislativos permanentes que reducen las aportaciones de sectores nocivos como el tabaco, el alcohol e incluso las apuestas deportivas (Chambers y Sassi, 2019).

Precisamente, la comercialización, junto a la tecnología, la convergencia y la globalización, son los cuatro conductores de la relación entre deporte y medios, según Nicholson (2007: 12-15). El desarrollo tecnológico ha afectado a la disponibilidad de información, a la capacidad de cobertura de los medios, a los patrones de consumo y a la relación de los aficionados con las distintas entidades deportivas, entre otros factores relacionados con la oferta informativa. Todos estos avances han acentuado el interés comercial de la relación entre deporte y medios de comunicación en consonancia con el desarrollo de un proceso de convergencia mediática, entendida como una realidad afectada, a su vez, por cuatro elementos: la capacidad integradora de la tecnología, las modificaciones en la estructura de propiedad de los medios, el protagonismo de los grandes grupos mediáticos y los cambios en la propiedad del contenido y los canales de distribución. Por último, Nicholson (2007: 14) otorga una especial importancia al proceso de globalización, puesto que ha acelerado el cambio de la relación entre deporte y medios de comunicación al tiempo que las distintas organizaciones mediáticas y deportivas han contribuido a la globalización a través de la búsqueda de nuevos mercados y la organización de eventos a nivel mundial.

Lejos de quedar obsoleta, la propuesta de Nicholson (2007), desarrollada en los años previos a la consolidación de las grandes plataformas, ha adquirido vigencia en el momento actual, en el que grandes multinacionales compiten con los medios de comunicación para atraer la atención de los usuarios (Goldhaber, 1997; Davenport y Beck, 2001). Además, los cuatro conductores definidos mantienen su relación en nuevas formas deportivas consolidadas en el siglo XXI gracias a la tecnología y la globalización. Es el caso de los *eSports*, cuya base competitiva es un videojuego, o los *fantasy sports*, que se sirven de las estadísticas deportivas para que grupos de usuarios compitan en el entorno digital. Aunque el debate sobre si estas modalidades deben considerarse deportes sigue sobre la mesa, grandes cabeceras, como ESPN o Movistar Plus, están vinculadas a estas prácticas, cuyo impacto económico ha crecido de forma exponencial en la última década (Chikish, Carreras y García, 2019).

3.2.4 Orígenes y evolución del periodismo deportivo

Una vez descrita la importancia del deporte en la sociedad y su relación con los medios, el subepígrafe desarrollado a continuación se centra, con mayor especificidad, en el periodismo deportivo. Aquí se realiza un recorrido histórico sucinto, con el fin de comprender los orígenes y la configuración actual de esta especialidad que, como se ha explicado en apartados anteriores, resulta capital para un gran conglomerado de empresas de comunicación y para el sector en su conjunto. Las raíces de la producción periodística relacionada con el deporte se hunden en un momento tan lejano como la antigua Grecia.

De acuerdo con Naranjo de Arcos (2011: 185), en la *Ilíada* de Homero “se pueden encontrar distintas referencias sobre las primitivas competiciones deportivas, así como la descripción de los Juegos Funerarios organizados por Ulises en honor de Patroclo. Esta es considerada por algunos autores como la primera crónica deportiva”. Esta autora también menciona las Olímpicas de Píndaro, y cita a Alcoba (2005: 49) para explicar “que los primeros periodistas deportivos tuvieron que ser escritores adaptados a la emotividad de la competición deportiva, las proezas de los deportistas y la expectación que esos juegos y personajes levantaban en todos los sectores de la sociedad, desde el pueblo llano a la aristocracia”.

La Edad Media fue un periodo que también dejó escasas evidencias sobre el desarrollo de las formas primitivas de periodismo deportivo. English (2014) destaca un artículo italiano de 1470 que puede ser considerado como “una forma temprana de periodismo deportivo” (Stephens, 2007: XIII), pero en términos generales no se tiene constancia escrita de las actividades que tenían lugar, al menos en términos mínimamente periodísticos, aunque ello no es óbice para asumir que existió cierta difusión gracias a la tradición oral de la época (Naranjo de Arcos, 2011), al igual que ocurría con otras expresiones artísticas, como la literatura. La invención de la imprenta moderna, a finales del siglo XV, permitió el desarrollo de todas las especializaciones informativas, pero en el caso del deporte todavía hicieron falta varios siglos para vislumbrar una auténtica expansión: no sería hasta el siglo XVIII cuando se empezó a desarrollar el periodismo deportivo con las características que se le atribuyen en la actualidad.

En 1733, la publicación estadounidense *Boston Gazette* ofreció una pequeña pieza sobre el combate de boxeo entre Bob Russel y John Faulconer (Washburn y Lamb, 2020); en 1895, más de un siglo después y todavía lejos de nuestros días, el diario británico *The Times* alardeaba de que todos los niños en edad escolar de Inglaterra leían sus noticias sobre cricket (Steen, 2015). El siglo XIX inició la expansión de esta temática en la mayoría de países industrializados: muestra de ello es que en 1828 apareció la revista *Le Journal des Haras, des Chasses et des courses de Chevaux*, una cabecera especializada en hípica con sede en París que fue “la primera dedicada al tema deportivo”, mientras que *Sportman*, nacido en 1852 en Londres, “puede considerarse el primer periódico dedicado al deporte” (Naranjo de Arcos, 2011: 187). La primera revista de Estados Unidos especializada en deporte apareció en el año 1820 y, según McChesney (1989: 54), entre esa fecha y 1835 fueron lanzadas, al menos, otras seis publicaciones similares. Este autor, además, sitúa las dos últimas décadas de ese siglo como el momento “que verdaderamente marcó la cristalización de la moderna relación simbiótica entre el deporte y los medios de comunicación”.

A partir de ese momento, el periodismo deportivo vivió una notoria expansión en la que el medio escrito mantuvo un claro protagonismo, pero que no habría sido posible sin el advenimiento de la radio, en primer lugar, y posteriormente de la televisión, que se convirtió en el medio por excelencia para transmitir lo que ocurría en las competiciones (English, 2014). La prensa, desde entonces, trabajaría con “noticias de segunda mano” (Boyle y Haynes 2009: 165) porque las fuentes primarias, a través de la que los espectadores seguían a los deportistas y descubrían la información básica, eran audiovisuales. La llegada de Internet en la década de 1990 alteró el periodismo deportivo en muchos sentidos. La inmediatez propia de este canal, además de modificar las rutinas de los profesionales, incrementó la competencia entre medios por conseguir la atención de los usuarios y potenció la velocidad con la que se trabajaba, imponiendo una mayor presión sobre los profesionales dedicados a la información deportiva, de forma similar a lo que ha ocurrido con el resto de especialidades (English, 2014; Boyle y Haynes, 2009).

3.2.5 El periodismo deportivo en la actualidad: entre el ‘departamento de juguete’ y la vanguardia de la innovación

El objetivo de este epígrafe es ofrecer una perspectiva panorámica sobre el periodismo deportivo actual, con una especial atención a los medios de comunicación escritos. Tradicionalmente, los departamentos y empresas dedicados a esta temática han sido vistos como “el departamento de juguete” de la profesión informativa, debido a que la especialización se vinculaba con prácticas relacionadas “con la diversión y la frivolidad, más que con las funciones serias del cuarto poder” (Rowe, 2007: 385). Boyle (2006: 12) redanda en esta idea al asegurar que las coberturas sobre deporte “no son realmente vistas como parte de aquello a lo que se dedica el periodismo (ni, ciertamente, a lo que se dedica el periodismo *serio*)”³⁵. English (2014) expone que esta problemática no solo se refleja tanto en el ámbito profesional, sino también en el académico, y realiza un recorrido bibliográfico de gran interés, en el que se evidencia un desequilibrio entre la representación del periodismo deportivo en las facultades y su predominancia en los medios. Esta rama es una de las que más atención recibe por parte de la audiencia, y su papel es “vital para la salud y la prosperidad” de numerosas compañías (Andrews, 2006: 2).

La paradoja es evidente: el periodismo deportivo tiene un enorme impacto que no se corresponde en términos de prestigio y reconocimiento (Rowe, 2004; English, 2014; Marchetti, 2005). English (2014: 58) lo ejemplifica corroborando que “en los estudios contemporáneos e históricos, el nivel de contenido dedicado en los periódicos ha sido más amplio que en otras áreas de estudios académicos más habituales, como la política”. McEnnis (2018b) confirma que esta tensión propia del periodismo deportivo, lejos de ser un vestigio de tiempos pretéritos, se produce todavía en la actualidad, y que incluso en el ámbito digital se ha creado una especie de “departamento de juguete dentro del departamento de juguete” (McEnnis, 2018b: 14).

Poco está cambiando sobre la aceptación profesional y la integración de los periodistas *online* a pesar de la creciente madurez del medio y las concesiones dentro de la industria sobre que las plataformas digitales son el futuro del

³⁵ Traducción aproximada de la siguiente fórmula: “Not really viewed as part of what journalism (and certainly serious journalism) is really about”.

periodismo [...] Los periodistas deportivos online sufren un bajo prestigio a pesar de su utilidad a las organizaciones informativas (McEnnis, 2018b: 13-14)

En el caso de España, una muestra de esta falta de consideración hacia un ámbito de gran impacto socioeconómico es que un 45,9 % de los Grados de Periodismo no cuentan con esta asignatura, y que además en la mayoría de casos se ofrece como asignatura optativa (Rojas Torrijos, 2021b).

Al mismo tiempo, el periodismo deportivo ha consolidado su papel como “la especialidad con mayores ingredientes para la innovación y la creatividad” (Carvajal, 2017). Es, en definitiva, “un terreno innovador y de extraordinario dinamismo, caracterizado por su continua exploración de nuevas formas de contar historias aprovechando las nuevas tecnologías digitales” (Rojas Torrijos, 2014: 177) y un sector muy activo en términos de emprendimiento (Salaverría *et al.*, 2018; Manfredi Sánchez y López Cepeda, 2017). Las iniciativas específicas se pueden englobar en las cuatro áreas establecidas por De Lara *et al.* (2015): producción, distribución, organización y comercialización.

Según Carvajal (2017), las innovaciones centradas en la producción de periodismo deportivo toman cinco formas principales: (1) introducción y diseño de herramientas más eficientes de producción periodística; (2) alianzas entre medios para la adquisición o explotación de eventos deportivos; (3) inversión en deportes o espectáculos emergentes que requieren tecnologías punteras, como la realidad virtual o el 3D; (4) rutinas productivas adaptadas a los nuevos ciclos informativos y a una materia prima deportiva casi ilimitada y de alcance global; (5) atomización e hiperespecialización de la producción informativa.

Los ejemplos concretos de estas innovaciones son numerosos. Entre las herramientas más eficientes para la producción periodística, Carvajal (2017) destaca la adopción de un nuevo sistema de gestión de contenidos (*Content Management System*, CMS, en inglés) abierto a la comunidad de lectores, una iniciativa que puede mejorar el posicionamiento en buscadores y la imagen de marca porque el medio se muestra más participativo que la competencia. Aquí también es importante mencionar, por el cambio de paradigma que puede suponer, el uso de técnicas de Inteligencia Artificial para la producción de piezas con escaso valor añadido, como los resultados de los

partidos, con el objetivo de abaratar costes y permitir que los profesionales de la información dediquen su tiempo a otro tipo de labores (Rojas Torrijos y Toural Bran, 2019).

Galily (2018) esclarece que este contenido automatizado se mueve entre una simple evolución para el sector y una auténtica revolución que depende de factores tecnológicos, organizacionales y profesionales, así como de la disponibilidad de datos existentes. Precisamente, el periodismo de datos, aunque no sea automatizado, también es una fuente importante de innovaciones que permite explicar realidades inexplicables en tiempos analógicos (Horky y Pelka, 2017) y otorga el estatus de “producción exquisita” a algunas piezas de periodismo deportivo (Carvajal, 2017: 97). Gran parte del potencial del periodismo de datos en el deporte reside en su aspecto visual (Horky y Pelka, 2017), algo que se corrobora con uno de los grandes ejemplos de periodismo inmersivo: el reportaje ganador de un premio Pulitzer titulado ‘Snow Fall: The Avalanche at Tunnel Creek’. McEnnis (2018b) considera que esta pieza, en la que cuenta la historia de unos esquiadores atrapados por una avalancha, fomentó una mayor apertura a la experimentación entre los editores, hasta el punto de acuñar la expresión ‘Can we snowfall this?’ a la hora de buscar nuevas formas de producir una pieza periodística (Dowling y Vogan, 2015).

La producción de contenido de alta calidad también se refleja en el *slow journalism* que desarrollan empresas de reconocido prestigio, como Sports Illustrated o L’Équipe (Tulloch y Ramon Vegas, 2017). Esta tendencia se identifica con una nueva forma de producir periodismo (Le Masurier, 2016: 405) y se caracteriza, de forma sucinta, por un ejercicio de la profesión reposado y analítico, que utiliza temas de agenda propia para generar formatos largos que mantienen siempre al usuario en el centro del proceso. Esto se identifica, en gran medida, con la propuesta de valor de The Athletic, una cabecera que ha sido ampliamente investigada en el último lustro porque, a través de una apuesta por el talento y por la diferenciación, ha extendido la visión de que el contenido de calidad tiene un alto precio (Clavio y Moritz, 2019), consiguiendo en el camino un éxito económico sin precedentes que ha alterado el mercado del periodismo deportivo (Buzzelli *et al.*, 2020).

Otra tecnología que ha visto incrementado su protagonismo en los últimos años, especialmente a consecuencia de la pandemia de COVID-19, es la realidad aumentada, que en el periodismo deportivo es ampliamente utilizada para fines tan diversos como insertar público virtual en las gradas, acercar a los protagonistas a los platós de forma telemática, como hizo #Vamos con una entrevista al futbolista Willian José, o para incrementar la experiencia de los aficionados durante las retransmisiones deportivas (García Ortega, Valero Pastor y Marín Sanchiz, 2020; Goebert y Greenhalgh, 2020).

La segunda área donde se han producido grandes innovaciones es la distribución de los productos periodísticos. La consolidación de las plataformas sociales ha provocado que los medios de comunicación desarrollen estrategias más líquidas y adaptadas a una amplia variedad de canales, además de construir sus propias soluciones sin depender de terceros (Romney y Johnson, 2020). En el caso particular de la especialización deportiva, la academia ha otorgado una especial atención a Twitter, una red social que “tiene la promesa de distribuir el contenido de forma más eficiente, así como incrementar la audiencia y hacer crecer los ingresos” (Sheffer y Schultz, 2010: 473). Sin embargo, un estudio de Schultz y Sheffer (2010) revela que, aunque esta tecnología está perfectamente integrada en el sector, y se utiliza tanto de forma independiente como un simple apoyo a la distribución, no se ha producido un excesivo cambio en las rutinas de trabajo. Al menos desde el punto de vista de los periodistas más jóvenes. La implantación de otras plataformas, como Instagram, YouTube, Twitch o TikTok, también es generalizada: las compañías de periodismo deportivo han instaurado soluciones nativas en función de sus públicos objetivos. No obstante, la atención por parte de los investigadores ha sido mucho menor.

En una etapa informativa donde gran parte de la información que llega a los usuarios es incidental (Ahmadi y Wohn, 2018), los medios deportivos también han explorado vías propias para hacer llegar sus contenidos a la audiencia. Ejemplo de ello son las *newsletters*, o boletines informativos, que llevan los contenidos directamente a la bandeja de entrada del consumidor con una periodicidad determinada, generalmente diaria o semanal. Una de las más exitosas es la de Kendall Baker, editor de deportes de Axios, que ofrece cada día una selección de piezas propias, además de pistas para seguir eventos deportivos que se producen ese mismo día.

En paralelo, se ha producido una enorme efervescencia de los *pódcasts* –programas radiofónicos de consumo online–, con propuestas a pequeña escala, como PepeDiario en España, y grandes actores del mercado, como The Athletic, ESPN o SB Nation, estrechamente ligados a la nueva forma de distribuir el trabajo de los reporteros. Para contextualizar mejor el impacto del *pódcast* hay que remitirse al acuerdo entre Spotify, la plataforma de *streaming* de audio, y The Ringer, una plataforma especializada en *pódcasts* sobre deporte estadounidense, que se valoró entre 130 y 180 millones de euros (Europa Press, 2019). La apuesta por aplicaciones móviles propias, la creación de revistas interactivas para tabletas, el periodismo a través de servicios de mensajería (WhatsApp y Telegram, principalmente) y la potenciación de la optimización para buscadores también son ejemplos de iniciativas más o menos innovadoras que se han indagado e introducido en el sector (Carvajal, 2017; Rojas Torrijos, 2015; Manfredi Sánchez y López Cepeda, 2017: 69).

Por su parte, la innovación en la organización de medios deportivos “se origina mediante cambios en la estructura de la redacción y de las jerarquías, mediante la introducción de perfiles mixtos y estrategias que impulsen nuevas relaciones en los equipos” (Carvajal, 2017: 101). Esto se traduce en la creación de nuevos equipos dedicados a la producción, la distribución o la monetización, como el equipo de vídeo de Bleacher Report, en la incorporación de perfiles profesionales orientados al desarrollo de productos digitales y en el uso de metodologías ágiles (ej.: Scrum, Kanban) “que permiten el lanzamiento al mercado de activos que evolucionan continuamente para satisfacer las necesidades cambiantes de los usuarios” (Valero Pastor, Carvajal Prieto y García Avilés, 2019: 1).

La cuarta y última área, centrada en la comercialización, ha sido objeto de un mayor interés, aunque no tan extendido como en el caso de la producción y la distribución. Con una aspiración global, es posible determinar que la literatura académica ha prestado una especial atención a las vías de ingresos del periodismo deportivo, en consonancia con lo que ocurre en otras áreas temáticas. Las nuevas formas publicitarias, como el *branded content* y el patrocinio nativo en redes sociales u otros canales de distribución, fueron soluciones innovadoras que atrajeron nuevos flujos de dinero hacia las compañías mediáticas (Carvajal, 2017). En los últimos años se observa un mayor empeño por descubrir el funcionamiento de modelos de negocio que

apuestan por un periodismo de calidad pagado por los lectores. Una de las principales razones de este crecimiento es que The Athletic, que plantea un muro de pago duro con una versión de prueba muy reducida, se ha convertido en el primer producto que alcanza el millón de suscriptores digitales (CNBC, 2020).

El pago directo de los usuarios también crece en las plataformas. Concretamente, YouTube, Twitch y Substack ofrecen a los creadores de contenido un servicio de membresía que permite a sus usuarios acceder a una serie de privilegios a cambio de pagos recurrentes. En España, un claro ejemplo de esta actividad en YouTube es el periodista Julio Maldonado, conocido como ‘Maldini’, que compagina su actividad en Movistar+ y la cadena COPE con un canal de YouTube en el que, además de los contenidos regulares gratuitos y patrocinados, ofrece directos exclusivos y otras ventajas para los miembros del canal. En el caso de Twitch, además de la enorme actividad entorno a los eSports que se puede encontrar, hay que mencionar la actividad de Drafteados, un medio líquido dedicado a la NBA que está compuesto por los periodistas Sergio Andrés y José Sáenz de Tejada. Y, en Substack, una herramienta dedicada al envío de *newsletters*, destaca el caso de Extra NBAmaniacs, un complemento a la actividad diaria de este portal especializado en baloncesto que buscaba complementar los ingresos de la publicidad programática³⁶.

De todas estas iniciativas se desprende que el periodismo deportivo se caracteriza por ser una de las áreas más activas en términos de emprendimiento (Manfredi Sánchez, Rojas Torrijos y Herranz de la Casa, 2015). Es por ello que la investigación, tanto nacional como internacional, ha profundizado en el modelo de negocio de casos que presentaban un especial interés por razones puramente económicas o de impacto en el mercado: desde las nuevas revistas que hablan sobre fútbol desde ángulos atípicos, como la cultura (Ramon-Vegas y Tulloch, 2019), hasta estudios exploratorios que analizan las oportunidades existentes para proyectos innovadores (Rojas Torrijos y Marín Sanchiz, 2016; González Alba, 2016).

Aquí es necesario lanzar una advertencia: Manfredi Sánchez, Rojas Torrijos y Herranz de la Casa (2015), en un estudio sobre 41 compañías emprendedoras españolas,

³⁶ Aquella que, utilizando los datos de navegación de los usuarios, muestra anuncios personalizados.

hallaron un escaso grado de innovación en el producto, tanto por la utilización de fórmulas tradicionales como por la poca atención al diseño o los elementos interactivos, y también poca diferenciación en cuanto a las propuestas de valor de estas empresas, lo cual reducía sus posibilidades de crear modelos de negocio sostenibles. La mayoría de estas empresas quedaban en un limbo en el que no podían monetizar grandes volúmenes de publicidad, ni tampoco aprovechar otras fórmulas propias de los nichos de especialización. Pero, en los últimos años, las barreras de entrada al mercado se han reducido todavía más (Ramon-Vegas y Tulloch, 2019) gracias, entre otros factores, a las nuevas características que han adquirido las plataformas mencionadas o a los cambios en los hábitos de consumo, que se acentuaron con la llegada de la pandemia de -19 (Bradshaw, 2020). El número de proyectos actuales que presenta una diferenciación clara respecto a las prácticas tradicionales, y que han innovado en la producción, la distribución, la organización o la comercialización del periodismo sigue una tendencia al alza.

3.3 El profesional del periodismo deportivo en la actualidad

El contexto socioeconómico y de innovación en el que opera el periodismo deportivo actual influye sobre los profesionales dedicados a esta especialización desde diversos frentes. Por ello, en este epígrafe se analizan aquellos que presentan un nexo con el modelo de negocio y el papel de los periodistas en la consecución de los objetivos empresariales. En primer lugar, se problematizan los principales retos de la profesionalización de un conjunto de periodistas que ha visto mermada su credibilidad en innumerables ocasiones, a pesar de ser un motor para la economía de la industria. En segundo lugar, se exponen las capacidades requeridas para el ejercicio del periodismo deportivo en la actualidad, tanto en lo referente a esta temática concreta como a otros perfiles de carácter innovador que la industria, en su cómputo global, demanda para hacer frente a la necesidad de innovar en modelos de negocio. Por último, y vinculado estrechamente al punto anterior, se analiza la situación actual de la formación en periodismo deportivo, para examinar cómo afecta al desarrollo de las competencias necesarias para operar en el mercado.

3.3.1 Profesionalización del periodismo deportivo

La sociología profesional es una teoría ampliamente utilizada en el ámbito del periodismo para estudiar los cambios que ha sufrido el sector durante su transición hacia el contexto postindustrial (McEnnis, 2018b). El periodismo, al igual que el resto de industrias, intenta poner en valor el conocimiento y las habilidades especiales que son necesarias para ejercer su labor, con el objetivo de mejorar su prestigio y su estatus social. Otorgar la categoría de profesión deriva en recompensas de carácter social y económico (Larson, 1977). Sin embargo, “cada novedad tecnológica ha sido objeto de tensiones y ha funcionado como potenciadora de nuevas formas de ejercer el periodismo” (Valero Pastor, 2021: 105; Smith, 1981; Arias Robles, 2015: 113). Por tanto, el concepto de profesionalización ha mutado constantemente. En paralelo, los periodistas “parece que están perpetuamente preocupados con el declive de su ocupación”, y esa narrativa “está en el corazón la representación que muchos periodistas hacen del periodismo” (Örnebring, 2009: 1).

La sociología de las profesiones presenta habituales conexiones con la vasta literatura académica que ha abordado el profesionalismo periodístico desde diversas perspectivas, como las percepciones del rol de los periodistas, las normas e ideales del periodismo y las prácticas profesionales (Örnebring, 2009). La dificultad reside, para Hallin y Mancini (2004), en que el concepto de profesionalismo ha sido objeto de un encendido debate, porque el periodismo no encaja en el esquema liberal de la profesionalización, con casos arquetípicos como el de la Medicina y el Derecho, a causa de que su ejercicio no se sustenta sobre la adquisición de un cuerpo sistemático de conocimiento. Aunque con el paso de los años la formación se ha consolidado y ha alcanzado ciertos estándares comunes a la mayoría de programas, factores como la obtención de un título universitario o la colegiación no son necesarios para ejercer como periodista (Hallin y Mancini, 2004).

Los propios Hallin y Mancini (2004) reconocen la existencia de tres variables que definen el profesionalismo en el ámbito periodístico: autonomía, normas profesionales distintivas y orientación de servicio público. La autonomía “siempre ha sido una parte central de la definición de profesionalismo” (Hallin y Mancini, 2004: 34) porque muchos sectores han tratado de alcanzar un alto grado de profesionalización para

granjearse una mayor autonomía que redujera las injerencias por parte de actores externos. Las normas profesionales distintivas son pautas de carácter horizontal con distinta naturaleza (ética, como el *off the record*, o práctica, en forma de criterios para valorar el buen ejercicio del periodismo, por ejemplo) que contribuyen a una mayor la autonomía, en tanto en cuanto crean una conciencia colectiva y un estilo de vida comunes a la mayoría de profesionales (Collins, 1990). La ética de servicio público, en última instancia, tiene una especial relevancia para el periodismo, porque “los reclamos de autonomía y autoridad dependen, en un grado particularmente alto, de las reivindicaciones de servir el interés público” (Hallin y Mancini, 2004: 37).

Como se ha especificado, este conjunto de normas, prácticas y concepciones que guían el trabajo de los periodistas se engloba bajo el concepto de profesionalismo, mientras que la profesionalización hace referencia al grado en que los periodistas comparten este sistema (Hanitzsch y Örnebring, 2020: 107): “Si los periodistas están en un profundo desacuerdo sobre lo que constituye el profesionalismo (ej.: las normas, reglas y prácticas no son ampliamente compartidas), entonces, esos periodistas, exhiben un bajo grado de profesionalización”.

La comprensión clásica de Hallin y Mancini (2004) se complementa con aproximaciones más complejas. Örnebring (2009) destaca el trabajo de Evetts (2003, 2006), quien distingue entre dos tipos de profesionalismo. El primero de ellos es el organizacional, que supone “un discurso de control utilizado, cada vez más, por gestores en las organizaciones de trabajo” (Evetts, 2003: 407). Este se basa en la formación y en la certificación del conocimiento, e incluye factores como la creación de estructuras jerárquicas de autoridad, la estandarización de las prácticas de trabajo o el seguimiento del nivel de rendimiento del trabajador.

La otra cara de la moneda es el profesionalismo ocupacional, que se identifica con las interpretaciones más tradicionales y vinculadas a la sociología de las profesiones. En este caso, son los propios grupos profesionales los que buscan la autonomía y la toma de decisiones discrecionales, apoyados por diversas estrategias de control, como la colegiación. Esta modalidad de profesionalismo “es operada y controlada por las personas que ejercen la profesión, y se basa en la educación compartida y la formación, un fuerte proceso de socialización, cultura de trabajo e identidad ocupacional, y

códigos éticos que son monitorizados y operados por institutos profesionales y asociaciones” (Evetts, 2006: 140-141).

En resumidas cuentas, según Örnebring (2009: 5), el concepto de profesionalismo suele depender del puesto que el periodista ocupa en el organigrama de una compañía. Para los gestores, “ser profesional puede significar el cumplimiento de las regulaciones, la aceptación de prácticas de trabajo estandarizadas, la consecución de los objetivos de rendimiento, y demás”. El empleado, por el contrario, tiende a valorar más la autonomía y el desarrollo de un trabajo coherente con las normas éticas del grupo profesional al que pertenece. Ambas aproximaciones al profesionalismo explican, desde un punto de vista teórico, las causas de que el periodismo deportivo haya sido interpretado, tradicionalmente, como el ‘departamento de juguete’ de las empresas informativas.

Esa descripción del periodismo como una especialidad de segundo orden también enraiza en variables relacionadas con el profesional de esta temática, que durante años ha sido criticado “por una escritura trillada, apoyar a sus equipos locales, aceptar regalos promocionales de buen grado, servir material para el álbum de recortes de las estrellas, una escasa disposición para hacer periodismo en profundidad y otros pecados” (Garrison y Salwen, 1989: 57). De aquí se derivaba, a finales del siglo XX, un claro cuestionamiento sobre la profesionalización del sector y su rol en el contexto mediático y social. Aunque Garrison y Salwen (1989) reconocían que el debate sobre la profesionalización del periodismo deportivo estaba presente en la industria, defendían que la especialización estaba evolucionando por caminos más serios gracias a dos principales factores: el crecimiento de la televisión, que obligó a los informadores a ofrecer piezas más analíticas y trabajadas; y a una creciente disposición de habilidades y educación por parte de los periodistas.

Con el paso de los años, el periodismo deportivo mantuvo su obligación de demostrar que era un componente legítimo del engranaje periodístico, más allá de su aportación pecuniaria. Salwen y Garrison (1998) investigaron la percepción de los propios periodistas deportivos en lo referente a los problemas del sector y detectaron una falta de acuerdo que evidencia, en cierta medida, la falta de un cuerpo normativo claro y compartido por la mayoría de profesionales. Del mismo modo, algunos profesionales

ponían el foco sobre los problemas éticos, evidenciando así las dudas que existen en torno a otro de los pilares del profesionalismo clásico: la orientación de servicio público (Hallin y Mancini, 2004). Al mismo tiempo, las relaciones con otros actores, como los propios deportistas, manifestadas por Garrison y Salwen (1989), oscurecían la presunción de una autonomía real por parte de los periodistas deportivos.

Pese a la creciente formación de los periodistas deportivos, el afianzamiento del contexto postindustrial, con la influencia de las plataformas sociales y el periodismo digital apuntalado, ha incrementado la complejidad de los retos relacionados con la profesionalización (Reed, 2013). Los periodistas deportivos dedicados a la información online son “excluidos del proyecto profesional”, aunque en general suponen un acicate para la capacidad innovadora de las compañías para las que trabajan (McEnnis, 2018b: 13).

Poco está cambiando en la aceptación profesional y la integración de los periodistas online, a pesar de la creciente madurez del medio y las concesiones, en el seno de la industria, acerca de que las plataformas digitales son el futuro del periodismo [...] Los periodistas deportivos sufren un bajo prestigio a pesar de su utilidad económica para las organizaciones informativas. Pueden encontrarse a sí mismos posicionados como forasteros profesionales por ser descritos como «no-miembros» o incluso «no-periodistas» (McEnnis, 2018b: 13-14)

Con base en estos argumentos, McEnnis (2018b: 14) infiere que el periodismo deportivo online se ha convertido en un “departamento de juguete dentro del departamento de juguete”, que además se ve afectado por una alta comodificación y comercialización del deporte, que reduce la posibilidad que tienen los informadores para acceder directamente a las fuentes (McEnnis, 2018a). Los grandes grupos mediáticos que ostentan la propiedad de los derechos de retransmisión tienen mayores privilegios que los periodistas pertenecientes a otras firmas, y las propias entidades deportivas, que se han convertido en productoras de contenido distribuido en las plataformas, utilizan estrategias que les permiten controlar los mensajes que transmiten (Ginesta Portet, 2010; McEnnis, 2018a; Sherwood, Nicholson y Marjoribanks, 2017). En definitiva, la verdadera profesionalización del periodismo deportivo se mantiene como un reto para el sector. Los informadores experimentan la tensión propia de ser considerados como profesionales de segundo orden mientras

afrontan diversas dificultades, como la propiedad de los derechos o las estrategias de comunicación de las entidades deportivas, y se les exige una formación cada vez más amplia y profunda para adquirir las capacidades que permiten ejercer el periodismo deportivo en un contexto altamente determinado por las presiones comerciales.

3.3.2 Capacidades y perfiles profesionales demandados por el mercado

El perfil profesional del periodista deportivo ha experimentado una notable evolución a lo largo de la historia. En sus orígenes, los informadores que dedicaba su tiempo a las actividades deportivas eran aficionados sin formación periodística, pero a medida que se consolidaba el deporte como una sección clave en los periódicos y un contenido clave para la industria audiovisual, se incrementó el grado de profesionalización, a pesar de que el debate sobre su estatus como departamento de juguete llega hasta la actualidad (Esteve y Fernández del Moral, 1999; Rowe, 2004; McEnnis, 2018b). En este apartado, la presente tesis doctoral examina las capacidades fundamentales de todo periodista deportivo, además de aquellas competencias y cualidades personales que dan lugar a los perfiles profesionales más demandados en la actualidad.

Esteve y Fernández del Moral (1999: 287) destacan cuatro competencias básicas del periodista deportivo. La primera es un conocimiento profundo sobre el deporte que trata: desde las reglamentaciones, hasta legislación deportiva de carácter más general, pasando por datos históricos de esa disciplina. La segunda es una capacidad clara para estar al día de lo que ocurre en el deporte al que dedica su tiempo, debido a que, por lo general, se produce una gran cantidad de información en los distintos ámbitos deportivos. En tercer lugar, Esteve y Fernández del Moral (1999: 287) consideran que un cierto grado de afición por su deporte contribuye a que el profesional ofrezca el mensaje con una mayor intensidad que puede resultar positiva para la efectividad de la labor informativa. Por último, los autores reconocen la importancia de que el periodista practique o haya practicado el deporte sobre el que informa, gracias a que interpretará lo que ocurre en los eventos deportivos desde la experiencia y difundirá una información más rica en matices. Destacan, en este sentido, iniciativas como el canal televisivo Eurosport, uno de los grandes ejemplos de hiperespecialización a través de deportes como el ciclismo, el tenis o el *snooker*.

Esta relación directa con el deporte, ya sea a través de un seguimiento como aficionado o de la práctica, fue muy valorada por las organizaciones periodísticas durante años:

La falta de formación en periodismo podía ser, de hecho, un problema entre los periodistas deportivos. Incluso hace décadas, una relación personal con el deporte y un conocimiento sobre el deporte eran mucho más importantes que el conocimiento o la formación en periodismo a la hora de que muchas compañías mediáticas intentaran contratar un periodista deportivo (Beck y Bosshart, 2003b: 15)

Sin embargo, con el tiempo, la formación periodística cobró protagonismo, como elemento potenciador de la profesionalización del periodismo deportivo. Hace una década, Murray *et al.* (2011) reconocían cuatro habilidades esenciales para la siguiente generación de periodistas deportivos: el reporterismo, la edición, la retransmisión y el conocimiento deportivo. La raigambre del periodismo deportivo en lo relativo a las competencias, además de las habilidades comunes a todo tipo de profesionales de la información, mantenían un papel fundamental. Tres años más tarde, Ketterer, McGuire y Murray (2014) encuestaron a más de 100 profesionales del periodismo deportivo escrito en el ámbito estadounidense, y determinaron que las capacidades más valoradas son, por orden de consenso: (1) la redacción, (2) el cumplimiento de plazos y fechas de entrega, (3) el reporterismo, (4) las habilidades multimedia, (5) la gestión de las fuentes, (6) el conocimiento sobre deportes, (7) las destrezas a la hora de entrevistar, (8) la edición y las competencias relacionadas con Internet, (9) el diseño y las habilidades sociales y (10) la multitarea, la actitud, la adaptabilidad y el trabajo en equipo.

Del mismo modo, la presurización del entorno laboral exige un mayor número de capacidades a los profesionales e incrementa las cargas de trabajo para hacer frente a las demandas informativas de los consumidores. Esto demanda el desarrollo de competencias relacionadas con la gestión de grandes cargas de trabajo, el cansancio emocional y la búsqueda de la realización personal (McGuire y Murray, 2016; Reinardy, 2006). El objetivo es plantear rutinas de trabajo y generar destrezas que permitan alcanzar una mayor satisfacción laboral.

Otro de los fenómenos contribuyentes a la profesionalización del periodismo deportivo es la reducción de las distancias entre lo que se exigía a los trabajadores de las distintas secciones (Beck y Bosshart, 2003b). Este es uno de los motivos por los que se ha investigado poco, de manera específica, acerca de las competencias y los perfiles profesionales necesarios para ejercer el periodismo deportivo en la actualidad. De ahí que haya que remitirse a estudios de cariz más generalista que detallan las capacidades exigidas por el mercado de la comunicación y la información digital.

Drok (2013) se remite al 'Proyecto Competencias' de la European Journalism Training Association (EJTA) para definir diez competencias estructurales para el periodista: (1) reflexionar sobre el rol social del periodismo, (2) encontrar temas y enfoques relevantes, (3) organizar y planificar el trabajo periodístico, (4) obtener información rápidamente, (5) seleccionar la información esencial, (6) estructurar la información con criterios periodísticos, (7) presentar la información con efectividad y acorde a los valores de la profesión, (8) analizar y ser crítico con el trabajo periodístico, (9) cooperar en un equipo y (10) ser consciente del propio rol que se tiene, ya sea en una organización o como periodista *freelance*.

Por su parte, una investigación publicada por Marta-Lazo, Rodríguez y Peñalva (2020) sugiere que, entre las capacidades clásicas del periodismo, las más relevantes son la vocación profesional, la vocación de servicio, las habilidades narrativas, las competencias relacionadas con la investigación y el reporterismo; la honestidad, la integridad y la responsabilidad con las fuentes; las aptitudes éticas, deontológicas y jurídicas; las habilidades psicosociales para empatizar con aquellas personas que sufren; un gran sentido de justicia, entendido como competencias de compromiso social; creatividad, sentido común, capacidad reflexiva y de análisis; independencia y, por último, autonomía para el trabajo y el aprendizaje. Además de ellas, insisten en la necesidad de una serie de competencias de corte más transversal, como el emprendimiento (Casero-Ripollés, Izquierdo-Castillo y Doménech-Fabregat, 2016), y otras más específicas para el entorno digital.

Para ofrecer una perspectiva amplia sobre los retos que suponía el periodismo digital para los profesionales, Mascardi (2008) cita la tesis de máster de Magee (2006) (Arias Robles, 2015). Este trabajo contemplaba la existencia de 35 habilidades para este

nuevo escenario, entre las que había algunas estructurales de la profesión, como la redacción, la edición de audio y vídeo o las formas alternativas de contar historias, y también algunas más técnicas que siguen plenamente vigentes, como la usabilidad web –aunque el concepto de experiencia de usuario (UX) ha ganado terreno por ser más específico y ajustado a la realidad de esta competencia–, y otros que experimentan un claro declive en la actualidad, como el uso de Flash como herramienta para crear productos interactivos.

Las tecnología ha sido un hilo conductor habitual para el estudio de nuevas capacidades, debido a que los cambios experimentados en este sentido han obligado a que los profesionales del periodismo adquieran nuevas habilidades que les permitan operar en las compañías periodísticas actuales (Willnat, Weaver y Choi, 2013). A medida que se han asentado ciertos procesos, herramientas, formatos y prácticas, como la multimedialidad, la interactividad o la personalización (López-García, Rodríguez-Vázquez y Pereira-Fariña, 2017), los gestores de las empresas han buscado incorporar capacidades que permitieran explotar esas nuevas líneas de negocio: en una investigación de Krumsvik (2014: 785), tanto los propietarios como los ejecutivos de periódicos otorgaban una enorme importancia a una competencia tan básica como el envío de fotografías por e-mail o incluso la conexión de dispositivos a una red Wi-Fi o de datos móviles, aunque ya se intuía el papel que tendrían las redes sociales al destacar la capacidad de “compartir artículos en las plataformas sociales”.

En el dominio de este último ámbito, cuya influencia sobre el periodismo es enorme, Marta-Lazo, Rodríguez y Peñalva (2020: 62) especifican la necesidad de que el periodista adquiera cinco capacidades: titular de forma atractiva para redirigir al usuario a los sitios web corporativas, selección de contenido, adaptación del contenido al entorno de cada plataforma, fomentar la interacción con la audiencia y crear una relación sólida con los usuarios, para que se sientan parte del proceso comunicativo. Al mismo tiempo, el estudio revela la importancia de desplegar cuatro competencias generales: la planificación y la organización para distribuir el contenido de manera eficiente; la iniciativa para transmitir contenidos de manera ágil en un entorno “donde la inmediatez es una prioridad”; la colaboración y la cooperación con otros departamentos para generar el contenido; y la habilidad para mantener un equilibrio entre la calidad periodística y el compromiso del usuario.

Aunque se puede observar una cierta tendencia al determinismo tecnológico, resulta interesante que un análisis de 669 ofertas de trabajo llevado a cabo por Guo y Volz (2019), mantuviera la redacción como la competencia más deseada por parte de las empresas, corroborando así los hallazgos de investigaciones previas (Wenger *et al.*, 2011; Wenger y Owens, 2012; Carpenter, 2009). Las habilidades multimedia, el criterio a la hora de trabajar con las noticias, la edición, la organización, la comunicación y la investigación aparecen a continuación. Las 26 competencias demandadas fueron divididas en cuatro categorías: habilidades tradicionales (redacción, edición, investigación, entrevistas...), habilidades innovadoras (multimedia, diseño, datos, plataformas sociales, diseño web...), habilidades adaptativas (organización, ética, trabajar durante largas jornadas, idiomas...) y habilidades interaccionales (comunicación, *marketing*, *networking*, liderazgo...). En líneas generales, el bloque tradicional es el más demandado, mientras que las capacidades interaccionales, más vinculadas al negocio, son las menos demandadas. Es necesario aclarar que, por el uso de palabras clave que se hizo para encontrar las ofertas de trabajo, estas habilidades están muy vinculadas a la figura del redactor.

Esto concuerda con la propuesta de Arrese (2016) sobre la retroinnovación como estrategia para fomentar la sostenibilidad del periodismo: “volver a los elementos básicos” de la profesión (Drok, 2013) es una vía útil para redescubrir capacidades y prácticas que resultaron de gran utilidad para la industria en momentos de menor incertidumbre. De este modo, se evitan los problemas derivados por la persecución de objetos brillantes que, en realidad, no aportan valor a la labor periodística. Posetti (2018: 8) recuerda que “una persecución incansable y a alta velocidad de innovaciones tecnológicas puede ser tan peligrosa como un estancamiento”. Y, para valorar esta afirmación desde la perspectiva de las capacidades profesionales, es necesario tener en cuenta que las habilidades que cimentan la labor informativa, como la redacción y la edición de textos, son las más demandadas en las ofertas de trabajo (Guo y Volz, 2019) y las mejor valoradas por los miembros de la Online News Association (Magee, 2006; Fahmy, 2008).

Tanto las competencias esenciales del periodismo como aquellas relacionadas más estrechamente con la evolución tecnológica y laboral del sector vertebran una serie de

perfiles profesionales que el mercado periodístico ha demandado a lo largo de las últimas dos décadas. En paralelo, la academia especializada en comunicación ha dedicado grandes esfuerzos a dilucidar cuáles tendrían un mayor peso en el futuro y cuáles eran los más relevantes en determinados momentos críticos para la industria, como el advenimiento de las plataformas sociales. La recopilación más amplia de estas aproximaciones es la de Valero Pastor (2021) que recorre un amplio *corpus* teórico para enumerar perfiles cuya importancia se ha puesto en valor por parte de la literatura científica y algunos informes (ANECA, 2005; Crucianelli, 2010: 176-177; Castelló Martínez, 2010: 94; Yuste y Cabrera, 2014: 65-73; Arias Robles, 2015: 116; Valero Sancho, 2008; Mascardi, 2008: 88; Flores Vivar y Salinas Aguilar, 2012: 5; Salaverría, 2016: xxxiii).

En esta panorámica se observa una evolución ligada a la tecnología, y también se desprende la necesidad de un mayor consenso a la hora de concebir y describir diversos puestos. Los investigadores han abordado con amplitud las necesidades del periodismo digital, analizando la emergencia de perfiles como el ‘Reportero WiFi’ o el reportero multimedia, que se encargan de aprovechar las posibilidades que ofrece Internet para elaborar contenidos caracterizados por la multimedialidad, la interactividad y la participación, entre otras opciones que ofrece Internet (Crucianelli, 2010: 176-177; López-García, Rodríguez-Vázquez y Pereira-Fariña, 2017). En este sentido, también se pone en valor la existencia de perfiles que no existían en el contexto industrial, como la figura de un editor dedicado a la web, y también otros de índole tecnológica, en muchas ocasiones orientados a conocer las necesidades de los usuarios con el fin de aportarles más valor: expertos en accesibilidad, Experiencia de Usuario (UX), analítica web, programadores...

También se ha puesto de manifiesto el surgimiento y la cristalización de perfiles especialmente orientados a las plataformas sociales: desde profesionales dedicados específicamente a gestionar la presencia de los medios y la participación de las audiencias, como el *Social Media Editor*, el *Community Manager* o el SEO, hasta aquellos cualificados para gestionar las posibilidades publicitarias de las redes sociales, como los especialistas en Google Ads o los *copywriters* –de manera sucinta, redactores publicitarios. Muy ligado a esta categoría se encuentran los periodistas que

explotan vías de distribución nativas digitales, como los boletines informativos o *newsletters* (Yuste y Cabrera, 2014: 65-73; Castelló Martínez, 2010; Mascardi, 2008).

Otras figuras profesionales escrutadas por los investigadores (Valero Sancho, 2008; Yuste y Cabrera, 2014: 65-73; Flores Vivar y Salinas Aguilar, 2012: 5) se pueden encuadrar en las categorías de diseño (infografista digital, creación de webs...), formatos (periodismo de datos, periodismo orientado a dispositivos móviles...) y negocio, donde Castelló Martínez (2010) destaca el *Customer Insight*, o analista de las necesidades de la audiencia. Crucianelli (2010) habla del Ejecutivo Business, que se encarga del desarrollo de negocio de la empresa y de explorar nuevos modelos de negocio (Valero Pastor, 2021: 115), además del Ejecutivo de Alianzas, quien contribuye a la expansión de la compañía a través de relaciones con otros actores del mercado.

Los hallazgos de Valero Pastor (2021) se pueden complementar con otras publicaciones internacionales en las que se profundiza en otros perfiles profesionales de interés para las compañías periodísticas, como el *Product Manager*, que “priorizan y establecen flujos de trabajo claros para construir nuevos productos” mediáticos, los Editores de *Engagement*, orientados a generar compromiso por parte de los usuarios y a proporcionarles la mejor experiencia posible para optimizar la distribución de los contenidos o los Editores de Crecimiento, que utilizan datos “para elevar y refinar la estrategia editorial” (Royal *et al.*, 2020: 4; Kosterich, 2021).

Del análisis de estos perfiles profesionales se puede extraer la emergencia de un proceso de hibridación y transformación de las fórmulas tradicionales. En el ecosistema mediático actual, un periodista, dedicado al deporte o a otra especialización, no tiene por qué limitarse a la redacción de contenidos: también puede especializarse en la creación de vídeos nativos para las plataformas sociales, a la creación de productos con un alto valor añadido para el usuario o al desarrollo de audiencias. El equilibrio entre las capacidades fundamentales del periodismo y las destrezas que permiten aprovechar las innovaciones tecnológicas debe estar más presente que nunca, con el objetivo de satisfacer las demandas actuales de las empresas, inmersas en nuevas fórmulas de negocio, como los modelos de suscripción (López-García, Rodríguez-Vázquez y Pereira-Fariña, 2017; McGuire y Murray, 2013; Royal *et al.*, 2020).

Kosterich (2021) recuerda que todavía es necesaria una mayor atención “al impacto específico del negocio de la información y el papel de los actores implicados y responsables del cambio”. Además, Ferrucci y Perreault (2021) evidencian en un estudio sobre competencias e innovación que los periodistas, con frecuencia, son reticentes a muchas incorporar estos procesos porque consideran que están motivados únicamente por lógicas de mercado, y también que las redacciones no son capaces de ofrecer una formación adecuada a sus empleados porque su relación con la tecnología no tiene la suficiente profundidad. Esto supone un freno a la innovación, puesto que las capacidades necesarias para adoptarla con éxito tienen un amplio margen de mejora.

Siguiendo con esta misma idea, el reputado periodista Antoni Daimiel (2021) hace hincapié en la necesidad de renovar las redacciones deportivas con “gente joven, por su entusiasmo y frescura” a la que se dote de “la responsabilidad, en el porcentaje correspondiente, de la suerte y los resultados de su medio”. “Un joven bien preparado es una fuerza creativa y renovadora imparable cuando siente como suyo el departamento o el proyecto”, defiende este especialista con más de 30 años de experiencia en la rama deportiva.

3.3.4 Formación de los periodistas deportivos

La educación, además de ser un factor clave para la profesionalización del periodismo y otras actividades (Evetts, 2006), es una de las dimensiones críticas para analizar la acumulación de capital humano y la generación de capacidades en las empresas y en el ecosistema socioeconómico en general (Sen, 1997; Lanzi, 2007: 424). Todo tipo de formación, al margen de que se produzca en el sistema educativo o en el seno de las compañías a través de instrucción continua, se configura como un pilar imprescindible para incrementar la competitividad de las empresas (Sánchez Tabernero, 2000; Lanzi, 2007; Scolari *et al.*, 2008: 55).

La literatura científica sobre periodismo ha abordado con amplitud y profundidad la educación de sus profesionales, pero adolece de un mayor conocimiento y exploración

sobre la especialización deportiva. Aunque se trata de un campo con un amplio margen para el ahondamiento y la delineación de los retos formativos de estos periodistas cuya actividad resulta clave para la economía de los medios de comunicación, existen diversos manuales (Rojas Torrijos, 2017, 2021; Gisondi, 2018; Andrews, 2005; Stofer, Schaffer y Rosenthal, 2010) que ofrecen pistas sobre los pilares de la preparación necesaria para informar sobre los eventos deportivos y todo aquello que ocurre en su órbita. Estas publicaciones tienen en común un enfoque muy práctico, con el objetivo de instruir a las personas interesadas en competencias básicas, como el estilo periodístico, la redacción y la entrevista, y también en otras de cariz más especializado, como el análisis deportivo y los valores deontológicos particulares de la rama deportiva. También abordan cuestiones relacionadas con el negocio del deporte y de la empresa periodística, a través de fenómenos como el emprendimiento y la innovación.

Se percibe, pues, un paralelismo con las competencias fundamentales y novedosas que reclaman las compañías periodísticas en la actualidad. Además, una gran parte de las facultades ofrece asignaturas y cursos específicos sobre periodismo deportivo, aunque en muchos casos con carácter optativo (Naranjo de Arcos, 2011) y también hay que tener en cuenta el protagonismo internacional de los estudios de máster a la hora de especializarse en periodismo deportivo. En el caso de España incluso es necesario destacar fórmulas atípicas, como los posgrados de carácter privado que son ofertados por las propias compañías periodísticas (ej.: Máster de Periodismo Deportivo MARCA de Unidad Editorial). Sin embargo, Gisondi (2018) advierte que, todavía hoy, pocos periodistas deportivos han recibido una educación formal:

Muchos reporteros jóvenes cubren partidos como fans, más que como profesionales. Buscan a tuestas a través de las estadísticas, tienen problemas para conseguir notas adecuadas, manejan de forma pobre las entrevistas y caen en un lenguaje de clichés y de viejos tópicos. No están seguros sobre cómo identificar o escribir sobre las jugadas, las tendencias o los momentos más significativos de un partido (Gisondi, 2018: 15)

La falta de profesionalización y de un control más exhaustivo desde el punto de vista de la calidad, y también de la ética, ha provocado también la consolidación del periodismo de bufanda o periodismo deportivo partidista. Este fenómeno hace referencia a aquellas informaciones acríticas, poco reflexivas y vinculadas a intereses

deportivos de los propios informadores y que incluso puede relacionarse con problemas más graves, como la polarización o el fomento de los discursos de odio (Martínez-Corcuera y Mauro, 2020).

Uno de los primeros pasos para conseguir una formación coherente con el entorno, fue plantear el debate sobre la necesidad de una educación más orientada a la esfera profesional, en la que se fomentara una visión crítica de la industria mediática (Macdonald, 2006). Pese a las singularidades de cada sistema mediático, los retos a nivel global eran similares, y una de las preocupaciones más obvias se situaba en el currículum (Deuze, 2006).

Por tanto, se ha investigado y debatido desde la perspectiva de habilidades concretas cuya necesidad ha sido evidenciada: ejemplos claros de ello son la innovación (ANECA, 2005; Pavlik, 2013), emprendimiento (Aceituno-Aceituno et al., 2015), periodismo en las plataformas sociales (Bor, 2014), el periodismo de datos (Hewett, 2016; Heravi, 2019) o la economía de los medios de comunicación (Blom y Davenport, 2012), entre otras. En España, este conjunto de preocupaciones que ha impregnado la investigación tiene, además, su contrapartida en términos de oferta educativa.

Por un lado, existen asignaturas de Grado en las que los estudiantes deben crear productos de filosofía emprendedora orientados a satisfacer las necesidades de comunidades específicas, como Proyectos Especializados I y II de la Universidad Miguel Hernández de Elche (UMH), y también otras orientadas a la gestión de empresas con metodologías ágiles, como Creación y Gestión de la Empresa Informativa de la Universidad de Málaga (Valero Pastor, 2021). Por el otro, se encuentran iniciativas como el Máster en Innovación en Periodismo de la propia UMH, el Máster en Periodismo Multimedia de la Universidad Complutense de Madrid, el Máster en Nuevas Tendencias y Procesos de Innovación en Comunicación de la Universitat Jaume I o el Máster en Periodismo Web de la Universidad Europea de Madrid, que abordan el desarrollo de capacidades útiles para el mercado periodístico en profesionales que ya están graduados (Valero Pastor, 2021).

Con base en estas iniciativas y en las advertencias lanzadas por los expertos, es posible determinar que la educación en periodismo actual debe modelarse en torno a

competencias básicas y fundamentales, al tiempo que se atiende a las habilidades más novedosas. Esta estrategia es conocida por López-García, Rodríguez-Vázquez y Pereira-Fariña (2017: 86) como la “doble vía donde lo básico permanece [...] con una buena formación humanística y comunicológica, a lo que hay que añadir una buena formación tecnológica que incluye desde ‘tocar código’ hasta estructura de redes, arquitectura de la información, manipular datos y programar”. Sendín Gutiérrez y Torregrosa Carmona (2015) también hacen hincapié en la importancia de un planteamiento humanista vinculado a las Ciencias Sociales.

Arrojando luz sobre esta compleja situación, una revisión bibliográfica de Solkin (2020) que contempla más de 300 publicaciones de distinto cariz, confirma que la educación en periodismo ha sufrido, tradicionalmente, dos conflictos: uno entre la vertiente teórica y la aplicación práctica del conocimiento, y otro entre las nociones de oficio y profesión. La primera de estas dicotomías se ha superado, o al menos se ha intentado superar con más o menos éxito, a través del desarrollo global de currículums basado en competencias, que “construyen un puente entre el conocimiento, las habilidades y el rendimiento efectivo (Westera, 2001)”. Es el caso, por ejemplo, del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), un marco común en el que las universidades españolas han puesto grandes esfuerzos, con el objetivo de que el profesor abra la docencia y el aprendizaje para que los futuros periodistas adquieran las habilidades tradicionales y de carácter novedoso que son necesarias para enfrentarse a la realidad laboral (Rosique Cedillo, 2013: 129). Sin embargo, una investigación basada en un cuestionario a estudiantes reveló una impresión negativa por parte de los mismos, lo cual pone de manifiesto una obsolescencia parcial de algunos programas de Grado españoles (Gómez Calderón, García Borrego y González Cortés, 2020).

La dualidad oficio-profesión se puede resolver con un concepto que se ha aplicado a otros sectores: el del ‘hospital de enseñanza’³⁷ (Solkin, 2020: 3). Esta analogía con la educación médica hace referencia a una colaboración estrecha entre el ámbito educativo y el industrial, y supone “un intento de reformar la educación en periodismo al proveer recursos adicionales para crear productos prácticos”. La fórmula tiene

³⁷ Traducción aproximada de la fórmula anglosajona ‘teaching hospital’.

diversas ventajas, como un entrenamiento más auténtico y cercano al mercado laboral, en el que también se contempla la variable ética (Newton, 2012), pero también conlleva riesgos, como la posible conversión de los estudiantes en una fuerza de trabajo no retribuida (Picard, 2015: 8; Young y Giltrow, 2015).

A partir de estas propuestas, y de un análisis de otras variables, Solkin (2020) establece la existencia de tres aproximaciones educativas para el periodismo del siglo XXI: el modelo estándar, el modelo 'J. Ed+' y los modelos radicales. El modelo estándar considera que el rol de la educación es preparar a los periodistas para ejercer como observadores cuya misión principal es actuar en calidad de garantes de los valores democráticos. En cambio, el modelo 'J. Ed+' es una evolución de este último, y considera que el deber de la formación es contribuir a que los profesionales operen en circunstancias cambiantes y se adapten a las demandas del mercado. La tercera alternativa, conformada por distintos modelos que rompen explícitamente con la tradición, asume que "la educación en periodismo opera de muchas formas distintas, dependiendo del contexto, y puede servir a diferentes comunidades y sus necesidades" (Solkin, 2020: 8). La educación tiene un objetivo más amplio: ayudar a los periodistas a entender la diversidad del entorno mediático en el que se mueven y comprender su relación con las audiencias a las que sirven.

Este es, precisamente, el fin que persigue uno de los programas de referencia: el Máster en Periodismo Social de la Craig Newmark Graduate School of Journalism. La meta primordial de este programa es combinar una mentalidad centrada en aportar valor a distintas comunidades de usuarios al tiempo que se desarrollan capacidades relacionadas con la generación de compromiso por parte de los lectores, vídeo nativo y gestión de plataformas sociales, verificación de noticias, datos, analítica, desarrollo de producto o métodos para el fomento de la creatividad y la búsqueda de soluciones innovadoras, como el *design thinking*. Las distancias entre los resultados de la producción científica y la práctica encuentran aquí un punto importante de consenso.

En una de las obras de referencia sobre educación en periodismo, publicada a finales del siglo XX, Gaunt (1992) identificó cinco niveles esenciales de la formación: (1) comprender el sistema mediático en el que los periodistas trabajan, (2) habilidades básicas, como la redacción y la edición, (3) uso de equipamiento técnico, (4)

comprender las circunstancias sociales, culturales y económicas de la sociedad; y (5) entrenamiento especializado para ciertas áreas de la profesión (Blom y Davenport, 2012: 73). Los últimos hallazgos corroboran que estos niveles se mantienen vigentes, aunque con modificaciones propias de la evolución del sector, que ha derivado en lo que diversas investigaciones (Bardoel, 1996; Deuze y Witschge, 2018) denominan *Beyond Journalism*. Este concepto hace referencia al nuevo ecosistema que ha cristalizado en la profesión, caracterizado por la inestabilidad y la necesidad de que las empresas adopten estrategias de mayor flexibilidad y centradas en lo puramente económico con el fin de ser sostenibles, algo que también afecta a los propios periodistas, que en muchas ocasiones deben desarrollar una actividad precaria, en solitario y más allá del periodismo (Gollmitzer, 2014; Salamon, 2016; Mathisen, 2017; Cohen, 2012). La volatilidad de este terreno de juego y las distintas problemáticas que derivan de él potencian un recuerdo constante de que “la educación en periodismo debe hacerlo mejor” (Picard, 2015: 10) si quiere preparar a futuros profesionales de todas las especializaciones con garantías.

3.3.5 Retos sociales del periodismo deportivo como profesión

Además de hacer frente a los desafíos relacionados con la formación, la economía y el prestigio profesional, el periodismo deportivo debe atender a diversos retos de índole social, entre los que destaca el papel de la mujer y del colectivo LGTBIQ+. La literatura científica pone de manifiesto que las periodistas operan en un contexto más complejo y difícil que los hombres por la cultura androcéntrica y los prejuicios hacia su labor (Organista y Mazur, 2019). Martins y Cerqueira (2018) reconocen que todavía son consideradas ‘outsiders’ por la disparidad de género que existe, aunque la presencia femenina es cada vez mayor en distintos países (Martins y Cerqueira, 2018; Franks y O'Neill, 2016).

En un estudio centrado en Suiza, Schoch y Ohl (2011) determinaron que las periodistas deportivas desarrollan, principalmente, tres tipos de resistencia: (1) mantener la ortodoxia al reproducir patrones similares a los que ya existían en la profesión e intentar desarrollar su labor desde unos paradigmas similares a los del *establishment*, con el objetivo de incrementar su capital social y obtener un mayor respeto; (2) desafiar

la ortodoxia al “ocupar territorio masculino” de manera parcial: es decir, adoptando únicamente algunos de los códigos establecidos y luchando, al mismo tiempo, contra el estereotipo; (3) aceptar un rol secundario frente a los compañeros de redacción con el objetivo de evitar ciertos conflictos y tensiones e incrementar, en consecuencia, su calidad de vida profesional y personal.

Por su parte, Sainz de Baranda-Andújar (2019) denuncia la falta de referentes incluso en la investigación académica y docencia sobre periodismo deportivo por parte de una mujer:

De la impartición de asignaturas de periodismo deportivo en grado y postgrado no puedo hablar, porque, aunque es el foco de mi investigación, nunca me han ofrecido dar ninguna, quizás mi género tenga algo que ver, aunque me gusta pensar que es mi juventud académica. Pero si puedo hablar de sus programas y de la bibliografía que aconsejan al alumnado y podría afirmar que en programas ninguna de las autoras de este libro aparece. Es una bibliografía que muestra una vieja visión del mundo que fomenta el patriarcado, donde las mujeres siguen sin aparecer como autoras o referentes académicas. Buscad los congresos relacionados con el periodismo deportivo, buscad a mujeres como referentes académicos o periodísticos, si se encuentran su volumen siguen siendo muy escaso (Sainz de Baranda-Andújar, 2019)

Preocupaciones de calado similar han sido analizadas en referencia al colectivo LGTBIQ+. Magrath (2020) admite que existe cierto progreso porque “el deporte se convierte, cada vez más, en un ambiente liberal para las minorías sexuales”, y resulta interesante que sus resultados revelan una aceptación “incondicional” por parte de los compañeros de trabajo de quienes han salido del armario. Esto, según el propio autor, contrasta de manera clara con la representación que se hace de los deportistas *gays* en los contenidos. Este avance se puede observar en que los participantes de una investigación de Kian *et al.* (2015) realizada hace más de un lustro reconocían que un hombre abiertamente homosexual se encontraría con ciertas dificultades para desarrollar su carrera en el periodismo deportivo, sobre todo si no muestra un comportamiento heteronormativo

Capítulo IV. Metodología



En esta sección se expone el método escogido para dar respuesta a las preguntas de investigación y cumplir con los objetivos planteados para la presente tesis doctoral. Es importante tener en cuenta la naturaleza multidimensional del trabajo, que atiende a fenómenos tan distintos como la dirección estratégica de empresas informativas, la innovación en modelos de negocio y las capacidades dinámicas. Todo ello, además, en un campo de estudio en el que prácticamente no se ha abordado esta realidad: el del periodismo deportivo.

Existe una ambición descriptiva/explicativa (Goyanes, 2013b) en la mayoría de objetivos, se opta por utilizar dos métodos principales. En primer lugar, un estudio de caso a partir de entrevistas semiestructuradas y consulta de documentos secundarios. A través de esta técnica se pretende analizar el modelo de negocio de las empresas seleccionadas (Objetivo 1), identificar sus capacidades (O2), se ahonda en sus procesos de innovación en el modelo de negocio (O3) y se estudian los perfiles profesionales necesarios para diseñar e implementar un modelo de negocio exitoso en el sector (O4).

Para el debido cumplimiento de algunos subobjetivos (O3.3. Correlacionar la innovación en modelos de negocio de las empresas participantes con las tendencias generales del mercado periodístico) se hizo necesaria la aplicación de una segunda técnica: el Método Delphi. A través de dos rondas de consultas (un cuestionario online y cuatro entrevistas semiestructuradas), un panel de expertos nacionales e internacionales ayuda a comparar la realidad de los casos analizados con la de otras instituciones periodísticas.

A continuación se describe con mayor detalle el proceso seguido en cada una de estas áreas, no sin antes presentar los fundamentos epistemológicos del trabajo y justificar la pertinencia de las técnicas escogidas (estudios de caso, Método Delphi...).

4.1 Fundamentos epistemológicos y metodológicos del trabajo

La inclusión de un apartado de estas características en el trabajo es de vital importancia, puesto que permite acotar las perspectivas desde las que el autor se ha aproximado al conocimiento existente en un ámbito determinado por las relaciones

sociales entre humanos y por el contexto específico en el que se produce, como es la gestión de los medios de comunicación especializados en periodismo deportivo. Aunque no es lo más frecuente, otras tesis doctorales del ámbito (Virta, 2018; Perkiö, 2019; Valero-Pastor, 2021; Goyanes, 2013b) han mostrado su preocupación por dejar claros estos fundamentos en un intento por incrementar la transparencia de sus procedimientos metodológicos y, en consecuencia, de sus resultados, conclusiones y aportaciones al avance científico.

La aspiración a abordar esta dimensión social y humana de la gestión empresarial, así como su incidencia sobre el rendimiento corporativo, ha fomentado que la presente investigación sea eminentemente cualitativa. A la hora de explorar el modelo de negocio y las capacidades de una firma no es posible anclarse en la búsqueda de una entidad natural cuya comprensión es objetiva, replicable y caracterizada por relaciones causales entre fenómenos ajenos a la interacción de los actores involucrados, como ocurre en la investigación cuantitativa. La meta es comprender un sistema de información complejo, que está encuadrado a su vez en el sistema socioeconómico, y para ello es necesaria una investigación de mayor fluidez y flexibilidad (Bryman, 1984). Siguiendo este enfoque epistemológico, nuestro estudio es un ente vivo que muta en respuesta a los hallazgos y las circunstancias que se producen durante todo el proceso de planteamiento de la investigación, recogida de evidencias, análisis y extracción de conclusiones.

Al optar por una metodología cualitativa, también es necesario adoptar un enfoque específico para la interpretación de la realidad examinada. Tradicionalmente, en el ámbito de las Ciencias Sociales ha existido debate entre los partidarios de un planteamiento constructivista de la investigación cualitativa y aquellos que abogan por el interpretativismo. En esencia, se trata de dos paradigmas para la investigación que argumentan “que no hay una verdad objetiva, sino que esta se construye en la interacción con los otros en una realidad que es dinámica y múltiple” (Varela Ruiz y Vives Varela, 2016: 194). Ambas corrientes tratan de ofrecer, además, una mejor comprensión del mundo desde el punto de vista de quien lo vive (Schwandt, 1994), en este caso los miembros de las compañías de comunicación que han sido sometidas a escrutinio. Y ambas reconocen también que es el investigador quien debe “elucidar el proceso de construcción del significado y clarificar qué significados están engarzados

en el lenguaje y la acción de los actores sociales, y también cómo ocurre esto” (Schwandt, 1994: 222).

Las diferencias entre ambas escuelas son, por tanto, difusas. Sin embargo, es posible ofrecer unas nociones básicas que resultan de utilidad para la tesis doctoral. El constructivismo reconoce la importancia de las normas de una comunidad, o de un contexto socioeconómico determinado, a la hora de que los individuos construyan los significados de su realidad –y esto implica, por supuesto, al propio investigador (Butler, 1998; Wittgenstein, 1953)–. La idea nuclear del interpretativismo, en cambio, es admitir la existencia de estos significados subjetivos, reconstruirlos, entenderlos, tratar de no distorsionarlos y utilizarlos como bloques de construcción para el desarrollo de teoría (Goldkuhl, 2012).

La adopción de un prisma interpretativo ha sido la elección más habitual en el ámbito de la investigación cualitativa orientada a las Ciencias Sociales, aunque Parsons (2018) reconoce que la mayoría de constructivistas adopta, en realidad, un enfoque interpretativo. Porque en ese constructo social que es la realidad investigada se buscan significados, no relaciones causales existentes al margen de la interacción social. No obstante, algunos investigadores, como Virta (2018: 61), asumen la posibilidad “de que ‘algo ahí fuera’ exista de forma separada” a la comprensión subjetiva del investigador.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, la filosofía que adopta la presente tesis doctoral aúna el constructivismo con el interpretativismo. Por un lado, se reconoce que la subjetividad de los gestores de medios de comunicación se origina en un contexto específico de significados, puesto que el periodismo tiene su propia epistemología, y esta tiene en cuenta “cómo los periodistas saben lo que saben y por qué eso es importante para el conocimiento de las prácticas y los productos en los que están implicados” (Lewis y Westlund, 2014: 6). Por el otro, se asume que para comprender la realidad de las empresas analizadas es necesaria una interpretación (Schwandt, 1994). Conviene recalcar que esta última vertiente es la que más ha impregnado en el campo de la investigación cualitativa, aunque es necesario destacar al mismo tiempo, tal y como hacen Myers y Avison (2002: 5) que “la palabra ‘cualitativo’ no es sinónimo de ‘interpretativo’. La investigación cualitativa puede ser interpretativa o no, dependiendo de las asunciones filosóficas subyacentes al investigador”.

Con mayor especificidad, se ha escogido el planteamiento de Perkiö (2019), quien se apoya en el trabajo de Saunders, Lewis y Thornhill (2016: 168) para diseñar un método de trabajo mixto, que combina los enfoques deductivo e inductivo. De este modo, el autor parte de un marco teórico sólido para escoger la muestra de casos a estudiar y para formular sus objetivos, preguntas de investigación e incluso cuestionarios, al tiempo que asume una posición inductiva a la hora de analizar fenómenos menos atendidos por la literatura científica, como son las propuestas de valor sostenibles o, en el caso de este trabajo, las capacidades dinámicas de las compañías especializadas en información deportiva. En este último planteamiento, la teoría permite cimentar la investigación de una forma sólida (muestreo, elaboración de cuestionarios, etc.) en torno a fenómenos con un amplio *corpus* teórico, como son los modelos de negocio y las capacidades dinámicas. La exploración de terrenos menos transitados –como la intersección entre modelos de negocio y capacidades dinámicas en el periodismo– se beneficia de los planteamientos inductivos, más proclives a la generación de nueva teoría.

En otras palabras: aunque el enfoque deductivo, al igual que el método cualitativo y el enfoque interpretativo, es el más extendido en el campo de las Ciencias Sociales, los procedimientos inductivos también tienen cabida en la literatura científica sobre negocios. No en vano, Goyanes (2013b: 45) recuerda que “uno de los padres de la estrategia empresarial, Henry Mintzberg (1973), aboga por un modelo inductivo, más que deductivo, dentro del análisis científico, aun cuando este no se postula como dominante dentro de la academia”. En este sentido, se reconoce que las teorías son entidades vivas, procesos continuos que, a través de categorías, tipologías, patrones y consistencias, ofrecen modelos explicativos “que van más allá de lo esperado (Mintzberg, 2005)”.

En la presente tesis doctoral, la literatura científica ofrece un marco de trabajo a través del que analizar las capacidades de los medios para la innovación en modelos de negocio. Y se utiliza el procedimiento de la teoría fundamentada³⁸ (Glaser y Strauss, 1967) para desarrollar teorías, conceptos, hipótesis y proposiciones a partir de las

³⁸ Con asiduidad, se hace referencia a este enfoque con su nomenclatura anglosajona: *grounded theory*.

evidencias obtenidas, y no de supuestos *a priori*, en aquellos recovecos en los que la literatura científica no tiene una presencia contundente. Cuñat Giménez (2007: 1) defiende que este método inductivo es pertinente para investigaciones del campo de la empresa que tienen relación “con la conducta humana en diferentes organizaciones, grupos y otras configuraciones sociales”. Sin embargo, estos hallazgos se enmarcan posteriormente en la teoría sobre modelos de negocio y capacidades dinámicas con el objetivo de ofrecer conclusiones con mayor validez externa y una discusión más rica.

Desde un punto de vista circunscrito a la innovación mediática, en particular sobre los procedimientos de comercialización, Storsul y Krumsvik (2013) consideran que es posible estudiar este fenómeno desde tres perspectivas. La primera de ellas es la sociocultural, que intenta explicar la relación de influencia existente entre la innovación y el contexto histórico, económico y social en el que se produce. En otras palabras: se aborda este fenómeno a partir de los factores sistémicos que lo facilitan, y también se mide el impacto que las innovaciones tienen sobre el propio sistema, como los beneficios sociales de introducir una nueva tecnología que facilita el acceso a la información por parte de los ciudadanos. La segunda aproximación tiene un cariz puramente económico y, por tanto, otorga un mayor peso sobre los resultados de la innovación en un sentido financiero, monetario y competitivo. Por último, se hallan las perspectivas constructivistas –no confundir el término con aquellas consideraciones epistemológicas fundamentales de las que se hablaba al inicio de este epígrafe–, que “enfatan el proceso de la innovación en sí mismo”, investigando “qué ocurre en el proceso de innovación, cuál es el rol de la tecnología y cuáles son las relaciones de poder” entre los diferentes actores de las compañías y el mercado (Storsul y Krumsvik, 2013: 15).

Con el fin de ofrecer una perspectiva panorámica sobre los mecanismos por los que se produce la innovación en los casos estudiados, sin dejar a un lado su influencia sobre la capacidad competitiva de las empresas, esta tesis doctoral emplea un enfoque mixto, tanto constructivista como económico. Valero-Pastor (2021) recuerda que un amplio abanico de estudios relacionados con la gestión de empresas de comunicación (Nafría, 2017; Boczkowski, 2004; Küng, 2015) adoptan el prisma constructivista, que permite conocer los factores internos que posibilitan la innovación en las empresas, el proceso que se sigue para ello –en el caso de este trabajo, a partir de la teoría sobre capacidades

dinámicas— y la influencia sobre las labores de los miembros de las compañías. Por su parte, la vasta teoría sobre modelos de negocio presenta un nexo estrecho con la visión economicista de la innovación, y su adopción es imprescindible en un trabajo académico que estudia la adaptación al mercado y la generación de ventajas competitivas en un mercado volátil y saturado, como es el del periodismo deportivo.

En última instancia, el estudio de la estrategia competitiva se aborda desde las perspectivas interpretativa y adaptativa. Dado que el comportamiento del mercado mediático actual es impredecible (van Kranenburg y Ziggers, 2013), los miembros de las organizaciones comerciales deben interpretar las señales que ofrece el mercado y asumir que el cambio y la adaptación son intrínsecos a la estrategia (Küng, 2017: 108). Con base en las aportaciones de Casadesús-Masanell y Ricart (2010), dos de los padres de la literatura científica sobre modelos de negocio, se comprende la estrategia como una elección del modelo de negocio a través del que la empresa competirá en el mercado y, en consecuencia, la adaptación se produce a través de los propios cambios en el modelo de negocio, que desembocan en innovaciones en la producción, la distribución, la organización empresarial y la comercialización del periodismo. Gracias a estas novedades, la empresa responde a las necesidades cambiantes de los usuarios a través de la generación de ventajas competitivas de manera sostenible. La estrategia no es un plan racional, invariable, como ocurría en momentos de menor incertidumbre (Chandler, 1969).

4.1.1 Métodos cualitativos para investigar modelos de negocio y capacidades dinámicas en la empresa periodística

Como se ha especificado en el epígrafe anterior, esta tesis doctoral adopta un enfoque esencialmente cualitativo para analizar el modelo de negocio y las capacidades dinámicas de las empresas de periodismo deportivo que componen la muestra. Los métodos cualitativos están ampliamente instaurados en la investigación académica sobre medios de comunicación (Brennen, 2017), y también en los estudios orientados a la dirección estratégica de empresas, por su utilidad para explicar realidades complejas en profundidad. A través de esta aproximación es posible llevar a cabo

descripciones sustanciosas sobre fenómenos que demandan un estudio exhaustivo, incluso si el número de observaciones es bajo en comparación con los procedimientos más habituales en métodos cuantitativos (Ghauri, Grønhaug y Strange, 2020).

El prisma cualitativo es consecuente con la visión social de la dirección de medios de comunicación y el enfoque constructivista. Los significados que los gestores desarrollan a la hora de interpretar su trabajo tienen una gran incidencia sobre el rendimiento corporativo, y también sobre los resultados de la investigación. Por tanto, es necesario “comprender a las personas dentro del marco teórico de ellas mismas”, como aseguran Soler Pujals y Enrique Jiménez (2012: 881). Estos investigadores mantienen una postura clara acerca de la aportación del método cualitativo a una investigación como la que se desarrolla en el presente trabajo:

Nos permiten permanecer próximos al mundo empírico, asegurando un ajuste entre los datos y lo que realmente la gente dice y hace o vive en su propio mundo. Lo que una persona hace o dice es fruto de cómo percibe su entorno, su marco de referencia familiar, problemas, necesidades, ilusiones... Explica la realidad (una realidad dinámica) con la inevitable subjetividad que esto comporta (Soler Pujals y Enrique Jiménez, 2012: 881).

La investigación cualitativa permite, pues, utilizar el lenguaje para comprender conceptos que subyacen en las experiencias personales de los directivos de medios (Brennen, 2017). Así se obtiene una perspectiva global sobre las relaciones que se producen a la hora de diseñar, implementar y evaluar un modelo de negocio ambidiestro a través de las capacidades dinámicas. Como afirma Myers (2020: 6), “si quieres entender las motivaciones de las personas, sus razones, sus acciones y el contexto de sus creencias y acciones en profundidad, lo mejor es la investigación cualitativa”. No en vano, la aspiración de esta tesis doctoral es comprender las lógicas y los procedimientos que dan lugar a unos resultados empresariales concretos, atendiendo a la interpretación que los protagonistas hacen sobre estos mecanismos, con una ambición holística, racional y de cercanía a la realidad explorada (Reichardt y Cook, 1979). Este empirismo concuerda, además, con la visión del modelo de negocio como un conjunto de atributos reales y específicos de las firmas, no solo como un constructo teórico de carácter genérico y extrapolable a distintas organizaciones comerciales (Massa, Tucci y Afuah, 2017).

Si bien es cierto que la investigación sobre dirección estratégica de empresas informativas estuvo dominada, tradicionalmente, por el método cuantitativo, la adopción de métodos cualitativos emergió con fuerza a finales del siglo XX (Hollifield y Coffey, 2006). Desde entonces ha sido empleado con numerosos fines: desde estudiar la innovación periodística (García-Avilés, 2021) hasta explicar los componentes específicos de la dirección estratégica de compañías mediáticas (Küng, 2017b), pasando por el análisis de modelos de negocio de empresas informativas de todo el mundo (Casero-Ripollés, 2010; Sirkkunen y Cook, 2012; Zhang, 2019). Y, por supuesto, la exploración de capacidades dinámicas en la industria de los medios de comunicación (Jantunen *et al.*, 2018; Murschetz *et al.*, 2020).

Otro de los motivos por los que se ha optado por una metodología cualitativa es que existe un escaso consenso en torno al concepto del modelo de negocio (Wirtz *et al.*, 2016), y también que las capacidades dinámicas presentan una naturaleza difusa (Lanzi, 2007). Se trata, por tanto, del caldo de cultivo idóneo para este método, puesto que “implica esfuerzos para atajar la complejidad, aceptando que el objeto de estudio puede ser confuso y ambiguo” (Gummesson, 2006: 173). No obstante, a pesar de que la literatura científica otorga validez a las metodologías cualitativas, Hollifield y Coffey (2006) insisten en la necesidad de que los estudios sean transparentes y huyan de la confusión:

La investigación debe contener afirmaciones explícitas sobre el diseño utilizado, las variables estudiadas y cómo se definieron, las expectativas del investigador sobre los posibles resultados, cómo y por qué los casos, los documentos, los estudios u otras fuentes de información fueron seleccionadas o rechazadas; además de los métodos de recolección de datos que se emplearon, las estrategias utilizadas para incrementar la fiabilidad de la recolección de datos y del análisis, así como detalles sobre las técnicas de análisis de datos empleadas y cualquier limitación problema que el equipo de investigación encontró (Hollifield y Coffey, 2006: 580)

En definitiva, los métodos cualitativos resultan pertinentes para estudiar la innovación en modelos de negocio de empresas periodísticas a través de las capacidades dinámicas, si bien es importante tener tres factores en cuenta: un propósito teórico claro, un diseño de la investigación sólido y una alta transparencia en los métodos y en

el análisis, puesto que se trata de tres variables que han contribuido al progreso de la investigación cualitativa y del conocimiento sobre gestión de negocios (Bluhm *et al.*, 2011).

4.1.2 Utilidad y pertinencia de los estudios de caso

En el marco de la investigación cualitativa, la presente tesis doctoral emplea el método de los estudios de caso. En el ámbito académico de la empresa, esta técnica consiste, generalmente, en una descripción de la gestión del negocio a través de fuentes primarias, como entrevistas personales y observación participante, además de otras fuentes secundarias, como los informes corporativos (Ghauri, Grønhaug y Strange, 2020). Se trata, por tanto, de un enfoque investigador que, en vez de centrarse en la validez estadística de los resultados obtenidos, ofrece un conocimiento profundo y global sobre los fenómenos estudiados (Easton, 1995), en este caso la innovación en modelos de negocio a través de las capacidades dinámicas.

Rowley (2002) recuerda que los estudios de caso han sido vistos, tradicionalmente, como una alternativa carente de rigor en comparación con otras técnicas de investigación. Por esta razón, considera que hay que ser sumamente cuidadoso a la hora de diseñar el estudio e implementarlo. Yin (2009) recomienda la utilización de los estudios de caso cuando las preguntas de investigación se centren en el cómo y en el porqué de los acontecimientos que tienen lugar en torno al objeto de estudio, y también cuando esos fenómenos que se ponen bajo los focos se producen en el contexto de la vida real, debido a que se fomenta la cercanía con las empresas y se potencia una descripción rica en matices.

De acuerdo con Halinen y Törnroos (2003: 1286), “la investigación de casos es particularmente bienvenida en situaciones novedosas en las que poco se sabe acerca del fenómeno, y también en situaciones en las que las teorías actuales parecen inadecuadas”. A pesar de que la teoría sobre modelos de negocio y capacidades dinámicas cuenta con una enorme amplitud, su aplicación a las empresas periodísticas y, en particular, a aquellas especializadas en periodismo deportivo, es muy escasa. Además, estos investigadores destacan “que también es un método sólido para el

estudio de procesos de cambio, porque permite el análisis de factores contextuales en la propia situación real”. Si se interpreta la innovación en modelos de negocio como un procedimiento continuo para generar ventajas competitivas de forma sostenible, la metodología de casos ofrece un planteamiento adecuado para este trabajo.

Rowley (2002: 20) reflexiona, además, sobre los conceptos de generalización, validez y fiabilidad, tres características atribuibles al método científico que son compatibles con el empleo de la metodología de casos. En primer lugar, este autor recuerda que la generalización “no es estadística, sino analítica, en la que una teoría previamente desarrollada es utilizada como plantilla con la que comparar los resultados empíricos del caso de estudio”. Este proceso deductivo se puede complementar, además, con un enfoque inductivo para abordar aquellos fenómenos con menos peso en la literatura científica, dando lugar a la generación de teoría fundamentada que puede servir como punto de partida a futuras investigaciones (Perkiö, 2019; Saunders, Lewis y Thornhill, 2016: 168; Glaser y Strauss, 1967). En segundo lugar, el autor se basa en aportaciones previas para argumentar que reducir la subjetividad, profundizar en las relaciones existentes dentro del fenómeno analizado y “establecer el dominio en que los resultados de un estudio pueden generalizarse” son estrategias que incrementan la validez, tanto interna como externa, de los estudios de caso. La fiabilidad, por su parte, se alcanza al demostrar que los procedimientos seguidos permitirían que la repetición del estudio obtuviera los mismos resultados.

En esta búsqueda de una mayor validez y fiabilidad de los resultados de la presente tesis doctoral, se empleará un estudio de casos múltiple, que permite obtener evidencias más sólidas en los planos interno y externo (Yin, 1994). Gustafsson (2017) reconoce la existencia de cinco ventajas a la hora de optar por una comparativa de casos: (1) el investigador puede analizar datos en diferentes situaciones; (2) se pueden conocer similitudes y diferencias entre los casos para enriquecer la aportación a la teoría; (3) las evidencias generadas son más sólidas y confiables, y el investigador “puede aclarar si los resultados son valiosos o no”; (4) también permite “un descubrimiento más amplio” de la evolución teórica y de las preguntas de investigación; y (5) se crea una teoría “más convincente” gracias a que las sugerencias enraizan en distintas evidencias empíricas. En consecuencia, ante la dicotomía de plantear un estudio de caso único o múltiple, es preferible decantarse por esta última

opción (Rowley, 2002), porque “cuantos más casos puedan ser escrutados³⁹ para establecer o refutar una teoría, más robustos son los resultados de la investigación”.

Ejemplos específicos de este procedimiento en el ámbito de los modelos de negocio para el periodismo son las investigaciones de Goyanes (2013b), que explora las estrategias de pago por contenidos en tres grandes diarios europeos –El Mundo en Orbyt, Financial Times y The Times–, de Crespo *et al.* (2020), en que se compara el modelo de negocio de cinco *startups* periodísticas de Portugal, o la de Sirkkunen y Cook (2012), que profundiza en el modelo de negocio de 69 proyectos informativos incipientes de toda Europa. En la esfera de las capacidades dinámicas para compañías mediáticas, Ellonen, Wikström y Jantunen (2009) emplean estudios de caso múltiples para abordar la relación entre estas entidades y la innovación, mientras que Ellonen, Jantunen y Kuivalainen (2011) profundizan en el vínculo entre capacidades dinámicas y capacidades operativas. Maijanen y Virta (2017), por su parte, estudian la influencia de estas habilidades de alto grado a la hora de alcanzar la ambidestreza empresarial.

4.1.3 Utilidad y pertinencia del método Delphi

El método Delphi es “una técnica de recogida de información que permite obtener la opinión de un grupo de expertos a través de la consulta reiterada”. Resulta útil “cuando no se dispone de información suficiente para la toma de decisiones o es necesario, para nuestra investigación, recoger opiniones consensuadas y representativas de un colectivo de individuos (Reguant-Álvarez y Mercedes Torrado-Fonseca, 2016: 87). En el caso del presente trabajo, el objetivo perseguido con el Panel Delphi es realizar una consulta con expertos académicos para contextualizar los hallazgos obtenidos en los estudios de caso. De este modo, se pretende comparar las prácticas y los procesos que se desarrollan con aquellos mecanismos de innovación en modelos de negocio más habituales en la industria del periodismo deportivo nacional e internacional.

En esencia, un Panel Delphi constituye un método de comunicación estructurada por el que, en sucesivas rondas, se realiza una consulta anónima con expertos para

³⁹ Traducción aproximada del término *marshalled*.

encontrar puntos de consenso y disenso (Reguant-Álvarez y Mercedes Torrado-Fonseca, 2016). De este modo, sirve para realizar predicciones sobre el futuro de determinados fenómenos o para analizar realidades complejas evitando los riesgos de contar únicamente con el punto de vista de los líderes de opinión de un determinado campo de estudio (Astigarraga, 2003).

De acuerdo con López-Gómez (2018: 21), “los parámetros metodológicos fundamentales a considerar” a la hora de elaborar un Panel Delphi son (1) la selección y conformación del panel de expertos, (2) el número de expertos, (3) la calidad del panel, (4) el proceso iterativo en rondas (5) y “los criterios a considerar para la finalización del proceso: consenso y estabilidad”. En resumen, este autor recomienda conformar un panel de, como mínimo, entre 10 y 15 participantes (Delbecq, Van de Ven y Gustafson, 1975), mientras que Witkin y Altschuld (1995) aseguran que el tamaño aproximado, en líneas generales, es inferior a los 50 expertos. La recomendación, en cualquier caso, es que el método se aplique con la participación de autores relevantes, a poder ser “los más interesados en el tema” para “establecer una relación con ellos” (Hung, Altschuld y Lee, 2008: 197).

En cuanto al número de rondas, López-Gómez (2018) se apoya en la investigación de Cabero (2014) para posicionarse de forma clara:

A partir de la segunda ronda la posición del grupo se determina de modo consistente y los beneficios que pueda aportar una tercera ronda han de ponderarse con la tendencia al abandono en este punto, al aumentar el tiempo de colaboración e implicación del experto (Cabero, 2014) (López-Gómez, 2018: 25)

Para finalizar el análisis, el objetivo es encontrar aquellos puntos donde existe consenso (incluso si es sobre la ausencia del mismo en el sector). Aunque en los planteamientos clásicos, orientados a previsiones y estimaciones de hechos futuros y tendencias, se recomienda que el consenso tenga un sustento estadístico, en aquellos paneles que buscan una comprensión profunda de realidades complejas, como es el caso de esta tesis doctoral, el Delphi también “puede ofrecer como resultado las distintas opciones, tendencias, escenarios, que sirvan de base a la actuación” (Reguant-Álvarez y Mercedes Torrado-Fonseca, 2016: 100). De hecho, algunos autores han

criticado que se utilice para forzar el consenso y han puesto en valor su capacidad para establecer un diálogo entre los expertos de distintas localizaciones geográficas (Fletcher y Marchildon, 2014). De hecho, este es el enfoque que se adopta para la presente tesis doctoral. Estudios previos sobre modelos de negocio periodísticos, como el de Agirre-Maiora, Murua-Uria y Zabalondo-Loidi (2020) han utilizado esta herramienta.

4.2 Elección de los casos

No existe ninguna cifra adecuada *per se* en un estudio de casos múltiple como el que ocupa estas líneas. La recomendación, según la literatura científica (Rowley, 2002) es “seleccionar cuidadosamente los casos” para producir resultados similares o, por el contrario, obtener resultados contrastados, con el objetivo de hallar las causas comunes de los mismos gracias a la teoría. Se trata, en definitiva, de un proceso de elección intencional –*purposive sampling*, en inglés– basado en una serie de criterios (de audiencia, económicos, etc.) que se ha empleado en investigaciones previas sobre modelos de negocio periodísticos (ej.: Cook y Sirkkunen, 2013; Dowling, 2015; Zhang, 2019; Crespo *et al.*, 2020; Valero Pastor, 2021).

En primer lugar, se optó por una comparativa de estudios de caso en el mercado español. De este modo, se evitaban los riesgos propios de analizar empresas situadas en distintos sistemas mediáticos, con las diferencias informativas y económicas que ello conlleva (Hallin y Mancini, 2004). Una vez tomada esta decisión, y con el objetivo de evitar la limitación propia del conocimiento particular, se obtuvo un listado de medios de comunicación especializados en periodismo deportivo que resultaban del interés de un panel de expertos conformado por 17 académicos y profesionales (Tabla 6).

Nombre	Adscripción en el momento de la consulta
Adá-Lameiras, Alba	Universidad Carlos III de Madrid
Ballesteros Herencia, Carlos A.	Universidad de Valladolid
Barrero Muñoz, José	RNE/Universidad Europea de Madrid

Boronat, Danae	Movistar Plus
del Río, Paloma	RTVE
Díez Jiménez, Gaspar	Europa Press/Universidad Miguel Hernández
Ginesta-Portet, Xavier	Universitat de Vic-Universitat Central de Catalunya
Manfredi, Juan Luis	Universidad de Castilla-La Mancha
Mora Sesma, Rafa	Universitat Jaume I
Noguera-Vivo, José Manuel	Universidad Católica de Murcia
Pérez, Laura	Avance Deportivo/Universidad Católica de Murcia
Ramon, Xavier	Universitat Pompeu Fabra
Rojas Torrijos, José Luis	Universidad de Sevilla
Salaverría, Ramón	Universidad de Navarra
Sainz de Baranda Andújar, Clara	Universidad Carlos III de Madrid
San Martín, Jorge	Aragón TV/Universidad San Jorge
Tulloch, Cristopher	Universitat Pompeu Fabra

Tabla 7. Expertos consultados para la selección de casos de estudio. Fuente: elaboración propia

En esa primera consulta, en la que a los expertos se les explicaba el planteamiento teórico básico de la tesis doctoral, se nombraron los siguientes medios de comunicación: 2Playbook, As, Marca, Mundo Deportivo, Sport, Sphera Sports, Gol, Olimpiedia, Revista Líderas, Panenka, NSF, ElDesmarque, Vavel, La Media Inglesa, Golsmedia, La Fosbury, Basket en Zona, HoopsHype, Superdeporte, L'Esportiu, Líbero, Volata, Revista H, Gigantes del Basket, Historias de Outsiders, Corredor, Besoccer, Avance Deportivo, Agencia Efe, Europa Press, LaLiga Sports, DAZN, Radio Marca, Movistar Fútbol, Real Madrid TV, Barça TV, Mister Underdog, Deportes Cuatro, El Chiringuito de Jugones, Cadena SER, Carrusel Deportivo, COPE, Tiempo de Juego, SportLife, El País y Teledeporte.

Tras esta primera selección, se descartaron aquellos medios de comunicación que no estuvieran especializados en periodismo deportivo (ej.: El País, Agencia Efe), así como productos concretos (ej.: Tiempo de Juego, Carrusel Deportivo), medios de comunicación corporativos (ej.: LaLiga Sports) y plataformas de *streaming* (ej.:

DAZN). Finalmente, se seleccionaron tres casos que habían nacido como *startups* especializadas en periodismo deportivo, escritas en castellano –con el fin de evitar alteraciones en la comparación derivadas de distintos contextos socioculturales (ej.: La Fosbury, HoopsHype)– y que vieron la luz en tres etapas muy distintas del ecosistema mediático español: ElDesmarque nació en la etapa previa a la explosión de las redes sociales, Panenka surgió en pleno movimiento de creación de medios de comunicación tras la recesión económica de 2008 y 2Playbook vio la luz en una fase mucho más madura del mercado, años después del periodo de mayor efervescencia en la creación de medios (2011-2017).

Los tres casos reúnen, además, una característica común: se diferencian de otros medios a través de su estrategia editorial. Por alcance geográfico, en el caso de ElDesmarque; por alejamiento de la agenda seguida por los líderes del mercado, en el caso de Panenka, y por el ofrecimiento de formatos escasamente atendidos hasta la fecha, como los contenidos de inteligencia de mercado, en el caso de 2Playbook. Dado que el objetivo final pasaba por analizar medios diferentes, se eliminaron de la muestra medios como Volata, por su similitud con Panenka. No obstante, se pretendía incluir en la muestra a La Media Inglesa, debido a su decidida apuesta por el contenido audiovisual, pero resultó imposible por razones operativas de sus responsables.

4.3 Herramientas y procesos para recolectar y analizar datos

La investigación se dividió en tres fases principales: revisión bibliográfica, realización de los estudios de caso y desarrollo de un Panel Delphi. En la primera de ellas, orientada a ofrecer un estado de la cuestión lo más amplio posible, se optó por un procedimiento no sistematizado, puesto que uno de los objetivos de la presente tesis doctoral es, precisamente, construir un puente entre la literatura científica especializada en el campo de la empresa, en general, y el de la empresa informativa en particular. En consecuencia, una revisión bibliográfica sistematizada corría el riesgo de ser excesivamente limitada, teniendo en cuenta, además, que en este trabajo se mueve en la intersección de ámbitos teóricos tan distintos como los modelos de negocio, el periodismo deportivo, las capacidades dinámicas y la innovación mediática. Para remediarlo, se emplearon distintas bases de datos –Google Scholar, Web of

Science, Scopus...— y también se hallaron artículos de investigación y otros documentos a través de un procedimiento de bola de nieve, navegando entre las referencias de tesis doctorales sobre innovación y modelos de negocio periodísticos, así como *papers* relevantes que se encontraron a través de las estadísticas de revistas de referencia, como *Long Range Planning* o el *Journal of Media Business Studies*.

Nombre	Adscripción en el momento de la entrevista	Fecha	Duración
Javier Padilla	Product Manager (ElDesmarque)	24/07/2019	45 minutos
Jorge Liaño	Director de Multimedia (ElDesmarque)	03/02/2021	1 hora y 5 minutos
Federico Quintero	Consejero Delegado (ElDesmarque)	16/02/2021	34 minutos
Álvaro Ramírez	Director de Contenidos y Audiencias (ElDesmarque)	18/02/2021	1 hora y 8 minutos
Carlos Tur	Responsable de Distribución de Contenidos (ElDesmarque)	09/03/2021	1 hora y 30 minutos
Marc Menchén	Director (2Playbook)	11/03/2021	58 minutos
Patricia López	Redactora jefa	16/03/2021	50 minutos
Roger Xuriach	Coordinador (Panenka)	08/03/2021	1 hora y 10 minutos
Anna Blanco	Directora de arte (Panenka)	09/03/2021	43 minutos
Carlos Martín Río	Redactor jefe (Panenka)	09/03/2021	1 hora y 11 minutos
Marcel Beltran	Editor (Panenka)	25/06/2021	1 hora y 1 minuto

Tabla 8. Entrevistas realizadas. Fuente: elaboración propia

Por su parte, la realización de los estudios de caso se cimentó sobre diversas herramientas ampliamente utilizadas por investigaciones previas (ej.: Goyanes, 2013; Rojas Torrijos y Marín Sanchiz, 2016; Maijanen y Virta, 2017; Perkiö, 2020):

entrevistas semiestructuradas con gestores de los medios de comunicación (Tabla 7), contacto posterior con los mismos, consulta de investigaciones previas sobre los casos (artículos de investigación, tesis doctorales, trabajos de fin de grado y máster...), consulta de documentos corporativos, análisis a los perfiles de LinkedIn de los empleados y estudio en profundidad de los productos ofrecidos por las compañías. Para el análisis también se utilizó como guía una herramienta metodológica desarrollada previamente por el autor de la tesis doctoral y uno de los directores, orientada al análisis holístico del modelo de negocio de las empresas periodísticas (Marín Sanchiz y Carvajal, 2019; 2020) (Tabla 8).

Nombre	Adscripción en el momento de la entrevista	Fecha	Duración
Javier Padilla	Product Manager (ElDesmarque)	24/07/2019	45 minutos
Jorge Liaño	Director de Multimedia (ElDesmarque)	03/02/2021	1 hora y 5 minutos
Federico Quintero	Consejero Delegado (ElDesmarque)	16/02/2021	34 minutos
Álvaro Ramírez	Director de Contenidos y Audiencias (ElDesmarque)	18/02/2021	1 hora y 8 minutos
Carlos Tur	Responsable de Distribución de Contenidos (ElDesmarque)	09/03/2021	1 hora y 30 minutos
Marc Menchén	Director (2Playbook)	11/03/2021	58 minutos
Patricia López	Redactora jefa	16/03/2021	50 minutos
Roger Xuriach	Coordinador (Panenka)	08/03/2021	1 hora y 10 minutos
Anna Blanco	Directora de arte (Panenka)	09/03/2021	43 minutos
Carlos Martín Río	Redactor jefe (Panenka)	09/03/2021	1 hora y 11 minutos
Marcel Beltran	Editor (Panenka)	25/06/2021	1 hora y 1 minuto

Tabla 9. Entrevistas realizadas. Fuente: elaboración propia

Esta herramienta consiste en una matriz de análisis que tiene en cuenta el contexto socioeconómico en el que se lanzó y opera la compañía informativa analizada. Además, plantea preguntas de investigación y propone herramientas de análisis para cada uno de los componentes del modelo de negocio propuestos por Morris, Schindehutte y Allen (2005), así como una serie de interrogantes que permiten entender el modelo de negocio en su totalidad y de manera transversal (ej.: ¿el posicionamiento de la empresa presenta vínculos con el contenido ofrecido? ¿cuál es el papel de la tecnología en la propuesta de valor?). El cuestionario definitivo, resultante del conjunto de aportaciones relacionado, se puede ver en el Anexo III.

Datos generales del caso			
<ul style="list-style-type: none"> • Año de fundación: • Tipo de medio de comunicación (tradicional, nativo digital...): • Ámbito temático: • Ubicación geográfica: • Número de trabajadores: • Audiencia (promedio último año): • Facturación, EBITDA (último ejercicio): 			
Información sobre el contexto			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿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	Tipos de datos	Herramientas/ triangulación
Propuesta de valor	<p>¿Cuál es la propuesta de valor del medio de comunicación? ¿La empresa es capaz de definirla de forma clara?</p> <p>¿Los trabajadores son conscientes de esta propuesta de valor?</p> <p>¿Los clientes perciben ese valor?</p>	Mixtos	<p>Herramientas primarias: análisis cualitativo y cuantitativo de contenido, entrevistas semiestructuradas a la directiva, encuestas a la audiencia</p> <p>Triangulación: cuestionarios a los trabajadores, análisis sistematizado de contenidos y producto,</p>

			entrevistas a académicos, entrevistas a lectores
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?	Mixtos	Herramientas primarias: análisis de estudios de mercado proporcionados por el medio, entrevistas semiestructuradas a la directiva Triangulación: estudios cuantitativos de audiencia (a través de herramientas como Comscore), estudio básico de mercado realizado por el investigador
Capacidades y recursos competitivos	¿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	Herramienta primaria: Entrevistas semiestructuradas a la directiva, creación de perfiles de los trabajadores a través de cuestionarios, análisis de la tecnología y la innovación del medio Triangulación: 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	Herramientas primarias: Estudio de marca, entrevistas semiestructuradas y cuestionarios a la directiva y los trabajadores Triangulación: 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	Herramientas primarias: Análisis cuantitativo de balances económicos y cuentas de resultados en distintos ejercicios Triangulación: Entrevistas
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	Cualitativos	Herramientas primarias: Entrevistas semiestructuradas a la directiva Triangulación: Entrevistas con los propietarios, análisis de informes
<p>Preguntas para conclusión desde una perspectiva crítica</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿La empresa es rentable? ¿En qué porcentajes de rentabilidad ha operado desde su nacimiento? 2. ¿Existe un equilibrio entre el valor producido por la empresa y el valor obtenido en los últimos ejercicios? 3. ¿El modelo de negocio, por sí mismo, otorga algún tipo de ventaja competitiva en el mercado? 4. ¿Qué relación con el mercado provoca el modelo de negocio? 5. ¿Existe un equilibrio entre la propuesta periodística, la tecnología y el modelo de negocio del medio? 6. ¿Cuál es el grado de cultura económica o comercial que existe en la compañía? 7. ¿Los valores periodísticos afectan a algún elemento del modelo de negocio? ¿El contenido ofrecido por el medio se corresponde con su posicionamiento en el mercado? 8. ¿Cuál es el peso de la tecnología en la propuesta de valor de la empresa? 			

Tabla 10. Herramienta de análisis de modelos de negocio. Fuente: Marín Sanchiz (2019, 2020)

Las entrevistas se transcribieron de manera íntegra, antes de seguir la propuesta de Hull (2013) para codificarlas. Este autor aboga por realizar sucesivas lecturas del texto para identificar los conceptos, agruparlos, buscar la saturación teórica y hallar elementos de consenso y disenso entre los distintos testimonios. Todo ello se realizó de forma manual.

Como forma de triangular los hallazgos de las entrevistas, el plan inicial pasaba por incluir observación no participante en las distintas redacciones, pero la llegada de la pandemia alteró los planes. Finalmente, se prescindió de esta herramienta

metodológica. La alternativa por la que se optó fue el desarrollo del Panel Delphi, en el que formaron parte un total de 13 expertos nacionales e internacionales (Tabla 9). Se buscaba una visión externa que permitiera comprender mejor los resultados y ponerlos en contexto.

Nombre	Adscripción	Cargo	Campo de especialización de interés para el trabajo
Cea Esteruelas, Nereida	Universidad de Málaga	Profesora Sustituta Interina	Empresa periodística
Evens, Tom	Ghent University	Associate Professor	Sports media/Business models
García Avilés, José Alberto	Universidad Miguel Hernández de Elche	Catedrático	Innovación
Ginesta Portet, Xavier	Universidad de Vic	Profesor Titular	Deporte y comunicación
Jantunen, Ari	LUT University	Full Professor	Capacidades dinámicas
Kosterich, Allie	Fordham University	Assistant Professor	Producto informativo
Maijanen, Päivi	LUT University	Associate Professor	Capacidades dinámicas
Noguera Vivo, José Manuel	Universidad Católica de Murcia	Profesor Titular	Innovación
Ramon Vegas, Xavier	Universitat Pompeu Fabra	Profesor	Periodismo deportivo
Rojas Torrijos, José Luis	Universidad de Sevilla	Profesor Titular	Periodismo deportivo
Valero Pastor, José María	Universidad Miguel Hernández de Elche	Profesor Ayudante Doctor	Innovación
Villi, Mikko	University of Jyväskylä	Full Professor	Modelos de negocio
von Rimscha, Bjørn	Johannes Gutenberg-Universität Mainz	Professor	Modelos de negocio

Tabla 11. Participantes en el Panel Delphi. Fuente: elaboración propia

Siguiendo los parámetros de López-Gómez (2018), conviene desgranar la configuración del panel de expertos. En esta ocasión se prima una configuración de corte académico, debido a la capacidad para analizar empresas externas con la que cuentan estos profesionales. Se buscaba, además, una combinación equilibrada entre especialistas en innovación, periodismo deportivo, modelos de negocio y capacidades dinámicas. Finalmente, el número de participantes está dentro de las recomendaciones de Delbecq, Van de Ven y Gustafson (1975) y Witkin y Altschuld (1995). Además, se contactó con autores relevantes —por su experiencia, o por el enfoque que adoptan (ej.: producto periodístico, Allie Kosterich)— (Hung, Altschuld y Lee, 2008: 197). Con vistas a la segunda ronda, se entrevistó a aquellos que ofrecieron su consentimiento de manera explícita, manteniendo el equilibrio entre el conocimiento sobre innovación, capacidades dinámicas, modelos de negocio e incluso sobre los propios casos. También se incluyeron visiones nacionales e internacionales. Para esta segunda ronda se garantizó el anonimato de los participantes, con el objetivo de facilitar el discurso sin restricciones.

El número de rondas también sigue la propuesta de López-Gómez (2018), si bien la segunda utiliza como herramienta metodológica las entrevistas semiestructuradas, y no los cuestionarios cerrados, porque el objetivo era comprender “las distintas opciones, tendencias, escenarios, que sirvan de base a la actuación” (Reguant-Álvarez y Mercedes Torrado-Fonseca, 2016: 100).

Desde el punto de vista operativo, el desarrollo del Panel Delphi se inició con una primera ronda de consultas a través de un formulario de Google⁴⁰. Este cuestionario inaugural tenía dos versiones (una en castellano y otra en inglés) y estaba compuesto principalmente por preguntas cerradas, aunque los participantes podían añadir información adicional en aquellas cuestiones que lo creyeran oportuno. La elaboración de las preguntas se construyó sobre un primer análisis de los resultados por parte del autor de la tesis doctoral para detectar aquellos elementos de interés sobre los que convenía una mayor profundización o que pudieran ser comparados en el mercado informativo.

⁴⁰ <https://forms.gle/1CkbnjzWnc4TKXkb7>

La labor de síntesis crítica fue clave en la elaboración del primer formulario, puesto que era necesario asegurar una comprensión mínima sobre las prácticas que se habían observado en los estudios de caso. Para conseguirlo, se optó por dos estrategias: (1) ofrecer una breve presentación de las empresas analizadas; y (2) explicar los resultados de la forma más genérica posible, sin otorgar un excesivo protagonismo al proyecto concreto que llevaba a cabo una actividad determinada (ej.: De las siguientes variables, ¿considera que hay alguna más importante para el desarrollo de una propuesta de valor eficaz en el periodismo?). Cuando se trataba de prácticas muy específicas, se optó por mencionar el nombre del proyecto (ej.: ElDesmarque trata de conectar las vertientes digital/televisiva a través de analítica, utilizando Chartbeat para estudiar el impacto que tienen en el tráfico las menciones de su marca en los canales de Mediaset. ¿Considera que son habituales este tipo de prácticas?).

Dado que en esa primera ronda ya se observaban claros indicios de consenso y disenso en diferentes cuestiones, se optó por cerrar esta fase de la tesis doctoral con una segunda ronda de cuatro entrevistas semiestructuradas cuyo objetivo era aportar matices de carácter cualitativo a los hallazgos de la primera ronda. Dos de las entrevistas se realizaron a través de Google Meet, mientras que los dos investigadores restantes solicitaron contestar por vía escrita. La entrevista, en cualquier caso, estaba compuesta por un mínimo de 20 preguntas abiertas que seguían la estructura básica de los resultados (modelo de negocio, capacidades e innovación en el modelo de negocio) (Anexo IV).

Capítulo v. Presentación de los casos



5.1 ElDesmarque



Figura 10. Logotipo de ElDesmarque. Fuente: *eldesmarque.com*

ElDesmarque es un medio nativo digital especializado en periodismo deportivo fundado el 25 de agosto de 2006⁴¹ por los periodistas Federico Quintero, Javier Padilla, Álvaro Ramírez, Jorge Liaño, Andrés Ocaña y Nacho González, quien salió del accionariado en el año 2010 (Javier Padilla, entrevistas). Esta cabecera nace en un contexto muy particular, previo a la recesión económica de 2008. La efervescencia en la creación de proyectos periodísticos de carácter emprendedor con una filosofía *startup* (Valero-Pastor y González-Alba, 2018) cristalizó en los años posteriores a este lanzamiento con la creación, en España, de 458 productos editoriales –70 de ellos dedicados a la información deportiva– entre los años 2008 y 2015 (Asociación de la Prensa de Madrid, 2015; Rojas-Torrijos y Marín-Sanchiz, 2016).

La puesta en marcha de ElDesmarque se basó en una propuesta de valor muy definida: mejorar la cobertura informativa que los medios digitales realizaban sobre los equipos locales del fútbol en España. La primera edición del medio estaba centrada en los dos equipos de Sevilla, la ciudad donde se fundó y se mantiene el medio hasta la actualidad: el Sevilla F.C. y el Real Betis Balompié. Una vez se consolidó la oferta en este mercado local, el medio experimentó un rápido crecimiento con la apertura, en 2009, de nuevas delegaciones en Cádiz, Huelva y Málaga. Se iniciaba un proceso que ha derivado en lo que los propios profesionales del medio califican como “capilaridad” regional o local, un factor diferenciador respecto a sus competidores (Carlos Tur, entrevistas; La Vanguardia, 2019) que se complementó, posteriormente, con la creación de portales

⁴¹ El primer contenido que se publicó en el medio fue la crónica de la Supercopa de Europa, en la que se enfrentaban el Sevilla F.C. y F.C. Barcelona.

temáticos de diversa índole (eSports, motor comercial, gadgets...) y con contenidos de infoentretenimiento que permiten trascender las fronteras del mercado del periodismo deportivo (Álvaro Ramírez, entrevistas).



Figura 11. Propuesta de valor de ElDesmarque, reflejada en un dossier corporativo. Fuente: eldesmarque.com

Los investigadores Manfredi-Sánchez, Rojas-Torrijos y Herranz-de-la-Casa (2015) explican esta singularidad inicial de ElDesmarque en los siguientes términos:

La innovación de Eldesmarque.com procede del modelo de producción periodística. Es el único periódico que ha utilizado la estrategia de extensión de marca. El género es actualidad informativa y noticias, pero el modo en que se desarrolla sí es innovador. La extensión de marca permite la creación de nuevos medios adaptados al público local bajo el paraguas de una marca reconocida y estable en el mercado periodístico (Manfredi-Sánchez, Rojas-Torrijos y Herranz-de-la-Casa, 2015: 271)

En 2009, Antonio Lappí Perea se incorporó a la empresa en calidad de *Chief Executive Officer* (CEO). El presidente del Grupo Lappí, una compañía sevillana dedicada a la

fabricación y comercialización de etiquetas, se encargó de la dirección ejecutiva del medio a partir de entonces –además de entrar en el accionariado en 2010– y, de acuerdo con Jorge Liaño, ofreció al equipo fundador “otra visión de la gestión empresarial”. Es decir, “tuteló” el crecimiento de la compañía desde sus primeras iniciativas de expansión (Zumeta, 2014), aportando “estructura y profesionalización” (Pizá, 2018). Federico Quintero y Álvaro Ramírez ofrecen más detalles sobre la llegada de Lappí en los siguientes testimonios:

Nosotros éramos periodistas que llevábamos a cabo una idea, pero no teníamos fórmulas sobre el modelo de negocio, ni una estructura de consejo de administración. No teníamos un modelo profesionalizado por dentro, no teníamos estructuras en la compañía. Y yo creo que eso habría sido fundamental, y que a lo mejor la empresa no hubiera tenido el valor que tiene hoy, o cuando la vendimos a Mediaset, si la empresa no hubiera estado profesionalizada. Y creo que ese valor lo aportó Antonio (Federico Quintero, entrevistas)

En ese momento éramos un medio que estábamos creciendo, pero no éramos una empresa. Antonio, que tiene mucha experiencia, y sigue teniendo una trayectoria muy reconocida, nos dotó de mecanismos, de la estructura empresarial que no teníamos. Empezamos a preocuparnos por cosas a las que no prestábamos atención, y eso nos dio otra dimensión y nos preparó de verdad para el crecimiento que tuvimos en los años siguientes. También llegó en un momento *oportunísimo*, porque nos faltaba alguien que viniera de fuera del periodismo, pero del mundo de la empresa, que convirtiera el medio que éramos en una empresa de información mediática de verdad (Álvaro Ramírez, entrevistas)

A partir de entonces, la ampliación del número de delegaciones de ElDesmarque continuó con aperturas en Vizcaya (2011), Asturias (2013), Valencia (2014), A Coruña (2015), Valladolid (2015), Vigo (2015), Zaragoza (2016) y Guipúzcoa (2018). No obstante, en ese transcurso tuvo lugar otro momento relevante para el crecimiento del medio, puesto que Federico Quintero se reincorporó en 2015 a las operaciones diarias de la empresa como Director General (ElDesmarque, 2015). Durante los años anteriores, el cofundador de ElDesmarque había trabajado en la dirección territorial

del diario Marca⁴² en Andalucía y regresó para llevar a cabo una labor “más ejecutiva que editorial”, con especial atención en la monetización del producto digital (ElDesmarque, 2015). Desde entonces, el medio ha crecido en audiencia hasta superar los 5 millones de usuarios únicos en 2021 y emplear a 65 personas, 45 de ellas por cuenta ajena y 20 colaboradores, a fecha 13 de marzo de 2020 (Javier Padilla, entrevistas). En el caso de la redacción central, estos trabajadores se dividen en seis equipos principales: gestión, apoyo a las delegaciones, redacción, redes sociales, alertas y división técnica.

Cargo	Nombre
Director General	Federico Quintero
Director de Contenidos y Audiencias	Álvaro Ramírez
Product Manager (antes Director de Tecnología y Experiencias)	Javier Padilla
Director de Contenidos Audiovisuales	Jorge Liaño
Social Media Manager	Carlos Tur
Directora comercial	Virginia Rodríguez

Tabla 12. Equipo directivo de ElDesmarque. Fuente: elaboración propia

Aunque en el epígrafe correspondiente al modelo de ingresos se ofrecerá una radiografía más detallada sobre la situación económica de la empresa, el crecimiento en este sentido también ha sido notable, con un incremento de los ingresos de explotación del 3.743,23 % entre los años 2010 y 2019, desde los 145.273 hasta los 5.583.176 euros, según datos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI) consultados el 30 de marzo de 2021. Del mismo modo, los resultados ordinarios antes de impuestos experimentaron un incremento del 9.986,26 %. En el año 2010, esta cifra se situaba en los 28.823 euros, y la década se cerró con unos beneficios previos al pago de impuestos de cerca de 3 millones de euros (2.907.163), tal y como revelan los datos del SABI.

⁴² El director reconoce que la denominación de ElDesmarque le trajo problemas en el diario donde trabajaba por las posibles connotaciones negativas con respecto a la cabecera, aunque “ni mucho menos estaba tirado por ahí” (AFEC Football Academy, 2021)

Estas cifras reflejan la rentabilidad y el crecimiento de una sociedad mercantil que “apenas tiene deuda” (Pizá, 2018). Estos factores llamaron la atención de distintos grupos mediáticos. Aunque “Zeta, Vocento, Heneo o El Español se interesaron en los últimos meses por comprar o aliarse a Eldesmarque.com” (Pizá, 2018), el 6 de marzo de 2019, tras un año y medio de negociaciones (ElDesmarque TV, 2019), Mediaset anunció la adquisición del proyecto por un precio que “supera los 10 millones de euros” (Pizá, 2018). El grupo mediático de origen italiano entró en el accionariado con una participación del 60 %, cifra que se ampliaría a razón de un 20 % más de la empresa en cada ejercicio hasta obtener el 100 % de la propiedad en el año 2021. A pesar de esta operación, la directiva se mantuvo intacta, aunque Andrés Ocaña salió del accionariado tras la operación y el resto de fundadores y ejecutivos, una vez completada la compra, han pasado a ser trabajadores de la empresa. Del mismo modo, Antonio Lappí “sigue estando presente” a través del asesoramiento a la compañía (Federico Quintero, entrevistas).

Nombre del accionista	Directo (%)	Total (%)	Ingreso Operacional (miles de euros)
Mediaset España Comunicación, S.A.		60,00	946
Producción y distribución de contenidos audiovisuales mediterráneo S.L.	60,00	n.d.	9
Fininvest, S.P.A.	13,68	n.d.	3.911
New Okapi, S.L. ⁴³	11,11	n.d.	<0,5

Tabla 13. Accionariado de El Desmarque Portal Deportivo, S.L. en marzo de 2020. Fuente: SABI

El principal objetivo de esta operación, de acuerdo con Mediaset (2019) pasaba por complementar “los perfiles de sus *sites* de televisión y plataformas de contenido en directo y a la carta Mitele y Mtmad con nuevos perfiles de usuarios, en su mayoría masculinos y jóvenes, ampliando la cobertura digital de sus clientes con la garantía que ofrece a las marcas vincularse a su entorno seguro y controlado (*brand safety*)”. “Con la adquisición de este medio deportivo, Mediaset España da un paso más en su apuesta

⁴³ Empresa propiedad de Antonio Lappí.

por el deporte, uno de los contenidos en los que la compañía mantiene una posición histórica de referencia tras ofrecer en abierto la retransmisión de grandes eventos futbolísticos como los Mundiales de 2010, 2014 y 2018, las Eurocopas de 2012 y 2016, la Copa FIFA Confederaciones de 2009 y 2013, distintos Europeos Sub 21, encuentros de la Copa del Rey, la Supercopa de España y el nuevo torneo UEFA Nations League; así como la Copa del Mundo FIBA 2014 y los Eurobasket de 2015 y 2017 de baloncesto; y el Mundial de MotoGP y de Fórmula 1, entre otras grandes citas deportivas”, aseguraba el grupo internacional de comunicación en una nota de prensa.

De acuerdo con Pizá (2018), “Mediaset le dará ahora el músculo para plantar cara de verdad a los medios deportivos de Madrid y Barcelona”. Ejemplo de ello es el nacimiento de ‘ElDesmarque de Cuatro’, un espacio televisivo producido por SuperSport en el que se analiza la actualidad deportiva en la noche de los lunes y los viernes. Mediaset (2020) calificó este movimiento como “el salto transversal a la televisión de la marca «El Desmarque»”. Además, desde la adquisición, la oferta de esta firma andaluza ha evolucionado hacia una mayor presencia del audiovisual en sus contenidos digitales. Es la última evolución de un producto que, vertebrado por una web desde 2006, ha tomado distintas formas: desde una radio *online* lanzada en 2013 hasta un vertical sobre eSports tres años más tarde. También han ofrecido servicios de producción para televisiones (Zumeta, 2014; Masempresas, 2016). La consecución de una amplia audiencia a través de la diversificación de vías de distribución de contenidos en buscadores (SEO) y plataformas también es una característica definitoria del medio, que puso en marcha un servicio de alertas a través de WhatsApp en 2014 y cuenta con más de 60 perfiles en redes sociales, divididos por delegaciones, equipos y temáticas.

Con vistas a un futuro a medio-largo plazo, el objetivo de ElDesmarque es expandirse a nuevas delegaciones, como las Islas Canarias y consolidarse en Madrid y Barcelona (Javier Padilla, entrevistas), pero sobre todo “crecer en audiencia” (Álvaro Ramírez, entrevistas) hasta “liderar la información deportiva a nivel nacional”, según Federico Quintero (ElDesmarque TV, 2019).

No pasas de 2 millones de usuarios únicos a 5,5 y creciendo sin un soporte... La tele se nota mucho, pero estamos teniendo un apoyo brutal y pertenecemos a un ecosistema que antes no teníamos. Nuestra idea es clara: seguir creciendo hasta estar en el top 3 (Federico Quintero, ElDesmarque TV, 2019)

Esta misión de crecimiento implica que ElDesmarque haya pasado de una apuesta muy marcada por el periodismo deportivo local a una ampliación de sus objetivos y de su mercado que ha derivado en una reducción de la carga puramente periodística. En este sentido, Álvaro Ramírez, Director de Contenidos y Audiencias, insiste en la importancia de distinguir entre “contenidos” y “contenidos informativos” tanto para ElDesmarque como para sus principales competidores: Marca, As, Mundo Deportivo y Sport.

Yo creo que hay que quitarse un poco los complejos y algunos discursos... Creo que nosotros, hablando ya en términos más actuales, somos un medio que genera contenidos. De esos contenidos, te diría que la inmensa mayoría son contenidos informativos deportivos [...] en un 80-85 % generamos contenidos informativos deportivos, pero hay ahí un 10-15 % que, a lo mejor, no son contenidos informativos deportivos. La mujer de un futbolista pone un vídeo en Instagram haciendo bromas con su marido, que juega en cualquier equipo. Eso no es una información deportiva. Ahora, es un contenido deportivo. Un contenido consumido, de hecho. Muy consumido, te diría. Entonces, yo ahí no tengo ningún problema en aclarar que los medios de hoy no hacen solo información. Hacen información en gran parte, pero lo que creo que es el mantra principal son los contenidos. De hecho, los medios deportivos, actualmente, se están abriendo a hacer todo tipo de contenidos, ya no información deportiva. Estamos en el top 5: Marca, As, Mundo Deportivo, Sport y ElDesmarque. En ese orden, de hecho. Los cuatro primeros que te he dicho hacen información de La isla de las tentaciones, del rapero Hasél... Todo lo que les venga. Porque, además, para generar grandes audiencias, hacen falta muchos nichos (Álvaro Ramírez, entrevistas)

En definitiva, ElDesmarque es un medio de comunicación nativo digital que ha experimentado una evolución muy particular dentro del ecosistema mediático nacional, debido a que nació como un proyecto de nicho en un momento de gran estabilidad y ha crecido –utilizando estrategias de crecimiento en delegaciones y por secciones temáticas– hasta competir con las cabeceras tradicionales en los resultados de ComScore, el principal sistema de medición de audiencias utilizado en España, y

ser adquirido por el mayor grupo mediático del país en lo que a volumen de ingresos se refiere.

Ficha del caso
<p>Razón social: El Desmarque Portal Deportivo, S.L. Año de fundación: 2006 Tipo de medio: nativo digital Ámbito temático: periodismo deportivo Ubicación geográfica: sede central en Sevilla y delegaciones en Cádiz, Huelva, Málaga, Vizcaya, Asturias, Valencia, A Coruña, Valladolid, Vigo, Zaragoza y Guipúzcoa Número de trabajadores: 65 (45 contratados, 20 colaboradores) Audiencia: 5 millones de usuarios únicos al mes (2019) Resultados ordinarios antes de impuestos (2019): 2.907.163 euros</p>
<p>Claves del contexto y la evolución del medio:</p> <ul style="list-style-type: none">• Nacimiento previo a la crisis de 2008 y a la efervescencia del periodismo emprendedor en España• Modelo de empresa atípico en el mercado español: sede central en Sevilla y diversas delegaciones• Crecimiento a través de nuevas aperturas y también de verticales de nicho, como el portal de eSports• Reciente compra por parte de Mediaset España (propietaria del 100 % del accionariado a partir de 2021)

Tabla 14. Ficha de ElDesmarque. Elaboración propia a partir de Marín Sanchiz y Carvajal (2019)

5.2 Panenka



Figura 12. Isotipo de la Revista Panenka. Fuente: Facebook

Panenka es un medio de comunicación especializado en fútbol, pero con un enfoque claro en las vertientes social, cultural, histórica y política de este deporte. El proyecto nació el 20 de junio del año 2011, cuando se lanzó el primer número en formato PDF (Goikoetxea Bilbao y Ramírez de la Piscina, 2019, 2020). Tras una gran acogida de esta edición piloto, la primera versión en papel llegó en octubre de ese mismo año, y desde entonces se han publicado más de 100 números, consolidándose también en otros soportes informativos, como el entorno digital –con presencia en distintas redes sociales y creando contenido *ad hoc* para su web– o la edición de libros. Según Rojas Torrijos (2011), Panenka “ejemplifica una visión periodística cuasiliteraria del fútbol que trasciende la mera información deportiva y busca acercar la lectura del deporte desde la política social, económica o cultural del mismo modo que se hace en otros países europeos”. No en vano, su advenimiento estuvo inspirado por otras publicaciones internacionales, como la empresa francesa So Foot o la cabecera alemana 11FREUNDE, con quienes incluso colaboran de forma regular, “y sigue la estela de obras de periodistas-escritores como Simon Kuper, Eduardo Galeano, Manuel Vázquez Montalbán o Enric González”.



Figura 13. Primera portada de la revista Panenka. Fuente: García (2011)

El nombre del medio, en honor al futbolista checo Antonín Panenka, es una declaración de intenciones. Durante la final de la Eurocopa de 1976, disputada entre

las selecciones de Checoslovaquia y la Alemania Federal, se disputó una tanda de penaltis tras el empate en el tiempo reglamentario y este jugador evitó la parada del portero ejecutando una vaselina al centro de la portería. Gracias a este disparo, que se asocia a un comportamiento “inesperado, insólito” (Lagunas, s.f.), se convirtió en un icono de la cultura futbolística. Esta efeméride se produjo, además, un 20 de junio, mismo día en que la revista vio la luz por primera vez. Por su parte, el lema empleado es “el fútbol que se lee”, en alusión a los valores culturales y periodísticos, como la apuesta por la lectura en papel, sobre los que se erige el proyecto.

La irrupción de Panenka en el panorama futbolístico se produjo en un momento de transición hacia el contexto digital para los medios de comunicación tradicionales, como Marca, As, Mundo Deportivo y Sport, y también en una etapa convulsa para el nicho futbolístico en sí. Como recuerdan los investigadores Ramon-Vegas y Tulloch (2019), en ese mismo año 2011 desapareció la revista Don Balón, un semanario creado en 1975 que se había convertido en la referencia del mercado. Desde entonces, Panenka y Líbero –el principal competidor, que nació varios meses después– lideran el mercado (Ramon-Vegas y Tulloch, 2019).

Por tanto, en el ecosistema español, Panenka se ha erigido como uno de los referente de una tendencia que adquirió una notoriedad en los años posteriores a la recesión económica de 2008: el lanzamiento de “publicaciones superespecializadas que han apostado por formatos largos, un diseño original y unos contenidos de calidad” (Rojas Torrijos, 2014) como contraposición a las prácticas centradas en generar grandes volúmenes de tráfico, cuyo objetivo es monetizar el producto periodístico a través de la publicidad *display*. Estas publicaciones encuentran en el papel una alternativa para ofrecer contenidos más reposados, incluso con una mayor carga literaria, para desmarcarse de la oferta generalista. “Panenka no colabora con la dictadura de la actualidad, la agenda manida y los temas obvios, repetidos y políticamente correctos”, asegura la propia compañía en el manifiesto de su web⁴⁴.

Esta propuesta editorial le permitió “satisfacer las necesidades de un nicho de público desatendido” (GICOV, 2014), una estrategia que, unida a otros elementos de carácter

⁴⁴ <https://www.panenka.org/manifiesto/>

más satelital, como la organización de eventos dedicados a la comunidad de lectores o el lanzamiento de una tienda virtual a través de la que venden *merchandising* alineado con su propuesta de valor, lo convirtió en uno de los medios más innovadores del ecosistema periodístico español. El Ranking de Innovación Periodística⁴⁵, elaborado en 2014 por el Grupo de Investigación de la Comunicación (GICOV) de la Universidad Miguel Hernández de Elche, le otorga el puesto número 14, por delante de proyectos como Yorokobu, Granada iMedia o La Información (De Lara *et al.*, 2015).

El fundador y *alma mater* de Panenka es Aitor Lagunas, periodista y licenciado en Historia por la Universidad de Zaragoza⁴⁶, quien continúa como director de la cabecera en paralelo a su actividad como comentarista en Gol Televisión. En la fundación también estuvo presente el periodista César Sánchez, que ejerció como redactor jefe y ahora no ocupa ningún cargo gestor, aunque mantiene su participación como socio. La directiva actual del medio la completan Roger Xuriach (Coordinador), Àlex López (Gerente), Carlos Martín (Redactor jefe), Marcel Beltran (Director web y redes sociales), Anna Blanco (Directora de arte), Alberto Estévez (Editor gráfico) y David Galbete (Publicidad). Una de las características definitorias de Panenka es que cuenta con un equipo fijo reducido y un amplio número de colaboradores que aportan distintas visiones del fútbol, a través de perfiles tan variados como el de Toni Padilla, periodista e historiador, o Miguel Quintana, comunicador con una gran experiencia en el ámbito audiovisual, puesto que crea contenido para su canal personal de YouTube y dirige Mister Underdog, un espacio analítico, orientado a públicos jóvenes, y en el que el humor tiene una presencia clara.

Nombre	Cargo
Aitor Lagunas	Director
Roger Xuriach	Coordinador
Àlex López	Gerente
Carlos Martín	Redactor jefe
Marcel Beltran	Director web y redes sociales

⁴⁵ <http://mip.umh.es/ranking/ranking.html>

⁴⁶ Información extraída de su perfil de LinkedIn

Anna Blanco	Directora de arte
Alberto Estévez	Editor gráfico
David Galbete	Publicidad

Tabla 15. Directiva de Panenka. Fuente: elaboración propia

Haciendo otro guiño a Antonín Panenka, el medio se articula en torno a una sociedad denominada Grupo Editorial Belgrado 76, S.L –lugar y año de la Eurocopa en que se produjo este hecho histórico para el fútbol– cuyo administrador único es el propio Aitor Lagunas. En 2019, esta organización contaba con entre 3.000 y 4.000 suscriptores, una tirada de 10.000 ejemplares y 86.000 usuarios únicos en su web al mes (Ramon-Vegas y Tulloch, 2019; Goikoetxea Bilbao y Ramírez de la Piscina, 2019, 2020). En el plano económico, la entidad experimentó un crecimiento notable entre los años 2015 y 2019, un periodo en el que sus ingresos de explotación se incrementaron desde los 230.100 hasta los 408.276 euros, según el Sistema de Análisis de Balances Ibéricos. En ese último ejercicio generaron un EBITDA de 13.702 euros.

Panenka pasa, en la actualidad, por un periodo en el que se busca la sostenibilidad del proyecto. Aitor Lagunas insiste en que, a pesar del crecimiento, sigue siendo “una revista humilde y modesta” que ha tratado de diversificar su oferta con distintas actividades, como la creación de la Revista H. Esta cabecera especializada en rugby dejó de publicarse después de sus dos primeros números por las dificultades para rentabilizar el proyecto (Roger Xuriach, entrevistas). Una suerte parecida experimentó el *pódcast* Boleyn Sound, y también han desarrollado un festival de documentales sobre fútbol que está disponible para suscriptores de la plataforma Filmin. En definitiva, se trata de diferentes actividades cuyo objetivo ulterior es que la empresa se mantenga a flote, sin grandes ambiciones económicas relacionadas con la especulación o el reparto de dividendos a los propietarios. “Nuestro logro es simplemente haber resistido y haber mantenido un espacio dentro del menú comunicativo del periodismo deportivo en España”, asegura Aitor Lagunas (Rojas Torrijos, 2020).

Una muestra clara de esta filosofía empresarial es la campaña que ejecutaron en octubre de 2020, cuando anunciaron que Panenka desaparecería para dar lugar a la

Revista Maier –así se apellidaba el portero que no fue capaz de parar el famoso penalti–, una publicación que nacía con un lema llamativo: “La cultura futbolística está bien, pero no da para comer. Después de tantos años, es hora de reinventarse. Nace Maier. El lado rosa del fútbol por fin tiene su revista”⁴⁷. Comunicando un giro de 180 grados a su propuesta de valor original, pretendían conocer si su trabajo “sigue teniendo sentido” diez años después de que echara a andar el proyecto. Esta acción promocional obtuvo miles de interacciones en plataformas sociales y, además de servir como gancho para anunciar el número 100 de la revista, también puso en valor la importancia de su comunidad de usuarios para la viabilidad del proyecto en las puertas de su décimo aniversario: “Gracias a vosotros, seguimos vivos”⁴⁸.

Ficha del caso
<p>Razón social: Grupo Editorial Belgrado 76, S.L Año de fundación: 2011 Tipo de medio: multiplataforma (revista y versión digital) Ámbito temático: fútbol, con una perspectiva sociocultural Ubicación geográfica: Barcelona Número de trabajadores: 5 (Ramon-Vegas y Tulloch, 2019), además de un amplio elenco de colaboradores Audiencia: 4.000 suscriptores, 86.000 usuarios únicos a la web (2020) Resultados ordinarios antes de impuestos (2019): 13.702 euros (2019)</p>
<p>Claves del contexto y la evolución del medio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Nacimiento en 2011, en plena triple crisis de la industria mediática ● Poco después de su nacimiento se creó su principal competidor: la revista <i>Líbero</i> ● Intentos de diversificación hacia otros mercados (rugby, <i>podcasting</i>), pero han tenido dificultades para rentabilizar estas actividades ● Publicación de más de 100 números

Tabla 16. Ficha de Panenka. Elaboración propia a partir de Marín Sanchez y Carvajal (2019)

⁴⁷ <https://twitter.com/RevistaPanenka/status/1313397594232684544>

⁴⁸ <https://twitter.com/RevistaPanenka/status/1313826682319638529?s=20>

5.3 2Playbook



Figura 14. Isotipo de 2Playbook. Fuente: Twitter

2Playbook es un medio de comunicación especializado en información sobre el negocio del deporte. Este proyecto nació en julio del año 2020 después de que su fundador, el periodista Marc Menchén, abandonara otra cabecera orientada a la misma temática que había fundado tiempo antes: Palco 23. Con esta nueva andadura, el objetivo de Menchén era crear una comunidad de profesionales del deporte que, además, ofreciera servicios de inteligencia de negocio a las empresas, desmarcándose de la propuesta que había desarrollado hasta ese momento – con un carácter más tradicional, aunque también se elaboraban informes sectoriales – para proponer un proyecto que se sitúa en la frontera entre el medio de comunicación, la plataforma y el foro de debate *online*. El equipo está conformado por Marc Menchén (director), Patricia López (redactora jefa), Jabier Izquierdo (redactor), Álvaro Carretero (redactor), Natalia Mateos (redactora), Cristian García (redactor) y Eduardo Siegfried (responsable comercial), mientras que para el área de diseño y marca se han apoyado en la agencia barcelonesa Durana-Durana.

El producto básico de 2Playbook es su web, donde ofrecen información diaria sobre el sector deportivo español, siempre con un enfoque económico. Esta labor periodística, que además se explota a través de una *newsletter* diaria, tiene como objetivo atraer a los profesionales y retenerles para ofrecer, posteriormente, distintos servicios de consultoría. Fue en noviembre de 2020 cuando se puso en marcha 2Playbook Intelligence, el servicio de información profesional que pretende “apoyar la toma de decisiones con la mayor base de estadísticas de cariz económico y comercial”. “2Playbook Intelligence ofrece estudios a medida en función de las necesidades del

momento para cada entidad: datos en bruto, traslado de información a presentaciones corporativas o informes diseñados por 2Playbook con todos los datos y análisis requeridos”, explican en la nota de prensa de su lanzamiento⁴⁹.

Posteriormente se añadieron otros productos que complementan el portafolio de esta compañía afincada en Barcelona. El primer de ellos es 2Playbook Review, que consiste en la creación de informes trimestrales personalizados para entidades deportivas con el fin de “asegurar que todos los empleados tienen un mayor conocimiento del sector en el que trabajan”. El segundo es Who’s Who, un directorio de proveedores en el que, a través de un buscador, se puede acceder a una base de datos de empresas pertenecientes a la industria del deporte. El medio anunció esta nueva funcionalidad asegurando que “abarcará todos los sectores de la industria deportiva. Desde el *fitness* y el *retail* hasta la gestión y organización de eventos, soluciones tecnológicas, fabricantes, distribuidores, instaladores de gradas, formación, ferias, agencias de *marketing*, operadores audiovisuales y productoras, entre otros”.

Siguiendo ese espíritu de intercambio de información y conocimiento entre profesionales, el equipo de 2Playbook consiguió un hito relevante para su compañía en junio de 2021, cuando celebraron la primera edición del PRO Foro Industria y Deporte. Celebrado en Madrid, en colaboración con el diario AS y retransmitido de manera gratuita a través de YouTube, este evento se ideó “con la vocación de convertirse en punto de encuentro de referencia para los profesionales de la industria del deporte de habla española, al tiempo que será una ventana al conjunto de la sociedad para exhibir el potencial de este sector como motor económico y elemento de transformación social”⁵⁰. A él acudieron personalidades relevantes como Javier Tebas, presidente de LaLiga; Jordi Bertomeu, presidente de Euroliga; o Mercedes Coghen, directora de Spain Sports Global, una entidad que acoge a las distintas federaciones deportivas españolas.

⁴⁹ https://www.2playbook.com/mas-deporte/nace-2playbook-intelligence-primera-herramienta-inteligencia-mercado-deporte-espanol_984_102.html

⁵⁰ https://www.2playbook.com/mas-deporte/nace-pro-foro-industria-deporte-gran-cumbre-empresarial-habla-hispana_3104_102.html

Según declara el medio en su propia web, el desarrollo de todas las líneas de negocio que componen 2Playbook se rige por cuatro valores editoriales. El primero de ellos es la colaboración, buscando de manera constante “una relación bidireccional entre la plataforma y sus miembros, así como entre ellos mismos”, debido a que “la comunidad de profesionales de la industria del deporte no puede construirse sin la participación activa de todos sus miembros”. El segundo es la integridad: consideran que “la base de cualquier relación es la confianza y la credibilidad, dos objetivos que el equipo de 2Playbook tiene interiorizados en su ética del trabajo. Y eso se plasma en toda la propuesta de servicios”. En tercer lugar, la firma se sustenta sobre una “sana ambición”, buscando un crecimiento que “no puede ser a cualquier precio y debe hacerse sobre unos pilares sólidos”. Por último, 2Playbook aspira, según sus creadores, a la excelencia. Para ello, buscan el rigor informativo, la independencia de sus profesionales “y el respeto hacia los demás”.

El 14 de septiembre de 2021, coincidiendo con el primer aniversario del proyecto, lanzaron 2Playbook Plus, un servicio de suscripción que da acceso a una biblioteca digital que, en el momento de su salida al mercado, contaba con más de 500 documentos sobre propiedades deportivas, consultoras y administraciones. Tras cerrar una ronda de financiación inicial de 200.000 euros en agosto de 2020, el medio de comunicación sigue en busca del punto de equilibrio a través de un agresivo proceso de diversificación de productos y vías de ingresos⁵¹.

⁵¹ La facturación superó los 200.000 euros en 2021, pero no se pudieron obtener datos concretos sobre rentabilidad.

Ficha del caso
<p>Razón social: 2Playbook, S.L. Año de fundación: 2020 Tipo de medio: nativo digital Ámbito temático: periodismo deportivo (información de negocio) Ubicación geográfica: Barcelona Número de trabajadores: 8 Audiencia: N/D Resultados ordinarios antes de impuestos (2020): -12.587 euros</p>
<p>Claves del contexto y la evolución del medio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● El medio nace en los meses posteriores al estallido de la pandemia de COVID-19 con el apoyo de capital privado ● Su fundador, Marc Menchén, inició el proyecto después de su andadura en Palco23, un medio del que también fue socio fundador ● Desde sus inicios, el proyecto se ha ido ampliando de forma notoria con diversos servicios de inteligencia de negocio (2Playbook Intelligence, 2Playbook Review...), comunicación (2Playbook Brands) y eventos (PRO Foro Industria y Deporte, PRO Sportstech Congress...)

Tabla 17. Ficha de 2Playbook. Elaboración propia a partir de Marín Sanchiz y Carvajal (2019)



Capítulo VI. Resultados: ElDesmarque



6.1 La estrategia competitiva de ElDesmarque

En el presente epígrafe se analiza la estrategia competitiva de ElDesmarque, entendida como el patrón o la posición global, a lo largo del tiempo, que resulta imprescindible para que una corporación cumpla con sus objetivos (Goyanes, 2013; Mintzberg, 1994; Drucker, 1980; Jhonson, 2001). En sus inicios, ElDesmarque planteó una estrategia competitiva que se sustentaba sobre un objetivo muy específico a largo plazo: el crecimiento en distintos mercados locales a través de los que obtener una audiencia de carácter nacional. Para ello se diseñó un modelo de negocio que, vertebrado por una propuesta de valor basada en ofrecer un contenido diferenciado con respecto a los medios tradicionales y locales, utilizaba la publicidad como principal vía de ingresos. También existía un proceso de ligera diversificación, puesto que el medio exploró otras vías, como las ayudas institucionales. Jorge Liaño, Director de Multimedia, expone así el planteamiento fundamental sobre el que se cimentó el crecimiento del medio:

Nosotros no somos un medio nacional que centró el 90 o el 99 % de sus esfuerzos en ofrecer información dedicada al Real Madrid o al Real Madrid y al Barcelona, o solo al Barcelona, como hacen los medios catalanes. Somos un medio de comunicación que estructura su árbol de informaciones en ediciones provinciales y lo que hacemos es dar más y mejor información de estas provincias (Jorge Liaño, entrevistas)

Esta estrategia competitiva ha mantenido el anclaje basado en las ediciones locales tras los 15 años de vida del medio, pero ha evolucionado y se ha adaptado a las circunstancias que la firma experimentaba en cada momento. Antes de la llegada de Antonio Lappí como CEO⁵² en el año 2009 había cuestiones, como la elaboración de presupuestos, que se resolvían “a salto de mata” (Álvaro Ramírez, entrevistas), en el día a día. Con la entrada del empresario sevillano en el accionariado, se estableció un plan a largo plazo, con el fin de cumplir los objetivos de crecimiento y estructuración de la compañía que se habían planteado. La expansión deseada en aquellos momentos se ha producido, y en la actualidad el medio pasa por una etapa más ambiciosa todavía gracias a la entrada de Mediaset en el accionariado.

⁵² Chief Executive Officer (CEO) es un cargo que hace referencia al principal cargo ejecutivo de la empresa. En castellano, las posibles traducciones son numerosas, aunque con distintos matices (Consejero Delegado, Director General, Presidente Ejecutivo...).

Tras la compra por parte de este grupo mediático en el año 2019 se vivió “otra evolución más de ElDesmarque” (Carlos Tur, entrevistas) que se materializa en un proceso de estabilización del modelo de negocio y de convergencia con el resto de empresas del grupo de comunicación. A ello hay que sumar, además, la posición que ha obtenido en el mercado de los medios nativos digitales especializados en periodismo deportivo, donde se ha erigido como una de las opciones más consumidas de España gracias a la creación de una sección de información nacional y a diversos verticales temáticos, como los dedicados a eSports y a motor. En consecuencia, el medio se encuentra asentado en cuanto al modelo de negocio (Carlos Tur, entrevistas) y la estrategia competitiva se ha encarrilado gracias a una misión transparente: crecer en términos de audiencia y, por extensión, en ingresos publicitarios, con un ascendente protagonismo del vídeo y una posible ampliación hacia nuevos mercados locales, como las Islas Canarias (Javier Padilla, entrevistas).

6.2 Visión global del modelo de negocio de ElDesmarque

A continuación se ofrece un recorrido holístico por el modelo de negocio de ElDesmarque siguiendo la propuesta de Morris, Schindehutte y Allen (2005). Para ello, se analizan los seis componentes (propuesta de valor, mercado, capacidades y recursos competitivos, posicionamiento, modelo de ingresos y misión) de manera individualizada y, posteriormente, se examinan las relaciones e interdependencias que se producen entre ellos para crear, distribuir y capturar valor (Osterwalder y Pigneur, 2010). El apartado finaliza con una descripción de las ventajas competitivas a las que da lugar el modelo de negocio en el momento de elaboración de la presente tesis doctoral.

6.2.1 La propuesta de valor de ElDesmarque

La oferta de ElDesmarque se articula en torno a dos propuestas de valor (PDV) orientadas a las dos áreas del mercado bilateral en el que opera el medio, conformado por los usuarios y por los anunciantes. En el caso de la audiencia, dado que

ElDesmarque está vertebrado sobre la existencia de sus ediciones locales, la PDV destinada a los lectores se centra en ofrecer una cobertura profunda de los equipos en los que existe una delegación. Esta estrategia se complementa además con un intenso trabajo de distribución, a través de plataformas, de aquellos contenidos nacionales y de infoentretenimiento con el fin de conseguir grandes cifras de audiencia y superar las limitaciones de las delegaciones en cuanto a volumen de tráfico. En el caso de los anunciantes, además de estas cifras de audiencia, ElDesmarque plantea campañas publicitarias que, según sus directivos, se diferencian de los medios competidores gracias su formato nativo. Asimismo, se apoyan en las cabeceras regionales para que los mensajes publicitarios impacten en públicos más específicos y con un marcado sentimiento de pertenencia a la comunidad de los equipos sobre los que se informa (Javier Padilla, entrevistas; Carlos Tur, entrevistas; Jorge Liaño, entrevistas; ElDesmarque, 2015).

6.2.1.1 Propuesta de valor a los lectores de ElDesmarque

En palabras del ex Director de Tecnología y Experiencias (ahora Product Manager), Javier Padilla, la PDV hacia los lectores consiste en proporcionar a los usuarios “la mejor información sobre su equipo local de fútbol”, tanto en calidad como en cantidad. La idea sobre la que se sustenta esta propuesta de valor es emular las grandes coberturas que los diarios tradicionales hacen sobre los principales clubes nacionales, como el Real Madrid o el F. C. Barcelona.

El objetivo es que todo el mundo pueda tener la cobertura de Marca para su equipo local. El Sporting de Gijón tiene una afición estupenda y se merece que algún medio le ofrezca diez o quince artículos diarios sobre su equipo, cuando en España eso solo pasaba, habitualmente, con Madrid y Barcelona. También quizás con el Atlético de Madrid y con Betis y Sevilla cuando lo hicimos nosotros. De cara al lector, pretendemos que sienta que ElDesmarque es la fuente de información más abundante, y mejor en cuanto a calidad, sobre fútbol local. En otros deportes somos buenos, pero no somos los mejores. Para equipos como el Sporting de Gijón, el Deportivo de La Coruña o el Celta de Vigo, estén en primera o segunda división, intentamos ser los mejores (Javier Padilla, entrevistas)

Tras examinar una muestra compuesta por 65 medios deportivos de nueva creación, los investigadores Manfredi Sánchez, Rojas Torrijos y Herranz de la Casa (2015), corroboran que ElDesmarque “es el único caso que innova en la propuesta de valor, pero no a través del género periodístico, sino de la especialización local. Abre nuevos mercados con el empleo de una solución tecnológica periodística”. Este planteamiento estratégico se identifica con la idea de la ‘capilaridad local’, un concepto ampliamente utilizado por los gestores de ElDesmarque para referirse a la forma en que el medio ha enraizado gracias a su presencia en ciudades desatendidas tradicionalmente por los medios deportivos. La empresa lo emplea tanto en distintos documentos corporativos, como dossieres y notas de prensa, como en el discurso del equipo directivo. Ejemplo de ello es el siguiente extracto del comunicado en el que se anunciaba la compra por parte de Mediaset España:

Para Federico Quintero, Consejero Delegado de ElDesmarque, esta operación escenifica la consolidación de un proyecto que nació con la idea de ocupar un espacio en la información deportiva digital donde la capilaridad regional es su pilar estratégico. Creímos en un producto nativo digital que atendía a la demanda de los lectores y se amoldó a sus nuevas prácticas de consumo. La redacción de ElDesmarque elabora cada día más de 400 noticias originales con un acento diferencial según la región mostrando cercanía con el usuario” (Mediaset, 2019)

Otra muestra de la importancia que tiene esta concepción de la empresa se puede observar en los documentos corporativos, como las presentaciones utilizadas para anunciar los Premios ElDesmarque:



Figura 15. Dossier perteneciente a los Premios ElDesmarque de 2017. Fuente: eldesmarque.com

A través de estas ediciones regionales, ElDesmarque se sitúa en una posición fronteriza entre la cobertura de tintes locales, como pueden hacer los medios de las distintas ciudades donde opera, y un tratamiento similar al que los grandes equipos reciben por parte de los medios deportivos tradicionales, con el objetivo de combinar los aspectos positivos de ambas fórmulas. Álvaro Ramírez, Director de Contenidos y Audiencias, insiste en la importancia de generar una marca propia, con una identidad local diferenciada, en aquellos lugares donde han abierto delegaciones:

Hemos sido fuertes en muchos sitios y, a partir de ahí, ese conjunto ha creado una marca potente a nivel nacional. Pero nuestro origen está en la fortaleza local. Entonces, sí que es importante. De hecho, está en nuestro ADN. [...] creo que es lo que nos diferencia de cualquier otro medio deportivo en España. Que nosotros somos capaces de dar la información del Celta desde Vigo, aunque parezca una obviedad, y la información del Cádiz desde Cádiz. Ya sé que el Marca o el As tienen delegados en todos sitios, pero hacen la información del Celta con conciencia general desde Madrid. Nosotros no. En vez de tener un centro neurálgico tenemos 17. Y cada uno piensa como un medio casi diferenciado. ElDesmarque Vigo es un medio en sí. No es alguien que mete tres noticias al día. Es un medio como tal. ElDesmarque Málaga tiene su marca en Málaga como tal. De hecho, a nosotros lo que nos ha costado es hacerlo al

revés: no venir de Madrid y hacer marca en Vigo. Es venir de Vigo, o Málaga, y hacer marca a nivel general (Álvaro Ramírez, entrevistas)



Figura 16. Ejemplo de noticia hiperlocal (Valencia C.F.). Fuente: ElDesmarque.es

La PDV de ElDesmarque hacia los lectores no se limita únicamente a los contenidos publicados en la web. En una compañía formada por numerosos núcleos dispersos por toda la geografía nacional, la distribución ha evolucionado en paralelo a la creación de los contenidos. En este sentido, Carlos Tur, Responsable de Distribución de Contenidos, incide en que ElDesmarque tiene más de 60 perfiles entre Twitter, Facebook e Instagram: “Si cualquier medio deportivo del panorama nacional tiene un perfil por red social, nosotros multiplicamos eso en función de la capilaridad local”. “Sin esta capilaridad local, realmente no se entiende ElDesmarque”, sentencia el Social Media Manager, que también desempeña labores comerciales dentro de la estructura organizativa de la compañía.

Otro producto en el que se refleja la propuesta de valor y los intentos de personalizar la experiencia de los usuarios en ElDesmarque es el servicio de alertas. En 2014, el medio implantó un sistema de mensajería a través de WhatsApp para que los usuarios de las distintas delegaciones que lo desearan pudieran recibir en su móvil las actualizaciones relativas a sus equipos. Según una presentación de la empresa

(ElDesmarque, 2019), ElDesmarque Premium contaba en 2019 con 35.000 suscriptores, “convirtiendo a ElDesmarque en la plataforma de comunicación en habla hispana con mayor número de lectores vía WhatsApp”. El *click-through-rate* (CTR)⁵³ de los enlaces enviados a través de este servicio era definido como “muy alto, muy elevado: en torno al 6,5 %”.

Con el tiempo, esta funcionalidad ha derivado en un sistema de alertas de escritorio y en un sistema similar al ofrecido en WhatsApp ejecutado a través de Telegram, una solución que ya es habitual en el sector del periodismo, aunque no con esa diferenciación por localidades y clubes. Precisamente, los investigadores Manfredi Sánchez y López Cepeda (2017) reconocen que las propuestas de valor de ElDesmarque están relacionadas con utilidades como el uso del móvil y las aplicaciones de mensajería instantánea, que refuerzan el sentimiento de pertenencia a las distintas comunidades y, al mismo tiempo, sirven como canal de distribución de los contenidos.

Tal y como se refleja en una investigación publicada por Rojas Torrijos y Marín Sanchiz (2016), el valor añadido de ElDesmarque pasa por darle la misma importancia a los equipos locales que al Real Madrid en el diario Marca, además de crear un “parque temático del fútbol”, en palabras de Javier Padilla, que también ofrece informaciones sobre Comunio⁵⁴, apuestas o vídeos. No obstante, a pesar de esa declaración de intenciones, la PDV hacia los lectores ha experimentado ciertas mutaciones por el crecimiento del medio, en especial durante el último lustro. Aunque la ‘capilaridad local’ se mantiene –de acuerdo con Javier Padilla, el objetivo es expandirse a nuevas delegaciones, como las Islas Canarias– el contenido SEO optimizado para Google ha ganado protagonismo tras la creación de una sección dedicada a contenidos de carácter nacional, menos centrados en la exclusividad y más orientada a generar páginas vistas con las que obtener ingresos gracias a la publicidad programática. “En la sección de Nacional nosotros tenemos una marca muy clara, que es ser muy fuertes en posicionamiento orgánico. Estos contenidos siempre tienen que ser muy fuertes por Google, porque es donde alcanzamos más audiencia”, confirma Álvaro Ramírez, Director de Contenidos y Audiencias.

⁵³ Porcentaje de clicks en un enlace en función de las visualizaciones que tiene la publicación en que se incluye ese hipervínculo.

⁵⁴ Juego de estrategia en el que los usuarios compiten utilizando las estadísticas del fútbol.



Figura 17. Alerta del Sevilla FC en Telegram. Fuente: ElDesmarque

Este objetivo relacionado con el tráfico influye en la PDV de dos formas principales. Por un lado, en el desarrollo de verticales temáticos con los que abrir nuevos mercados. Y, por el otro, en la publicación de más contenidos cercanos al infoentretenimiento. En el caso de la primera estrategia, Ramírez reconoce que el mercado del fútbol, aunque ofrece “mucho margen para crecer siempre”, también “tiene su límite”. Es por ello que el medio no le hace “ascos a atacar otros nichos de contenido”. Es el caso de los eSports y del motor comercial, que se han convertido en fuentes de tráfico con un peso muy relevante:

Hace tres o cuatro años, en un mes de otoño, probamos [a publicar información sobre motor] y dijimos: ‘Oye, vemos que puede ser un nicho importante porque hay mucha demanda de información sobre motor comercial, de coches’. Podemos probar e intentar atacarlo. ¿Qué hicimos? Empezamos a generar contenidos de la nada: nosotros no éramos referencia de ese contenido para nada, y generábamos contenido abundante –8 o 10 noticias diarias durante cuatro o cinco meses—. Cinco meses fueron la nada.

Contenido muy residual, audiencia muy residual, prácticamente no rendía nada... Pero, a partir del cuarto o quinto mes, la sección empezó a crecer y a crecer, Google nos dio cariño, ya nos encontró como referencia de esa información y hemos llegado a tener en algún mes bueno 2-2,5 millones de usuarios únicos solo de motor (Álvaro Ramírez, entrevistas)

En lo relativo al infoentretenimiento, Ramírez reconoce que “si la mujer de un futbolista pone un vídeo en Instagram haciendo bromas con su marido, que juega en cualquier equipo, no es una información deportiva. Ahora, es un contenido deportivo. Un contenido consumido, de hecho. Muy consumido”. Y ante el debate ético sobre la pertinencia de este tipo de contenidos, el responsable de ElDesmarque se muestra tajante: “No tengo ningún problema en aclarar que los medios de hoy no hacen solo información. Hacen información en gran parte, pero lo que creo que es el mantra principal son los contenidos. De hecho, los medios deportivos, actualmente, se están abriendo a hacer todo tipo de contenidos, ya no información deportiva”. No en vano, cree que “hay que quitarse un poco los complejos y algunos discursos”, mientras que Jorge Liaño, Director de Multimedia, ilustra la relación que existe entre la misión de crecimiento en tráfico de la empresa y esta apuesta editorial con varios ejemplos concretos:

Es difícil que, en ElDesmarque, lleguemos a la conclusión de que centrando nuestros esfuerzos en poner de varias formas los goles del Albacete-Ponferradina vayamos a lograr una gran cantidad de visualizaciones. Pero, sin embargo, si nos centramos mucho en hacer historias divertidas, que se salgan un poco de lo que la gente ha podido ver ya en las redes sociales, más completas... Con el Papu Gómez, que nos funcionó fantástico la semana pasada. No te miento: las cosas [vídeos bailando, por ejemplo] también con la mujer. Es que la gente las lee. Sabes que te van a funcionar, y les tienes que dar vueltas, venderlas de forma atractiva, hacer un trabajo conjunto importante entre la gente que monta el vídeo y la que redacta la noticia (Jorge Liaño, entrevistas)

La claridad de los objetivos no impide, en cualquier caso, que existan ciertos límites vinculados a la ética profesional, como atestigua Javier Padilla, quien asegura que ElDesmarque no dice que no “a casi nada, salvo todo tipo de información machista y demás”.

Hasta hace un tiempo todos los medios abusábamos un poco de la chica en bikini y llegó un momento en el que se hizo una especie de pacto, en ocasiones

oficializado y en ocasiones implícito, por el que se dejaba esa vía. Sí, daba *clicks*, y podían convertirse en 5.000 o 6.000 euros al mes. Pero llegó un punto hace tres años, aproximadamente, en el que dijimos que esa vía ya no la íbamos a utilizar (Javier Padilla, entrevistas)

La compra por parte de Mediaset España también ha influido en los contenidos que se publican tanto en las distintas delegaciones como en la vertiente nacional y centrada en generar tráfico. Aunque ElDesmarque ya había adquirido con anterioridad los derechos para publicar resúmenes de partidos LaLiga, la Champions League y la Europa League (Jorge Liaño, entrevistas), la relevancia de la vertiente audiovisual para el grupo mediático internacional ha potenciado la inclusión de vídeos en los contenidos, gracias también a la disposición de nuevos derechos televisivos, como la Copa del Rey, las Eurocopas o el Mundial de Fútbol. Esta práctica ya se llevaba a cabo, pero se ha potenciado con la entrada de Mediaset en el accionariado.

En resumen, la propuesta de valor de ElDesmarque hacia sus lectores ha evolucionado con el tiempo hasta caracterizarse por dos aspectos fundamentales: (1) ofrecer información abundante y de calidad, con una presencia creciente del audiovisual, para que los seguidores de las distintas delegaciones que componen la capilaridad local reciban con facilidad toda la información necesaria sobre sus equipos; (2) detectar necesidades de consumo en Google y otras plataformas para generar contenido, con mayor o menor carga informativa, que posicione y se distribuya de forma orgánica con el fin de generar grandes cifras de tráfico web.

6.2.1.2 Propuesta de valor a los anunciantes de ElDesmarque

El alto volumen de tráfico web que se genera a través de las distintas delegaciones y de las estrategias de distribución en plataformas –Google y redes sociales– supone un atractivo para los anunciantes. No en vano, ElDesmarque obtiene ingresos a través de distintos formatos publicitarios, incluida la publicidad programática, en la que las cifras de audiencia juegan un papel esencial. Sin embargo, Javier Padilla reconoce que el objetivo de ElDesmarque no pasa por ofrecer únicamente un gran número de impactos: también por conseguir que las marcas de sus clientes se vean representadas “en un medio digital de una forma distinta a como se ve en el resto”.

Cuando empresas como Reale o Budweiser apuestan por El Desmarque, no les vendemos dos millones de impresiones de *banners*, como puede hacer cualquier otro medio. Les planteamos una acción en la que se involucre nuestro equipo de redactores y se haga algún tipo de juego por redes sociales para que se pueda convertir, si no en algo viral, en una acción con mucho eco. De esta forma, la marca se mueve de forma natural por las redes y por el medio (Javier Padilla, entrevistas)

Existen numerosas muestras de este planteamiento, que todos los directivos entrevistados identifican con el *branded content*, un contenido de marca que tiene como objetivo “emular el contenido editorial para reforzar la marca del anunciante y el atractivo de su mensaje (Harms *et al.*, 2017)” (Carvajal y Barinagarrementeria, 2019, 2021). Carlos Tur ejemplifica este tipo de campañas con una acción para Vodafone que se beneficiaba, además, de la capilaridad local del medio por la capacidad de segmentación regional:

Hicimos vídeos en bares de muchas ciudades de España (una peña cadista, en el bar que hay debajo del estadio del Sporting, en Vigo...) porque ellos necesitaban dar salida, de una forma más segmentada y local, a su campaña de bares con Vodafone fútbol, cuando tenían los derechos (Carlos Tur, entrevistas)

Jorge Liaño, Director de Multimedia, explica que la PDV destinada a los anunciantes, además de sustentarse sobre planteamientos distintivos respecto a otros medios y aprovechar la presencia de ElDesmarque en las diferentes delegaciones, disfruta de otra ventaja competitiva: la participación de los periodistas en las distintas acciones comerciales.

Está muy bien que usted escriba maravillosamente. Usted puede escribir como Arturo Pérez Reverte. Está muy bien que usted lance unos tuits cojonudos para hacer una llamada al click. Pero si usted no consigue visitas y *engagement* con nuestros anunciantes, con nuestros clientes, esto, poco a poco, se irá haciendo deficitario. Nuestra gente, presumo de ello, no solo son capaces de ser buenos y versátiles periodistas. También son capaces de hacer *engagement*⁵⁵ con las marcas. Hay departamentos que son más cercanos, por su trabajo del día a día,

⁵⁵ Concepto que se utiliza para hacer referencia a la capacidad de una empresa de generar compromiso entre sus usuarios de redes sociales.

al trato directo con los responsables de estos anunciantes, pero todos, al final, tienen una vinculación estrecha en el día a día con marcas que llevan tiempo trabajando con nosotros, como Hyundai, Iberdrola, Bet365, el Santander, El Corte Inglés... No estoy hablando del bar de la esquina. Son empresas del IBEX que pasan por ser algunas de las más importantes de este país. Nuestros periodistas también forman parte de ese contenido que se hace para las marcas. Y eso es importantísimo, vital (Jorge Liaño, entrevistas)

La inclusión del equipo editorial en campañas de *branded content* se puede observar, por ejemplo, en las predicciones de resultados en colaboración con casas de apuestas:



Figura 18. Acción publicitaria con la casa de apuestas Versus en Twitter, con presencia de Jorge Liaño y el redactor José Manuel Borrero. Fuente: Twitter

A la hora de ejecutar este modelo editorial y de negocio, Liaño insiste en la relevancia de comunicar bien los objetivos de la empresa a los empleados, y también involucrarles en su consecución:

Lo más importante que hay que decirles es que, sin dejar de lado ese romanticismo, ellos tienen que ser conscientes de que las empresas en las que trabajan tienen que hacer negocio. Aunque solo sea de forma egoísta, para sostener sus puestos de trabajo y los de sus compañeros. Y para hacer negocio ellos tienen que aportar valor, en número y calidad de visitas. En todo ese

conjunto de cosas que nos sabemos de memoria. Y también en la parte más cercana al trato con los anunciantes (Jorge Liaño, entrevistas)

Otro de los factores en los que se hace mucho hincapié durante las entrevistas a los responsables de ElDesmarque es la comunicación interna con los anunciantes, que se ejecuta de modo “mucho más rápido que en cualquier medio tradicional” con el objetivo de “optimizar las campañas” (Carlos Tur, entrevistas) y así mejorar los resultados de las mismas, además de incrementar la satisfacción de los clientes. Para ello, en caso de que sea necesario, incluso se crean grupos de Whatsapp con aquellos empleados de la empresa anunciante que se encargan de gestionar la acción publicitaria con el medio. En uno de los dossiers corporativos analizados se encuentran afirmaciones como “optimizamos sus campañas en proceso constante” o “resolvemos incidencias 24/7/365” (ElDesmarque, 2019).

Jorge Liaño reconoce que, por las diferencias con las dinámicas de trabajo habituales en el sector, cuando proponen campañas a un cliente, lo primero que hacen es explicarles cómo funciona el modelo y qué diferencias existen con respecto a los competidores. Es decir, por qué “anunciarse en ElDesmarque sea, o bien más interesante que en esos cuatro medios [Marca, As, Mundo Deportivo y Sport], o en el resto de medios, o bien compatible porque alguien quiera *engagement* tanto en informaciones relativas al Real Madrid como en informaciones que podamos dedicar [...] al Celta de Vigo, donde no se detienen prácticamente esos medios”. Javier Padilla confirma la importancia de esta labor comercial comentando que no existe “un PowerPoint al uso” en el que se refleje “por qué es muy bueno ElDesmarque con miles de datos”. La personalización y la diferenciación son dos valores clave:

Nosotros no vendemos diez millones de impresiones, como hace Marca. Vendemos dos millones de impresiones, 50.000 impactos de valor de un artículo y una serie de cosas que conforman los paquetes publicitarios. Esos paquetes se preparan *ad hoc*. Esa es otra de las cosas buenas: rara vez, o más bien nunca, ElDesmarque envía una propuesta genérica. Cuando contactamos con Vodafone, por ejemplo, les decimos que en 24 horas tendrán una propuesta. Y se le envía una que está adaptada al ‘*look and feel*’ de nuestras redes, como si fueran mensajes de Vodafone que se transmiten... Y eso hace que el cliente vea muy aterrizados todos los conceptos. Que las campañas no queden en abstracto, sino que exista una visión real de cómo va a quedar todo (Javier Padilla, entrevistas)

Ante este tipo de planteamientos publicitarios, los gestores de ElDesmarque son conscientes de que pueden emerger ciertas tensiones entre el área periodística y la comercial, aunque en términos generales es una circunstancia que se intenta naturalizar. “Nosotros tenemos que entender qué es lo que más le interesa al lector, sin abandonar lo que creemos que es puramente noticiable, periodístico, o entra dentro de nuestra línea argumental y editorial, pero también tenemos que saber qué producto le ofrecemos a la gente y por qué lo quieren consumir”, asegura Federico Quintero. En consecuencia, que los empleados tengan claras ambas PDV, y la relación existente entre ellas, es un requisito imprescindible para pertenecer a la organización:

Quien no lo tenga, no puede trabajar en ElDesmarque. Es tan simple como eso. Es una acción absolutamente natural. Nosotros lo tenemos claro. Este es el nuevo periodismo. Es el periodismo que nosotros practicamos, y tiene tanta importancia el contenido como el negocio dentro de los parámetros que nosotros marcamos y de las posibilidades que tenemos. Toda la importancia radica en que la conjunción sea perfecta. Y en eso nuestros periodistas son fundamentales (Federico Quintero, entrevistas)

De acuerdo con Carlos Tur, la PDV orientada a los anunciantes se interrelaciona de manera estrecha con aquella dedicada a los lectores, puesto que la ‘capilaridad local’ permite que la oferta publicitaria del medio sea más atractiva para los anunciantes gracias a que existe la posibilidad de lanzar mensajes publicitarios a públicos específicos, con unas características sociodemográficas muy delimitadas. Es algo especialmente beneficioso, por ejemplo, en el caso de las apuestas, porque el medio maneja información más rica en matices sobre equipos concretos (Carlos Tur, entrevistas).

6.2.2 Mercado

ElDesmarque opera en un mercado bilateral de lectores y anunciantes, la fórmula más extendida en la industria de los medios de comunicación (Barland, 2013). En la primera vertiente, el medio llega a una cifra aproximada de cinco millones de usuarios únicos, según cifras de la propia empresa (ElDesmarque, 2019), y la mayoría de ellos son hombres de entre 25 y 44 años (ElDesmarque, 2019; Mediaset, 2019). Con mayor

concreción, una de las presentaciones corporativas del medio (ElDesmarque, 2019) asegura que el perfil sociodemográfico del público objetivo es el de un hombre (79 %) –el protagonismo de este perfil se reduce hasta el 74 % en un comunicado de prensa de Mediaset (2019)– de entre 24 y 34 años con estudios universitarios y unos ingresos anuales de entre 18.000 y 27.000 euros anuales.

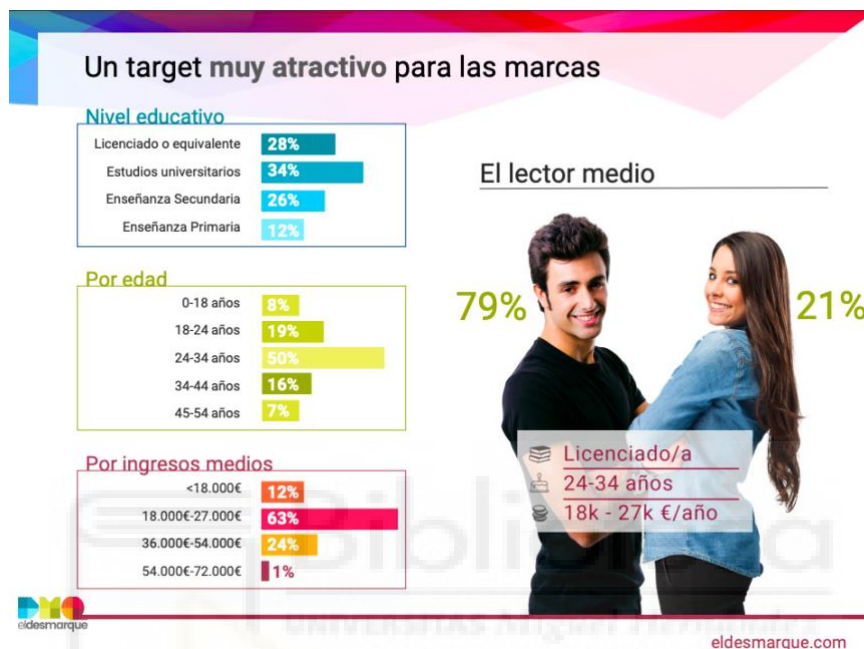


Figura 19. Presentación corporativa que refleja las características del público objetivo de ElDesmarque. Fuente: ElDesmarque (2019)

La radiografía que Javier Padilla plantea en las entrevistas al describir el público objetivo es similar. La presencia masculina es una constante en las descripciones de todas las fuentes consultadas, y las variaciones se centran en la edad y el poder adquisitivo. En esta última área, el directivo eleva de manera considerable las cifras:

El lector tipo de El Desmarque es un hombre en la franja de los 25 a los 44 años con un poder adquisitivo medio, principalmente. Entre los 25.000 y los 35.000 euros anuales. Esos son los parámetros principales, en los que se aglutina entre un 60 y un 70 % de la audiencia. Después, suele ser alguien que está interesado por el entretenimiento, el deporte y el motor también (Javier Padilla, entrevistas)

En cuanto a los intereses, los documentos de carácter interno corroboran la visión de Padilla, confirmando que la afición al deporte, el cine o los viajes son categorías de afinidad recurrentes a la hora de analizar las inquietudes del mercado. También aparecen intereses generalistas, como la tecnología o las noticias, y otros de carácter más específico que la empresa explota directamente, como el motor.

Target: las inquietudes de nuestros lectores en la red

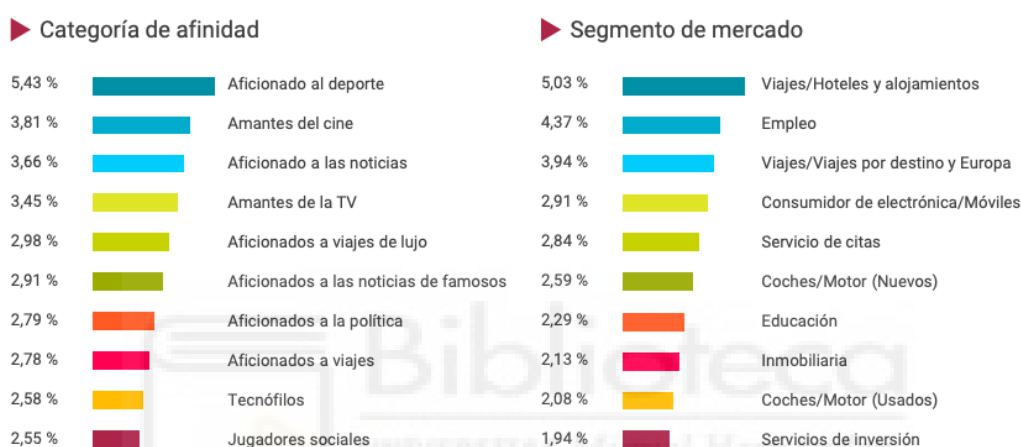


Figura 20. Categorías de afinidad y segmentos de mercado en los que se sitúan los lectores de ElDesmarque.
Fuente: ElDesmarque (2019)

Según datos de Comscore⁵⁶, ElDesmarque acogió a un total de 3,779 millones de usuarios únicos en febrero de 2021⁵⁷, lo que supone que un 11,9 % de los internautas españoles accedió como mínimo una vez a este medio de comunicación. Los datos de Similarweb⁵⁸ revelan que, en febrero 2021, se produjeron un total de 7,49 millones de visitas y 14,75 millones de páginas vistas a URLs de la cabecera. El 77,96 % de estos accesos provenía desde España, y entre las fuentes de tráfico la que mayor peso tiene

⁵⁶ Solicitados de manera específica a una agencia para la tesis doctoral

⁵⁷ Dado que únicamente se ha obtenido información de cada mes de 2021 sobre los usuarios únicos en Comscore, se ha decidido comparar el mismo mes del que se tienen datos de Similarweb. El mejor mes del año para ElDesmarque fue agosto de 2021 –coincidiendo con el mercado de fichajes, como explican los gestores–, en el que se alcanzaron los 5,611 millones de usuarios únicos y un porcentaje del 15,5% sobre el total de usuarios de Internet en España

⁵⁸ Consultados el miércoles 7 de abril de 2021

son los buscadores, con un 47,86, seguidos del tráfico directo (34,71 %), las referencias de otros sitios web, entre los que destacan los *sites* de Mediaset (9,55 %), y el tráfico social (7,51 %). Para poner en contexto esta jerarquía, así como la importancia de Google, es necesario recordar que ElDesmarque ha realizado una intensa labor de diversificación en redes sociales.

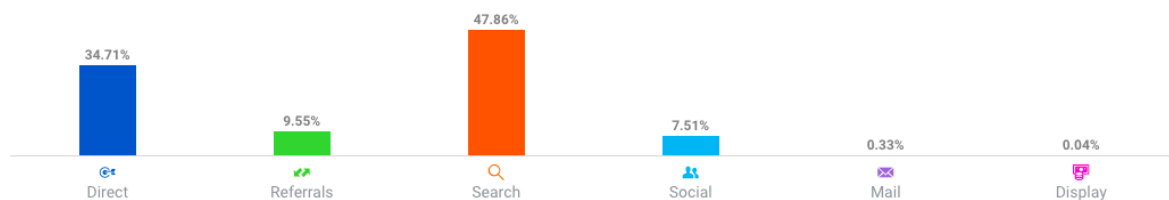


Figura 21. Fuentes de tráfico de ElDesmarque en febrero de 2021. Fuente: Similarweb

En este entorno, el tamaño del mercado en el que opera ElDesmarque⁵⁹ asciende hasta los 538.331 usuarios, aglutinando los más de 65 perfiles existentes en Facebook y Twitter, que distribuyen el contenido de las diferentes delegaciones y verticales, además de los canales de Telegram, el canal corporativo de Instagram y ElDesmarque TV, su apuesta en YouTube. Entre estas redes sociales, la que más protagonismo tiene es Twitter, con un acumulado de 261.231 seguidores. Y, en lo que respecta a las ediciones locales, aquella que cuenta con un mayor número de seguidores es la del Real Betis Balompié, con 83.949 –Facebook, Twitter y Telegram–, seguida de cerca por la del Sevilla F. C. (79.293) y con una brecha considerable con respecto a la tercera en volumen, la del Málaga C. F. (31.755). En la Tabla 16 se puede observar una relación completa de los seguidores existentes en los distintos perfiles.

Perfil	Fans en Facebook	Seguidores en Twitter	Suscriptores Telegram	Total
Cuenta oficial	29.000	21.700	No está presente	50.700
Betis	29.000	52.000	2.949	83.949
Sevilla FC	28.000	47.900	3.393	79.293
Sevilla	No está presente	6.977	No está presente	6977
Valencia CF	12.000	5.328	726	18.054

⁵⁹ Consultados el miércoles 7 de abril de 2021

Málaga C.F.	No está presente	30.800	955	31.755
Málaga	13.000	8.509	No está presente	21.509
Bizkaia	4.500	9.144	No está presente	13.644
Athletic de Bilbao	No está presente	No está presente	897	897
Gipuzkoa	No está presente	626	No está presente	626
Atlético de Madrid	1.400	2.312	384	4.096
Celta	6.100	5.224	515	11.839
Zaragoza	3.500	4.481	381	8362
Sporting	4.200	4.778	330	9.308
Oviedo	5.300	3.906	260	9.466
Dépor	6.800	5.968	439	13.207
Cádiz C.F.	No está presente	8.392	333	8.725
Cádiz	6.800	2.598	No está presente	9.398
Real Sociedad	1.700	2.269	502	4.471
Valladolid	2.400	5.098	411	7.909
Huelva	2.300	1.133	No está presente	3.433
Recreativo de Huelva	No está presente	3.962	No está presente	3.962
F.C. Barcelona	No está presente	2.820	467	3.287
Barcelona	1.800	No está presente	No está presente	1.800
Real Madrid	2.200	2.835	545	5.580
Osasuna	No está presente	286	No está presente	286
Leganés	No está presente	352	No está presente	352
Las Palmas	No está presente	511	No está presente	511
Mallorca	No está presente	45	No está presente	45
Esports	1.300	5.951	No está presente	7.251
Infomanager	381	1.533	No está presente	1.914
Girona	No está presente	296	No está presente	296
Getafe	No está presente	509	No está presente	509
Eibar	No está presente	608	No está presente	608
Granada	No está presente	307	No está presente	307
Villarreal	No está presente	516	No está presente	516
Espanyol	No está presente	731	169	900
Levante U.D.	2.100	2.442	315	4857
Planeta Desmarque	348	815	No está presente	1.163

Motor	No está presente	409	No está presente	409
ElDesmarque TV	No está presente	3.011	No está presente	3.011
Xerez CD	No está presente	1.598	No está presente	1.598
Unicaja	No está presente	1.363	No está presente	1.363
Betis Baloncesto	No está presente	1.188	No está presente	1.188
Total seguidores	164.129	261.231	13.971,00	439.331

Tabla 18. Seguidores de las delegaciones de ElDesmarque en plataformas sociales. Fuente: elaboración propia a partir de datos de Facebook, Twitter y Telegram a 7 de abril de 2021

La existencia de pequeñas comunidades con usuarios muy bien identificados confirma, además, que por las características de la propuesta de valor –la ‘capilaridad local’– ElDesmarque tiene “lectores a varios niveles” (Javier Padilla, entrevistas). “Están aquellos que llegan a la web y no dejan ningún dato. Simplemente leen los artículos y se van. Después tenemos lectores que, con el tiempo, se demuestra que han ido dejando datos como el correo electrónico, el teléfono móvil... A ese grupo de 70.000 u 80.000 lectores los tenemos bastante bien identificados”, asegura Javier Padilla. Entre el medio y estos *heavy users*, como los conceptualiza el Product Manager, existe una relación que, en ocasiones, trasciende lo puramente digital:

Sabemos que en una edición concreta hay un usuario al que le encanta comentar todos nuestros directos, por ejemplo. Entonces, cuando conseguimos algún tipo de recompensa por parte de los equipos o de marcas, contactamos con esos usuarios directamente. Poco a poco, a través de estas acciones, hemos conseguido lo que, de forma interna, llamamos ‘El club de El Desmarque’. Nuestra pequeña armada formada por 100.000 personas muy futboleras que pueden convertirse en nuestros principales valedores para probar un producto de pago (Javier Padilla, entrevistas)

Con un enfoque similar, Carlos Tur insiste en la importancia de identificar a las personas que consumen el producto de ElDesmarque como usuarios, y no como lectores. El Social Media Manager de la compañía reconoce que no le gusta “hablar de lector porque ElDesmarque tiene usuarios que participan en muchos terrenos, más allá de leer una noticia”. En otras palabras: “[El público objetivo] participa en redes, opina, ve vídeos... La profundidad de la visita del usuario es interesante y es también una tendencia y algo que nos marca. Por esta razón, una vez han alcanzado un volumen de

tráfico considerable, el reto es desarrollar estrategias que permitan “mejorar la calidad de la visita”. De manera específica, se plantean objetivos como incrementar la recirculación de los usuarios entre las distintas páginas del medio o aumentar el tiempo de permanencia en página, una tarea para la que el vídeo se convierte en un aliado estratégico.

Para que los redactores tengan claro a quién se dirigen y cuáles son sus intereses, Padilla confirma que no utilizan metodologías como el diseño de *user* personas⁶⁰. La redacción “está muy conectada a Google Analytics” (Javier Padilla, entrevistas), y también se utiliza Omniture, la solución de analítica de Adobe. Los trabajadores tienen acceso a datos en tiempo real y de rendimiento individual, tanto a través de informes personalizables como de pantallas situadas en la redacción (Javier Padilla, entrevistas; Carlos Tur, entrevistas). Una conexión permanente con las demandas del mercado que se ha acentuado con la llegada de Mediaset a la propiedad:

Desde que estamos con Mediaset esto es más importante todavía, porque es un grupo que vive por y para la audiencia. Si un programa lleva tres emisiones y no se ve, no tiene una cuarta emisión. Lo cancelan y no hay problema. Nosotros estamos intentando inculcar eso a nuestro equipo. En la redacción llevamos un año y medio con cuatro pantallas de analítica en tiempo real y, aparte, con los permisos que tienen los redactores para ver sus datos. Son ellos los que van haciendo el producto a medida, en función del flujo de tráfico (Javier Padilla, entrevistas)

En el mercado de empresas, los directivos de ElDesmarque inciden en la relevancia de sus clientes. Jorge Liaño nombra a “Hyundai, Iberdrola, Bet365, el [Banco] Santander, El Corte Inglés” y las califica como “empresas del IBEX que pasan por ser algunas de las más importantes de este país”. Carlos Tur también ejemplifica las dimensiones de este mercado al nombrar distintas acciones con Iberdrola y con Vodafone. De acuerdo con la información publicada por El Confidencial (2018), las 100 primeras empresas del índice Infoadex son clientes del medio.

⁶⁰ Herramienta utilizada para que los miembros de una empresa empaticen con su público objetivo. Se basa en una “representación semi-ficticia de tu cliente ideal basada en estudios de tu mercado potencial y de lo que ya sabes sobre tus clientes existentes” (Djandrwo, 2020)

Miriam 'La Reina' Gutiérrez: KO al maltrato en un combate ejemplar por la vida



Un contenido de:
María Naranjo

Lunes, 05 de Abril de 2021. 09:35



Los 10 más



Marta Galimany: una vida de maratón para hacer historia en Tokio

Blanca Romero: 'La Brava' maestra del físico de la selección española de fútbol...



Entrevista a Miriam 'La Reina' Gutiérrez.

El deporte para salir de una situación límite, golpes para escapar de la violencia de género. Golpes, eso sí, sobre el ring. Catalizando las emociones para aprender a confiar de nuevo, para no encerrarse tras una coraza de miedo e inseguridad. Esa es

Figura 22. Contenido creado para la campaña #EllasValenOro junto a Iberdrola. Fuente: eldesmarque.com

Padilla deja claro que un medio como ElDesmarque no puede vivir exclusivamente de la publicidad programática. Por esta razón, “el capital humano es fundamental” a la hora de conocer y explotar un mercado de anunciantes en el que las grandes empresas tienen un importante peso específico. Es necesario que los comerciales “salgan a la calle” y estén en contacto permanente tanto con las agencias de publicidad como con los propios anunciantes, con quienes se lleva a cabo una intensiva labor de relaciones públicas. Además de ofrecer publicidad con un importante valor añadido, se concede una relevancia clave al cultivo de una relación personal con los potenciales anunciantes a través de eventos, como los Premios ElDesmarque, que se celebran en Sevilla y han acogido a deportistas de la talla de Anatoli Karpov o Michael Johnson. Además, tanto Virginia Rodríguez como Federico Quintero operan de forma regular en Madrid (la directora comercial reside en esta localidad de manera permanente), con el objetivo de tener una presencia más cercana con las grandes empresas.

El factor humano es fundamental. Que el comercial tenga mucha empatía con la gente, se curre el tema de eventos, de ir a comer, de tener un detalle si hay ocasiones como el nacimiento del hijo de uno de nuestros mejores

anunciantes. Incluso hemos llegado a enviar un loro a una persona que le encantaba esa especie, pero estaba prohibido venderla y lo localizamos y se lo llevamos a su casa⁶¹. Ese es uno de nuestros mejores anunciantes, porque ElDesmarque no solo le ofrece impacto: está pendiente de todo. Parece una tontería, pero el mercado publicitario depende mucho del trato entre personas. En abril de cada año invitamos a la Feria de Sevilla a gente que vende más de 1.000 millones de euros al año en publicidad y hay veces que, ese año, no invierten en ti. Pero en cuanto tienen la oportunidad invierten. Somos al final los chavales que les invitan a la feria, que los miman con sus campañas, etc. (Javier Padilla, entrevistas)

En esta radiografía se observa que, en paralelo a la propuesta de valor, el mercado bilateral de ElDesmarque ha evolucionado desde una perspectiva regionalista, con las primeras delegaciones repartidas por la geografía andaluza, hasta una complementación de esa ‘capilaridad local’ del medio con una búsqueda de grandes audiencias nacionales. Estas cifras provienen de las delegaciones, incluso con perfiles en redes sociales dedicados a equipos en los que no existe una edición al uso, pero también del posicionamiento en Google. Este agregado permite satisfacer las necesidades publicitarias de un mercado de anunciantes caracterizado por la presencia de grandes empresas que buscan un alto volumen de impactos y, al mismo tiempo, llegar a públicos comprometidos muy bien segmentados de las distintas localidades. También estabilizar la audiencia y no depender de los tiempos del fútbol. Se detecta, por tanto, una estrecha relación entre la propuesta de valor y la explotación de mercados que no sería posible sin una serie de capacidades y recursos competitivos que se analizan a continuación.

6.2.3 Recursos competitivos en el modelo de negocio de ElDesmarque

En el presente epígrafe se realiza un recorrido por los recursos competitivos de ElDesmarque⁶². Debido al protagonismo de las primeras para esta tesis doctoral, más adelante se dedica un apartado específico a analizarlas. Es por ello que la inclusión de este resumen responde al intento de ofrecer una visión holística del modelo de negocio (Morris, Schindehutte y Allen, 2005) que permita una comprensión global de todos los

⁶¹ ElDesmarque se encargó de su traslado porque varios miembros de la empresa viajaban de Sevilla a Madrid.

⁶² A las capacidades se les ha otorgado un epígrafe propio que se expone posteriormente.

componentes y las interrelaciones que dan lugar al proceso de creación, distribución y captura del valor (Osterwalder y Pigneur, 2010). Se describen aquellos recursos que, por su naturaleza, son valiosos, difícilmente imitables y no sustituibles (Barney, Wright, Ketchen Jr., 2001) y que dan lugar a una ventaja sobre los competidores.

El principal recurso competitivo de la empresa afincada en Sevilla es su capital humano. El Consejero Delegado, Federico Quintero, asegura que el “secreto” de ElDesmarque es “un gran equipo”, y que “el factor humano es lo que desnivela la balanza a tu favor, o en tu contra si no tienes a las personas adecuadas”.

No se nos olvide que nosotros nos hemos adaptado mucho a las tecnologías, pero que lo que tenemos es un medio de comunicación que habla del deporte que pasa a diario. Y lo que la gente quiere leer son las opiniones de nuestros periodistas, la orientación de los nuestros, saber cómo lo enfocamos, saber qué pensamos, saber qué es lo que decimos de cada uno... Por tanto, no hay nada más humano que el producto que nosotros ofrecemos. A partir de ahí, evidentemente, nosotros usamos la tecnología. Pero veo imposible de separar y de tener el éxito actual si el factor humano no fuera relevante, y te diría que es trascendente en todo este proceso (Federico Quintero, entrevistas)

El equipo profesional de ElDesmarque está formado por más de 80 personas. Entre ellas, el perfil mayoritario (superior al 80 %, atendiendo a las cifras orientativas proporcionadas por Javier Padilla) es el del creador de contenidos, un graduado en periodismo con una experiencia cercana a los tres años. Es una plantilla joven que, además de habilidades de redacción periodística, dispone de un nivel básico-medio en tareas relacionadas con el posicionamiento en buscadores, las redes sociales y el vídeo: edición, distribución a través de YouTube y otras plataformas, utilización de etiquetas, etc. Otro 10 % aproximado de la plantilla es personal técnico, que se encarga del diseño, el producto, el posicionamiento y la tecnología del medio. Los dos equipos restantes más destacables son el de redes sociales, formado por cinco personas, y el comercial (Carlos Tur, entrevistas).

Javier Padilla describe la existencia de cuatro recursos competitivos en la empresa. El primero es la capacidad de monetización a través de su equipo de ventas, liderado por el propio Federico Quintero y por la Directora Comercial, Virginia Rodríguez. Su

relevancia es tal que el medio “casi siempre ha ido por delante en la monetización que en la audiencia”. Esto se refleja en una clara orientación al mercado: la directiva tiene claro que el éxito pasa por la generación de valor para sus lectores y sus anunciantes (Slater y Narver, 1994). En relación con esto, Carlos Tur explica que la empresa siempre trata de “monetizar, sacar rendimiento y partido desde un ángulo comercial” a todas sus acciones. Estos procesos de captura de valor tratan de ser “diferenciales” con respecto a la competencia y se han “multiplicado” gracias a la inclusión de ElDesmarque en el porfolio de productos de Mediaset (Federico Quintero, entrevistas).

El segundo recurso competitivo de la empresa, según el responsable tecnológico de la firma, es la capacidad de innovar a coste bajo. De acuerdo con la directiva, ElDesmarque ha buscado, desde su nacimiento, formas de crear nuevos productos y soluciones internas con recursos económicos escasos. Eso les permite optimizar el uso de capital ahora que disponen de él, y la forma en que se produce la innovación es “completamente distinta” a la de los grandes grupos mediáticos.

Hay mucha gente que invierte en innovación sin tener claro el retorno y en ElDesmarque, por supervivencia, intentábamos encontrar la forma de hacer algo sin dinero. Entonces, cuando llevas eso en el ADN desde el primer día, cuando tienes algo de dinero lo aprovechas una burrada” (Javier Padilla, entrevistas)

Para comprender la capacidad de innovar a coste bajo como un recurso competitivo, es necesario ilustrar aquellos procedimientos y recursos de la empresa que desencadenan esta habilidad que les diferencia de sus competidores. En este sentido, tanto Jorge Liaño como Carlos Tur ponen énfasis en la cultura corporativa de la empresa, que fomenta la agilidad para realizar pruebas. Asimismo, en el contexto de un creciente protagonismo del posicionamiento SEO, destaca la disposición de un capital humano que utiliza de forma constante la analítica (tanto en web como en redes sociales) para detectar nuevos temas de interés y potenciales nichos de mercado, estrategias que tienen un reducido coste –por estar asentadas en las operaciones diarias del medio– y, por extensión, un amplio retorno de la inversión (Carlos Tur, entrevistas; Álvaro Ramírez, entrevistas).

En tercer lugar, el recurso competitivo que destaca Padilla es la formación continua al equipo de redacción. Entre las habilidades en las que se forma a los redactores están aquellas relacionadas con la fotografía, con el periodismo de datos y con el funcionamiento de los algoritmos de grandes plataformas, entre otras. Esta formación continua, en líneas generales, es de carácter informal (aunque hay algunas actividades de carácter obligatorio para los trabajadores) y se ha visto alterada por la pandemia, puesto que la cercanía y la flexibilidad que facilitaba la presencialidad se han visto reducidas.

“En ElDesmarque, rara es la semana que no se recibe un correo electrónico del equipo técnico, de diseño, de contenidos o el que sea, dando nuevas directrices sobre algo. Raro es el mes que no hay una sesión de formación e incluso hay veces que cogemos rachas, generalmente los martes por la mañana, y celebramos unas jornadas que llamamos ‘El Desmarque del mañana’. Se utilizó ese nombre para que los redactores vieran que ahí empezábamos a ver hacia dónde evoluciona la empresa” (Javier Padilla)

Por último, el Product Manager asegura que el equipo fundador es otra fuente de competitividad para la empresa. En este sentido, resalta la formación periodística de todos ellos, un elemento que, en los inicios, les permitió detectar la necesidad de “aire fresco” y “visión de futuro” en el mercado periodístico español. Esa filosofía, mantenida en la actualidad a través de los cuatro miembros fundadores que se mantienen en el equipo, permite que el medio esté “perfectamente cohesionado” a lo largo de las distintas áreas. Federico Quintero corrobora la visión de su compañero: “Dentro de los socios de ElDesmarque, al menos los socios fundadores, prácticamente cada uno tenía una orientación o una especialización, y creo que eso ha sido fundamental para que el modelo de éxito se llevara a cabo”.

A estos cuatro recursos competitivos que destaca Padilla, es necesario añadir el conocimiento, ya sea relacionado con los distintos equipos (y las ciudades) que cubre el medio a través de sus delegaciones, como aquel relacionado con los distintos portales temáticos y con la información de carácter nacional. Álvaro Ramírez describe la importancia de este recurso en los siguientes términos:

Es imprescindible que ElDesmarque Vigo conecte con la gente del Celta, que ElDesmarque Cádiz conecte con el hinchas del Cádiz... Es importante tener esa

sensibilidad, no solo con el equipo. También con la ciudad. Con códigos muy locales de la ciudad, con códigos muy locales de la afición... Digamos que esos son los dos planos. Nosotros hemos crecido gracias a esos códigos locales. Hemos sido fuertes en muchos sitios y, a partir de ahí, ese conjunto ha creado una marca potente a nivel nacional (Álvaro Ramírez, entrevistas)

Por otra parte, desde 2019, Mediaset aporta varios recursos competitivos relevantes para el modelo de negocio de ElDesmarque. El primero de ellos es un mayor número de vídeos, incluyendo los derechos de la Copa del Rey y emisiones de programas propios (Jorge Liaño, entrevistas). El segundo es el músculo publicitario de PubliEspaña, que amplía la red comercial de ElDesmarque. El tercero es una red de enlaces referidos entre los distintos portales web de la corporación, que proporcionan tráfico de manera directa e indirecta –por su influencia en el SEO– y el cuarto está conformado por los servicios de consultoría y apoyo en el ámbito tecnológico. Por último, Mediaset ha creado la posibilidad de que el medio cuente con su propio programa televisivo, apuntalando así la estrategia para mejorar la imagen de marca de la compañía.

6.2.4 Posicionamiento

El posicionamiento de ElDesmarque “está alineado con las propuestas de valor”, según Javier Padilla. En el mercado de agencias y anunciantes, la compañía se posiciona como el “medio digital líder en información deportiva en España”, mientras que el fundador “quitaría la palabra líder” en el caso del posicionamiento hacia los lectores para definirlo en los siguientes términos:

Somos la mejor o la segunda mejor opción para informarme sobre mi equipo de fútbol local en España. En el 80 % de las provincias somos la mejor opción. En algunas, como las Islas Canarias, no estamos. Pero queremos estar. La información sobre el F.C. Barcelona y el Real Madrid la generamos desde Sevilla, pero queremos estar pronto a pesar de que no son nuestras principales preocupaciones. Habitualmente incluimos en el posicionamiento que somos un medio nativo digital porque la gente nos percibe como un medio que ha nacido en Internet y no tiene televisión, radio o papel pero que está en su teléfono y es flexible. En Whatsapp tenemos casi 50.000 suscriptores. Ese es uno de los servicios más valorados por los lectores en todos los rankings. Es una información hecha a medida. A diferencia de otros medios que son muy

unidireccionales, nuestro equipo de redes charla con los lectores. Si el aficionado es educado, hay que dedicar tiempo cada día para responder a todas las personas. Ese es el posicionamiento: un medio amigable, nativo digital y líder en aquellas demarcaciones en las que estamos (Javier Padilla, entrevistas)

Padilla también se muestra crítico y reconoce que, en algunas delegaciones, queda trabajo por hacer. Si el objetivo es alcanzar “la excelencia”, el Product Manager admite que en Sevilla la tienen, y en otros mercados de gran importancia para la firma están cerca. Se manifiesta, pues, la vinculación entre aportar valor y alcanzar un posicionamiento relevante:

En Valencia estamos cerca del sobresaliente. Publicamos 15 o 20 artículos diarios. En Málaga también muy bien. En Bizkaia muy bien. En Oviedo bastante bien. En Gijón muy bien. En La Coruña debemos mejorar un poco. Hay ciudades en las que no estamos y nos gustaría estar. Donde tenemos cierta solera o más tradición somos bastante buenos (Javier Padilla, entrevistas)

Para delimitar el posicionamiento de ElDesmarque es necesario tener en cuenta a los competidores locales, a quienes Padilla tiene en cuenta cuando afirma que la cabecera es “la mejor o la segunda mejor opción” para informarse sobre determinados equipos, pero también a los medios tradicionales. De hecho, son los más nombrados en las entrevistas. Carlos Tur incide en la diferenciación con respecto “Marca, As y, en especial, de Mundo Deportivo y Sport, que son los que están más cerca” explicando que ElDesmarque “no es un medio al uso” porque “no nace con una visión de medio único, nacional, sino que nace por ediciones”. En esta misma línea, Jorge Liaño reconoce de manera clara que los competidores de la compañía “hoy en día son As, Marca, Mundo Deportivo y Sport”.

El responsable del contenido multimedia considera que existen “dos matices diferenciales” entre su producto y el de la competencia. El primero de ellos es, precisamente, su propuesta de valor, debido a que la empresa “estructura su árbol de informaciones” en ediciones provinciales en las que “dar más y mejor información” que las corporaciones tradicionales, mucho más orientadas a lo que ocurre en Madrid y Barcelona. Y el segundo es que ElDesmarque “no tiene la carga del papel”. Por tanto, no opera en “un modelo híbrido” y tiene la oportunidad de orientar todos sus esfuerzos a la estrategia digital.

Al mismo tiempo, ElDesmarque ha ido posicionándose en pequeños submercados, como el de los juegos *fantasy/mánager*⁶³ o el motor (Álvaro Ramírez, entrevistas; Jorge Liaño, entrevistas). En este sentido, Álvaro Ramírez defiende que en el medio andaluz fueron “los primeros [...] en ser, de verdad, un medio de referencia en la información de contenidos *mqnager* (Comunio, Biwenger...)”. Aunque en la actualidad esa información ya está disponible en el resto de competidores, les ayudó a crecer y a obtener una posición de fortaleza en mercados desatendidos: “Eso, durante varios años, ¿qué nos ha permitido? Tener una audiencia que no canibalizaba con otros medios, porque nadie la hacía, era solo nuestra, exclusiva, y nos permitía ganar terreno con respecto a esos medios mucho más potentes”.

La adquisición por parte de Mediaset también ha potenciado la diferenciación con respecto a los competidores a través de dos vías: (1) incrementar el protagonismo del vídeo a través de la colaboración con su empresa matriz y con otros medios del grupo, gracias a los cuales ElDesmarque tiene acceso a contenido audiovisual en forma de derechos de emisión y de fragmentos de programas televisivos que sus competidores no pueden utilizar; y (2) las campañas de promoción de ElDesmarque en los canales de televisión del grupo (Javier Padilla, entrevistas), una estrategia que ha cambiado la forma de operar de la firma andaluza al contar con mayores recursos.

Tradicionalmente, ElDesmarque no ha hecho nada de marketing. Nunca. Si abríamos una nueva delegación, lo hacíamos absolutamente a pulmón. Aprovechando nuestras cuentas de Twitter, las de los redactores, el boca a boca... Ahora, con Mediaset, estamos preparando nuestra primera gran campaña de televisión para la próxima liga. Que todo el mundo sepa que puede visitar El Desmarque porque es la web que mejor le va a informar sobre deporte local allá donde esté. Aunque no hemos hecho nunca *marketing* como tal, contar con el apoyo de Mediaset es importante para crecer (Javier Padilla, entrevistas)

Delinear y triangular el posicionamiento de una determinada compañía es una tarea complicada, puesto que se trata de un concepto que puede adentrarse en la subjetividad de los usuarios y las compañías con las que trabaja ElDesmarque. Es por ello que, siguiendo las recomendaciones de Morris, Schindehutte y Allen (2005: 730),

⁶³ Juegos de estrategia online en los que los usuarios dirigen jugadores y equipos cuyo rendimiento depende de aquel que ofrezcan los deportistas y las entidades en la vida real.

en este epígrafe se ha tratado de “identificar puntos salientes de diferencia [con respecto a los competidores] que pueden ser mantenidos” por la empresa, siempre con el fin de plantear una visión holística del modelo de negocio que, en el siguiente apartado, continúa con la disección del modelo de ingresos del ElDesmarque.

6.2.5 El modelo de ingresos de ElDesmarque

El modelo de ingresos de ElDesmarque está conformado por una única fuente de monetización: la publicidad. En el caso de la compañía afincada en Sevilla, esta vía para capturar valor en forma de dinero toma dos formas principales. Por un lado, la publicidad *display* acordada tanto de forma directa entre el medio y los anunciantes, como la programática (gestionada por PubliEspaña en la actualidad); por el otro, el *branded content*, o contenido de marca, en el que se pretende que los impactos publicitarios tengan un carácter más orgánico tanto para la empresa que los contrata como para el usuario que los consume. Esta dependencia de la publicidad ha sido la tónica habitual durante los 15 años de vida de la empresa, aunque, en sus inicios, ElDesmarque explotó otras vías de ingresos, como la producción de contenidos para terceros (El Confidencial, 2018) o las campañas institucionales, en las que trabajó con organismos como el Instituto Municipal de Deportes de Sevilla o la Junta de Andalucía. En este último caso, se abandonó la fórmula de negocio, que les ayudó “mucho a crecer”, porque resultaba difícil replicar el modelo en el resto de delegaciones (Javier Padilla, entrevistas).

A pesar de que la empresa cuente con una sola vía para obtener ingresos, una investigación previa (Rojas Torrijos y Marín Sanchiz, 2016) revela que ElDesmarque tiene la capacidad de rentabilizar su producto gracias a “la optimización de los procesos de venta”.

La diversificación de fuentes de financiación no es una condición necesaria para el funcionamiento de un medio de comunicación deportivo en el contexto postindustrial. A pesar de que los dos medios estudiados [ElDesmarque y Todocircuito.com] están experimentando con nuevas vías de ingresos, únicamente la publicidad genera beneficios (Rojas Torrijos y Marín Sanchiz, 2016)

Ello no impedía que el medio fuera consciente de que había tocado “algo de techo” en la monetización antes de la irrupción de Mediaset (Federico Quintero, entrevistas) y planteara otras alternativas, como un modelo de suscripción. En este aspecto, las opiniones de los directivos son variadas, aunque siguen una misma línea argumental. El Consejero Delegado, Federico Quintero, cree que es una medida “que trasciende a una decisión banal del consejo de administración” y, en consecuencia, debería ser acordada con Mediaset. Además, el directivo considera que es necesario un consenso en el sector del periodismo deportivo para que una solución de estas características funcione, porque los hábitos de consumo relacionados con el pago por la información no están asentados (ElDesmarque TV, 2019). Javier Padilla vincula esta posible vía de ingresos con el ofrecimiento de contenidos exclusivos, “porque si te ofrecen la lesión de un futbolista 20 minutos más tarde, pero lo hacen gratis, no te va la vida en ello”. El Product Manager admite que se han planteado una versión del medio sin publicidad para los usuarios de pago, y también que están pendientes de lo que ocurre en el mercado, incluso aprovechando la información que productos como Mitele Plus, de Mediaset, puede proporcionar.

Un elemento vertebrador del modelo de ingresos de ElDesmarque es la cultura de la monetización. El discurso de todos los gestores del medio es claro en este sentido: cualquier acción del medio tiene que estar orientada a generar audiencia e ingresos para la compañía. Ejemplo de ello es que la adquisición de nuevos derechos televisivos está sujeta a la capacidad de rentabilizarlos (ElDesmarque TV, 2019), y también que el medio prioriza aquellos canales que se pueden poner al servicio de la consecución de páginas vistas. Por esta razón, se mantiene una presencia menos potente en aquellas plataformas como Instagram, donde la empresa solo tiene un perfil corporativo general. Del mismo modo, en TikTok solo existe una cuenta global, aunque todavía no está abierta al público⁶⁴.

La compra de ElDesmarque por parte de Mediaset también ha influido sobre el modelo de ingresos del medio. Además de potenciarlo, permitiendo que un mayor abanico de marcas negocie con la cabecera, el creciente protagonismo del vídeo hará que el medio dependa más de la publicidad *display* que aparece antes de las reproducciones, según

⁶⁴ A fecha 12 de abril de 2021.

Federico Quintero, puesto que el objetivo es incrementar de manera considerable la cantidad de este tipo de contenidos en la web: “Es una obviedad. Al final, te ha comprado una televisión. Tienes que tener un producto televisivo dentro de una plataforma digital”.

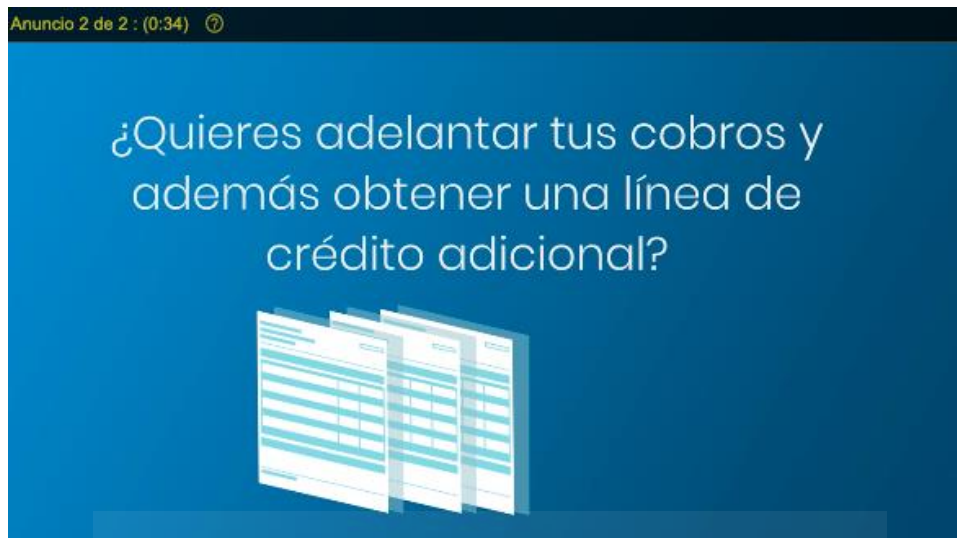


Figura 23. Ejemplo de publicidad display en vídeo. Fuente: eldesmarque.com

En el apartado del *branded content*, al que se concede una gran importancia en el seno de la compañía, el objetivo es ofrecer “impactos de valor” a los anunciantes (Javier Padilla, entrevistas). El responsable de distribución de contenidos del medio, Carlos Tur, relaciona este impacto con la capilaridad regional del medio; es decir, con la capacidad de la empresa para favorecer “el diseño de determinadas campañas”, como aquellas relacionadas con las casas de apuestas. Porque ElDesmarque, gracias al seguimiento de equipos locales, puede “atinar más en un equipo concreto” cuando se analizan los distintos partidos.



Figura 24. Ejemplo de elemento publicitario insertado en el contenido del medio. Fuente: eldesmarque.com

A la hora de definir el equilibrio entre el modelo de ingresos y la propuesta de valor de ElDesmarque, Federico Quintero pone el énfasis en que se le da “muchísima importancia a la parte periodística, [...] pero también a la parte del negocio y al cliente que confía y pone su negocio en ElDesmarque.

Creo que ese es uno de los deberes que últimamente, pero hace mucho ya, está ocurriendo en el periodismo y en los medios: que, al final, la publicidad prácticamente se servía como churros. No había una especialización, no había un modelo de venta y monetización diferencial. Cada vez está mejor, pero creo que eso fue lo que nos hizo avanzar. Pero no anteponemos el producto. Al final, sin producto no tendríamos lectores, y sin lectores no tendríamos publicidad. Lo que sí hemos hecho es adaptar, al contenido, nuestros espacios publicitarios. Creo que esa es la base fundamental del crecimiento de ElDesmarque (Federico Quintero, entrevistas)

En cuanto a la evolución económica del medio, los datos utilizados para triangular los resultados de las entrevistas corroboran que se trata de una empresa con una salud financiera robusta, tal y como insisten todos los gestores entrevistados. La primera muestra de ello es que los ingresos por explotación de El Desmarque Portal Deportivo,

S.L. crecieron un 3.743,23 % entre los años 2010 y 2019, desde los 145.273 hasta los 5.583.176 euros, según datos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI) consultados el 30 de marzo de 2021. En 2020 se registró un ligero descenso, hasta los 5.004.808 euros.

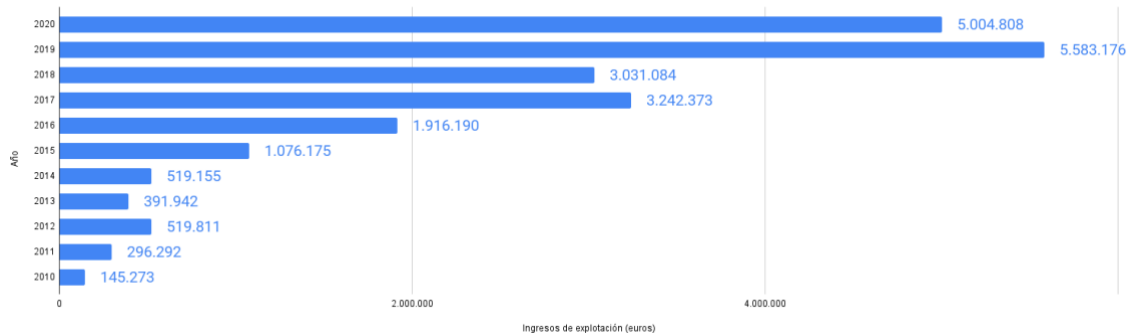


Figura 25. Ingresos de explotación de ELDesmarque (2010-2020). Fuente: elaboración propia a partir de datos de SABI

Al mismo tiempo, los resultados ordinarios antes de impuestos experimentaron un incremento del 9.986,26 %. En el año 2010, esta cifra se situaba en los 28.823 euros, y la década se cerró con unos beneficios previos al pago de impuestos de cerca de 3 millones de euros (2.907.163), tal y como revelan los datos del SABI. En ese último ejercicio, el margen de beneficio ascendía hasta el 52,07 %, aunque en este aspecto ha existido cierta oscilación –en 2014, el margen de beneficio fue del 5,51 % y en el año 2010 del 19,84 %–.

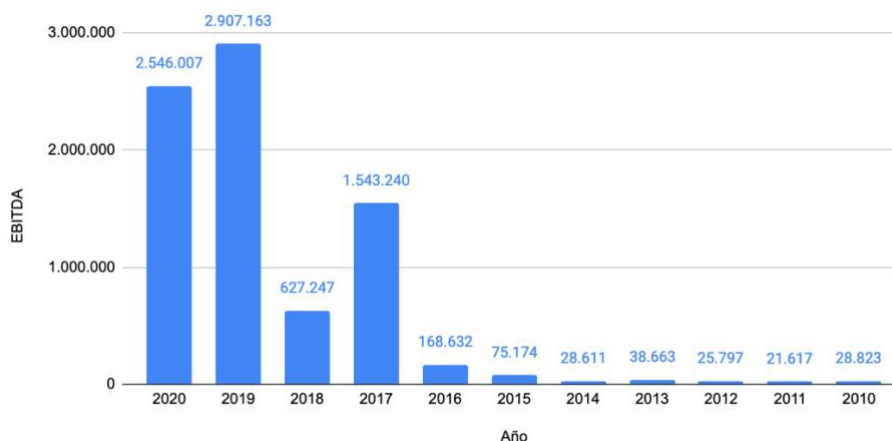


Figura 26. Resultados ordinarios de ELDesmarque en el periodo 2010-2020. Fuente: elaboración propia a partir de datos de SABI

Para comprender la situación de la firma, a estas cifras hay que añadir que la ratio de endeudamiento de la empresa se ha reducido desde un 76,94 % en el año 2007 hasta el 29,42 % en el ejercicio correspondiente a 2019, último en el que la base de datos de SABI ofrece información. Por último, la ratio de liquidez general se ha incrementado desde el 1,29 hasta el 3,40 y los fondos propios han crecido desde los 65.660 euros en 2010 hasta los 3.303.745 euros en 2019.

6.2.6 Misión

ElDesmarque plantea una misión de crecimiento. El propósito es que sus cifras de audiencia se incrementen ejercicio tras ejercicio para que, de forma paralela, se aumenten la facturación y la rentabilidad del medio. Esto se traduce en un producto periodístico que, pese a ser muy líquido, tiene una orientación muy marcada hacia la monetización del tráfico. Álvaro Ramírez reconoce, en este sentido, que el objetivo principal es que todos los usuarios lleguen a una URL de ElDesmarque, generando así un impacto publicitario, ya sea en una campaña nativa o a través de la publicidad programática.

Los datos relativos al volumen de ingresos y al resultado del ejercicio expuestos en el epígrafe anterior revelan que este objetivo primordial de la compañía se está cumpliendo, pero la entrada de Mediaset en el accionariado ha supuesto un acicate para las ambiciones de expansión de ElDesmarque. Javier Padilla reconoce, de manera explícita, que la misión “se ha multiplicado” con esta operación, planteando metas más ambiciosas, en plazos más cortos: “Si la facturación iba a ser de cuatro millones, ahora tiene que ser de seis. Y el año que viene de ocho. Tengo que facturar lo mismo que Marca de aquí a cuatro años. Esto lo ha acelerado todo muchísimo”. Federico Quintero confirma esta visión y admite que el medio “había tocado algo de techo, tanto en la monetización como en el crecimiento de la audiencia” porque tenía “mucho audiencia” y “mucho rentabilidad” para el reducido tamaño de la empresa.

Además de reconfigurar las metas, Mediaset ha proporcionado herramientas para su cumplimiento. Quintero valora las posibilidades de negociación con marcas, que ahora

“prestan más atención” porque el medio tiene un mejor posicionamiento en el mercado. El Director General también plantea objetivos más ambiciosos a medio plazo, aunque ofrece dos versiones en una charla publicada en ElDesmarque TV (2019). La primera de ellas es que el medio quiere “liderar la información deportiva a nivel nacional” y la segunda es que la misión actual pasa por “seguir creciendo hasta estar en el top 3 [de los medios deportivos en España]”. Jorge Liaño considera, siguiendo esta misma línea de pensamiento, que un espíritu ávido permite alcanzar cotas más altas, y también facilita que la hoja de ruta de la organización se mantenga invariable, si bien es necesario adaptarla a la realidad de las operaciones diarias:

Si tú te pones el techo muy bajo, seguramente no llegues tan arriba como podrías haber llegado. Si te pones el techo alto, es evidente que, aunque no llegues a tocarlo nunca, podrás estar cerca de él. En primer lugar, la visión era esa. Vamos a ponernos un techo alto, porque aspiramos a eso, aunque parezca muy lejano. Luego, cuando se fue volviendo una realidad el poder competir con esos medios y dejar aparte guerras de guerrillas locales en nuestros distintos *sites*, o competencias nacionales con otros medios nacionales un poquito menos importantes que los que he mencionado en cuanto a audiencia, pudimos ir creciendo mucho más. Es evidente que, conforme vas creciendo, tienes que ponerte metas más elevadas a nivel de audiencia, y también de facturación (Jorge Liaño, entrevistas)

En las palabras de Liaño se observa que la misión de la compañía radicada en Sevilla se identifica con su estrategia competitiva, debido a que en ambas subyace una preocupación fundamental por el crecimiento a largo plazo. Sin embargo, durante la etapa inicial del medio no existía una misión clara. “El [fundador] que diga que soñábamos con un 5 % de lo que se ha creado después, al menos ese día en el chiringuito [donde se ideó el medio], es mentira”, aseguró Federico Quintero en una entrevista (AFEC Football Academy, 2021). En este camino, la figura del empresario Antonio Lappí fue clave para crear un plan de negocio a largo plazo, estableciendo metas y determinando cuáles eran los niveles de inversión y la estructura de gastos necesaria para que la firma creciera de la forma deseada (Álvaro Ramírez, entrevistas).

6.2.7 Las ventajas competitivas de ElDesmarque

Con base en lo expuesto en los anteriores epígrafes, es posible determinar que el proceso de creación, distribución y captura del valor del modelo de negocio de ElDesmarque (Osterwalder y Pigneur, 2010) da lugar a tres ventajas competitivas principales. Para establecer cuáles son, se ha atendido a aquellas estrategias de creación de valor que no están siendo implementadas, en la actualidad y de la misma forma, por ningún competidor actual o potencial (Barney, 1991: 102), y también se ha seguido la propuesta de Arend (2003: 280), quien aboga por entender las ventajas competitivas como aquellas características de la empresa que se cimentan sobre la excelencia, evitando incluir en esta categoría a “cualquier causa de rendimiento superior”.

La primera ventaja competitiva de ElDesmarque es su capilaridad local. Esta característica nuclear de la propuesta de valor del medio ha permitido obtener una “posición privilegiada” (Carlos Tur, entrevistas) en distintos mercados locales y, a partir de esa base de tráfico orgánico y generación de marca, construir una audiencia nacional con la que competir en el terreno de las grandes cabeceras especializadas en periodismo deportivo. Asimismo, la evolución de ese mercado agregado ha favorecido que el crecimiento de la empresa se lleve a cabo de manera sostenida, a partir de nuevas aperturas de delegaciones y de creación de portales temáticos, manteniendo en todo momento una estructura empresarial acorde al volumen de negocio y sin una gran dependencia de las deudas, algo que incrementaba el atractivo de la sociedad para los distintos inversores que se han sumado al proyecto desde su nacimiento.

En el plano comercial, la capilaridad local abre el abanico de posibilidades de monetización, puesto que ofrece a los anunciantes la oportunidad de segmentar las campañas hacia públicos muy bien definidos en los que el vínculo entre la marca del medio y la comunidad de usuarios es mayor que en el caso de otras cabeceras. En última instancia, la combinación de la capilaridad local con los contenidos generalistas ofrece una mayor estabilización del volumen de audiencia y de los ingresos por publicidad gracias a que la diversificación potencia que las distintas delegaciones se complementen y el contenido se distribuya a través de una gran cantidad de canales.

Esta configuración regional de la compañía ha sido la principal ventaja competitiva que potenció el crecimiento y la consolidación de ElDesmarque durante su primera década de vida, y a partir de la entrada de Mediaset en el accionariado se ha generado otra ventaja competitiva complementaria: la disposición de capacidades y recursos competitivos a los que sus competidores no pueden acceder. Gracias a la colaboración con su empresa matriz, ElDesmarque ha tenido la oportunidad de crear su propio espacio televisivo, ElDesmarque de Cuatro, y también obtiene apoyo en el área comercial, ampliando la cartera de potenciales clientes. Del mismo modo, la empresa matriz potencia la base tecnológica del medio en terrenos como la Experiencia de Usuario (UX) y también incrementa el tráfico de la compañía gracias a la recirculación de los usuarios a través del tráfico referido (Jorge Liaño, entrevistas; Federico Quintero, entrevistas; Álvaro Ramírez, entrevistas). La filosofía empresarial que comparten ambas corporaciones es común, tal y como atestigua Javier Padilla: “Si un programa lleva tres emisiones y no se ve, no tiene una cuarta emisión. Lo cancelan y no hay problema. Nosotros estamos intentando inculcar eso a nuestro equipo”.

Por tanto, la cristalización de estas dos ventajas competitivas ha sido articulada, a lo largo de toda la historia del medio, por la tercera de ellas: el desarrollo de capacidades dinámicas y de una cultura corporativa centrada en optimizar la situación económica de la organización. El equipo directivo deja claro que la finalidad primordial de ElDesmarque es crecer en términos de audiencia y volumen de ingresos, y para ello se ha establecido un sistema de trabajo en el que todo el equipo humano se implica en el desarrollo de negocio, ya sea de forma indirecta –creando contenido que consiga el mayor número de páginas vistas posible, incluso dejando a un lado la carga informativa– como directa – implicando a los redactores en la ejecución de las campañas de *branded content*.

En la consecución de este objetivo organizacional también ha contribuido la condición de nativo digital del medio (Jorge Liaño, entrevistas), que ha facilitado el desarrollo de una metodología similar al *lean startup* –Javier Padilla habla de “metodología DMQ”, un proceso “ágil que te cagas”, en términos coloquiales– que permite la experimentación con infinidad de soluciones de negocio, como los servicios de mensajería o nichos temáticos emergentes. La habilidad para adaptarse a las necesidades del mercado de manera constante, con un gran protagonismo de la

analítica web a la hora de conocer las demandas de los usuarios, fue clave en un periodo en el que los competidores, ya sean medios tradicionales o locales, se veían inmersos en un proceso de transición hacia el escenario digital (Javier Padilla, entrevistas; Carlos Tur, entrevistas; Federico Quintero, entrevistas). Para el desarrollo de esta ventaja, resulta imprescindible la ‘coespecialización’ del equipo fundador, un recurso competitivo difícil de imitar por la visión de negocio y la complementariedad entre los distintos perfiles (aptitudes tecnológicas, audiovisuales, comerciales...), a pesar de la base periodística de todos los miembros.

6.2.8 Relaciones entre componentes del modelo de negocio de ElDesmarque

Partiendo de la propuesta de Massa, Tucci y Afuah (2017), en los apartados anteriores se ha ofrecido una descripción del modelo de negocio de ElDesmarque, entendido como un conjunto de atributos de la compañía que dan lugar al proceso de creación, distribución y captura del valor (Osterwalder y Pigneur, 2010). Para ello, siguiendo la taxonomía de estos mismos autores, se ha recurrido a un escrutinio de la interpretación, de carácter interno y subjetivo, que los gestores tienen sobre su organización. De manera complementaria, en este epígrafe, se analizan las interconexiones que existen entre los diferentes componentes del modelo de negocio con el objetivo de crear una representación explícita que sirva para comprender el modelo de negocio y la generación de ventajas competitivas de ElDesmarque, cerrando así un recorrido por las distintas formas que adopta el modelo de negocio de este medio nativo digital.

El elemento que vertebra todo el modelo de negocio de ElDesmarque es la propuesta de valor. Con su definición, en los primeros años de vida del medio se pusieron las bases para la construcción de un mercado bilateral que, por un lado, crea valor para una serie de pequeños mercados locales –capilaridad local– que, a su vez, abren la posibilidad de que los anunciantes segmenten de una manera más eficiente sus campañas publicitarias. Esto es posible gracias a la segmentación de los usuarios según sus características sociodemográficas y a la creación de comunidades que se identifican con las marcas de cada delegación.

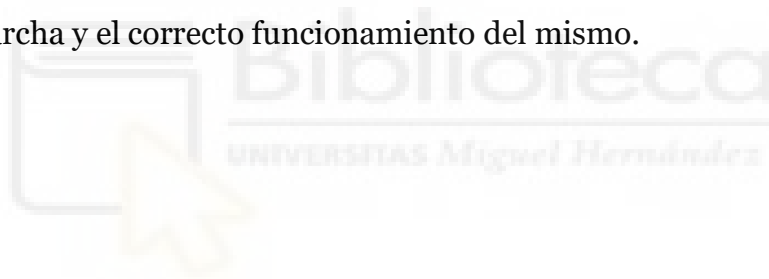
Por tanto, la propuesta de valor define también el modelo de ingresos, que evoluciona en paralelo al mercado bilateral (nuevos clientes interesados en distintos mercados, mayores posibilidades de monetización, incremento de la facturación...). Esta relación entre propuesta de valor, mercados y modelo de ingresos fija, además, el posicionamiento de la empresa como una alternativa más cercana y abundante en contenidos 'localistas' que los medios tradicionales a la hora de cubrir a determinados equipos. Todo ello con la filosofía de una empresa extremadamente orientada a resultados para los anunciantes con un modelo de monetización diferenciado, al menos durante la primera década de vida del medio. Ahora, en el contexto de Mediaset, el volumen de la publicidad *display*, especialmente en el vídeo, ha cobrado un mayor protagonismo y ha reducido las distancias con los diarios deportivos tradicionales, que se han convertido en los principales competidores. Es decir, se han reducido distancias con respecto a los grandes medios deportivos españoles, pero el objetivo es volver a diferenciarse con claridad, en esta ocasión por hibridar el ámbito televisivo con el digital.

Tanto la ideación como la ejecución de la propuesta de valor están definidas, a su vez, por la existencia de una serie de capacidades operativas –desde la redacción de contenidos, hasta la habilidad para extraer conclusiones valiosas de la analítica web– y dinámicas, que han permitido adaptar el producto de ElDesmarque a los cambios en los hábitos de consumo durante 15 años. Este conjunto de competencias también potencia la capacidad de monetización, optimizando así el modelo de ingresos a través de dos vías principales: (1) la implicación de los redactores en el contenido publicitario, ampliando el abanico de soluciones de *branded content*; e (2) incrementando el número de páginas vistas a través del SEO y la distribución en redes sociales para incrementar los ingresos por publicidad *display*.

Este entramado de relaciones entre los componentes es el que da lugar a las ventajas competitivas de ElDesmarque, que a su vez son el factor determinante para cumplir con la misión de negocio de la organización empresarial. Gracias a la capilaridad local, a la existencia de capacidades y recursos difícilmente replicables por la competencia y a la cultura empresarial orientada a los resultados económicos, la firma andaluza mantiene un crecimiento sostenido desde el inicio de su actividad, y este incremento

del volumen de ingresos y del margen de beneficio potencia el desarrollo de nuevas capacidades, en especial tras la adquisición de Mediaset. La misión, a su vez, se relaciona de manera estrecha con la propuesta de valor porque la define parcialmente –fomentando la búsqueda de nuevos nichos temáticos o incluso la apertura de nuevas delegaciones– y la PDV es el elemento fundamental para que la compañía cumpla con su meta. Esta relación ambivalente es similar a la que se produce entre la misión y el modelo de ingresos.

En la Figura 21 se puede observar, de manera gráfica, esta radiografía de carácter holístico en la que se refleja cómo el modelo de negocio de ElDesmarque se construye alrededor de una propuesta de valor diferenciada. Este componente, a su vez, habilita la presencia de un modelo de ingresos diversificado, factor que, unido a un buen posicionamiento en sus dos mercados, facilita el cumplimiento de la misión de negocio de la compañía. No obstante, si la propuesta de valor es el elemento articulador del modelo de negocio, las distintas capacidades operativas y dinámicas son la base para la puesta en marcha y el correcto funcionamiento del mismo.



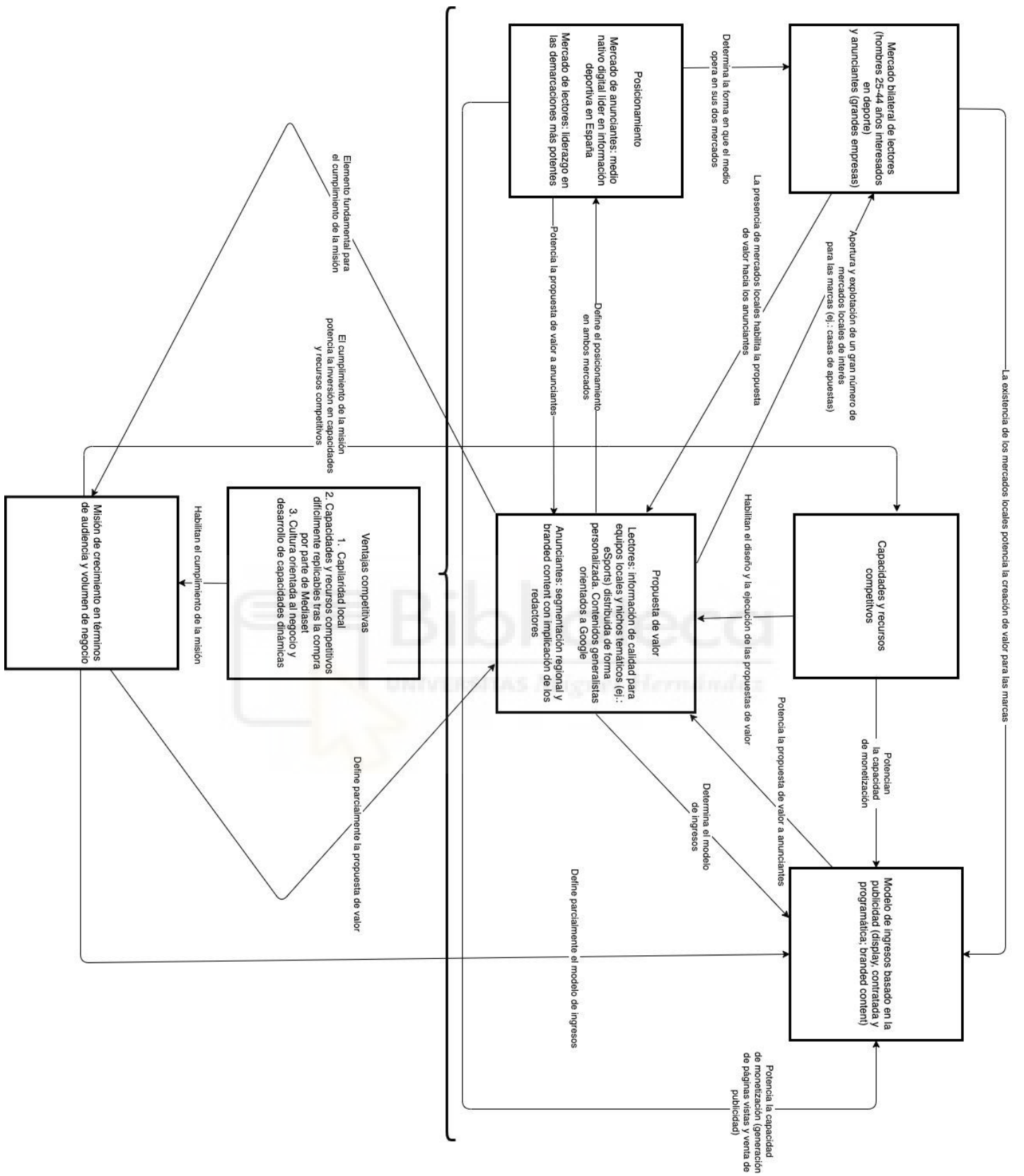


Figura 27. Representación gráfica del modelo de negocio de EIDesmarque. Fuente: elaboración propia.

6.3 Perfiles profesionales y capacidades operativas en ElDesmarque

En abril de 2021, ElDesmarque estaba compuesto por un total de 86 trabajadores⁶⁵. Este capital humano se divide en ocho bloques principales: dirección de la compañía, equipos de las distintas delegaciones, creadores de contenido escrito, creadores de contenido audiovisual, un equipo de redes sociales, un equipo de alertas y una sección técnica, además de un grupo de trabajo cuya labor se centra en apoyar a las ediciones locales en todo tipo de tareas, como la propia gestión de las plataformas sociales.

El perfil del creador de contenidos es el más abundante en ElDesmarque. Javier Padilla sitúa la cifra en “más del 80 %” y asegura que todos son periodistas. El perfil sociodemográfico es el de una persona joven, que ha salido de la universidad en los últimos tres años. El Product Manager reconoce que “el Desmarque tiene una redacción superjoven”, y que son los propios fundadores quienes elevan la edad media de la redacción: “Lo general son chicos y chicas que tienen 24-25 años que se dedican a escribir o a generar vídeos. Todos los redactores tienen un nivel básico-medio de edición de vídeo, saben subir los vídeos a YouTube, etiquetarlos...”. Álvaro Ramírez corrobora esta circunstancia, explicando además que una porción significativa de los redactores empezó en ElDesmarque como becario, o accedieron a su primer empleo en la compañía afincada en Sevilla. Esto permite que su perfil profesional se moldee, desde el primer momento, a las necesidades de la empresa.

Pese a que los directivos entrevistados insisten en la idea de que toda la fuerza de redacción de ElDesmarque es polivalente, es posible analizar dos grandes perfiles por separado. En el caso de los periodistas especializados en contenido audiovisual, Jorge Liaño aclara que no se trata, únicamente, de editores de vídeo, “aunque también cabe ese tipo de perfil”. El arquetipo al que hace referencia el Director de Multimedia es el de un profesional “versátil” que, además de redactar, tiene las competencias necesarias para comunicar delante de la cámara y transmitir mensajes de carácter informativo y comercial.

⁶⁵ Información extraída de una comunicación *ad hoc* por e-mail con Javier Padilla.

El perfil de la gente que tenemos en el departamento de audiovisual es el de un periodista con conocimientos de montaje periodístico, conocimientos también de montaje más relacionado con el mundo de la publicidad, porque hacemos mucho *branded content*, que es una publicidad más diseñada a medida del cliente en la que no todo es ponerle un banner en la web. [...] Es gente que no solo es capaz de montar cosas de publicidad, sino también de articular delante de una cámara discursos comerciales, no solo periodísticos. Es gente capaz de escribir con criterio, y de hacerlo bien, aunque en su día a día no escriban tanto como aquellos que están en ElDesmarque y tienen en la misión del día a día prácticamente solo escribir, pensar, producir, conseguir noticias y plasmarlas por escrito. Es gente que, en definitiva, es bastante versátil a la hora de adaptarse a nuevos formatos, a nuevos programas de edición de vídeo. A todo lo que sea construir, de la noche a la mañana, una nueva consigna audiovisual, con todo lo que eso implica (Jorge Liaño, entrevistas)

Entre los empleados dedicados al contenido escrito existe una mayor variedad. Por la naturaleza de ElDesmarque, existen perfiles especializados en la cobertura de aquellas temáticas de los verticales o de los equipos que pertenecen a las delegaciones, y también perfiles más orientados a redactar contenido generalista, centrado en el posicionamiento en Google y con un enfoque “muy regionalista” (Álvaro Ramírez, entrevistas). Nacho Delgado, un licenciado en periodismo con experiencia en información local –El Correo de Andalucía– y en comunicación deportiva –fue director de comunicación del Real Betis Baloncesto durante casi 17 años– es el Editor jefe de Contenidos.

Un ejemplo de redactor muy especializado en la cobertura local es Basilio García, licenciado en Periodismo y en Publicidad y RR. PP., con diploma de especialización en redes sociales y *marketing online* por la Universidad de Sevilla, además de experiencia en comunicación corporativa, que redacta principalmente para la edición de Sevilla. El periodista Ignacio Cáceres, Licenciado en Periodismo por la Universidad de Sevilla, también es otro ejemplo de redactor con un marcado enfoque local, gracias a su experiencia en medios sevillanos y andaluces, como *ABC de Sevilla* o Canal Sur, donde cubrió otras manifestaciones socioculturales de relevancia para la ciudad, como la Semana Santa. En las delegaciones también existen perfiles con una dedicación no exclusiva. Es el caso de Marta González, periodista licenciada y redactora de ElDesmarque Gipuzkoa, que fue directora de Gipuzkoa Sport durante cuatro años y también colabora con Mundo Deportivo. Eduardo Rodríguez, graduado en Periodismo

que se ha especializado en Counter-Strike y Clash Royale, colabora a tiempo parcial con el portal de eSports⁶⁶.

La relevancia que la formación en Periodismo o comunicación tiene para ElDesmarque también queda reflejada en el equipo fundador y directivo de la firma: Federico Quintero, Javier Padilla, Álvaro Ramírez, Jorge Liaño y Carlos Tur son licenciados en periodismo por distintas universidades sevillanas. No obstante, a partir de esta base, la trayectoria profesional de cada uno evolucionó de manera coherente con el cargo que ostentan en la actualidad. Muestra de ello es la labor estratégica de Federico Quintero como redactor jefe de Marca en Andalucía, o el paso de Jorge Liaño por la cadena COPE, una experiencia que luego pudo aplicar al desarrollo de ElDesmarque Radio. Por su parte, Javier Padilla ha fundado otros proyectos en distintos sectores, como 3Dsignia, una agencia especializada en comunicación y producto digital. La única excepción a esta base periodística es Virginia Rodríguez, la Directora Comercial, que estudió Publicidad y RR. PP. en el Instituto Europeo de Estudios Superiores (EEES), aunque tiene una amplia experiencia publicitaria en medios como La Fotografía Digital o el grupo Unidad Editorial.

El equipo de redes sociales está conformado por cuatro profesionales, además del Social Media Manager, Carlos Tur. En esta área, los trabajadores de ElDesmarque desarrollan tareas con menor carga editorial, puesto que, además de generar contenido para las distintas plataformas, también diseñan la estrategia a partir de la información obtenida con la analítica. Por su parte, el equipo de alertas, en el que también hay cuatro personas, “trabaja en sincronía con todas las delegaciones y equipos de ElDesmarque, pero nadie les apoya en la ejecución. Hacen envíos vía Telegram (antes, WhatsApp) y notificaciones *push*” (Carlos Tur). En ambos casos, todos los profesionales son periodistas que “en su mayoría acumulan años de trabajo en ElDesmarque y experiencia previa en otros medios” (Carlos Tur, entrevistas). “Si en algo coinciden todos es que dentro de ElDesmarque, antes de trabajar para Redes o Alertas, han sido periodistas, redactores del medio”, explica el responsable de distribución de contenidos. El último perfil profesional que se puede encontrar en

⁶⁶ Los datos de los empleados y directivos que aparecen en este perfil fueron consultados en LinkedIn entre los días 19 y 20 de abril de 2021.

ElDesmarque es el de un técnico que permite el desarrollo de la labor periodística y de infoentretenimiento. Este equipo lo componen cuatro personas: un diseñador, dos ingenieros y el propio Javier Padilla, en calidad de Product Manager (el cargo de Director de Tecnología y Experiencias evolucionó por la mayor implicación en tareas relacionadas con el diseño de productos, como la experiencia de usuario).

Este elenco de perfiles profesionales habilita, a su vez, la existencia de una serie de capacidades operativas que tratan de cumplir, de la manera más eficiente posible, con las actividades actuales de ElDesmarque (Teece, 2012: 1396). Estas competencias organizacionales se pueden agrupar en los siguientes bloques, confirmando así la taxonomía propuesta por Wirtz (2020), quien propone una serie de competencias necesarias para la mayoría de compañías mediáticas:

- **Aprovisionamiento de la información.** La disposición de las delegaciones incrementa la cercanía de los periodistas con las fuentes. Esto potencia el valor añadido de aquellas informaciones en las que es necesario destacar sobre los competidores nacionales por una mayor cercanía y por unos códigos de comunicación más cercanos a la realidad de las ciudades y los aficionados.
- **Creación de contenido.** Combinar el contenido especializado –tanto por una diferenciación geográfica como por una distinción temática, en el caso de los portales– con información e infoentretenimiento generalista, centrado en obtener tráfico a través de Google, supone una estrategia de diversificación relevante para el medio. Se crea valor para el usuario y para el anunciante, además de complementar el número de páginas vistas que provienen de las delegaciones, donde las posibilidades de escalar son reducidas (Álvaro Ramírez, entrevistas; Javier Padilla, entrevistas). La capacidad de crear contenido en formato vídeo ha cobrado un mayor protagonismo desde la entrada de Mediaset en el accionariado, aprovechando así un recurso competitivo sobre el que otros medios tienen menos margen de maniobra. De este modo, se potencia la calidad de las visitas por el incremento en el tiempo de permanencia en página.
- **Distribución del contenido.** El sistema de notificaciones de escritorio, la actividad en Telegram y los más de 60 perfiles de ElDesmarque en redes sociales

hacen que la distribución del contenido sea un elemento diferencial con respecto a los grandes diarios tradicionales, aportando valor al usuario y abriendo ventanas para la monetización gracias a la posibilidad de lanzar mensajes publicitarios de manera segmentada. “ElDesmarque tiene un equipo propio de redes sociales, pero [...] todos los periodistas, o la inmensa mayoría de ellos, están preparados para difundir su contenido, y de hecho es la política”, sostiene Carlos Tur, responsable de este departamento.

- **Comercialización del producto.** La venta de publicidad en los distintos soportes de ElDesmarque (web, principalmente, y también en redes sociales) es otra de las capacidades operativas que necesita ElDesmarque para desarrollar su actividad de forma exitosa. El equipo directivo de ElDesmarque diseñó una propuesta de valor centrada en la capilaridad regional, así como en la implicación de los creadores de contenido para crear y difundir los mensajes publicitarios. Según Javier Padilla, “cuando llega un redactor, [...] se le explica que las campañas necesitarán de su ayuda”. También se ofrecen otras soluciones, como la optimización constante de las campañas a través de grupos de Whatsapp en los que también está presente el equipo publicitario de los clientes. Esta capacidad se ha fortalecido gracias a trabajar bajo el paraguas de Mediaset, debido a que abre nuevas posibilidades para conversar con marcas y mejora la posición negociadora. “Yo, ahora, me siento en mesas en las que no me sentaba antes, y te escuchan más”, aseguró Federico Quintero en una charla (ElDesmarque TV, 2019).
- **Labores técnicas.** Los cuatro miembros de la división tecnológica de ElDesmarque se encargan de proporcionar las herramientas y los soportes básicos necesarios para la existencia de ElDesmarque, como la propia web, además del mantenimiento de estas infraestructuras (servidores, seguridad...). Concretamente, en esta área trabaja un diseñador y dos ingenieros, además de Javier Padilla, Product Manager, y se focalizan en soluciones tan distintas como el “desarrollo de conectores con proveedores externos, por ejemplo, para leer información en tiempo real de LaLiga” (Javier Padilla, entrevistas), gestionar el

CMS⁶⁷, mejorar la Experiencia de Usuario (UX) o configurar la analítica web (Google Analytics y Omniture), permitiendo incluso que cada creador de contenido reciba periódicamente en su e-mail un informe personalizable con el que puede conocer el rendimiento de su trabajo en términos de audiencia.

- Gestión de negocio y desarrollo de producto. Los resultados también evidencian que ElDesmarque cuenta con las competencias clave que Artero y Manfredi Sánchez (2016) atribuyen a los equipos directivos que son capaces de operar con solvencia en contextos cambiantes: (1) las relaciones institucionales, en especial aquellas orientadas a los anunciantes; (2) un liderazgo intelectual, en este caso de carácter distribuido y que recae sobre todos los miembros de la cúpula del medio; (3) habilidades avanzadas de comunicación que emergen en un discurso corporativo muy interiorizado y orientado a resaltar aquellas ventajas competitivas de las que dispone la empresa; (4) gestión de talento creativo a través de la contratación de perfiles de gran experiencia y la formación permanente de un personal joven; (6) innovación continua, demostrada en los cambios constantes que ha sufrido el producto, siempre con una orientación al mercado; (7) focalización y fluidez en tecnologías digitales, en especial el SEO y las plataformas sociales; (8) monitorización social, con un gran hincapié en la analítica (9); habilidades emprendedoras, tanto en el nacimiento del proyecto como en la filosofía de algunos fundadores, en especial Javier Padilla; y (10) responsabilidad social, buscando fórmulas para ofrecer información de servicio público (sobre COVID-19, por ejemplo) y manteniendo la empresa en Sevilla a pesar de la compra por parte de Mediaset (ElDesmarque TV, 2019). La única de estas habilidades sobre la que no se ha encontrado suficiente evidencia como para confirmar su existencia en el medio es la resolución de conflictos.

Al contrario de lo que ocurre en algunos de los medios de comunicación más innovadores (Valero Pastor, 2021), y también en competidores, como Marca⁶⁸

⁶⁷ Un CMS (*Content Management System*) es el *software* que emplea una compañía mediática para gestionar la creación y publicación del contenido en su web.

⁶⁸Ejemplo de personas que trabajan, de forma explícita, en el departamento de producto del diario Marca: <https://www.linkedin.com/in/carlossuarezpazos>

o Mundo Deportivo⁶⁹, hasta 2020 ElDesmarque no contaba con perfiles profesionales orientados específicamente al desarrollo de producto, como un *product manager*, aunque estas labores se llevaban a cabo de manera informal a través de los responsables de cada departamento. Sin embargo, el cargo de Javier Padilla evolucionó de Director de Tecnologías y Experiencias a Product Manager. Aunque las labores no han cambiado, el cargo anterior “se quedaba corto” por la implicación en tareas de diseño y experiencia de usuario. Ello no implica, en cualquier caso, que se utilicen metodologías habituales en este ámbito de trabajo, como Scrum o Kanban: “Tenemos la Metodología DMQ. Ágil, ágil... pero que te cagas de ágil”.

En el análisis pormenorizado de ElDesmarque se corrobora que las capacidades operativas, aunque tienen una menor complejidad que las capacidades dinámicas, también son difícilmente adquiribles en el mercado. Esto se debe a que, según los autores (Penrose, 1959; Ellonen, Jantunen y Kuivalainen, 2011; Lavie, 2006), su construcción se produce en el interior de las compañías a partir de la evolución, la transformación o la sustitución de procedimientos que quedan obsoletos. Javier Padilla explica esta circunstancia hablando sobre el vínculo entre formación y gestión de los recursos humanos:

Un redactor de El Desmarque entra sabiendo lo básico de la universidad, que es una forma de hacer periodismo que no se parece en mucho a lo que se da hoy en día en cuanto a digital, y allí se les enseña a utilizar un CMS, a optimizar los textos en SEO, a algo básico de HTML para que sepan manejarse, a manejar vídeos en la nube, a entender el algoritmo de YouTube... Ahora estamos buscando a alguien nuevo para dirigir en Sevilla a parte de la redacción junto a mi compañero. Cuesta encontrar a alguien con experiencia en gestión de grupos y no puedes promocionar a nadie porque son personas muy nuevas que todavía no tienen la capacidad de gestionar un equipo. Hay veces que nos cuesta encontrar esos perfiles (Javier Padilla, entrevistas)

Tradicionalmente, el medio ha tenido dificultades para retener el talento a causa de las limitaciones económicas, que les impedían competir con ofertas de otras empresas con

⁶⁹ Ejemplo de personas que trabajan, de forma explícita, en el departamento de producto del diario Mundo Deportivo <https://www.linkedin.com/in/netidea/>
<https://www.linkedin.com/in/rafalopezjano/>

mayor poder adquisitivo. Por la juventud de los perfiles y la conversión de las personas en “una redacción en sí misma” (Javier Padilla, entrevistas), otras instituciones de mayor tamaño se interesaban por estos perfiles profesionales. En cualquier caso, es una problemática se ha reducido gracias al músculo económico que aporta Mediaset.

En el sector del periodismo había una broma con ElDesmarque: nos decían que somos como el Sevilla F.C. porque nos lo desmantelaban todos los veranos. El *Community Manager* de la Selección Española de Fútbol es de ElDesmarque, por ejemplo. Nos los quitaban porque no teníamos capacidad económica para mantenerlos. Ahora que tenemos esa capacidad económica intentamos retener el talento y que no se nos vaya todos los veranos (Javier Padilla, entrevistas)

El conjunto de capacidades ordinarias que se ha abordado en el presente epígrafe es el que fundamenta el modelo de negocio actual de ElDesmarque. No obstante, a pesar de que se ha ofrecido una radiografía estática de la situación del medio a mediados de 2021, estas competencias operativas están sometidas a cambios constantes, causa –y también consecuencia– de un proceso de innovación en modelos de negocio. Esta evolución se apoya sobre la creación y el apuntalamiento de una serie de capacidades dinámicas, incluyendo los microfundamentos –competencias que permiten ajustar, recombinar y desarrollar nuevas capacidades– y las capacidades de alto grado, que buscan nuevos modelos de negocio explotables y una transformación de la empresa constante para asegurar su competitividad (Teece, 2018). A continuación se pormenoriza la evolución y las características de estas habilidades y su relación con la innovación en modelos de negocio.

6.4 Desarrollo de capacidades dinámicas para la innovación en modelos de negocio en ElDesmarque

En esta sección de la tesis doctoral se analiza la forma y la medida en que ElDesmarque ha desarrollado capacidades dinámicas. Es decir, se ahonda en qué mecanismos y con qué profundidad ha creado las habilidades necesarias para detectar nuevas oportunidades de negocio, darles respuesta y configurar su base de recursos de manera reiterativa con el fin de crear/alterar productos y servicios que se consoliden en el

tiempo por su valía. Aunque las capacidades son entidades “difusas” (Lanzi, 2007) cuya delimitación y análisis resulta complicado, el presente trabajo trata de ofrecer evidencias siguiendo las definiciones más extendidas en la literatura académica. Asimismo, se asume la existencia de una serie de microfundamentos (Teece, 2007, 2010, 2018) que dan lugar a estas competencias de alto grado. De manera complementaria, los siguientes subepígrafes pormenorizan el papel de las capacidades dinámicas en dos procedimientos clave para las compañías innovadoras: (1) el diseño de nuevas formas de crear, capturar y distribuir valor con la aspiración de innovar en el modelo de negocio y (2) la consecución de la ambidestreza en el modelo de negocio, explotando con eficiencia las líneas de negocio actuales y explorando simultáneamente nuevas avenidas de interés para la organización comercial.

6.4.1 Detección de nuevas oportunidades de negocio en ElDesmarque

ElDesmarque ha desarrollado tres métodos de trabajo principales –la atención constante a la analítica, la exploración de la industria mediática/tecnológica y la observación del mercado futbolístico– cuya finalidad es escanear tanto los mercados en los que opera actualmente como aquellos espacios en los que pueden surgir nuevas oportunidades de negocio de interés para el medio. Esta capacidad dinámica, la de localizar nuevas oportunidades de negocio, está articulada por una serie de microfundamentos que dependen de las habilidades individuales del equipo directivo. Sin embargo, en el caso de la firma sevillana se han establecido una serie de mecanismos organizacionales que, basados en una cultura del dato y la experimentación, derivan en el descubrimiento de nuevas vías potenciales para crear, distribuir y/o capturar valor sin depender exclusivamente de los responsables de la compañía.

La primera de estas metodologías consiste en un análisis permanente de la analítica, tanto de la web como de las distintas plataformas donde ElDesmarque está presente. Por tanto, es la más cercana a las operaciones del día a día, y permite al medio hallar nuevos nichos de mercado a partir de su estrategia competitiva y su propuesta de valor actual, que resultan en una combinación del contenido especializado en las delegaciones con el contenido centrado en lograr un buen posicionamiento en Google.

Las oportunidades de negocio pueden tener un carácter temporal o convertirse, con el tiempo, en una solución estratégica, como ocurrió con el portal especializado en motor comercial. Álvaro Ramírez lo ejemplifica hablando sobre tendencias futbolísticas:

Sale un futbolista que, por algo, es de mucha actualidad, y sabemos que va a durar tres o cuatro meses, atacamos esa estrategia, digámoslo así. En el resto de cosas, evidentemente, estudiando mucho la competencia, estudiando mucho Google, estudiando mucho las tendencias en Facebook (qué es lo que más se comparte, qué es lo que tiene más alcance...). Viendo la competencia y no solo la competencia: lo que se comparte en redes, lo que le interesa a la gente... Intentar afinar ahí, viendo mucho lo que muestran Google y Google Discover, que es una fuente de tráfico muy importante a día de hoy. Se estudia un poco cuáles son esos nichos, cuáles son los intereses de la gente, y se intenta hacer una estrategia acorde a eso (Álvaro Ramírez, entrevistas)

El propio Director de Contenidos y Audiencias reconoce que esta estrategia de detección de oportunidades basada en la analítica les permitió adelantarse a la competencia a la hora de explotar algunas temáticas, como el contenido sobre juegos Fantasy: “Fuimos los primeros en hacerlo. Hoy te lo encuentras en Marca, As, Mundo Deportivo... Eso, durante varios años, ¿qué nos ha permitido? Tener una audiencia que no canibaliza a otros medios, porque nadie la hacía”. Con el paso del tiempo surgieron imitadores, y este tipo de informaciones están presentes en otros medios deportivos, además, por supuesto, de los especializados. Es por ello que el papel de esta ventaja competitiva se ha visto reducido.

Javier Padilla asegura que la redacción está “muy conectada” a las herramientas de analítica web (Google Analytics y Omniture, de Adobe), tanto por la presencia de pantallas que ofrecen datos en tiempo real como por el acceso de los propios redactores a sus datos de rendimiento, una “forma de autocontrol” para optimizar los resultados que se obtienen y atender a tendencias emergentes. A través de informes personalizables, los empleados conocen el número de visitas de las noticias, si esas cifras se ajustan a los requerimientos del medio, la procedencia del tráfico y también la profundidad de las visitas (tiempo de permanencia en página, recirculación, reproducciones de vídeo...), una métrica compleja a la que cada vez se presta más atención (Carlos Tur, entrevistas).

El último movimiento de la empresa hacia un conocimiento total de los hábitos de consumo de los usuarios es la integración del ámbito digital y el de la televisión. Desde que la compañía se integró en el portfolio de Mediaset, su marca aparece en distintos espacios –desde los telediarios hasta el programa propio, ElDesmarque de Cuatro– cuya incidencia sobre el número la audiencia de la web se mide a través de Chartbeat, una herramienta de analítica web que permite conocer que esas menciones a nivel nacional tienen sobre el tráfico.

¿Se habla de ElDesmarque en Deportes Cuatro? ¿Qué impacto tiene 5 minutos después? Es reconocimiento de la marca, y la verdad es que es un producto interesante. Eso nos lleva a saber dónde tenemos que tocar [...], dónde tenemos que potenciar y, quizás, dónde no deben tener mayor cabida nuestros esfuerzos. [...] Es una herramienta que nos orienta hacia el consumo de lo digital a raíz de su presencia en televisión (Federico Quintero, entrevistas)

En segundo lugar, ElDesmarque está “24 horas conectado a las tendencias” (Federico Quintero, entrevistas) de la industria, una tarea que recae principalmente sobre los directivos del medio, confirmando que en la consolidación de esta capacidad dinámica tiene un gran protagonismo la habilidad cognitiva de los estamentos más altos de la empresa. Ellos mismos reconocen que les gusta “ver lo que se hace por ahí” (Álvaro Ramírez, entrevistas), con una especial atención al mundo anglosajón. No en vano, Jorge Liaño menciona a medios como el *The New York Times* o la BBC, mientras que Álvaro Ramírez habla del *Washington Post* para poner como ejemplo su cuenta de TikTok, en la que una persona se dedica “a vender el medio entre la audiencia más joven [...], una estrategia superbuenas”. En consonancia, también se observa lo que hacen los competidores, tanto en términos operativos –SEO, por ejemplo– como de acciones con ambición estratégica –en especial sobre los modelos de suscripción (Federico Quintero, entrevistas)–.

Jorge Liaño aboga también por “mirar con mucha humildad lo que están haciendo aquellos que incluso te parece que hacen cosas demasiado opuestas a las tuyas”, y menciona a creadores de contenido en YouTube y Twitch, como Rubius, Ibai Llanos o DjMaRiio, que acumulan más de 21 millones de seguidores en las principales

plataformas en las que operan actualmente⁷⁰. El Director de Multimedia muestra una opinión clara respecto a las nuevas tendencias de consumo relacionadas con este tipo de creadores:

El que diga que Rubius, Ibai Llanos, DjMariio o alguno de estos [creadores de contenido] no sabe es un mentecato. A mí me puede gustar más o menos el contenido que ellos desarrollan. Personalmente, por mi tramo de edad, porque tengo 42 años. Ya es difícil que yo me pueda enganchar diariamente al Rubius. Pero cuidado, porque es un comunicador que tiene millones de seguidores. De lo que comunique. No deja de ser un comunicador que tiene muy claro lo que va a comunicar cada día, sabe llegar a la gente que le está viendo y, además, tiene altos conocimientos del lenguaje audiovisual. (Jorge Liaño, entrevistas)

Para poner en contexto la importancia de esta capacidad dinámica, Álvaro Ramírez recalca que, a pesar del interés por lo que ocurre en el sector a nivel global, “hay que saber dónde está uno”. “Si una persona de nuestro equipo de redes se dedica a hacer TikToks cada día, estamos perdiendo capacidad de distribución de contenidos en otras redes sociales”, recuerda. Aquí entra en juego el equilibrio de los recursos disponibles y la cultura orientada al negocio, por la que se intentan rentabilizar todas las acciones. Algo que, en el corto plazo, resulta complicado en plataformas sobre las que solo se puede ofrecer *branded content*, como Instagram o TikTok, por la dificultad para introducir enlaces hacia *URLs* de ElDesmarque⁷¹.

Para tomar el pulso a lo que ocurre a su alrededor, el medio también acude a conferencias de editores de contenido (Álvaro Ramírez, entrevistas; Carlos Tur entrevistas). Jorge Liaño explica, por el contrario, que no es posible recurrir a la consultoría, porque los expertos “o bien no existen o bien no están consolidados en el tiempo”.

Lo que es evidente es que expertos consolidados, con una trayectoria en el tiempo enorme, sobre cómo hay que hacer las cosas en Internet, es difícil que existan, porque además las reglas del juego cambian casi a diario cuando le da la gana a Don Google, que es el que manda aquí. Como manda Google, y las

⁷⁰ Datos de seguidores en Twitch para ElRubius e Ibai, y de YouTube para DjMariio, consultados a fecha 22 de abril de 2021. Todos ellos están presentes, además, en otras plataformas, como Twitter e Instagram.

⁷¹ Tras la redacción de este apartado, Instagram abrió la posibilidad de incluir enlaces en sus stories.

reglas van cambiando, y tampoco se molesta en informarte de ello al minuto, pues no hay grandes expertos que te puedan decir lo que tienes que hacer (Jorge Liaño, entrevistas).

Otra industria muy vinculada a la innovación y al sector de los medios de comunicación sobre la que la directiva de ElDesmarque mantiene un ojo puesto es la tecnológica. Además de convertirse en *betatesters*⁷² de productos tecnológicos nacidos en Israel y Silicon Valley (ElDesmarque, 2019), Javier Padilla muestra un gran interés por la tecnología. El Product Manager es valedor de una filosofía autodidacta que ha desarrollado desde su etapa en el diario *ABC* de Sevilla, cuando creó una aplicación para gestionar los encargos a fotógrafos, y utiliza su cuenta personal de Twitter de manera activa para compartir contenido sobre programación, ciberseguridad o empresas de referencia en el ámbito de la innovación, como Apple.



Figura 28. Contenido sobre tecnología y fútbol publicado por Javier Padilla. Fuente: Twitter

La tercera pata de esta capacidad dinámica se fundamenta sobre la especialización del medio: el mercado futbolístico. Por la naturaleza de su propuesta de valor, construida alrededor de la capilaridad local, ElDesmarque ha tenido que detectar oportunidades para la apertura de delegaciones a lo largo de toda su historia. Este proceso se basa, según Jorge Liaño, en el estudio de diferentes datos, como el acceso a Internet en las ciudades de España, cifras de seguimiento de los equipos profesionales en televisión y

⁷² Concepto anglosajón utilizado para referirse a aquellas entidades (personas e instituciones) que prueban las primeras versiones de productos tecnológicos con el objetivo de evaluar sus funcionalidades y mejorarlos.

redes sociales, datos demográficos, cantidad de socios de los equipos y competidores existentes en cada mercado local. Federico Quintero resume la importancia de conocer el mercado, en términos de necesidades desatendidas y saturación de empresas, con el siguiente tuit:



Figura 29. Federico Quintero confirma la atención a los medios locales a la hora de abrir nuevas delegaciones. Fuente: Twitter

También existe un componente “intangible”, que Liaño cuantifica como un 10 %, basado en la intuición de los directivos. Carlos Tur confirma, siguiendo esta misma línea de pensamiento, que la expansión se producía hacia mercados en los que se entendía que existía una probabilidad de éxito, sin depender exclusivamente de variables atractivas *a priori*, como el ascenso a Primera División. “Hay momentos puntuales en los que un equipo baja de categoría y en ElDesmarque eso no tiene una incidencia negativa. Todo lo contrario. La visita se mantiene, y a veces aumenta. Se multiplica, porque el vínculo entre un aficionado y su equipo, que en este caso es una de las partes más importantes a nivel de estrategia, no desaparece”, explica el responsable de distribución de contenidos. Una muestra de esta filosofía, según Fede Quintero, es que la sección especializada en el Cádiz C. F., la primera que nació tras el proyecto inicial focalizado en los equipos de Sevilla, se abrió cuando el equipo gaditano estaba en la órbita de la 2ª División B.

Uno de los microfundamentos que la literatura científica (Teece, 2007) vincula a esta capacidad de alto grado es la formulación y comprobación de hipótesis. En este

particular, Jorge Liaño resalta la importancia del ensayo-error en las operaciones diarias de ElDesmarque: “Yo puedo probar algo y que no funcione. O que nos presenten una aplicación, me entre por el ojo y no funcione. De la misma manera que puede haber otra que me entre por el ojo, pruebe por probar y diga: «Esto, a mí, me solventa muchos problemas y me agiliza los tiempos y las cargas de trabajo». Pues es todo así”. Carlos Tur, por su parte, hace hincapié en el empleo del método *lean startup*, cuya idea básica es el establecimiento de hipótesis y su comprobación o falsación tras la puesta en marcha con agilidad de un producto de bajo coste, evitando así la necesidad de grandes inversiones para comprobar si las oportunidades detectadas son viables. Este microfundamento se configura, por tanto, como un nexo entre la capacidad dinámica de búsqueda de nuevas líneas de negocio con la capacidad dinámica de explotación de las mismas, que se analiza en el siguiente epígrafe de la tesis doctoral.

6.4.2 Explotación de las nuevas oportunidades detectadas en ElDesmarque

En el contexto de las capacidades dinámicas, el hallazgo de una oportunidad de negocio con potencial de éxito podría derivar en dos escenarios: (1) la implantación de una solución temporal que reajuste el modelo de negocio o (2) la provocación de cambios estructurales en la firma, como el diseño de un modelo de negocio completamente nuevo. En el caso particular de ElDesmarque, lo más habitual ha sido el primero de estos dos escenarios, puesto que durante sus 15 años de vida se han producido continuos reajustes de distinta envergadura que, sobre todo, han provocado mutaciones en la propuesta de valor, elemento vertebrador –como se ha visto en epígrafes anteriores– del modelo de negocio. Esta circunstancia es coherente con la literatura científica sobre capacidades dinámicas, que otorga un especial protagonismo a un microfundamento muy básico: la habilidad para diseñar, con acierto, las características de los nuevos productos y servicios para satisfacer las necesidades desatendidas en el mercado (Teece, 2007).

La apertura de las nuevas delegaciones es un ejemplo claro en el contexto del medio andaluz, puesto que cada una de ellas tiene identidad propia. Por este motivo, es

necesario contratar a periodistas experimentados y que aporten valor gracias a sus conocimientos, su trato con las fuentes e incluso su marca personal. Fue el caso de Valencia, con David Torres, “reconocido periodista deportivo tras veinte años de experiencia en los medios de comunicación valencianos” (El Mundo, 2014). También se puede observar este microfundamento en la implantación de los portales temáticos y otros productos/servicios, como el sistema de alertas a través de WhatsApp o ElDesmarque Radio. El primero de ellos sufrió una clara mutación hacia el sistema actual, conformado por las alertas de escritorio y los canales de Telegram, mientras que el segundo se abandonó para dar lugar a una apuesta más decidida por el audiovisual.

Estas mutaciones en la propuesta de valor, a su vez, han influido sobre los mecanismos de distribución del valor, creando canales para llegar a esos nuevos mercados, y también de la captura del mismo, gracias a la posibilidad de abrir nuevas vías para monetizar el contenido (ej.: *prerolls*⁷³ publicitarios en los vídeos). En este entramado de relaciones entra en juego, de nuevo, la filosofía *lean startup* de ElDesmarque: el medio crea mínimos productos viables (*MVPs*) con una agilidad “brutal” (Carlos Tur, entrevistas) para probar soluciones y perfeccionar su oferta e innovar con el menor coste posible. La motivación que subyace sobre este planteamiento tiene un origen económico, debido a que en el pasado existía una escasez de recursos que obligaba a buscar soluciones de bajo presupuesto. Con el tiempo, y a pesar del crecimiento, este *modus operandi* se ha mantenido, tal y como atestigua Javier Padilla:

Por supervivencia, intentábamos encontrar la forma de hacer algo sin dinero. Entonces, como llevas eso en el ADN desde el primer día, cuando tienes algo de dinero lo aprovechas una burrada. Yo trabajaba en un equipo editorial grande, Vocento, y ahora veo cómo se trabaja en Mediaset y otros, y ves que las formas de invertir son completamente distintas a la nuestra. Allí es habitual pagar 60.000 euros al mes por un servicio de algo, y nosotros no hemos pagado 60.000 euros al mes por un servicio en la vida. Ni al año. Estamos acostumbrados a producir de una forma completamente distinta (Javier Padilla, entrevistas)

⁷³ Formato publicitario que consiste en la reproducción automática de anuncios breves antes de un contenido informativo o de infoentretenimiento incrustado en la web.

Entre los factores que contribuyen a la agilidad de ElDesmarque destacan la ausencia de filtros burocráticos, la independencia de los directivos para tomar decisiones –con ciertas limitaciones para aquellos cambios de un alcance estratégico– y la confianza que existe entre los fundadores (Álvaro Ramírez, entrevistas; Federico Quintero, entrevistas), que reduce al mínimo los procesos necesarios para dar salida a una idea. Jorge Liaño pone de relieve la sencillez del procedimiento que se sigue para probar una nueva solución con el siguiente testimonio:

¿Cuál es nuestra diferencia con respecto a otros medios más grandes en cuanto a estructura? Pues es muy sencillo: que somos muy ágiles. Que Jorge Liaño se sienta con Álvaro Ramírez y Javier Padilla un lunes por la mañana, se les ocurre una *frikada*, y no pasa del miércoles o del jueves y ya la han probado. Si es que hay que hacer algo antes de probarlo. Porque, como esté a mano, se ha probado a los diez minutos. En eso somos muy ágiles (Jorge Liaño, entrevistas)

En la directiva de ElDesmarque se produce, pues, lo que Battistella *et al.* (2017) conceptualizan como ‘efecto pequeño mundo’, estableciendo un paralelismo con el fenómeno matemático por el que los distintos nodos de una red –social, en este caso–, incluso si no son vecinos entre sí, presentan una relativa cercanía que agiliza los procesos de toma de decisiones. En otras palabras: en este medio, aunque los responsables de cada sección ejecuten tareas de distinta naturaleza, se han consolidado mecanismos –en su mayoría informales, como el contacto permanente a través de WhatsApp o la delegación de algunas tareas ejecutivas– que fomentan la diligencia de la compañía. Para Álvaro Ramírez se trata de una ventaja con respecto a los medios tradicionales, y su mantenimiento tras la llegada de Mediaset depende de Federico Quintero, según admite el propio Director General: “Mediaset no nos ha frenado. Ese es mi trabajo. Hablar con ellos para que las cosas se agilicen y vayan al mismo ritmo que lo solemos hacer”.

La agilidad y la flexibilidad de la que hacen gala los fundadores de ElDesmarque, aunque son características valiosas para la empresa, no son entidades que garanticen una innovación eficiente por sí mismas. La implantación periódica de nuevas soluciones necesita de otro microfundamento para articularse en plenitud: la capacidad de equilibrar los recursos disponibles en la compañía. En este sentido, Álvaro Ramírez reconoce la importancia de establecer prioridades. Por ejemplo, si se

decide explotar un nuevo nicho de contenidos en Google, se abandonaría otra línea temática que, en la actualidad, provee al medio de tráfico e ingresos. La empresa está buscando, de manera reiterada, el equilibrio entre todos sus recursos para crear, distribuir y capturar el mayor valor posible.

Si bien el dinamismo de la empresa se observa, principalmente, en la implantación de soluciones menores, como las estrategias SEO, cuando la modificación de la compañía pasa por cambios más sustanciales, como incrementar el número de delegaciones, el proceso se dificulta por la implicación de un mayor número de recursos. Al fin y al cabo, la propuesta de valor de este tipo de servicios pasa por ofrecer contenidos especializados con una mayor carga periodística que en el caso de algunas noticias de infoentretenimiento destinadas a posicionar en buscadores. Jorge Liaño asegura que “tampoco es que sea un proceso de meses, pero como mínimo te tiene que llevar unos días o unas semanas”, porque “tienes que encontrar a la persona adecuada que te dé la idiosincrasia de la zona”. Por tanto, evitar “los sesgos, el delirio, la decepción y la arrogancia” (Teece, 2007) es una habilidad clave de los miembros de la organización para tomar buenas decisiones.

La manifestación más clara del uso de datos para comprobar hipótesis es la elaboración de un ‘algoritmo’ para valorar el potencial de un mercado porque habían detectado un problema.

“Tras las aperturas de algunas delegaciones nos dimos cuenta de que no sabíamos estimar cuánta audiencia nos llegaría, por ejemplo, al abrir ElDesmarque Valencia. De hecho, creo que nadie se planteaba calcular cuánta gente iba a leerlo siabría un medio de comunicación especializado en X en la zona Y en el año Z” (Javier Padilla, entrevistas)

Las variables que incluye esta herramienta matemática son seis. En primer lugar, estudios del INE para conocer las preferencias de equipos de fútbol. “En Málaga supimos que el 60 % (más o menos) eran del Real Madrid como primera opción y del Málaga CF como segunda” reconoce Padilla. En segundo lugar, tomaron a los medios líderes de las zonas en las que querían implantarse como ‘caso óptimo de alcance’, para estimar el mejor escenario posible. La tercera variable es el número de hombres con un alto consumo de Internet, un factor que resultaba importante en los primeros años

de existencia de ElDesmarque, cuando la implantación digital no presentaba los índices actuales. También se incluían los seguidores en redes sociales y plataformas de vídeo de los equipos y los datos de Comscore. Todos estos datos se introducían en una hoja de cálculo con la que se estimaba el potencial de las nuevas delegaciones. “Con esas relaciones pude fabricar coeficientes que nos ayudaban a calcular el crecimiento aproximado para el primer, segundo y tercer año de una edición nueva de ElDesmarque”, narra el *Product Manager*.

En ElDesmarque, la cultura de la rentabilidad, de probar a bajo coste y de sustentar las decisiones en tantos datos como sea posible son mecanismos que reducen el riesgo. Lo mismo ocurre con la existencia de un abanico heterogéneo de capacidades cognitivas entre los directivos, fruto de su especialización (Helfat y Peteraf, 2015). Para ilustrar estos intentos de optimizar los recursos disponibles, hay que remitirse al ascenso a Primera División de equipos en los que no existe una delegación, como el Elche C. F., debido a que se crea una mayor demanda de información –aunque sea indirecta, por la relación con equipos relevantes para ElDesmarque, como el Sevilla F. C. o el Real Betis Balompié—. Al no tratarse de mercados relevantes para el medio, algo que se confirma a través de estudios de mercado, el medio desarrolla esta sección con contenidos de agencia, y también de colaboradores, flexibilizando su fuerza de trabajo y reduciendo costes. Una correcta destinación de recursos es un elemento vital para que cristalice la capacidad dinámica de explotación de oportunidades.

Aunque los responsables de ElDesmarque insisten en la independencia con respecto a Mediaset y en la gran agilidad de su compañía, los resultados evidencian que se sufre una lógica ralentización en el momento de implantar los proyectos más complejos. Además, existen ciertas líneas rojas en áreas que supondrían un cambio radical en el modelo de negocio, o incluso el establecimiento de dos modelos de negocio paralelos, como ocurriría en caso de implantar un modelo de suscripción. En estas zonas calientes, el poder ejecutivo del principal accionista se hace palpable.

Ahí [en la implantación de un modelo de suscripción] sí tendríamos que ir de la mano con Mediaset. Porque, evidentemente, ya es la poseedora del 80 % de la compañía, y en dos años lo será del 100 %, y es una decisión que trasciende a una decisión banal del consejo de administración. Si me pides mi opinión global sobre esta situación... Creo que acabará llegando, pero creo que tiene que tener

un consenso de todos los medios. Es decir, cuando la gente se acostumbre a que hay que pagar por la información será el momento. Ahora mismo, tenemos distintos criterios: unos sí, otros no. Pero se está avanzando en ese modelo y yo creo que será lo absolutamente lógico (Federico Quintero, entrevistas)

La dependencia podría entenderse como una limitación en el margen de maniobra del medio, pero Teece (2007) defiende que un correcto establecimiento de las fronteras de la empresa es síntoma de un modelo de negocio bien diseñado, debido a que se fortalecen los lazos entre los componentes del mismo por la especialización, y además se reduce el riesgo de que aparezcan imitadores. En otras palabras: una iniciativa innovadora desmesurada permitiría que ElDesmarque creara un mayor número de productos o servicios, pero evitaría que se desarrollaran auténticas capacidades operativas que dieran respuesta eficiente y sólida a las líneas de negocio actuales y futuras. Además, ElDesmarque es ahora una empresa dependiente de Mediaset, y aquí gana entidad otro microfundamento de la capacidad dinámica de aprovechamiento de oportunidades: la externalización de recursos.

A lo largo de su existencia, el medio andaluz ha externalizado recursos a través de distintas estrategias. Una de ellas es la firma de acuerdos de colaboración, como el llevado a cabo con SAGA, la *startup* israelí que les permitió probar un sistema similar a las *stories* de Instagram, aunque integradas en la web –algo que hoy en día utilizan medios como Marca o La Vanguardia y que, en ElDesmarque, se decidió abandonar, entre otras razones, por las dificultades para la monetización (Carlos Tur, entrevistas). La contratación de periodistas *freelance* es otra de ellas. Y también se puede clasificar en este tipo de iniciativas el apoyo de Mediaset, que refuerza las tareas comerciales y tecnológicas con unos costes de externalización que tienden a cero. Un ejemplo claro es la gestión de la publicidad programática del medio, gestionada por parte de PubliEspaña⁷⁴ “con su equipo de *traffickers*⁷⁵” (Javier Padilla, entrevistas). Aquí se observa que la empresa tiene habilidad para integrarse en otro contexto empresarial a través de la importación de habilidades transformadoras (Doz y Kosonen, 2010).

⁷⁴ Filial publicitaria de Mediaset España

⁷⁵ También conocidos como *traffic managers*. Personal encargado de gestionar la publicidad digital de un proyecto

El salto que supone la integración en un gran grupo mediático también ha resultado en una reducción de la velocidad con la que se prueban nuevas soluciones. De acuerdo con Carlos Tur, la compañía vive una etapa de estabilidad, puesto que el modelo de negocio basado en combinar contenidos especializados, incorporando cada vez más el vídeo, con contenidos orientados a Google y monetizados a través de la publicidad –en sus variadas formas– ha echado raíces en el medio gracias a Mediaset, dejando atrás una etapa más convulsa en lo que a creación de productos y servicios se refiere.

[En el caso de detectar distintos tipos de oportunidades más o menos complejas] La forma de operar, en el fondo, es la misma, solo que hay casos que son más formales, y evidentemente hay niveles de medición interna. Ese es otro mundo. Quizás hoy, en ElDesmarque, como ha evolucionado y se ha insertado en otro contexto, los objetivos están muy definidos y muy consolidados. Trabajamos a piñón fijo en esos objetivos (Carlos Tur, entrevistas)

En resumen, la capacidad dinámica que ha alcanzado ElDesmarque para explotar nuevas oportunidades de negocio se sustenta, sobre todo, en la agilidad del medio para optimizar su propuesta de valor actual y crear nuevas propuestas de valor, tanto para mercados en los que no había operado nunca (apertura de delegaciones, audiovisual) como en los que compete actualmente (nuevas formas de distribución, como el servicio de WhatsApp o la organización de los #EspaciosDMQ a través de Twitter Spaces). Durante los últimos 15 años, esta habilidad ha supuesto un elemento distintivo con respecto a los competidores, cuyo margen de maniobra ha sido menor por la existencia de ciertas limitaciones, como la presencia de una edición en papel o la falta de una cultura de la innovación en el caso de los medios locales. Sin embargo, en el contexto evolutivo de ElDesmarque, el papel de capacidad dinámica se ha visto apaciguado con la compra por parte de Mediaset debido a que se vive una etapa de estabilización del modelo de negocio: tras una década de gran expansión, en términos geográficos y temáticos, el medio se encuentra inmerso en una etapa de reconfiguraciones más leves con el objetivo de optimizar unos procesos comerciales y de generación de tráfico muy asentados.

6.4.3 Reconfiguración de los recursos de la empresa para el mantenimiento de las ventajas competitivas

ElDesmarque ha experimentado una ingente cantidad de cambios a lo largo de su historia, y estas modificaciones han provocado una constante necesidad de reconfigurar y realinear los recursos (tangibles e intangibles) con los que contaba la compañía. La transformación ha sido muy notable, de acuerdo con Álvaro Ramírez, quien recuerda que, cuando nació la empresa, “no existía Twitter”, y “YouTube no era lo que es hoy”. Con estos ejemplos, en los que se alude a la evolución reciente del ecosistema mediático, el Director de Contenidos y Audiencias ilustra las necesidades de adaptación constante del producto/servicio a las que se ha enfrentado la firma sevillana, que ha pasado de ser un medio local a una corporación nacional propiedad de un gran grupo mediático, con numerosas delegaciones, un programa de televisión y un modelo editorial en el que el vídeo, algo que les “costaba operativamente” al principio (Álvaro Ramírez, entrevistas), es “imprescindible”.

Desde un punto de vista general, los principales replanteamientos que ha vivido el medio han sido fruto de la expansión territorial, de la apertura de portales temáticos, del florecimiento de canales de distribución, del creciente protagonismo tanto del SEO como del vídeo y de la expansión de la marca en el contexto del conglomerado empresarial de Mediaset. En un plano más específico, existen ciertos servicios que han sido objeto de reconfiguraciones importantes, como las alertas a través de WhatsApp, que derivaron en el actual sistema de notificaciones de escritorio y canales de Telegram para las delegaciones, tanto por razones operativas –el flujo de información a través de Telegram es más sencillo, porque no es necesario disponer de varios números de teléfono– como de políticas por parte de Facebook, que decidió limitar las posibilidades comunicativas de los medios en su aplicación de mensajería directa. Tanto en el caso de cambios más globales como de cambios más delimitados, la adaptación ha sido posible gracias a cuatro microfundamentos: la descentralización, la ‘coespecialización’ de sus fundadores, un gobierno adecuado de la empresa y a la gestión del conocimiento.

Ejemplificar la descentralización en ElDesmarque es una tarea relativamente sencilla por la propia naturaleza del medio, en cuyo porfolio de ventajas competitivas aparece

la capilaridad local. Disponer de recursos humanos que están sobre el terreno en las distintas regiones y ciudades permite que las decisiones destinadas a crear contenido especializado sean más eficientes y aporten un mayor valor –tanto a usuarios como a anunciantes–, además de mantener a los distintos responsables cerca de sus públicos objetivo. Al mismo tiempo, dentro de la redacción de Sevilla, existe una clara división entre las distintas áreas. Cada uno de estos departamentos está liderado por una persona especializada, pero con base periodística, aproximando así al equipo directivo a las novedades de su área y a las necesidades de los usuarios/clientes. También se descentraliza el proceso de toma de decisiones al eliminarse filtros, como la aprobación de todas las decisiones por parte del Director General, que ralentizarían la capacidad adaptativa del medio.

Aunque en la presente tesis doctoral hay ciertas limitaciones metodológicas para analizar el liderazgo que existe en el seno de la compañía debido a la ausencia del punto de vista de los trabajadores, los resultados muestran que esta descentralización también desencadena un liderazgo transformacional y distribuido entre los directivos (Kotter, 1996). ElDesmarque ha diseminado a sus líderes por toda la estructura organizacional y no existe una figura que sobresalga por encima de las demás con absoluta claridad –aunque podría ser el caso de Federico Quintero. Además, este conjunto de líderes cumple con varias de las características que atribuye el propio Kotter (1996) a los liderazgos transformacionales: crean una sensación de urgencia y necesidad de cambio, aprovechan los logros obtenidos para proponer metas más ambiciosas, anclan el cambio a la cultura empresarial y comunican y transmiten ideas con claridad, utilizando de manera constante conceptos idiosincráticos de la empresa, como el de la capilaridad local.

No es posible afirmar, por el contrario, que exista una persona responsable de formar una coalición de miembros con poder de decisión y credibilidad que tiene en cuenta todos los puntos de vista necesarios, puesto que es el propio equipo fundador el que se configuró así desde el inicio. Asimismo, es necesaria una mayor evidencia para confirmar que los responsables del medio son capaces de alinear los intereses personales de los trabajadores y la misión de la compañía, al igual que ocurre con la habilidad para empoderar a sus empleados o de crear un sistema de recompensas

claras y visibles que conviertan los objetivos a largo plazo en metas más tangibles y alcanzables a corto plazo.

La descentralización de ElDesmarque entronca con otro microfundamento propio de la capacidad dinámica de reconfiguración de recursos: la ‘coespecialización’ de los gestores de la empresa, que se complementan para generar sinergias. Partiendo del origen periodístico de todos los fundadores, el interés y la evolución hacia las distintas actividades clave de la empresa, como la tecnológica, la audiovisual o incluso la comercial, resultó en la disposición de un recurso competitivo difícil de imitar por parte de otras organizaciones. “Dentro de los socios de ElDesmarque, al menos los socios fundadores, prácticamente cada uno tenía una orientación o una especialización, y creo que eso ha sido fundamental para que el modelo de éxito se llevara a cabo”, reconoce Federico Quintero.

En tercer lugar, el adecuado gobierno de la empresa se refleja en dos elementos principales: (1) la habilidad para modificar la composición del modelo de negocio y la oferta general de la empresa; y (2) la aceptación, en momentos clave, de la necesidad de cambios en los niveles más altos de la dirección. Muestra clara de esto último fue la incorporación como máximo ejecutivo del empresario Antonio Lappí, quien aportó “solidez empresarial, organización y profesionalización” (Federico Quintero, entrevistas) en un momento de crecimiento, gracias a la racionalización de los recursos:

Miramos al futuro y dijimos: ¿qué queremos ser de aquí a unos años? Y nos marcamos un camino y ese camino fue lo que nos hizo tener unos objetivos, y esos objetivos había que cumplirlos. ¿Y cómo se cumplen? Necesitamos inversión, o qué gastos, o qué recorte de gastos. Esa mentalidad empresarial, de ordenar toda la estructura que teníamos y cómo hacerla crecer, porque entonces no teníamos la estructura que tenemos hoy. Nos dio esas nociones. De niños pasamos a hombres, por decirlo de alguna manera (Álvaro Ramírez, entrevistas)

De forma similar, Federico Quintero se incorporó a la empresa a tiempo completo para potenciar las tareas comerciales, y la compra por parte de Mediaset habilitó otro paso más en la reconfiguración de la empresa al expandir la base de recursos en otro de esos

momentos en que la empresa había “tocado techo” en audiencia y monetización (Federico Quintero, entrevistas; ElDesmarque, 2015).

Otros componentes del adecuado gobierno de la empresa, como el establecimiento de incentivos de interés para los trabajadores o el ofrecimiento de salarios competitivos –en comparación con los estándares del mercado–, no han podido ser investigados por limitaciones de carácter metodológico y de acceso a datos de carácter sensible, como los salarios de los empleados. Se trata de asuntos muy relacionados con la gestión estratégica de los recursos humanos, un área crítica por las dificultades que ha tenido el medio para encontrar y retener talento.

Ante los problemas derivados de conseguir trabajadores con las capacidades adecuadas, el medio implantó unas jornadas de formación continua denominadas ‘ElDesmarque del mañana’. En este proceso de formación, con un gran componente informal –algunas actividades son voluntarias, por ejemplo– se ofrecen contenidos sobre SEO, sobre distribución en redes sociales, nuevas herramientas tecnológicas e incluso negocio, tratando conceptos como la propuesta de valor (Jorge Liaño, entrevistas; Javier Padilla, entrevistas; Carlos Tur, entrevistas). En un contenido escrito para Bifurcaciones, una publicación especializada en futuro digital, Javier Padilla (2021) hace hincapié en los aspectos tecnológicos en los que forman a sus empleados durante “siete días en los que salen de Matrix y entran en el mundo real”.

Les detallamos lo que son los DMP⁷⁶, los DSP⁷⁷, las Trading Desks⁷⁸, los *ad servers*⁷⁹ y cómo funciona todo el mundo RTB⁸⁰. Pujas en tiempo real para ver qué anunciante se lleva esa impresión publicitaria orientada a hombre de 35-44

⁷⁶ Las *Data Management Platforms* (DMP) son plataformas de gestión de datos que se utilizan para organizar campañas publicitarias digitales.

⁷⁷ Una *Demand Side Platform* (DSP) es una plataforma que, a partir del uso de algoritmos, cruza los datos de los usuarios con la oferta publicitaria para servir anuncios segmentados hacia públicos específicos.

⁷⁸ De manera sucinta, es posible definir los *trading desks* como equipos humanos especializados en publicidad programática que se dedican a la organización y la optimización de campañas publicitarias online.

⁷⁹ Servidores publicitarios a través de los que se gestionan y sirven los anuncios que aparecen en los espacios publicitarios de los medios de comunicación.

⁸⁰ El proceso de *Real Time Bidding* (RTB) o subasta en tiempo real es uno de los procedimientos más utilizados para vender y/o adquirir publicidad online, y se basa en el sistema de pujas para determinar qué anuncios ven los usuarios de un determinado sitio web y el precio de los mismos.

años con estudios universitarios a quien le caduca el seguro del coche en las próximas semanas (Padilla, 2021)

Esta vía de adquisición de capacidades, que se ha visto reducida por las dificultades operativas del trabajo en remoto a causa de la pandemia de COVID-19, es uno de los motivos por los que la compañía tiene la habilidad de reconfigurar su producto y su base de recursos a partir de los cambios en el mercado. “Ese proceso, repetido cientos de miles de veces cada día, es lo que sustenta el negocio en buena medida”, asegura el responsable de producto.

La inversión de recursos que comporta formar a periodistas jóvenes también conlleva el riesgo de que sea difícil retenerles. Padilla utiliza un símil futbolístico para explicar que “en el sector del periodismo había una broma con ElDesmarque”, al que se equiparaba con el Sevilla F.C. porque “lo desmantelaban todos los veranos”. Las limitaciones de recursos económicos en el pasado son la principal causa de esta problemática, aunque el responsable técnico asegura que, gracias a la aportación de Mediaset, tienen una mayor capacidad económica y, por *ende*, mayores garantías para estabilizar la plantilla.

En los testimonios del equipo directivo se observa que el capital humano es un factor clave para que la organización empresarial sea adaptativa. Federico Quintero considera que ocurre lo mismo “en todos los trabajos del mundo, hasta en el más tecnológico”, pero cree que la temática deportiva, por su naturaleza personalista, incrementa el papel de los trabajadores, sea cual sea su nivel de responsabilidad:

No se nos olvide que nosotros nos hemos adaptado mucho a las tecnologías, pero que lo que tenemos es un medio de comunicación que habla del deporte que pasa a diario. Y lo que la gente quiere leer son las opiniones de nuestros periodistas, la orientación de los nuestros, saber cómo lo enfocamos, saber qué pensamos, saber qué es lo que decimos de cada uno... Por tanto, no hay nada más humano que el producto que nosotros ofrecemos (Federico Quintero, entrevistas)

Jorge Liaño afirma que conseguir un equipo humano adecuado es un factor determinante para que la empresa sea capaz de reconfigurar su oferta, y también cree

que el capital personal del que dispone ElDesmarque supone una ventaja con respecto a los medios tradicionales por su capacidad productiva y adaptativa:

“Está muy bien tener un buen CMS. Es fantástico tener un acuerdo con una agencia de fotografía, por ponerte un ejemplo. O tener buena tecnología. Pero si no tienes gente que sea capaz de llevar a cabo las tareas y que, además, sea capaz de adaptarse a todos esos cambios continuos que nosotros les demandamos... No voy a dar nombres, pero hay medios de comunicación en estos momentos, en España, en Madrid y en muchas capitales de provincia, que están sufriendo mucho porque cada vez tienen menos anunciantes y porque tienen una masa laboral de gente sobrepagada y poco productiva, porque no se han adaptado a los cambios, que les está abocando a la desaparición y a un fracaso en el modelo de negocio absoluto (Jorge Liaño, entrevistas)

A la luz de los resultados expuestos anteriormente, es posible determinar que ElDesmarque ha sido capaz de reconfigurar su oferta y su base de recursos con el fin de explotar, a corto y largo plazo, las oportunidades detectadas en el contexto de sus capacidades dinámicas. Esta transformación, en la que tiene un gran protagonismo la formación continua y la gestión del capital humano como recurso principal (y más costoso) de la empresa, en ocasiones se traduce en simples cambios que optimizan el producto, pero también ha dado lugar a diversas innovaciones en su modelo de negocio, puesto que los cambios provocan alteraciones en más de un componente del mismo para crear, distribuir y capturar más valor. En el siguiente epígrafe se profundiza en estas mutaciones que han permitido a la empresa sostener sus ventajas competitivas nucleares y crear otras nuevas a lo largo de los últimos años.

6.4.4 Innovación en el modelo de negocio de ElDesmarque

En este apartado, la presente tesis doctoral describe el proceso de innovación en el modelo de negocio que se ha producido en ElDesmarque. Para ello se sigue la definición de Lang (2020), quien describe este fenómeno como el establecimiento de “nuevos mecanismos para generar valor centrándose en satisfacer necesidades de los usuarios que son nuevas o estaban latentes”. Se atiende, pues, a aquellas modificaciones en la creación, distribución y captura de valor (Osterwalder y Pigneur, 2010) que hayan resultado en la generación o el afianzamiento de ventajas

competitivas, dejando a un lado transformaciones con un menor peso estratégico y que hayan afectado únicamente a uno de los componentes del modelo de negocio, ya sea para optimizarlo o para mejorar un rendimiento inadecuado.

La principal innovación en el modelo de negocio de ElDesmarque llegó con la apertura de las primeras delegaciones en Andalucía. Tras la consolidación del medio como una cabecera especializada en el deporte local de Sevilla, se produjo una alteración en la propuesta de valor que puso las bases de la principal ventaja competitiva del medio: la capilaridad local. Este cambio afectó al resto de componentes del modelo de negocio, debido a que incrementó la capacidad de crear contenido especializado hacia un mercado potencial más grande y segmentado, alterando así el modelo económico por la posibilidad de generar un mayor volumen de ingresos y provocando una mutación en el posicionamiento del medio. También se potenciaba la misión de crecimiento de la compañía al expandir las fronteras de la empresa más allá de la ciudad hispalense. Aunque es posible interpretar que esta innovación se produjo en el mercado, en vez de en la propuesta de valor, la ambición de los fundadores del medio no era introducir el mismo producto en distintas demarcaciones, sino cubrir unas necesidades informativas que, gracias a la apertura sucesiva de nuevas delegaciones en los años venideros, apuntalaron la característica más definitoria de la cabecera andaluza.

Con el paso del tiempo, el surgimiento de nuevos hábitos de consumo (ej.: Twitter) y la consolidación de los competidores –medios locales y tradicionales– en el ámbito digital, ElDesmarque ha tratado de mantener los beneficios de la capilaridad local a través de nuevas formas de distribución. La apertura de más de 60 perfiles en plataformas sociales, así como el servicio de alertas, primero en WhatsApp y luego a través de notificaciones de escritorio y Telegram, alteró la relación con los usuarios y potenció la capacidad de monetización del medio gracias a la diversificación de audiencias y a las opciones de personalización que se ofrecían a los anunciantes. La simple apertura de nuevas delegaciones o el mantenimiento de las ya existentes no habría sido suficiente para mantener la ventaja competitiva, pues los distintos cambios que se han producido en las necesidades informativas de los usuarios habrían dejado obsoletos sus planteamientos.

En paralelo a la expansión territorial, la compañía también alteró su propuesta de valor con la creación de portales temáticos que respondían a necesidades latentes del mercado, como los contenidos especializados en deportes Fantasy o el portal de eSports. Aunque en la actualidad los principales competidores también ofrecen este tipo de información, Álvaro Ramírez reconoce que convertirse en una de las primeras cabeceras que cubrió esos nichos temáticos les permitió diferenciarse de otros medios y conseguir tracción. De nuevo, un cambio en la propuesta de valor incrementó el mercado potencial, amplió las alternativas para obtener ingresos y alteró el posicionamiento de la marca, más líquida y alejada la oferta habitual en el ecosistema mediático español, que se centraba en los deportes tradicionales. Este es un caso de ventaja competitiva que, posteriormente, redujo su protagonismo con la imitación por parte de los grandes diarios nacionales y el surgimiento de medios especializados.

El ejemplo más reciente de este proceso de innovación en el modelo de negocio de ElDesmarque está determinado por la convergencia con Mediaset. El grupo mediático aportó una serie de capacidades y recursos competitivos –el músculo publicitario de PubliEspaña, el programa en televisión, un mayor catálogo de contenido audiovisual, una red de tráfico referenciado...– que alteraron la propuesta de valor del medio. Aunque la misión de crecimiento se mantuvo intacta, la modificación del modelo de negocio fue sustancial. El resto de componentes se vio afectado y se dio lugar a una ventaja competitiva, la hibridación entre el ámbito televisivo y el digital, difícilmente imitable por los principales competidores –Marca, As, Mundo Deportivo y Sport–. Ninguno de ellos presenta vínculos tan estrechos con un conglomerado mediático audiovisual que, además, es uno de los líderes del mercado en volumen de ingresos, con una facturación de 729,3 millones de euros por publicidad en el año 2020 (Mediaset, 2021).

En definitiva, el proceso de innovación en el modelo de negocio de ElDesmarque presenta un *leitmotiv* que se ha mantenido a lo largo de su existencia: los cambios más sustanciales se producen en la propuesta de valor –tanto para los lectores como para los anunciantes– y, a partir de esa alteración, las modificaciones permean en el resto de componentes del modelo de negocio. La empresa, en líneas generales, trabaja en modificaciones de su producto para llegar a más mercados, en los que se posiciona de una determinada manera, con el fin ulterior de cumplir con su misión. No obstante, es

importante reflejar que estos cambios en la propuesta de valor son habilitados por la existencia de una serie de capacidades y recursos competitivos, sin los cuales la innovación no tendría lugar. Aquí destaca la habilidad para crear nuevas soluciones a coste bajo, puesto que algunos cambios sustanciales –portales temáticos o servicio de alertas, por ejemplo– se producen sin la necesidad de que haya una reinversión explícita y pautada de los beneficios que genera la compañía. La multidisciplinariedad de los fundadores, en primer lugar, y de los trabajadores, posteriormente, incrementa el abanico de capacidades. Esto, a su vez, crea una base suficiente para dar lugar al procedimiento iterativo que se conceptualiza en el apartado 1.3.3 y se refleja en el siguiente diagrama de flujo (Figura 24):



6.4.5 Ambidestreza en el modelo de negocio en ElDesmarque

Alcanzar la ambidestreza en el modelo de negocio es una preocupación de los directivos de ElDesmarque. Por un lado, la empresa tiene clara su misión de crecimiento en audiencia y volumen de negocio, circunstancia que potencia una optimización constante del modelo de negocio actual –con un gran protagonismo del SEO y del vídeo como fuente principal de audiencia–. Por el otro, la cultura orientada al negocio y a la experimentación, así como el fomento de una innovación a coste bajo que sigue los preceptos (aunque de manera informal) de la filosofía *lean startup*, ha permitido que se desarrollen nuevas soluciones en forma de productos y servicios de manera constante. Aunque esta actividad se ha reducido por la estabilidad que ha proporcionado Mediaset (Javier Padilla, entrevistas; Álvaro Ramírez, entrevistas; Carlos Tur, entrevistas).

Los gestores de ElDesmarque admiten que cualquier acción del medio tiene como objetivo la consecución de audiencia, y por extensión, de ingresos publicitarios para la compañía. La agilidad y la innovación están supeditadas, por tanto, a la habilidad para rentabilizar las acciones que se ejecutan (ElDesmarque TV, 2019). Muestra de ello es la detallada atención que se presta, por ejemplo, a los algoritmos de Google y de redes sociales como Facebook, en detrimento de otras como Instagram, por su mayor relevancia para atraer tráfico hacia la web de ElDesmarque. El responsable de distribución de contenidos, Carlos Tur, explica que los datos y la intuición profesional basada en la experiencia se combinan para lograr mejores resultados:

Estamos retomando una estrategia que comandan, dentro del equipo de redes, dos o tres personas, más dedicadas específicamente a buscar e identificar, de cara a Facebook, por ejemplo, que ya sabes que es cambiante, esas temáticas, el enfoque, los protagonistas y esos titulares que mejor encajan. Facebook tiene una lucha abierta con el *clickbait*, en la que determinados términos son penalizados. Aunque para la web vayan esas expresiones y esos términos, en Facebook hay que variarlos. Tiene un estudio interesante, y le estamos volviendo a ver resultados (Carlos Tur, entrevistas)

El interés tácito por rentabilizar la práctica totalidad de las acciones no implica que en algún caso se inviertan más recursos, como ocurrió con el portal especializado en

motor, que necesitó varios meses para dar sus frutos en términos de posicionamiento en Google. De nuevo, aquí cobra importancia la habilidad de los gestores para equilibrar los recursos y mantener un flujo constante de creación de contenidos en aquellas áreas de interés operativo y estratégico para el medio de comunicación.

Álvaro Ramírez considera, en este sentido, que cualquier organización mediática, cuando está obligada “a responder a unos objetivos mayores de audiencia”, debe “incrementar la capacidad operativa” para afinar sus procesos actuales “sin perder la capacidad estratégica”. “Es una tendencia natural” destinada a mantener la competitividad en entornos volátiles, de acuerdo con el Director de Contenidos y Audiencias. Es por ello que la compañía, a través de las capacidades dinámicas de detección, explotación y reconfiguración, mantiene “dos niveles de trabajo” destinados a la obtención del mayor volumen de ingresos publicitarios posible y a dar respuesta a necesidades desatendidas en el mercado, respectivamente. Para evidenciar la capacidad que tiene el medio de modificar sustancialmente su estructura, creando y desechando soluciones e incluso unidades de negocio, Ramírez recuerda que ElDesmarque ha sido productora de contenidos para terceros y que incluso se creó una web de información generalista destinada a Andalucía.

Una de las particularidades de ElDesmarque en lo referente a la ambidestrea de su modelo de negocio es que las barreras entre ambos niveles de actividad (la explotación y la exploración) están desdibujadas por la naturaleza ágil de la organización, que trata de eliminar todos los elementos que dificulten una reacción rápida ante la detección de una oportunidad, ya sea orientada al día a día – cubrir un hecho noticioso de última hora– o con la ambición de innovar en el modelo de negocio. Por lo tanto, “conviene que siempre haya alguien [...] con la estrategia en la cabeza, y haya siempre alguien con la operatividad en la cabeza. Que su objetivo sea pensar en qué va a hacer ElDesmarque de aquí a una semana o unos día y qué es lo que hace en el día a día. Pero eso es algo que hay que alternar y que es sano que se alterne” (Álvaro Ramírez, entrevistas). Federico Quintero, por las características de un puesto como es de la Dirección General, se centra en labores menos cortoplacistas, relacionadas con la expansión de la empresa, con la generación de recursos y la obtención de ingresos, mientras que el resto de directivos están más “enfocados al producto”, según Ramírez. A pesar de ello, insiste en que las labores diarias y la visión estratégica no están

reservadas para las personas con un mayor grado de responsabilidad dentro de la organización, puesto que se intenta fomentar el pensamiento innovador entre los redactores del medio.

Lo bueno es que sea transversal. Yo intento que nuestros redactores, aunque es verdad que muchas veces el día a día te come, tengan iniciativa. Que si tienen ideas las lleven a cabo, que si tienen un reportaje que puede funcionar, que puede darnos audiencia o marca, aclaremos siempre el espacio o el tiempo para que lo puedan hacer. Algunas veces sale mejor, otras veces sale peor. Pero sí que hay que mantener esos dos niveles (Álvaro Ramírez, entrevistas)

Carlos Tur reconoce que las ambiciones innovadoras del medio, aunque se mantienen en el ADN de la firma, se han apaciguado desde que la cabecera compite bajo el paraguas de Mediaset. “El nivel de prueba, de testeo, en algunos casos se reduce” porque han decrecido los niveles de incertidumbre y no existe una necesidad tan marcada de buscar innovaciones radicales, como ocurría en el pasado. Esta tendencia, en cualquier caso, no es óbice para que la innovación se produzca, aunque el propio Tur, a la hora de hablar de búsqueda de oportunidades nuevas, pone como ejemplo un trabajo a largo plazo relacionado con el modelo de negocio actual: el diseño de campañas de *branded content* destinadas a la Eurocopa de 2021. Esta circunstancia es coherente con la literatura científica, que explica que la ambidestreza empresarial, en especial en el contexto de las empresas mediáticas centradas en la actualidad, produce una serie de tensiones propias de la búsqueda del equilibrio entre las actividades de explotación y las de exploración que, habitualmente, hacen que las empresas tiendan a priorizar unas u otras (Maijanen y Virta, 2017).

Es necesaria, pues, la proactividad en la búsqueda de cambios y la rutinización de la habilidad para alterar la estructura empresarial. Al preguntarle por dónde sitúa a ElDesmarque en este continuo entre reaccionar y ser proactivo, Álvaro Ramírez explica que ambas capacidades son importantes para el óptimo funcionamiento de la compañía:

Yo creo que en un 50 %. Somos conscientes de que, al final, como éramos cuatro manos y nacimos así, lo hacíamos todo nosotros. Entonces, por un lado, durante la mayoría de estos 15 años hemos sido cuatro manos, aunque ahora somos muchos, afortunadamente. esas cuatro manos tenían que hacerlo todo:

buscar publicidad, buscar información, escribirla, a veces incluso compatibilizarlo con otros trabajos, distribuirla en redes, etcétera. Lo hacíamos todo. Tenemos esa capacidad de decir: “Oye, hay un problema, pues lo solucionamos”. “¿Hay otro problema? Venga, lo solucionamos”. Pero con esa aspiración a que, como el medio era nuestro, tuviéramos la tranquilidad de que podíamos hacer lo que quisiéramos, siempre dentro de una lógica [...] Nosotros hemos hecho... Desde ser productora de televisión, tuvimos un portal de coches, o sobre información generalista en Andalucía, porque pensábamos que podía darnos. A esto que te digo: innovar con algunas herramientas que no se conocían y que podían funcionar o no, pero creo que eso es fundamental para que el medio siga viviendo. En toda compañía medianamente grande surgen 20 fuegos al día y hay que apagarlos (Álvaro Ramírez, entrevistas)

En conclusión, el responsable de contenidos de ElDesmarque insiste en la importancia de mantener una visión realista sobre el peso específico que tiene la innovación en el contexto competitivo, porque “tampoco puedes estar en un *networking* eterno” con “ideas, ideas e ideas”. La clave, de acuerdo con el responsable de ElDesmarque es innovar “un poquito” cada día: “Si no experimentas algo nuevo, en un entorno como en el que estamos, estás muerto”.





Capítulo VII. Resultados: Panenka



7.1 La estrategia competitiva de Panenka

La estrategia competitiva de Panenka presenta un marcado carácter implícito y consiste fomentar la sostenibilidad del medio y reducir riesgos para la organización. El coordinador del medio, Roger Xuriach, asegura que en el inicio “no había ningún plan de viabilidad, ningún PowerPoint ni ningún Excel” en el que se recogieran las acciones a largo plazo de la compañía. La creación del número cero pretendía tomar el pulso al mercado y determinar si el interés de los creadores por una revista sobre cultura futbolística también existía entre los lectores (Roger Xuriach, entrevistas; Ramon Vegas y Tulloch, 2019). Una vez comprobado que existía demanda, se inició la “aventura” publicar números adicionales mientras se consolidaba el producto y se buscaban nuevas líneas de negocio en función de las necesidades, siempre sin un plan a largo plazo. “Si tuviera que buscar un símil con el fútbol actual, te diría que estamos más en el partido a partido que a otra cosa”, asegura el responsable de la revista.

La ausencia de un plan de negocio rígido no impide, en cualquier caso, que la Editorial Belgrado 76, S.L. desarrolle diversas acciones que van más allá de la publicación de la revista del próximo mes. Muestra de ello es la publicación de libros o la búsqueda de acuerdos de colaboración para adentrarse en el sector audiovisual a través de la producción de documentales y de *pódcasts*. En cualquier caso, todas estas acciones surgen de manera informal, sin responder a un plan específico, y tienen como finalidad la mejora de la salud financiera, o como mínimo el fortalecimiento de la marca. Es decir, no se persigue una gran rentabilidad con la que alterar la base de recursos de la compañía y, por tanto, su plan a largo plazo.

Nosotros, ahora mismo, estamos en un punto en el que... Eso nunca es seguro al 100 %, pero solo nos enrolamos a hacer proyectos que vayan más allá de los que tenemos ahora mismo si ya sabemos que, al menos, vamos a cubrir gastos (Marcel Beltran, entrevistas)

Esta filosofía competitiva ha permitido que el medio no se embarcara en grandes proyectos que comportaran un riesgo para la empresa en caso de no fructificar en forma de ingresos (Marcel Beltran, entrevistas), pero al mismo tiempo impone ciertas limitaciones a la hora de desplegar todo el potencial de Panenka como producto

periodístico. Carlos Martín, redactor jefe, recuerda que la empresa no tiene detrás “un gran inversor [...] que vaya a poner dinero a fondo perdido” para la creación de nuevas soluciones. El manifiesto publicado en la web del medio (Panenka, s.f.), destaca las virtudes de este planteamiento artesanal y alejado de visiones economicistas:

Panenka no forma parte de ningún grupo mediático. No nació en un rascacielos después de que un grupo de ejecutivos detectara un “nicho de mercado”; es el fruto de las conversaciones de bar de algunos periodistas. Varios cientos de botellines de cerveza lo atestiguan. [...] De hecho, en Panenka ni siquiera sabemos qué es un “nicho de mercado” pero suena fatal (Panenka, s.f.)

En consecuencia, la conservación del papel como columna vertebral del proyecto es la base sobre la que se construye la estrategia competitiva de Panenka. El responsable de la versión web y las redes sociales, Marcel Beltran, explica esta circunstancia en los siguientes términos:

Si nosotros nos ponemos a hacer un gran proyecto que nos suponga una gran inversión y que no sepamos seguro que nos va, al menos, a cubrir gastos, lo que podemos hacer es cargarnos todas esas cosas que sí que hemos avanzado de manera sostenible hasta ahora: poder hacer una revista al mes, poder hacer cuatro contenidos al día en web, tres libros al año, etcétera, etcétera. Siempre nos tenemos que asegurar de que lo hacemos a día de hoy lo podemos seguir haciendo (Marcel Beltran, entrevistas)

Carlos Martín coincide en que esta estrategia competitiva pone algunas barreras a la expansión de Panenka, aunque aporta un matiz relevante: “No significa que nos tengamos que reprimir mucho [...] lo que pasa es que, claro, tenemos que pensarlo todos dos veces, pensarlo muy bien, y estar seguros antes de dar cualquier paso”.

En resumen, la estrategia competitiva de Panenka presenta cuatro características fundamentales: (1) ha evolucionado en paralelo a la consolidación del medio en el mercado del periodismo deportivo, incorporando una visión a medio-largo plazo, aunque no es la prioritaria para los gestores de la empresa; (2) es implícita; (3) busca la sostenibilidad del medio, con una clara visión de la edición en papel como producto estrella de la compañía; (4) la definición de esta meta, que no contempla grandes cifras de crecimiento ni la dependencia de inversores externos, plantea ciertas barreras a la innovación en el seno de la compañía por la necesidad de emplear recursos internos y

de asegurar la supervivencia de las líneas de negocio que ya están consolidadas. Por consiguiente, en el contexto particular de este caso, la estrategia competitiva también determina el modelo de negocio, que supone una traslación de los principios fundamentales por los que se rige la compañía a las operaciones del día a día (Casadesús-Masanell y Ricart, 2010).

7.2 Visión global del modelo de negocio de Panenka

7.2.1 La propuesta de valor de Panenka

La propuesta de valor de Panenka consiste en ofrecer contenido diferencial en el mercado español del periodismo futbolístico. La divergencia con respecto a la oferta dominante se produce a través de dos vías principales: en primer lugar, el desarrollo de una agenda temática que aborda realidades poco atendidas por los grandes medios, o bien las trata desde un enfoque distinto; y, en segundo lugar, la utilización del papel para crear una experiencia de consumo más satisfactoria gracias a distintos elementos –como el diseño, el tacto, el olor de las páginas– y la posibilidad de que el usuario colecciona los distintos números lanzados por este medio. En el mercado de anunciantes, la propuesta de valor se centra en impactar a un público con unas características sociodemográficas determinadas, así como vincular las distintas marcas con los valores de la revista. A continuación se analiza cada una de estas vertientes.

En lo referente al contenido, los gestores de Panenka definen el proyecto como un medio sobre cultura futbolística (Marcel Beltran, entrevistas; Roger Xuriach, entrevistas) que habla sobre el deporte rey “también desde la vertiente histórica, desde la vertiente política” (Carlos Martín, entrevistas). La idea fundamental pasaba por crear un cortafuegos entre su oferta y el discurso habitual de los medios, girando el foco “hacia clubes más modestos o realidades un poco más lejanas que [...] pueden ser interesantes para el lector”. Roger Xuriach, coordinador de la empresa, reconoce que en el momento del lanzamiento de la revista sentían “que había un vacío editorial en España y que, probablemente, en ese 2011 ese vacío parecía cada vez más difícil de

llenar porque la crudeza de la guerra mediática Barça-Madrid estaba en su esplendor con Guardiola y Mourinho”. Descubrieron, por tanto, una oportunidad en el mercado: ofrecer un menú distinto.

“Sentimos que el fútbol quedaba reducido a eso. A golpes y puñetazos en las vísceras. A, evidentemente, una pasión descontrolada, a un periodismo demasiado excluyente y, sobre todo, que no daba posibilidad a otras realidades futbolísticas a tomar la cabeza. Barça y Madrid se lo llevaban todo y el periodismo, digamos, vivía una crisis de credibilidad. Con Panenka, lo que quisimos era hacer una revista que pudiera llenar ese hueco. Y ese hueco incluía toda una serie de realidades, de clubes, de historias, de miradas, de enfoques que no veíamos representados en el periodismo deportivo español” (Roger Xuriach, entrevistas)

Por su parte, una investigación de Ramon-Vegas y Tulloch (2019) define este proceso de diferenciación como la creación de “un caballo de Troya para hablar sobre asuntos más grandes”. Para ello, se apoyan en el testimonio de Aitor Lagunas, editor del medio: “Tenemos un radar muy extenso y una cartografía de temas amplia [...] Me encanta escribir sobre política, asuntos sociales, igualdad”. Siguiendo con estas comparaciones, Roger Xuriach habla de “campamento base” desde el que explorar otros campos de acción. En este sentido, resulta significativo un testimonio del propio Xuriach, quien asegura que a los trabajadores de Panenka les gusta más el periodismo, y explicar historias, que el propio deporte que practicaba Antonín Panenka: “El fútbol, evidentemente, es capital, porque somos una revista de fútbol, pero después del fútbol hay vida, y es adonde queremos llegar. A rincones que hablan de política, de sociedad, de cultura, de religión, de literatura, de cualquier ámbito”.

Otros valores editoriales que destacan en la oferta periodística de Panenka son la neutralidad y la utilización de recursos humorísticos. Alejarse del periodismo de bufanda, como lo describe el director de web y redes sociales Marcel Beltran, es un rasgo que les hace llegar a un público muy específico que disfruta del deporte, y no de un solo equipo.

La gente que entra a Panenka ya lo hace sabiendo que, si le damos al Madrid, por decir algo, no quiere decir que seamos del Barça, o si le damos a la Lazio no quiere decir que seamos de la Roma. Tenemos ese pacto con el lector, que ya sabe que nosotros nos desmarcamos un poco de eso, y eso hace que no

tengamos tanto *hate* y que no haya tanto ruido como sucede con algunos periódicos más generalistas y deportivos (Marcel Beltran, entrevistas)

Al mismo tiempo, Panenka pretende alejarse “de cierta seriedad impostada” (Marcel Beltran, entrevistas) y acercarse a su comunidad de lectores a través del humor, que proporciona “una visión relajada” sobre el deporte, algo que potencia la diferenciación ofrecida a su comunidad de lectores. “Esa mirada es un poco diferencial, sobre todo en redes sociales, porque no la hacen otras cuentas. Buscamos un poco esa complicidad con los lectores haciendo bromas, haciendo contenidos un poco más en esa línea”, según explica el responsable del área digital. Muestra de ello son publicaciones como la correspondiente a la Figura 25, que se publican de manera recurrente en sus distintos perfiles:

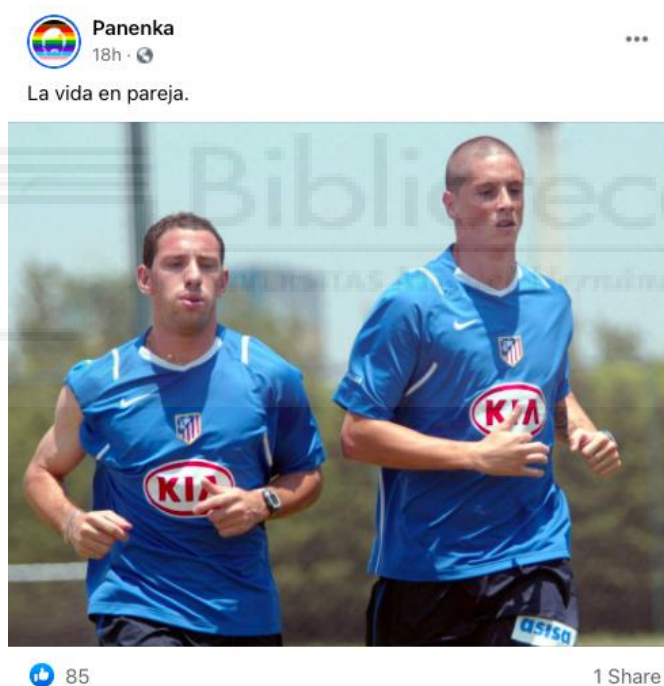


Figura 31. Publicación en Facebook en la que aparecen los exfutbolistas Maxi Rodríguez (izquierda) y Fernando Torres (derecha). Fuente: Facebook Revista Panenka

Teniendo en cuenta este activismo contracultural y nostálgico que ejerce la compañía, la propuesta de valor necesita de una intensa labor de comunicación cuyo objetivo es trasladar al lector los numerosos matices de la apuesta editorial. Además del propio nombre del medio, que alude a una figura clave en la historia del fútbol, el ejemplo más claro de ello es el manifiesto de la cabecera (Panenka, s.f.) en el que se deja claro que a

Panenka “le gustan las historias de fútbol sin espacio en los medios *mainstream*: historias de seres humanos que ganan y pierden”. Los guiños históricos, contraculturales e incluso de carácter estético, son una constante:

Panenka quiere contar esas historias aunque sus protagonistas estén jugando en la liga turco-chipriota y no se depilen las cejas. De hecho, mejor si eran barbudos, jugaban en la Liga Soviética de 1977 y escuchaban vinilos de los Rolling clandestinamente (Panenka, s.f.)

Panenka es el póster que vigiló nuestra infancia desde la pared. El futbolista que queríamos ser en el patio. El gol que metíamos en sueños. Panenka es una utopía que nos devuelve al espejismo del fútbol puro (Panenka, s.f.)

En esta misma línea de actividades comunicativas se puede situar el nacimiento ficticio de la revista Maier, la campaña de promoción del número 100 en la que aseguraban que “la cultura futbolística está bien, pero no da para comer”, razón por la que era “hora de reinventarse”. Un ejercicio de transmisión de la propuesta de valor y sus valores editoriales por contraposición que fue galardonado en los premios Laus 2021 con una Plata en Marketing Digital y un Bronce en Naming⁸¹:

⁸¹ <https://bit.ly/3yAyRsJ>



Figura 32. Portada de la revista ficticia Maier. Fuente: Twitter Panenka

Resulta significativo que, además de contenidos relacionados con la estética de los jugadores o incluso su horóscopo, la acción publicitaria contemplara contenido en formato digital y se alejara de la propuesta en papel, puesto que Panenka también se distingue de la mayoría de medios de comunicación especializados en fútbol por la utilización de este soporte con una periodicidad mensual. Carlos Martín, el redactor jefe, defiende que una de las claves de esta propuesta de valor es su complementariedad con el resto de la oferta existente en el mercado, porque la lectura de una revista que ve la luz cada 30 días “no es incompatible con el seguimiento del día a día, con el seguimiento de la prensa diaria o con el seguimiento de la propia competición”. Además, este soporte fue escogido porque habilitaba otra vía para la diferenciación a través del diseño, el tacto e incluso el olor a tinta (Roger Xuriach, entrevistas). “Para nosotros tiene el mismo valor contar una buena historia que contarla bien y que contarla de la forma más agradable posible al lector”, asegura Anna Blanco, responsable de diseño. Contenido y continente se interpretan como dos realidades indivisibles que se retroalimentan.

El diseño de Panenka se caracteriza, según sus responsables, por un gran cuidado de la fotografía y por huir de las fórmulas habituales en el sector, en el que “es muy fácil jugar con letra grande, con mucho destacado, mucho faldón, mucho ladillo, muchas páginas maquetadas con un toque un poco infantiloides, aunque no siempre sea así” (Roger Xuriach, entrevistas). El objetivo, por tanto, es

“[...] que la historia que el lector pudiera leer también fuera acompañada por un gran poder de la imagen, un buen titular, una buena tipografía, alguna infografía, un mapa... Que tuviera la sensación de que estaba bien rodeado para que la propuesta lectora fuera lo más inmersiva posible” (Roger Xuriach, entrevistas)

Para ello se recurre a un diseño que prioriza los elementos periodísticos fundamentales –la imagen, el titular, la entradilla...– a través de un cierto minimalismo en el que los blancos tienen un papel fundamental. Aitor Lagunas reconoce que, en los inicios, muchas personas hicieron un comentario similar: “No parece una revista de fútbol, parece una revista de arquitectura o sobre tendencias”. “Esto fue deliberado por nuestra parte. Quería que fuera diferente en su aspecto, no solo en el contenido”, sentencia el fundador y editor de la revista (Ramon-Vegas y Tulloch, 2019: 13).



Figura 33. Muestra del diseño de Panenka con una ilustración de Kevin De Bruyne, jugador del Manchester City. Fuente: Panenka.org

Las características fundamentales de esta propuesta de valor hacia los lectores –calidad y diferenciación en los contenidos, además de un diseño muy cuidado– también se trasladan a la web del medio, según Marcel Beltran. El portal digital de Panenka actúa como un escaparate, en el que todas las entradas que se publican son de consumo gratuito, y sin publicidad intrusiva, para fortalecer la marca de la empresa y potenciar las compras a través de la tienda *online*, en la que se ofrecen, además de las revistas y los libros, distintos productos relacionados con la cultura futbolística (ej.: tazas con frases de exfutbolistas, camisetas retro...). En las redes sociales, el objetivo es crear una comunidad “muy fiel y muy sólida” (Marcel Beltran, entrevistas) a través de la distribución de imágenes vinculadas a los valores editoriales de la revista y a la interacción con los usuarios (sorteos, compartir el contenido generado por ellos...).

Por su parte, en el mercado de anunciantes, Panenka crea valor de dos formas principales: por un lado, el traslado de los mensajes publicitarios a una comunidad muy específica y activista, con el objetivo de que las marcas se asocien con todos los

valores (imparcialidad, humor, diferenciación...) anteriormente citados; y, por el otro, el aprovechamiento de las posibilidades que ofrece el papel para desarrollar formatos con un alto impacto cualitativo. Roger Xuriach ejemplifica este último pilar de su propuesta publicitaria con un acción desarrollada junto a Apple por la que la portada del número 64, protagonizada por el exfutbolista del Real Madrid Raúl González Blanco, fue compuesta con una fotografía realizada con el iPhone X, que incorporaba por primera vez un modo retrato para emular el efecto desenfocado del fondo que proporcionaban las cámaras réflex. La contraportada del número se dedicó a explicar esta singularidad:



Figura 34. Campaña publicitaria de Panenka junto a Apple. Fuente: número 64 de la revista

7.2.2 El mercado de Panenka

Panenka opera en un mercado bilateral de lectores y anunciantes. De estos dos segmentos, el área principal en la que Panenka despliega su propuesta de valor está conformado por entre 2.000 y 4.000 suscriptores a la revista en papel, cuya tirada total para cada número, incluyendo la venta a través de otros canales, se sitúa en torno a los

8.000 y 10.000 ejemplares (Agirre-Maiora, Murua-Uria y Zabalondo-Loidi, 2020; Ramon Vegas y Tulloch, 2019). Roger Xuriach define este nicho como una comunidad “pequeñita, pero muy fiel”, confirmando la naturaleza hiperespecializada que presenta este medio de comunicación. Por su parte, Carlos Martín insiste en que este tipo de usuarios les ofrece “un vínculo más fuerte y seguro para el futuro”, algo que desde la empresa se fomenta porque la subsistencia del proyecto depende de que cada mes “quieran tener la revista en casa”.

No en vano, las acciones de crecimiento se ejecutan siempre con una máxima: que no se altere la propuesta de valor a este grupo de lectores que aporta casi la mitad de los ingresos de la revista –incluyendo las suscripciones y las ventas puntuales en kioscos y librerías– y cuyo número no ha decrecido en ninguno de los diez años de vida de Panenka (Agirre-Maiora, Murua-Uria y Zabalondo-Loidi, 2020; Roger Xuriach, entrevistas). El propio redactor jefe admite que esto les ayuda a tener una hoja de ruta clara:

Vivir sabiendo que eres un producto especializado y que tu público nunca será masivo te ayuda a ver las cosas de una forma distinta. Porque, si realmente trabajáramos buscando un rédito inmediato, o una búsqueda de una audiencia mucho más masiva seguramente perderíamos a ese lector que tenemos ahora (Carlos Martín, entrevistas)

En la vertiente digital, los datos de Comscore correspondientes a diciembre de 2021 revelan que Panenka recibió a 48.000 usuarios únicos, un 0,1 % de los internautas españoles. Según Marcel Beltran, el medio recibe entre 8.000 y 10.000 páginas vistas al día, con picos de audiencia en grandes eventos futbolísticos, como la Eurocopa. El tiempo promedio de la visita es un minuto y medio, y la fuente de audiencia más relevante es el tráfico directo, con un 49,12 % en mayo de 2021, según datos de Similarweb. A continuación aparecen los buscadores (27,5 %) y las plataformas sociales (19,46 %), un entorno en el que Panenka acumula 213.116 seguidores.

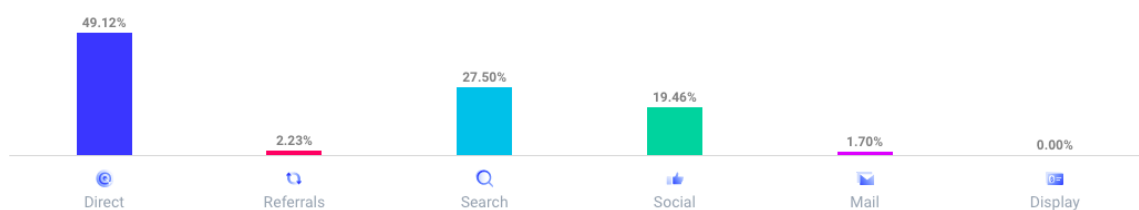


Figura 35. Fuentes de tráfico de la Revista Panenka en mayo de 2021. Fuente: Similarweb

Aunque Facebook se erige como la red social donde la presencia de esta cabecera está más extendida, rozando los 110.000 seguidores, Similarweb revela que Twitter es la plataforma de este tipo que más lectores dirige hacia la web del medio, con un 51,58 % frente al 44,52 % de Facebook. Las cifras de Instagram son residuales, con apenas un 4 % del tráfico obtenido en mayo de 2021.

Perfil	Número de seguidores
Facebook	109.600
Twitter	82.000
Instagram	21.500
TikTok	16
Total	213.116

Tabla 19. Número de seguidores de Panenka en redes sociales a día 5 de julio de 2021. Fuente: elaboración propia

Desde el punto de vista cualitativo, el lector de Panenka es eminentemente masculino, aunque en la web la proporción de mujeres que consumen sus contenidos alcanza, en ocasiones, el 15 % gracias a una mayor cobertura del fútbol femenino. El grueso de lectores de la revista en papel se mueve en torno a los 35 y los 45 años, tiene estudios superiores y poder adquisitivo medio-alto (Goikoetxea Bilbao y Ramírez de la Piscina, 2018), mientras que en la web la edad se reduce significativamente para enmarcarse en la franja que va desde los 20 hasta los 35 años, con una presencia destacada de público universitario (Marcel Beltran, entrevistas; Anna Blanco, entrevistas). Similarweb también evidencia que la mayor parte de su audiencia (66,51 %) reside en

España, con Argentina (8,34 %) y Venezuela (4,16 %) en segunda y tercera posición, respectivamente. Investigaciones previas (Goikoetxea Bilbao y Ramírez de la Piscina, 2018) aseguran que el porcentaje de usuarios provenientes de España asciende hasta el 85-90 %. En ambas fuentes de información destaca la presencia del Reino Unido (en torno al 2-4 %) por delante de numerosos países de habla hispana.

Para Carlos Martín, el lector arquetípico de Panenka, independientemente de sus características sociodemográficas, es una persona con interés “por el hecho cultural del fútbol”. En este sentido, asegura que los propios empleados de la revista se toman como referencia a sí mismos para determinar los potenciales intereses de su audiencia:

Yo soy un aficionado al fútbol de toda la vida que, más allá de que ha tenido la suerte de hacer del fútbol una parte importante de su profesión, básicamente le interesa el fútbol pero también le interesan otros hechos culturales, como puede ser la literatura, la historia, la música o el propio seguimiento de la actualidad. Entonces, yo creo que más o menos todos vemos eso: un lector al que le gusta el fútbol, al que incluso le gusta mucho el fútbol, pero que separa sus intereses, sobre todo en intereses culturales y en un interés general por las historias y por las historias humanas que ofrece el fútbol (Carlos Martín, entrevistas)

La otra cara de la moneda es el mercado de anunciantes, conformado por “todas aquellas marcas que puedan sentirse identificadas con esta forma de entender el fútbol [...] y de tener unos valores asociados” (Roger Xuriach, entrevistas). Son frecuentes las empresas relacionadas directamente con el fútbol (aplicaciones móviles, ropa, televisión...), con el deporte en general (destacan, en este sentido, las casas de apuestas) y también aquellas compañías que se dirigen también a un público masculino (relojes, productos para el afeitado, automoción...). Del mismo modo, son frecuentes las páginas dedicadas a publicitar productos tecnológicos.

Si bien el segmento de los lectores presenta una gran estabilidad, los responsables de Panenka reconocen que el pilar publicitario ha sufrido de manera más evidente las consecuencias de la pandemia de COVID-19. “Muchas campañas publicitarias que [...] te hubieran puesto publicidad o habrían querido participar porque tenían un buen presupuesto lo han reducido porque, evidentemente, ahora no tienen la capacidad de invertir en tantos productos como antes”, asegura Roger Xuriach. Para ilustrar esta circunstancia, el coordinador de Panenka recurre al ejemplo de la Eurocopa, que fue

atrasada un año y alteró las previsiones económicas del medio. No obstante, las campañas llegaron al año siguiente, cuando sí que se celebró el evento, y Panenka colaboró con empresas de diversa índole, como TikTok, la plataforma social emergente que también patrocinaba la propia Eurocopa, o la compañía tecnológica Hisense.

7.2.3 Capacidades y recursos competitivos en el modelo de negocio de Panenka

El primer recurso competitivo de Panenka es su marca, un activo al que dedican grandes esfuerzos. El objetivo es mejorar su identidad corporativa a través de sus propios productos y también de diversas acciones *ad hoc*. Ejemplo de la primera estrategia es crear contenido de calidad y directamente vinculado con sus valores de manera constante, descartando proyectos en los que estas dos premisas no puedan cumplirse. Por su parte, una muestra de las campañas específicas para incrementar su *brand awareness*⁸² es el trabajo realizado a través de redes sociales con la publicación de contenido fotográfico y audiovisual estrechamente vinculado a los valores editoriales de la revista, como la campaña #salirdelataquilla, en la que se recuerda que “pese a que 1 de cada 10 hombres son homosexuales, todavía ningún futbolista en España ha podido hacerlo público”. Todo ello les permite fidelizar a su público actual, atraer a nuevos lectores e incluso potenciar vías de ingresos paralelas a la revista, como la tienda *online*, en la que los productos van en consonancia (ej.: brazalete de capitán con la bandera LGTBIQ+).

⁸² Concepto anglosajón que hace referencia a la conciencia o interpretación que los usuarios hacen sobre una marca.



Àlex López Vendrell  @alopezvendrell · 32min

La homofobia mata.



El fútbol, como gran altavoz social, debe ser actor activo en la lucha contra esta lacra.

Nadie se puede quedar callado.



De Panenka 

Figura 36. Campaña #salirdelataquilla publicada por el gerente de Panenka, Àlex López. Fuente: Twitter

La disposición de una marca fuerte y muy reconocible está vinculada a otro recurso competitivo: el de un equipo gestor con la capacidad para detectar el nicho de mercado –aunque aseguren en el manifiesto que no conocen este tipo de conceptos empresariales– que ocupa Panenka y mantener la diferenciación más de 100 números después. La composición de la directiva se caracteriza por combinar perfiles *senior*, con un gran recorrido en el mercado, como el fundador Aitor Lagunas, y otros con menos experiencia pero más cercanos a los nuevos hábitos de consumo, como Marcel Beltran, que todavía cursaba el grado en Periodismo cuando la revista se fundó.

Otro de los recursos competitivos de Panenka es su “red de colaboradores” (Marcel Beltran, entrevistas), cuya diversidad les proporciona un amplio abanico de temáticas y enfoques que habilitan la propuesta de valor tanto en el papel como en la web. Los propios gestores del medio destacan perfiles como el de Toni Padilla, periodista e historiador, o Arnau Segura, periodista y politólogo. El redactor jefe, Carlos Martín, también pone en valor a aquellos informadores *freelance* de distintos países que les dan la posibilidad de publicar “contenidos de fútbol internacional, pero cerca de la fuente”. La relevancia de estos colaboradores y su estilo particular ha provocado que

incluso se utilice popularmente el término 'panenkita' para hacer referencia a “los nuevos periodistas deportivos sabiondos”. Un artículo publicado por Carlos Prieto y Alfredo Pascual (2021) en El Confidencial los describe, de forma irónica, en los siguientes términos:

Un treintañero gafapasta estudia en el ordenador de su habitación cinco partidos seguidos de la liga armenia. Lo que para usted es un gol de churro, para él es un gol fruto de la presión adelantada, el achique de espacios, la generación de superioridad en las alas y la genialidad estratégica del entrenador local, Rudolph Guardiolaovich, que preparó el partido leyendo las obras completas de Confucio, Sun Tzu y Michel Foucault (Prieto y Pascual, 2021).

Según estos autores, en el periodismo deportivo español se ha llegado a “una guerra cultural” entre el sector más tradicionalista y reaccionario y esta nueva ola que encabeza la revista Panenka a través de colaboradores como Miguel Quintana, director de Mister Underdog, un espacio nativo de YouTube que mezcla el humor y el periodismo especializado en fútbol con 63.500 suscriptores⁸³. Este periodista es “la encarnación del término 'panenkita' “por su forma de trabajar, la generación a la que pertenece y el tipo de contenidos que aborda”.

En paralelo al contenido, entre los recursos competitivos de Panenka aparece el área de diseño. Está conformada únicamente por Anna Blanco, si bien el resto de personas de la revista, en especial los gestores, “ha desarrollado un poco esta visión” (Anna Blanco, entrevistas) relacionada con un diseño cuidado que se aleja de los estándares del sector. Este es un elemento nuclear de la propuesta de valor y cumple con todos los criterios necesarios para ser considerado como un recurso competitivo de la empresa. También existe una red de colaboradores que proporcionan ilustraciones y fotografías que los directivos del medio escogen en función de los diferentes estilos artísticos de los creadores.

El último recurso competitivo de la empresa son las alianzas estratégicas establecidas con otras revistas internacionales que comparten los valores editoriales de Panenka. Las organizaciones 11FREUNDE (Alemania), So Foot (Francia), When Saturday

⁸³ Datos consultados el 6 de julio de 2021.

Comes (Reino Unido), Offside (Suecia), Undici (Italia) y Ballesterer (Austria) son calificadas como “revistas amigas” en la propia web del medio. Gracias a estas coaliciones se incrementa la base de colaboradores para temas internacionales, se comparte contenido –aunque de manera puntual– e incluso se realizan contribuciones mutuas de carácter más institucional, como la lista de los 10 mejores partidos de la historia que albergó el número 100 de Panenka en colaboración con When Saturday Comes. En definitiva, se trata de “sinergias” que mejoran “las dinámicas del trabajo” (Carlos Martín, entrevistas; Goikoetxea Bilbao y Ramírez de la Piscina, 2019, 2020).

7.2.4 Posicionamiento de Panenka en el mercado

La revista Panenka se posiciona en el mercado español como una revista de cultura futbolística que ofrece una alternativa a los grandes medios. Este posicionamiento se obtiene a través del contenido diferencial –por el tratamiento de temáticas desatendidas o por un análisis de la actualidad con enfoques distintivos– y de la asociación de la marca Panenka con unos valores muy determinados, tanto de carácter deportivo, como la nostalgia por el fútbol del siglo XX, como social, a través de un posicionamiento claro con ciertos movimientos políticos desatendidos por las publicaciones tradicionales (ej.: reivindicaciones del colectivo LGTBIQ+, feminismo...).

En este nicho del mercado futbolístico la revista Panenka no está sola: comparte espacios con la Revista Líbero, una publicación trimestral que nació apenas unos meses después de Panenka y que también apela a valores como la nostalgia (Ramon Vegas y Tulloch, 2019). Del mismo modo, se autodefinen como “revista cultural” en su web y aseguran que con su lanzamiento intentaron crear un proyecto “que trate a la afición por este deporte sin gritar, con buen gusto y con profundidad”⁸⁴. Se observa, pues, que la propuesta de valor es similar, y también se sustenta sobre un gran cuidado del diseño editorial y de la fotografía (González-Alba, 2016).

⁸⁴ <https://revistalibero.com/pages/nosotros>

Además de la relevancia en redes sociales –Líbero acumula menos de 100.000 seguidores en Twitter, Facebook e Instagram–, uno de los puntos de diferenciación con respecto a Líbero es la utilización del humor, que contribuye a generar un mayor *engagement* en redes sociales y también ayuda a contextualizar mejor la relevancia del fútbol dentro del panorama político y social e incluso poner en valor la mera práctica del periodismo. Es decir, la narración de todo tipo de historias para atender el espectro completo de realidades que se viven dentro del deporte rey. Marcel Beltran asegura que “ese enfoque alternativo y coñón está muy presente desde el primer día” en la empresa. “A nivel de posicionamiento nos gusta. Despojarnos un poco de cierta seriedad impostada y de esa manera ser mucho más cercanos con el humor y con el cachondeo a la gente que nos sigue y nos lee”, asegura el responsable de web y redes sociales. “Esto no deja de ser un juego, y también podemos tener una mirada un poco más relajada, cómica e incluso humorística sobre él”.

Panenka se ha posicionado, además, como un referente para otras revistas del mercado deportivo, como Volata, una publicación especializada en ciclismo de la que Àlex López y Toni Padilla, gerente y colaborador de Panenka, respectivamente, son asesores. También es el caso de Skyhook, orientada al ámbito del baloncesto, aunque en este caso es una compañía con un menor grado de profesionalización (Solobasket, 2020). En ambos casos se realiza una propuesta de valor similar a la de Panenka, priorizando un enfoque diferencial a los medios masivos a través de historias reposadas y con un carácter nostálgico y contracultural que también se refleja en el diseño. Bernat Manzano, director comercial de Volata, explica esta relación en los siguientes términos:

“Llegamos a Panenka porque sin gustarnos el fútbol, considerábamos que el enfoque era genial. La verdad es que desde el principio mostraron mucho interés por el proyecto y nos han ayudado en todo lo que les hemos preguntado (y más). En cierto modo, nos gusta pensar que Volata es prima hermana de Panenka” (Verlanga, s.f.)

Por su parte, José Antonio Hernández, fundador de Skyhook, reconoce que ambos medios fueron un modelo para la concepción y la evolución de este medio que utiliza como eslogan el hashtag #BaloncestoParaLeer en un claro paralelismo con el lema de Panenka:

A nivel de baloncesto, la vieja Revista Oficial de la NBA era una gozada, luego cambió y perdió su esencia, pero esos primeros números nos gustaban mucho. Por supuesto que Cuadernos de Basket representa otra inspiración, aunque posiblemente, por su formato, ofrezcan una profundidad a la que, salvo con nuestros especiales, no lleguemos. Si hablamos de otras publicaciones al margen del baloncesto, sin duda las revistas Panenka de fútbol, o VOLATA de ciclismo, son nuestras preferidas (Solobasket, 2020)

Su influencia también traspasa las fronteras del ámbito deportivo. La revista Nazarenos, una publicación especializada en la Semana Santa de Sevilla, reconoce que Panenka es uno de sus referentes. Incluso su lema ('La Semana Santa que se lee') refleja esta inspiración⁸⁵.

En conclusión, Panenka se posiciona como una publicación de culto en el mercado del periodismo lento español, que “desde los nuevos soportes digitales, revaloriza géneros del periodismo clásico como reportajes, crónicas y entrevistas de largo recorrido y análisis en profundidad” (Agirre-Maiora, Murua-Uria y Zabalondo-Loidi, 2020: 1). Gracias a ello se contrapone, además, a “un contexto mediático digital donde se impone la brevedad, instantaneidad y superficialidad de las informaciones”.

7.2.5 El modelo de ingresos de Panenka

El modelo de ingresos de Panenka está compuesto por cinco vías de ingresos a través de las que se captura valor en los dos mercados que opera la organización: los lectores (a quienes se ofrece la posibilidad de suscribirse o de comprar la revista en kioscos y librerías, y también de adquirir libros y *merchandising*) y los anunciantes (a través de diferentes opciones publicitarias). A ellas hay que unir, en última instancia, la venta de productos audiovisuales a terceros. Esta línea de negocio estaba en proceso de consolidación en el momento de redacción de la presente tesis doctoral.

La principal fuente de ingresos de Panenka son las suscripciones. Los lectores que desean acogerse a esta alternativa disponen de varias opciones: desde la más básica,

⁸⁵ <https://mip.umh.es/blog/2022/03/14/mercado-enfocado-valor-cinco-modelos-de-negocio-periodismo-de-nicho/>

que cuesta 45 euros e incluye los 11 números que se publican en cada anualidad, hasta el pack más completo, por el que el lector recibe también una bolsa y una taza con el logo de la revista, además del libro *Johann Cruyff: siempre al ataque* y un archivador para coleccionar los números que le llegan a casa en la segunda semana de cada mes.

También existen distintas suscripciones de menor precio que, además de la revista mensual, incluyen uno de los productos de *merchandising* mencionados. La cifra de suscriptores se sitúa entre los 2.000 y los 4.000 (Roger Xuriach, entrevistas; Ramon Vegas y Tulloch, 2019) y esta vía genera el 27 % de los ingresos de Panenka (Goikoetxea y Ramírez de la Piscina, 2020). Roger Xuriach asegura que la cifra total de suscriptores ha experimentado una tendencia creciente a lo largo de la década de existencia de Panenka, por lo que se trata de una comunidad “fiel” en la que cada usuario tiene un alto *customer lifetime value*. Es decir, la cifra media de ingresos proporcionada por cada lector de Panenka tiene potencial para ser mucho más alta que en medios que compiten por generar páginas vistas, por ejemplo.

La revista también se puede adquirir directamente en kioscos y librerías a un precio de 5,50 euros. La tirada total, de acuerdo con Ramon Vegas y Tulloch (2019) es de 10.000 ejemplares, por lo que las ventas mensuales aproximadas oscilan entre los 6.000 y los 8.000 ejemplares en todo el territorio nacional. Según Goikoetxea y Ramírez de la Piscina (2020), la adquisición de revistas en kioscos supone un 15 % del volumen de negocio del Grupo Editorial Belgrado 76, S.L., mientras que las librerías aportan un 4 % del mismo.

Otro producto narrativo sobre el que Panenka construye su modelo de ingresos son los libros. En su tienda *online*, la empresa vende obras de otras editoriales –con un gran peso de Córner y de Hooligans Ilustrados, la división futbolística de Libros del KO–, y también ha iniciado una nueva línea de negocio con la publicación de historias propias. Ejemplo de ello es *Prórroga*, una novela escrita por Antonio Agredano que, a través del fútbol, narra la vida de un personaje llamado Julián Bellón cuya vida ha sufrido un revés con la muerte de su padre. Otro título que ilustra bien esta línea de trabajo es *Kafka en Maracaná*, un libro de relatos escrito por David García Cames, Miguel Ángel Ortiz y Marcel Beltran “que reivindica el vínculo entre el fútbol y la literatura a través

del legado de 90 autores imprescindibles” (Panenka, 2020). En definitiva, todo el catálogo está alineado con la propuesta de valor de la empresa.

Panenka también dispone de un amplio abanico de productos de merchandising en los que se explota la marca de la revista, además de otros elementos propios de la visión nostálgica del fútbol, como las frases célebres de exjugadores. A esta sección de la tienda la llaman ‘cosas bigotudas’ en alusión a la estética facial de Antonín Panenka, e incluye bolsas, calendarios o piezas de futbolín. También ofrecen moda (camisetas retro, calcetines con ilustraciones de jugadores...) y láminas de distintos equipos españoles e internacionales.



Figura 37. Lámina del Real Betis Balompié. Fuente: Panenka.org

La última vía de ingresos dependiente de clientes que pagan por recibir un producto informativo sin relación publicitaria consiste en la producción de contenido audiovisual para venderlo a terceros –incluidas plataformas como Netflix, HBO o Amazon Prime Video–, y está en vías de desarrollo. Los gestores de Panenka trabajan en diversos acuerdos de colaboración con otras empresas para producir documentales en los que Panenka aportaría distintos recursos, como la marca, los contactos e incluso

la experiencia de Aitor Lagunas, fundador del medio, en el sector televisivo (Roger Xuriach, entrevistas; Marcel Beltran, entrevista).

Para capturar valor en el mercado de anunciantes, Panenka ofrece distintas soluciones publicitarias. La primera de ellas es la venta de páginas para que los anunciantes trasladen su mensaje a los lectores. Según Goikoetxea y Ramírez de la Piscina (2020: 25), “sobre todo hacen publicidad de marcas generalistas, marcas de gran consumo, de automoción, de bebidas, casas de apuestas”. La orientación al deporte y al público masculino son dos características habituales entre los clientes de la empresa. En segundo lugar, Panenka obtiene recursos económicos a través de banners situados en su web. En ellos aparece publicidad nativa, contratada directamente con la empresa, y también se incluye publicidad programática cuyo contenido no es decidido directamente por los gestores de la firma. En ambos casos es incluida de forma que no afecte a la experiencia de usuario. La tercera pata publicitaria de Panenka es el *branded content*, tanto en el papel –con campañas como la mencionada portada de Raúl González Blanco– como en la web. Para ilustrar estas acciones de periodismo de marca es posible mencionar la sección #HáblanosAcerca, desarrollado junto a la aseguradora Pelayo, en la que se ofrecen distintos tipos de contenido (tests, formatos clásicos de Panenka...) sobre la Selección Española. Esta campaña se desarrolló con motivo de la Eurocopa de 2021.



1 de julio de 2012. Olímpico de Kiev. Iker Casillas levanta el trofeo Henri Delaunay al cielo de la capital de Ucrania. A su lado, Iniesta, Silva, Xavi, Ramos, Piqué, Torres y Xabi Alonso. Nombres de una generación legendaria de la que ya hay que hablar en pretérito. Nueve años después los planes de Luis Enrique solo muestran dos cromos repetidos: Sergio Busquets y Jordi Alba. El resto de integrantes forman parte de una nueva hornada. Como el caso de Pedri, la mayor irrupción de este curso. O el de Dani Olmo, que tras emigrar a Croacia sigue creciendo en la *Bundesliga*. Y el de Diego Llorente, quien ha cogido un avión en dirección a Inglaterra para empaparse de los conocimientos de Bielsa. También el de un José Luis Gayà afianzado en el carril izquierdo de Mestalla. Cuatro futbolistas que obtienen, por primera vez, el premio de **representar a su país** en una Eurocopa.

Figura 38. Ejemplo de *branded content* en la web de Panenka. Fuente: Panenka.org

Marcel Beltran insiste en que la rama publicitaria, en especial en la web, “no es el sostén económico” de la empresa: “Sí que nos permite ir generando, monetizando algo de vez en cuando, pero ni mucho menos es... La venta *online* se acerca un poco más, pero el resto no son números importantes”. Las ventas de ejemplares –directa o por suscripción– suponen el grueso de la facturación anual que produce la revista Panenka.

Para ofrecer una panorámica sobre los costes que necesita la organización para desarrollar su actividad, se recurre a la investigación de Goikoetxea y Ramírez de la Piscina (2020), quienes realizan una radiografía precisa. De acuerdo con estos autores, el 40 % de los recursos económicos se dedica a la producción de la revista (diseño, maquetación, fotografías e impresión), mientras que los gastos de personal ocupan un 30 % del presupuesto y las colaboraciones conllevan un 20 %. La partida restante se dedica a gastos diversos, como el alquiler de la oficina situada en Barcelona y los suministros necesarios para mantenerla activa.

En este contexto económico, que ha evolucionado con la inclusión de nuevas vías de ingresos y también de gastos (ej.: la venta de publicidad en la web y la redacción, respectivamente), los gestores de Panenka han encontrado un equilibrio permanente que les ha permitido cerrar en positivo o con pérdidas inferiores a 15.000 euros todos los ejercicios en los que ha estado activa la sociedad. Según datos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos, desde 2012, cuando se alcanzó el primer año de vida de Panenka, los ingresos de explotación se han incrementado de manera gradual desde los 152.431 euros hasta los 408.276 euros.

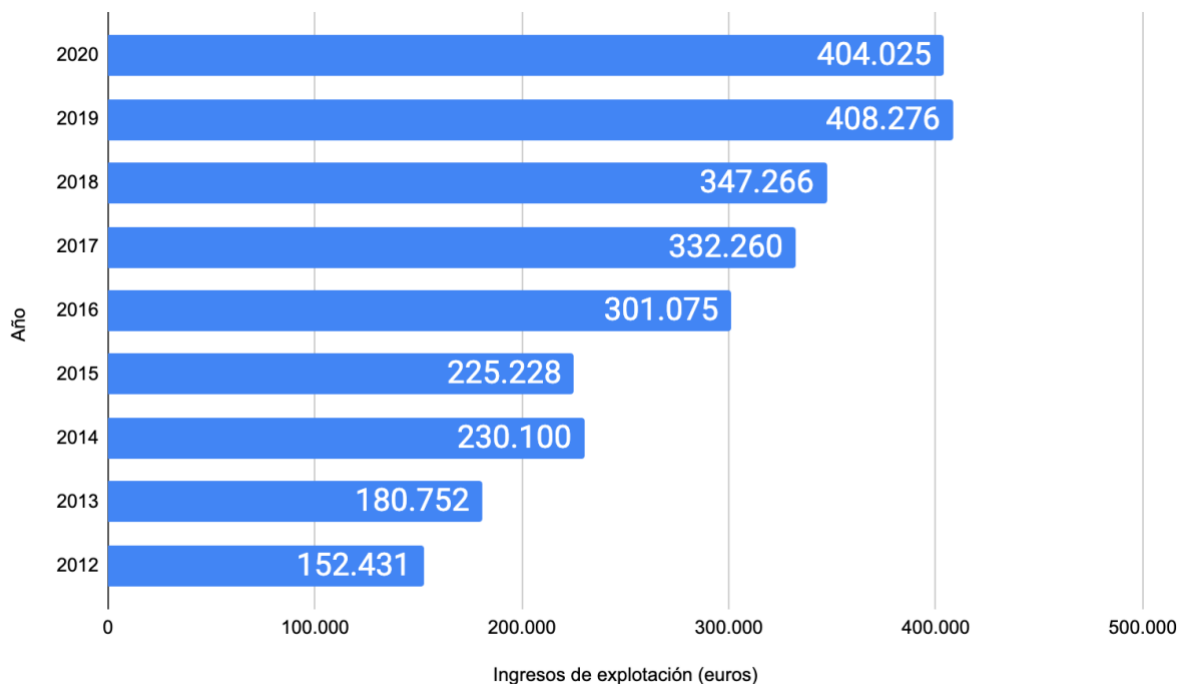


Figura 39. Ingresos de explotación del Grupo Editorial Belgrado 76, S.L. (2012-2020). Fuente: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos

El EBITDA ha experimentado una evolución dispar, con cuatro ejercicios cerrados en positivo (2014, 2016, 2017 y 2019) y otros tantos en números rojos (2012, 2013, 2015 y 2018). La amplitud de los distintos beneficios obtenidos es mínima, oscilando entre los 11.690 (2016) y los 14.171 euros (2014). Las pérdidas también presentan una variación escasa: desde los 3.479 euros en 2013 hasta los 7.082 euros en 2012. En la Figura 34 se observan estas variaciones año a año.

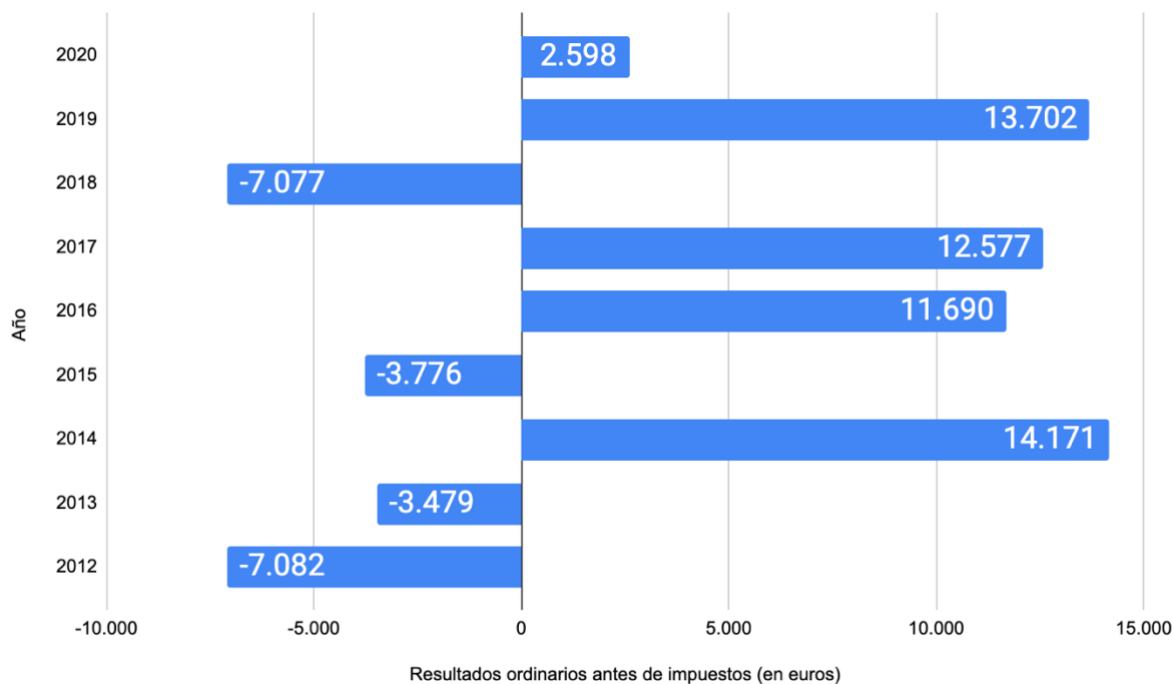


Figura 40. EBITDA del Grupo Editorial Belgrado 76, S.L. (2012-2019). Fuente: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos

En 2019, la ratio de endeudamiento de la empresa se situó en el 45,95 %, una cifra que durante los últimos años se ha mantenido relativamente similar (desde 2015, en torno al 50-60 %). De forma paralela, la compañía ha sido capaz de incrementar su ratio de liquidez –desde el 0,79 en 2013 hasta el 2,09 del año 2019– y sus fondos propios hasta estabilizarse en cifras cercanas a los 45.000 euros, el doble que en el año 2015.

7.2.6 La misión de negocio de Panenka

En la cuenta de resultados de Panenka se evidencia que la misión de negocio es el crecimiento sostenido de la compañía. En el Grupo Editorial Belgrado 76 S.L. no se producen grandes inversiones que dependen de inyecciones de capital o de grandes créditos bancarios: los gestores persiguen una relación entre los ingresos y los gastos que permita explorar nuevas fuentes de ingresos con las que diversificar el portafolio de productos y apuntalar la viabilidad de la empresa, aunque el proceso es muy comedido. Es decir, el equipo directivo prioriza el fortalecimiento frente a la expansión, de acuerdo con Marcel Beltran, responsable de web y redes sociales.

Por la idiosincrasia del proyecto, los trabajadores de Panenka afrontan a diario una situación en la que los recursos son limitados y es necesario mantener unos estándares altos de calidad para cumplir con las expectativas de los suscriptores, que suponen la principal fuente de ingresos del medio. No en vano, de acuerdo con Roger Xuriach, la búsqueda permanente de un equilibrio permanente contribuye a un mantenimiento de la propuesta de valor y, por extensión, de la calidad que se presupone a todos sus productos editoriales.

Esa sensación, no de intranquilidad, pero sí de saber que necesitas ganarte tus lectores y tus ventas cada mes, tiene un punto estimulante que nos beneficia a nivel de trabajo. Te obliga a no relajarte y a no pensar en que tienes un saco de gente que te va a leer por inercia. No, no. Tienes que seguir haciendo buenos números, buenas entrevistas, seguir intentando encontrar las mejores entrevistas... Para que marquen ese punto diferencial de la revista (Roger Xuriach, entrevistas)

En consonancia con este objetivo fundamental de la empresa, en Panenka no se realizan repartos de dividendos a los miembros de la sociedad, que pertenece en un 51 % a Aitor Lagunas (Roger Xuriach, entrevistas). Tanto él como el resto de miembros realizaron una aportación inicial que sirvió para arrancar con las actividades comerciales y, desde entonces, no han recuperado de manera directa esa inversión. Lo harían –y también obtendrían beneficios gracias al crecimiento de la sociedad– en caso de que la compañía se vendiera a un tercero, pero en el día a día los recursos generados se reinvierten para asegurar la supervivencia de la organización.

7.2.7 Las ventajas competitivas de Panenka

El modelo de negocio de Panenka genera cuatro ventajas competitivas principales. La primera de ellas es su marca, un activo que se trabaja en las operaciones diarias de la empresa a través de distintas tácticas: desde la propia nomenclatura del proyecto, que es una declaración de intenciones, hasta la publicación de entrevistas sobre fútbol con artistas de distintas disciplinas, como el escritor Enrique Vila-Matas⁸⁶ o el cantante

⁸⁶ <https://www.panenka.org/miradas/vila-matas-tengo-sentido-del-humor-menos-con-el-futbol/>

Jorge Drexler⁸⁷. Las evidencias presentadas en apartados anteriores corroboran que, gracias a estas y otras acciones, el Grupo Editorial Belgrado 76, S.L. ha conseguido posicionarse como líder en su nicho de mercado, y también como un referente en la industria, circunstancia que abre numerosas puertas para la monetización del producto gracias al pago de los lectores –en sus distintas formas– y a la contratación de publicidad por parte de los anunciantes (Roger Xuriach, entrevistas).

La creación de contenidos diferenciales es la segunda ventaja competitiva de Panenka. Aunque se trata de una condición *sine qua non* para el desarrollo de marca, el cuidado de los textos que ven la luz en el papel y en la web supone, por sí mismo, una ventaja competitiva relevante para la compañía. Durante diez años, y con distintos grados de éxito, el equipo gestor de la empresa ha sido capaz de publicar historias con enfoques diferenciales que se complementan con otros elementos satélite, como las connotaciones que ofrece el papel, la posibilidad de coleccionar los números de la revista y, sobre todo, un diseño cuidado que pretende alejarse de los principios más extendidos en el sector del periodismo deportivo (Anna Blanco, entrevistas). Si bien es cierto que cualquier otro medio podría lanzarse a publicar un contenido similar –de hecho, la Revista Líbero lo hace–, Panenka ha conseguido las capacidades y procesos necesarios para hacerlo con una periodicidad mensual y con la utilización del humor como apuesta para diferenciarse de su principal competidor (Marcel Beltran, entrevistas; Calderón Martínez, 2017).

Es aquí donde entran en juego las dos siguientes ventajas competitivas: la red de colaboradores y las alianzas con medios internacionales. Gracias a los numerosos profesionales del periodismo, la ilustración y la fotografía con los que colaboran, Panenka dispone de numerosos perfiles profesionales con los que abordar distintas realidades futbolísticas, algo que resulta clave para la competitividad del medio (Carlos Martín, entrevistas), aunque también tiene un aspecto negativo desde el punto de vista de los colaboradores, cuya relación laboral con la empresa resulta más inestable (Sylvie y Gade, 2009). Este recurso, que se ha ido consolidando a medida que crecía la compañía, conlleva un intenso trabajo de creatividad y gestión para el descubrimiento

⁸⁷ <https://www.panenka.org/miradas/jorge-drexler-todos-los-equipos-se-creen-club-elegido/>

y la explotación de nuevo talento (Marcel Beltran, entrevistas; Anna Blanco, entrevistas).

Por último, un factor difícilmente replicable por parte de los competidores, incluso los más directos, son las alianzas generadas con medios como *Córner* (Brasil) o *When Saturday Comes* (Reino Unido). Gracias a estas “revistas amigas”, como las describen en la web, Panenka se beneficia en términos periodísticos y empresariales, puesto que tiene acceso a fuentes y firmas expertas en otros mercados futbolísticos. Además, sirven como inspiración e incluso intercambian contenidos con algunas de ellas. De acuerdo con Carlos Martín, *So Foot* (Francia) y *11FREUNDE* (Alemania) han sido “referentes” desde el nacimiento de la revista y sus ejemplares llegan a la redacción de Panenka cada mes.

7.2.8 Relaciones entre componentes del modelo de negocio de Panenka

En Panenka se cumple una premisa extendida en la literatura científica sobre gestión de empresas: que la propuesta de valor es el elemento fundamental del modelo de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2010). Con su definición y mantenimiento a lo largo de los años, esta empresa periodística determinó total o parcialmente las características del resto de componentes y las posibilidades de evolucionar a medida que se consolidaba y crecía la sociedad.

Ejemplo de ello es que la misión del medio –el crecimiento sostenible– quedó muy acotada en el momento en que se optó por una revista orientada a la cultura futbolística. Al tratarse de un nicho de mercado con un público reducido, las formas de expansión de la compañía (calidad, enfoque diferencial, etc.) quedaron muy reducidas, sobre todo si no se abordan cambios en los valores editoriales o incluso en la temática del medio. El crecimiento es posible, y se evidencia en un incremento de las visitas a la web por parte del público femenino o en la creación de otros productos paralelos como la Revista H, especializada en rugby, aunque otras misiones de negocio, como la especulación o el crecimiento a un ritmo acelerado, resultan mucho más difíciles de conseguir. Asimismo, la existencia de un objetivo empresarial comedido reduce la cantidad de recursos de la que dispone la compañía para generar nuevas destrezas a

través de la formación, aunque los gestores del medio insisten en la importancia de adquirir capacidades a través de nuevos colaboradores, ya sea en el área de la redacción o en la del diseño (ilustradores, fotógrafos...).

Si el cumplimiento de la misión depende de que la propuesta de valor satisfaga las expectativas del público, esta última necesita de una serie de capacidades y recursos competitivos entre los que destaca la creación de contenido y su presentación con un diseño cuidado. Para ello se aprovechan las fortalezas de un amplio elenco de colaboradores, que se configura como uno de los recursos fundamentales para Panenka. Ellos son los que habilitan el desarrollo de la propuesta de valor, que a su vez define cuáles deben ser las competencias que aporta el capital humano. En este caso, se trata principalmente de habilidades muy vinculadas a la práctica tradicional del periodismo, como la redacción atractiva o la gestión de las fuentes de información. En lo referente al equipo gestor, destaca su capacidad para detectar temáticas que resultan del interés de los lectores, manteniendo además un equilibrio entre las cuestiones de actualidad, siempre desde el prisma diferencial, y aquellas que apelan directamente a la nostalgia a través del fútbol retro.

Con este esquema de trabajo, los gestores de la compañía trataron de cubrir un nicho de mercado desatendido en España. Publicaciones como Don Balón cumplían parcialmente con este cometido, aunque no de una forma tan clara y directa. Es aquí donde entra en juego el posicionamiento de Panenka, definido por la propuesta de valor y reforzado con numerosas acciones de diversa naturaleza (ej.: elaborar contenido con los estándares de calidad esperados y publicación de fotografías antiguas en redes sociales). La marca de Panenka ofrece unas connotaciones muy específicas y eso potencia, a su vez, el modelo de ingresos gracias a un público activista, unido al interés de ciertas marcas por vincularse con esas cualidades.

Al mismo tiempo, las características básicas del modelo de negocio incrementan la importancia de la diversificación de vías de ingresos, precisamente porque el mercado de lectores tiene unas dimensiones reducidas, aunque se trate de la partida más amplia en la cuenta de resultados. Dado que la misión del medio es crecer, aunque los responsables también hablan de la mera supervivencia del proyecto, se han creado distintas fuentes de obtención de capital con las que se pretende garantizar la actividad

de la compañía en el futuro y, al mismo tiempo, ampliar sus fronteras. Es el caso de la publicación de libros, de la tienda *online* o de la búsqueda de acuerdos de colaboración para crear documentales con el enfoque y el sello de Panenka.

En la Figura 35 se puede observar este entramado de relaciones que conforma el proceso de creación, distribución y captura del valor y dan lugar a las ventajas competitivas de Panenka –fortaleza de marca, red de colaboradores, diferenciación en los contenidos y alianzas con medios internacionales–.



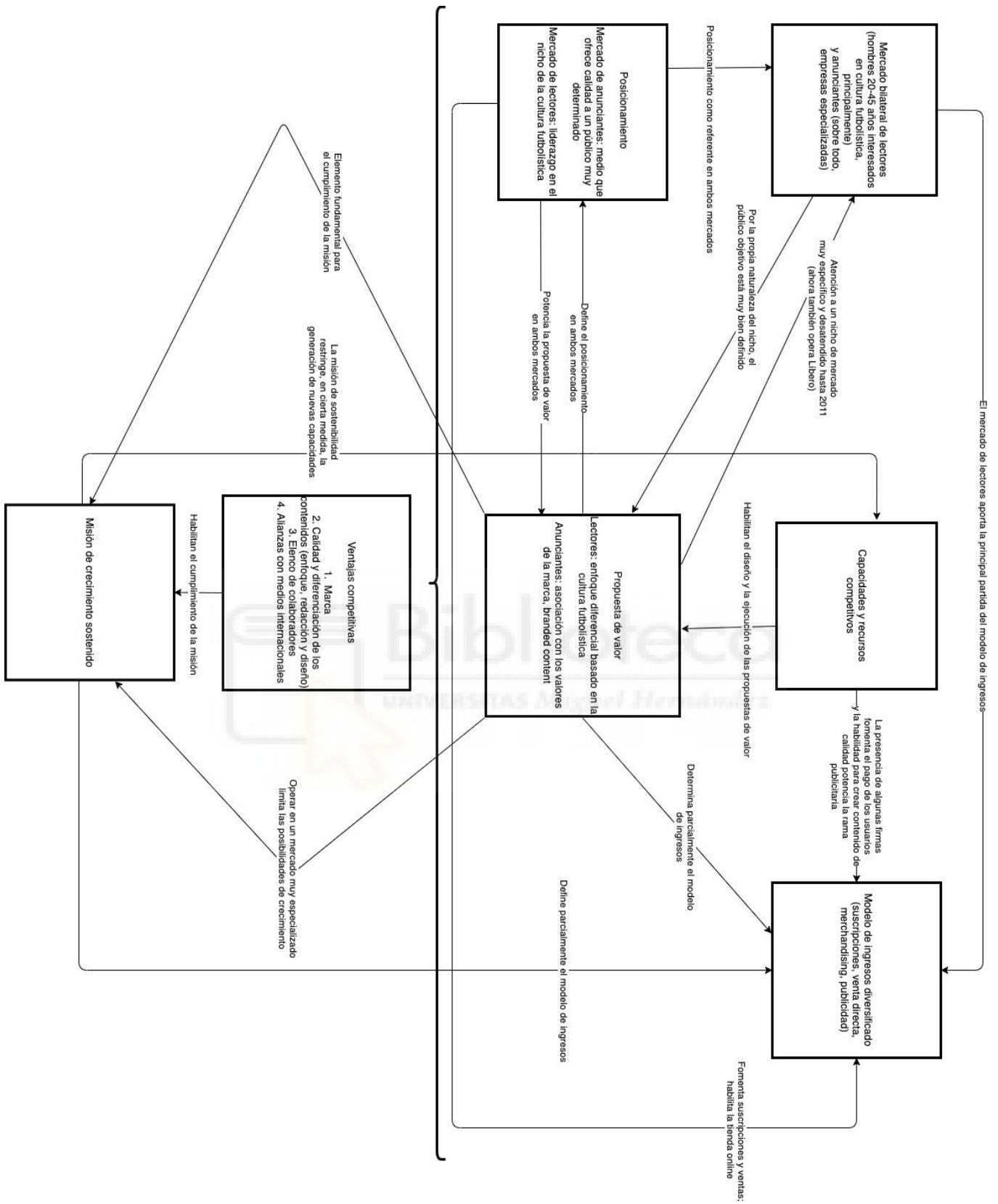


Figura 41. Representación gráfica del modelo de negocio de Panenka. Fuente: elaboración propia

7.3 Perfiles profesionales y capacidades operativas en Panenka

El Grupo Editorial Belgrado 76, S.L. es una compañía de reducidas dimensiones en la que cinco personas ocupan los puestos nucleares para llevar a cabo las operaciones diarias (Ramon Vegas y Tulloch, 2019). La coordinación de este pequeño equipo y de la red de colaboradores recae, principalmente, sobre Roger Xuriach, un licenciado en Periodismo por la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB) que trabajó para la revista Don Balón hasta que se incorporó al proyecto periodístico de Panenka desde sus primeros pasos⁸⁸.

Carlos Martín ostenta el cargo de redactor jefe del medio, y sus labores son muy cercanas a las de Xuriach, aunque con mayor incidencia sobre la propia creación de contenidos. También es licenciado en Periodismo por la UAB, con un posgrado en Periodismo Deportivo por la Universitat Internacional de Catalunya. En su haber profesional destacan varias colaboraciones con Mediapro y algunos medios regionales, como L'Esportiu de Catalunya. Su homólogo en la esfera digital es Marcel Beltran, responsable de web y redes sociales, que también obtuvo su titulación en Periodismo por la Universitat Autònoma de Barcelona. Sus intereses profesionales quedan patentes con el posgrado en Periodismo Literario conseguido a través de la propia UAB y en sus colaboraciones con distintos medios como Undici, Público o El Nacional escribiendo sobre la intersección entre cultura y deportes.

Anna Blanco lidera el área de diseño. Su vinculación laboral con Panenka se desarrolla a través de una colaboración *freelance*, aunque insiste en que acude a la redacción con frecuencia y está presente en las labores cotidianas. Blanco estudió diseño gráfico en la Elisava Escola Superior de Disseny (Barcelona) y, a continuación, un posgrado en producción y gestión de eventos de espectáculos y eventos culturales en la Universidad de Barcelona. Sus primeras experiencias con el diseño editorial se remontan a unas prácticas en el diario Público, y posteriormente trabajó en la editorial Index Book. Actualmente desarrolla más colaboraciones de distinta índole en paralelo a la dirección de arte en Panenka.

⁸⁸ Los datos presentes en este apartado han sido obtenidos a través de consultas en LinkedIn, de las entrevistas y de contacto posterior con los gestores de Panenka.

Por último, la gerencia económica del medio es labor de Àlex López Vendrell, licenciado en Economía por la Universitat de Barcelona y licenciado en Comunicación y Técnicas de Mercado por la Universitat Oberta de Catalunya. Tiene experiencia como consultor estratégico y fue director de Marketing de Don Balón, además de colaborador en medios como Radio Marca, Onda Cero y betevé.

A estos gestores hay que unir la figura de Aitor Lagunas, ideólogo del proyecto, que en la actualidad ejerce labores de carácter más estratégico en calidad de editor. Lagunas es licenciado en Historia por la Universidad de Zaragoza y su experiencia profesional va más allá de los límites del sector futbolístico. Además de ejercer como redactor en la revista Don Balón, ha colaborado con medios de comunicación y agencias nacionales e internacionales, como Agence France Presse y La Razón –con una corresponsalía en Berlín– y también para Deutsche Welle. Su experiencia en medios de comunicación audiovisuales abarca Aragón Radio y Gol Televisión, donde continúa en la actualidad.

Entre los colaboradores, el perfil profesional más frecuente es el de un periodista titulado y especializado en fútbol con distintos enfoques. Además de los mencionados en otras secciones de la presente tesis doctoral –Toni Padilla, Miguel Quintana...– es posible encontrar informadores con un perfil más técnico-táctico, como Alejandro Arroyo, analista, *scout* y creador de contenidos para Driblab, una consultora de *big data* y *football analytics*; también otros con más experiencia en comunicación corporativa, como Alena Arregui (*Brand Experience Sports Marketing* en Nike); y de carácter más tradicional, como es el caso de Vicent Chilet, periodista con más de 20 años de experiencia en el diario regional Levante-EMV y autor de un libro que se encuadra en la literatura de viajes titulado *Slow West, crònica d'una ruta americana*. Esta variedad que habilita la creación de valor y se refleja en la amplitud de enfoques que se pueden encontrar en la revista.

Todos estos perfiles profesionales aportan una serie de capacidades operativas con las que Panenka es capaz de ejecutar su modelo de negocio actual mientras despliega sus capacidades dinámicas para innovar. De nuevo, se recurre a la clasificación de las competencias clave, elaborada por Wirtz (2020), para detallar su puesta en práctica en el contexto competitivo de Panenka:

- **Aprovisionamiento de información.** Con la planificación de cada número y del continuo de publicaciones que se ofrece en la web, los gestores de Panenka realizan una intensa labor para obtener las fuentes necesarias para elaborar las historias. En este sentido, Roger Xuriach reconoce que su marca les ofrece una ventaja con respecto a los competidores: “Muchas veces, cuando nos acercamos nosotros, la recepción es distinta, y yo creo que es porque saben que tenemos una forma también distinta de hacer periodismo y explicar el fútbol. [...] Un punto de credibilidad que nos ha abierto puertas que no se habrían abierto de otra forma”. Sin embargo, el coordinador asegura que en Panenka los protagonistas no se encuentran “con un escaparate”, sino con una cabecera donde se siguen los principios fundamentales de la práctica periodística. Además, los responsables del medio también se aprovisionan de información a través de su red de colaboradores y alianzas, que les ofrecen enfoques diferenciales sobre las numerosas aristas del fútbol. Pueden tener un carácter masivo, como el reportaje ‘Pedri escucha Bowie’ con motivo de la Eurocopa, o de nicho, como una entrevista al ex primer ministro francés Manuel Valls elaborada por Antoine Mestres, periodista de So Foot.
- **Creación de contenido.** Además de tratar las realidades convencionales desde puntos de vista alternativos y encontrar historias en los márgenes del mercado futbolístico, la elaboración de los contenidos se configura como una capacidad operativa nuclear de Panenka. De manera específica, la dirección de Panenka busca un lenguaje cuidado, cercano a la literatura. “Nosotros valoramos mucho a la hora de escribir un tipo de escritura un poco más... No gamberra, porque es verdad que a veces tocas temas trascendentes, pero sí un poco más libre, más creativa, más literaria”, asegura Roger Xuriach. Además, Panenka acompaña el contenido con un diseño que pretende alejarse de las tendencias clásicas del fútbol –incluida la prensa diaria– y trabajar con estéticas propias de otros sectores editoriales, como la moda. Por último, es necesario mencionar que Panenka crea contenido a dos velocidades: de manera diaria, tanto para la web como para las plataformas sociales, y el número mensual.

- **Distribución del contenido.** Panenka dispensa sus piezas periodísticas a través de dos vías principales: la venta en kioscos y librerías, por un lado; y la web y las plataformas sociales, por el otro. Según datos publicados por Goikoetxea y Ramírez de la Piscina (2020: 25), el primer bloque aporta el 19 % de la facturación, con una clara predominancia (15 %) de los kioscos, y a ello hay que sumar la venta directa a través de la web del medio, de la que no se han podido obtener datos. Por otro lado, las publicaciones creadas en la vertiente digital de Panenka se distribuyen principalmente por redes sociales, donde el medio acumula más de 210.000 seguidores, aunque parte del tráfico también accede directamente al medio o encuentra las historias a través de búsquedas en Google. Además, desde 2021, el medio crea contenido nativo en TikTok gracias a un acuerdo de patrocinio y colaboración con esta plataforma social a raíz de la Eurocopa. En todas las plataformas menos Google se distribuye contenido nativo con el objetivo de reforzar la imagen de marca.
- **Competencias tecnológicas.** Para Wirtz (2020), las competencias de distribución están muy vinculadas a las capacidades de carácter tecnológico, algo que se observa con claridad en Panenka, donde las principales tecnologías empleadas son el gestor de contenidos (CMS) de la web, los entornos de publicación de las distintas plataformas, así como las aplicaciones de maquetación editorial y edición fotográfica. A diferencia de lo que ocurre en otros medios de comunicación, no existen perfiles profesionales dedicados al posicionamiento SEO, a la visualización de datos o a la programación de aplicaciones, por ejemplo. Además, la impresión de la revista se externaliza. Se trata, pues, de la capacidad operativa menos desarrollada en esta cabecera, algo que resulta coherente con el planteamiento estratégico y del modelo de negocio de la compañía.
- **Desarrollo de negocio y gestión de producto.** Esta capacidad operativa se puede dividir en dos bloques: (1) introducción de mejoras orientadas al usuario a través de la propuesta de valor y (2) procesos de optimización del modelo de negocio. En el primero están encuadrados los rediseños que el medio ha realizado puntualmente durante la última década, además de la incorporación de nuevos colaboradores e incluso la creación de la web y la apertura de nuevas

redes sociales, como es el caso de TikTok. En el segundo es posible incluir el proceso de diversificación de ingresos que se llevó a cabo con la tienda *online* y las campañas orientadas a reforzar la marca de Panenka. Además, en la empresa se encuentran casi todas las competencias que Artero y Manfredi Sánchez (2016) atribuyen a los gestores eficientes, como las relaciones institucionales (con clubes, en las alianzas...), el liderazgo intelectual (distribuido, en este caso) para transmitir su particular visión sobre el fútbol, la comunicación eficiente –que se pone de manifiesto en las acciones promocionales– y la gestión del talento creativo de los colaboradores.

En resumen, Panenka dispone de una serie de perfiles profesionales y capacidades operativas que le permiten explotar con solvencia su modelo de negocio actual y optimizarlo. Sin embargo, los procesos de innovación tienen un grado de evolución menor, fruto de las cortapisas que impone el modelo de negocio del medio, aunque se producen de forma ocasional en el seno de la compañía. Con el objetivo de pormenorizar esta tensión se emplea, a continuación, la teoría de las capacidades dinámicas (Teece, 2010, 2018).

7.4 Desarrollo de capacidades dinámicas para la innovación en modelos de negocio en Panenka

7.4.1 Detección de nuevas oportunidades de negocio en Panenka

Los gestores de Panenka desarrollan varias actividades destinadas a escanear los dos mercados en los que opera y así encontrar nuevas oportunidades, ya sea por la optimización de su modelo de negocio actual o por la expansión del mismo a través de nuevas ventanas para crear, distribuir y capturar valor. En este caso no se emplea ningún tipo de metodología o marco de trabajo predefinido, como el *Design Thinking*, y la capacidad de detección de los propios gestores tiene un gran protagonismo. En este sentido, el coordinador del medio Roger Xuriach reconoce que Panenka no dispone de “la capacidad económica” para realizar estudios de mercado o contratar los servicios de expertos y consultoras –aunque Àlex López, gerente, tiene experiencia en

este ámbito— que les permitan innovar en su modelo de negocio. Según Teece (2007: 1323), la ausencia de mecanismos estandarizados crea un cierto riesgo de que la compañía sea “vulnerable” por la responsabilidad a la que están sometidos unos pocos individuos, aunque las dimensiones de Panenka son reducidas.

Anna Blanco, la responsable de diseño, reconoce que en esta organización “la idea de avanzar y de explorar” siempre “está muy presente”. Para obtener un mayor flujo de ideas se apoyan sobre una cultura organizativa “absolutamente horizontal” en la que todas las ideas se ponen en común.

Yo estoy en muchas reuniones en las que igual el tema del diseño gráfico no es lo principal seguramente, pero sí que estoy. También porque pienso que es necesario que todos estemos en la misma onda y que todos sepamos qué está pasando en la revista. Otra cosa es que, si hay reuniones muy concretas, muy periodísticas, igual no hace falta que yo esté. Pero si son un poco más genéricas, de tomar decisiones sobre nuevos proyectos, nuevas ideas... Sí, sí. Estamos todos en ello y dispuestos a aportar cada uno su visión (Anna Blanco, entrevistas)

Este intercambio de ideas se realiza en reuniones, pero también en eventos de carácter menos formal, según explica Roger Xuriach, quien define este proceso como “el más rupestre”. A través del grupo de WhatsApp de los gestores se organizan para comer o desayunar y comentar las oportunidades detectadas, ya sea por ellos mismos o gracias a los clientes.

Precisamente, la literatura científica sobre capacidades dinámicas reconoce la importancia de que los propios usuarios o empresas con las que se trabaja aporten información valiosa de la que se pueda beneficiar la empresa. Fue el caso de Boleyn Sound, un *pódcast* sobre fútbol y música que desarrollaron junto al festival de música Primavera Sound, y que surgió en una comida entre los responsables de ambas entidades. Otro ejemplo es el de TikTok, patrocinadora de la Eurocopa 2021, que insertó publicidad en el número dedicado a esta competición continental. Como parte del acuerdo, la plataforma social de origen chino también les ofreció formación para que abrieran un perfil, ampliando así las posibilidades de crear contenido, distribuirlo y monetizarlo. Incluso algunos lectores también han realizado aportaciones con el

ánimo de mejorar la experiencia de consumo de la revista en términos de diseño (Anna Blanco, entrevistas).

Al margen de que las nuevas oportunidades sean halladas a través de la iniciativa particular de la directiva o con el impulso de otros actores, resulta de vital importancia para el desarrollo de esta primera capacidad dinámica que la empresa sea capaz de formular y comprobar hipótesis con el objetivo de optimizar la utilización de los recursos. Ejemplo de ello fue el lanzamiento del número 0, cuya intención era comprobar si existía un interés tácito por el periodismo especializado en cultura futbolística.

Por el contrario, en Panenka se observa un limitado uso de la analítica web. De hecho, Marcel Beltran, responsable digital, reconoce que el proceso de análisis no se ha estandarizado: “Consultamos [los datos], al menos yo, personalmente, una vez por semana o una cosa así”. Además de las cifras de usuarios únicos y páginas vistas, se realiza un seguimiento de las características sociodemográficas básicas y de las interacciones en redes sociales, pero no se atiende a métricas de mayor complejidad. Del mismo modo, se estudian las cifras de ventas, tanto en la tienda *online* como en los kioscos, pero en esta última pata de la distribución existe un retraso que impide extraer conclusiones de manera inmediata. Además, Carlos Martín, redactor jefe, asegura que el mercado se ha comportado de manera impredecible en repetidas ocasiones:

Nunca ha habido una correlación directa entre lo que comúnmente se puede percibir como más comercial –por ejemplo, una portada con un retrato de un futbolista conocido, que además está de actualidad– en comparación con una portada con una ilustración sobre un tema más retro, más histórico, que simplemente no está de actualidad y que no está en el día a día de la gente. Entonces, eso puede parecer menos comercial, pero las métricas nos enseñan que muchas veces el mercado se ha comportado de una forma opuesta a lo que podemos esperar (Carlos Martín, entrevistas)

Entre las conclusiones más claras que han obtenido a través del análisis de las ventas destaca el buen funcionamiento de los números dedicados a un equipo concreto. Los han publicado sobre clubes como el Real Betis, Osasuna o la Real Sociedad, y Martín considera que estas apuestas editoriales funcionan porque “movilizan a un lector que igual tampoco es habitual, pero que no se quiere perder esa revista porque habla de su

equipo”. Ante esta oportunidad de incrementar su base de clientes y de diferenciarse de la competencia, decidieron publicar uno o dos números de este tipo al año.



Figura 42. Portada de #Panenka78, el número con un dossier dedicado al Real Betis Balompié. Fuente: Panenka.org

Pese a que las métricas les han servido para realizar cambios en su modelo de negocio, el redactor jefe insiste en la importancia de que las decisiones también tengan “una motivación más intelectual o más cerebral, y no tan numérica”.

Teniendo en cuenta que los números no los dejamos de lado, sino que hacemos un seguimiento, intentamos tener claro lo que funciona, lo que no, la respuesta de la gente, etc. Más allá de ahí, sería contraproducente que nos obsesionáramos, porque no somos ese tipo de medio, de momento no necesitamos serlo, y nos van bien las cosas. Tenemos un crecimiento sostenible con la manera que tenemos ahora mismo de trabajar (Carlos Martín, entrevistas).

En esta misma línea, Marcel Beltran insiste en que las métricas son una variable a tener en cuenta, pero que el modelo de negocio de Panenka se sustenta sobre un contenido

y posicionamiento diferencial. No en vano, las métricas se emplean, en ocasiones, para contraponerse a las demandas más extendidas en el mercado:

Nosotros tenemos muy claro que, si solo nos fiáramos de las estadísticas, y solo hiciéramos aquello que más se puede consumir, no haríamos esta revista. No tendría ningún sentido. [...] A veces conviene estar al tanto de lo que ocurre en tu sector, de las tendencias que se van generando, precisamente para ponerse un poco a la contra de ellas (Marcel Beltran, entrevistas)

Analizando de manera específica el diseño, Anna Blanco asegura que existe una intensa labor de investigación de mercado, porque se trata de un área en la que, a diferencia de lo que ocurre con los principios clásicos del periodismo de calidad, existen cambios de tendencias constantes. En consecuencia, es necesario que la publicación se mantenga actualizada, incluidos los ámbitos de la fotografía y la ilustración, donde una búsqueda constante de nuevos talentos les permite reforzar la propuesta de valor. Para ello, el equipo directivo se sirve de herramientas como Instagram o Behance, una red social destinada a que los profesionales creativos muestren sus portfolios. En esta búsqueda de oportunidades participan todos los gestores porque, según Blanco, “han desarrollado un poco esta visión” relacionada con el aspecto visual de Panenka.

Las publicaciones previas sobre capacidades dinámicas también dejan clara la importancia del conocimiento específico sobre el sector a la hora de detectar nuevas oportunidades. Por este motivo es relevante analizar uno de los proyectos más ambiciosos del Grupo Editorial Belgrado 76, S.L.: la creación de la Revista H, una publicación especializada en rugby que seguía principios similares a los del buque insignia de la compañía, aunque con la intención de ser publicada de manera anual o bianual. De nuevo, se publicó un número 0 que se podía adquirir a través de una preventa –estrategia que servía para reducir riesgos económicos–, y posteriormente se lanzaron otros dos números. A pesar de esta viabilidad inicial, el proyecto no llegó al número 4 debido a que “no compensaba” porque “no había la misma carga de publicidad que sí que puede tener el fútbol (Roger Xuriach, entrevistas). Aunque existían previsiones que no se cumplieron por la negativa de algunos anunciantes a continuar con su apoyo al proyecto, en este punto se evidencia una menor capacidad analítica y de maniobra, al menos con respecto al mercado futbolístico.

Al mismo tiempo, en este proceso de nacimiento y desaparición de la Revista H, se observa otro microfundamento habitual para el desarrollo de las capacidades dinámicas: la evaluación adecuada de las amenazas. Xuriach considera que este es un ejemplo adecuado de un proyecto que nació y, a pesar de que no tuvo continuidad, no puso en riesgo el modelo de negocio principal de la compañía. “No nos llevó al precipicio al resto de actividades que hacemos. Con lo cual demuestra [...] que contemplamos bien los riesgos”, asegura el directivo de Panenka.

7.4.2 Explotación de las nuevas oportunidades detectadas en Panenka

En Panenka, el aprovechamiento de las oportunidades detectadas se ejecuta a través de diversos microfundamentos (Teece, 2007). Además, los gestores de la compañía reconocen la existencia de algunos procesos de carácter más rudimentario que sirven a la empresa para alterar su base de recursos y capacidades con el objetivo de adaptarse a los cambios en el mercado. Todo ello potenciado por la independencia de la empresa (Marcel Beltran, entrevistas), que no depende de una matriz para la toma de decisiones y limitado, al mismo tiempo, por la misión de negocio, que prioriza la sostenibilidad del medio a largo plazo (Roger Xuriach, entrevistas).

El primer microfundamento demostrado por Panenka es la selección de una adecuada arquitectura del producto, en especial la revista, y del modelo de negocio con el que se introdujo en el mercado. Las cifras de retención de suscriptores, así como el crecimiento de la marca a lo largo del tiempo, revelan que la compañía tiene la capacidad de resolver las necesidades de los usuarios y mantener su predisposición al pago. Como contrapunto, se evidencia que existen proyectos con menor recorrido, como la Revista H o el pódcast Boleyn Sound. En esos casos, el cambio en el modelo de negocio no resultó tan fructífero como se esperaba a causa de la falta de rentabilidad (Carlos Martín, entrevistas; Roger Xuriach, entrevistas; Marcel Beltran, entrevistas). En consecuencia, el segundo microfundamento –definido como la “capacidad de una empresa para crear, ajustar, perfeccionar y, si es necesario, reemplazar modelos de negocio” (Teece, 2007: 1330)– no presenta el mismo nivel de desarrollo. Aunque a lo largo de los diez años de vida de Panenka se han realizado cambios relevantes que se mantienen en la actualidad, como la incorporación de la web o la tienda *online*, los

rediseños del modelo de negocio no están “indiscutiblemente rutinizados y codificados” (Teece, 2007).

Esto es debido a que los gestores de Panenka sí han consolidado otra de las bases de las capacidades dinámicas: un establecimiento férreo de las fronteras de la compañía. “No hacemos más de lo que no podemos hacer, por resumirlo”, reconoce Marcel Beltran. Aunque en la actualidad tienen varios proyectos en mente porque han detectado oportunidades en el sector audiovisual, como por ejemplo la creación de documentales, emplean algunas estrategias destinadas a reducir el riesgo, como la búsqueda de alianzas. Muestra de ello son las negociaciones con la productora Kosmos Studios, fundada por el futbolista Gerard Piqué o los intercambios de publicidad corporativa realizados con la revista Gigantes del Basket (Carlos Martín, entrevistas).

En esta misma línea, Panenka emplaza el arranque de algunos proyectos, como podría ser el desarrollo de un *pódcast*, a cerrar los acuerdos publicitarios que garantizarían la ausencia de pérdidas económicas. Según Marcel Beltran, esto no significa que se hayan autoimpuesto unos límites, sino que la velocidad de trabajo resulta diferente a la de otras compañías:

Como no tenemos esa presión del volumen y de la inmediatez, eso nos permite trabajar mucho más lo que hacemos, y que el valor cualitativo del contenido, del producto que ofrecemos, sea superior. Eso, al final, es una regla de tres. Si nosotros fuéramos Marca, no sabemos cómo nos espabilaríamos, porque Marca está obligada a cumplir una serie de cosas que Panenka no tiene por qué. Son situaciones diferentes. Nosotros lo decimos mucho: no quiere decir que hagamos las cosas bien y ellos no. Hacemos cosas distintas. Entonces, jugamos a juegos distintos y, en nuestro caso, lo peor de nuestro juego es que genera poco dinero. Lo mejor es que tenemos más tiempo para trabajar los contenidos. [...] En Panenka nunca hemos sentido que podíamos dejar de crecer, porque siempre podemos hacer más cosas de las que estamos haciendo. El campo de acción es amplio, lo que pasa es que los recursos para aprovecharlo, en nuestro caso, vienen progresivamente (Marcel Beltran, entrevistas)

Siguiendo esta misma línea de pensamiento, Roger Xuriach insiste en que “a veces una idea funciona, y otras no”. Por esta razón, y teniendo en cuenta que el Grupo Editorial Belgrado 76 es una compañía de reducidas dimensiones, prevalece que los errores no

“hipotequen” su futuro: “Siempre hacemos cosas o destinamos tiempo e inversión a hacer cosas pequeñas que sabemos que el riesgo será lo mínimo posible”. De estas declaraciones se desprende que los directivos de Panenka mantienen una visión muy racional sobre el futuro de la empresa, evitando ciertas problemáticas que pueden darse con frecuencia en los procesos de inversión, como un optimismo excesivo o persistir en soluciones con una probada falta de resultados. Este es otro de los microfundamentos de la capacidad dinámica de aprovechamiento que se han consolidado en Panenka.

Los responsables de Panenka también destacan que, para la creación de nuevos productos y servicios, o para la modificación de los ya existentes, resultan importantes la agilidad y la cercanía entre las distintas áreas. Anna Blanco asegura que los empleados de la empresa están “todo el rato en contacto” para generar “un diálogo constante”. La ausencia de grandes estructuras burocráticas genera un efecto pequeño mundo (De Toni *et al.*, 2011) que otorga a la empresa de una gran celeridad, si bien esto tiene una mayor incidencia sobre decisiones operativas que no implican grandes cambios en los componentes del modelo de negocio. Carlos Martín ilustra esta circunstancia con el siguiente testimonio:

Tenemos bastante capacidad de movilización en ese sentido, por lo que te digo: somos un equipo pequeño, muy bien definido, pero en el que todos tenemos la mirada general de lo que es la revista y la empresa. En ese sentido, no nos resulta nada difícil ponernos a trabajar en algún momento que ha surgido algún acuerdo de publicidad un poco más especial o alguna posibilidad de colaboración y a la que hemos tenido que reaccionar rápido. [...] Esa virtud o ese defecto de ser un equipo pequeño y que nos permite reaccionar rápido a cualquier eventualidad, como tuvimos que hacer cuando empezó el confinamiento o como hemos tenido que hacer en otras situaciones” (Carlos Martín, entrevistas)

A esta agilidad contribuyen, a su vez, dos factores: el hecho de tener una plantilla estable reducida que se complementa con encargos a *freelancers*, y también una cultura organizacional que Anna Blanco define como “absolutamente horizontal”.

Aquí no funciona porque haya una persona que es la encargada y es el jefe o la jefa y toma unas decisiones y el resto opinan. No funcionamos así. En ese sentido somos un poco más... Sí, horizontales es una palabra bastante

adecuada, creo yo. Cada uno tiene su ámbito. Cada uno tiene sus tareas, cada uno tiene su espacio de actuación, pero siempre lo ponemos todo en común (Anna Blanco, entrevistas)

Teece (2007) asegura, además, que en esta capacidad hay “un rol obvio del liderazgo a la hora de tomar y comunicar decisiones de calidad”, y la responsable de diseño asegura que Panenka dispone de un liderazgo distribuido en el que cada pieza es “igual de importante que las otras”. “Cada uno tiene su función y la tiene que poder desarrollar con toda la importancia que merece, y en ese sentido creo que lo tenemos muy bien planteado. Yo, a nivel personal, me siento muy cómoda con esto”, reconoce.

En síntesis, los responsables de la gestión de Panenka están “constantemente dándole vueltas a la cabeza” (Marcel Beltran, entrevistas) con el objetivo de aprovechar las oportunidades de negocio detectadas. Para ello se sirven de procesos no estandarizados –en contraposición a la utilización de Scrum u otro marco de trabajo ágil– orientados a introducir innovaciones incrementales, de bajo coste y dependientes de la agilidad y la cercanía entre los miembros de la directiva, priorizando en todo momento la supervivencia de la sociedad.

7.4.3 Reconfiguración de los recursos de Panenka para el mantenimiento de las ventajas competitivas

Desde el lanzamiento del número 0, Panenka ha experimentado numerosos cambios y también ha modificado su base de recursos con diferentes grados de profundidad. En el plano de la propuesta de valor, es posible enumerar transformaciones como la incorporación de la web, la creación –y posterior paralización– de la Revista H y del pódcast Boleyn Sound, además de las sucesivas incorporaciones de perfiles en plataformas sociales, entre las que TikTok se erige como la más reciente, la edición de libros, y los sucesivos rediseños que ha experimentado la edición en papel. En este ámbito se encuadra también una apuesta más decidida por el contenido audiovisual, una estrategia que intenta aprovechar el crecimiento en el consumo de documentales deportivos, y la alianza establecida con Sport para que cada sábado, junto al diario

catalán, se publique ‘Sport Dossier by Panenka’, un suplemento con contenidos que mantienen la propuesta de valor de la revista⁸⁹.

Aunque en apartados anteriores se ha evidenciado que, de acuerdo con el testimonio de los gestores entrevistados, se detectan numerosas oportunidades para crear productos y servicios, la directiva reconoce al mismo tiempo que la reconfiguración permanente debe responder a una serie de criterios de calidad. El objetivo es mantener una de las principales ventajas competitivas de la compañía: su imagen de marca. El responsable de web y redes sociales, Marcel Beltran, ofrece su punto de vista de la siguiente forma:

Hay que intentar que la marca no se manche, porque una de las cosas que más nos ha costado construir es [...] esa legitimidad de que somos un medio de comunicación que cree en lo que hace, que cuida lo que hace, etc. Tanto de cara al lector como de cara a posibles empresas con las que hacer colaboraciones o que directamente puedan entrar como publicidad. Sabemos que tenemos un valor de marca fuerte, que está muy poco manchado dentro de un sector donde es más difícil... Bueno, medios que generan mucho más dinero que nosotros igual no tienen ese valor de marca. Eso no se monetiza directamente, pero sabemos que es lo que nos quedaría si todo se fuera al suelo (Marcel Beltran, entrevistas)

Siguiendo esta misma línea, Beltran también reconoce que existe una “ambivalencia” en torno al lanzamiento y el mantenimiento de proyectos que, a pesar de que no son rentables, alimentan la vocación periodística de los miembros de Panenka: “Constantemente, ahí donde no llega el dinero, llega la ilusión por hacer las cosas, y eso nos permite que salgan adelante proyectos que por dinero no podrían salir”. El caso más claro es el de Boleyn Sound, al que el propio director digital y el redactor Sergio Vázquez dedicaban parte de su tiempo libre. Estas iniciativas contribuyen a fortalecer la marca de Panenka, a pesar de que su retorno de la inversión sea bajo en comparación con otras alternativas que no cumplen con los estándares periodísticos a los que alude la empresa constantemente. Las limitaciones que impone el modelo de negocio para el aprovechamiento de algunas oportunidades detectadas quedan reducidas a largo plazo por la variable de la vocación.

⁸⁹ <https://www.sport.es/es/dossier-panenka/>

Desde el punto de vista de los recursos, la muestra más clara de una alteración permanente de la base de recursos es el elenco de colaboradores, que se amplía en cada número. Las aportaciones de los profesionales independientes que escriben Panenka cumplen con los requisitos de la Resource-Based View de la empresa porque son valiosos, difícilmente imitables y no sustituibles, si bien los periodistas, fotógrafos e ilustradores contratados pueden ofrecer sus servicios a otras compañías. Además, los cambios en los productos también hacen crecer los recursos disponibles, como el archivo de contenidos publicados en la web.

En lo relativo a los microfundamentos, hay que hablar en primera instancia de la descentralización. Al tratarse de una empresa pequeña, en la que todos los responsables participan en mayor o menor medida de las decisiones estratégicas aunque no impliquen directamente a su área de especialidad (Anna Blanco, entrevistas), la directiva tiene la capacidad de realizar un intercambio ágil de información en lo relativo a nuevas tecnologías (redes sociales, diseño...) y cambios en los hábitos de consumo.

En Panenka también se observa tímidamente el fenómeno de la ‘coespecialización’ entre el personal que dirige la compañía, puesto que existe una clara complementación entre sus perfiles profesionales: la mayoría de ellos tiene poso editorial (Aitor Lagunas, Roger Xuriach, Carlos Martín, Marcel Beltran), mientras que el área de negocio es atendida de forma más directa por Àlex López, que combina la formación comunicativa con la futbolística y la económica, y Anna Blanco aporta los conocimientos de diseño.

Yo soy la única persona en diseño, pero no me siento sola, porque al final ellos me ayudan a mí y yo les pido opinión. Y me parece superenriquecedor. Me parece que esto lo único que hace es aportar algo positivo. Entonces, es esencial en cualquier tipo de trabajo. [...] Yo, cuando entré, ya me encontré un superequipo, y la verdad es que a día de hoy sigue siendo así (Anna Blanco, entrevistas).

De manera paralela, las distintas combinaciones que se realizan con las capacidades y enfoques que aportan los colaboradores –en un dossier específico, por ejemplo– permiten a la empresa beneficiarse de las sinergias que provoca la ‘coespecialización’ de los recursos y los activos de la firma (Teece, 2007).

En relación con esta labor orientada a extraer el mayor valor posible de su equipo humano, el personal de Panenka explica que se produce un intenso trabajo de administración del conocimiento, sobre todo futbolístico, a la hora de definir puntos de vista novedosos y trasladarlos a los contenidos. La importancia de la especialización es clave en Panenka. Además de posibilitar que se ejecute la propuesta de valor actual, propicia el aprovechamiento de nuevas líneas de negocio, como los documentales (Marcel Beltran, entrevistas). La adquisición de nuevos saberes y capacidades no se lleva a cabo con un proceso de formación continua al uso: según Carlos Martín, por la velocidad con la que cambian las tecnologías, trabajan de manera informal, con “pequeños tutoriales, pequeños cursillos” de reciclaje profesional que les permiten “entender ciertas herramientas, sobre todo en el aspecto de web y redes sociales”. El redactor jefe también pone en valor las posibilidades educativas de la labor periodística:

Somos una revista joven pero que está a punto de cumplir diez años y en 10 años ha cambiado muchísimo el panorama tecnológico, periodístico... Incluso el panorama futbolístico. Entonces, la formación es básica. Que a veces viene de la propia documentación de muchos temas en los que hemos trabajado. Temas de actualidad que, al final, también, como somos una revista especializada, nos llevan a aprender, básicamente, sobre el mundo que nos rodea, etc. Como tenemos una profesión que, ejercida como nosotros la entendemos, te permite aprender cada día, podemos decir que la formación es continua en Panenka. (Carlos Martín, entrevistas)

Roger Xuriach, por su parte, hace hincapié en la importancia de contar con estudiantes en prácticas porque les aporta “un punto de realidad” al tratarse de futuros periodistas que saben “perfectamente qué hábitos se están consolidando en el mercado”, potenciando así la visión a largo plazo de la empresa. Al mismo tiempo, el trabajo de los becarios aporta aire fresco a las rutinas de producción porque, de acuerdo con Xuriach, su forma de trabajar “no está llena de prejuicios o corsés”.

7.4.4 Innovación en el modelo de negocio de Panenka

El proceso de innovación en el modelo de negocio de Panenka ha tomado diversas formas a lo largo de sus diez años de existencia. La primera de ellas está compuesta por ampliaciones de la propuesta de valor, que han derivado en cambios en otros componentes. La instauración de la web como lugar de publicación de contenidos paralelo a la revista provocó modificaciones en el modelo de ingresos y, por extensión, en la misión de la compañía, al incrementar las posibilidades de crecimiento. Al mismo tiempo, se modifican el mercado –ampliando las fronteras del mismo gracias a una cobertura más intensa del fútbol femenino– y el posicionamiento. Esta estrategia es similar a la que se llevó a cabo con la Revista H, con Boleyn Sound y con la publicación de libros sobre cultura futbolística: los cambios en la propuesta de valor ayudan a hacer sostenibles las ventajas competitivas actuales (la marca y la creación de contenidos especializados, principalmente) y alteran también los mecanismos de distribución y captura del valor.

En otras ocasiones, la alteración inicial se produce en la distribución del valor. Al margen de la web, muestra de ello es la incorporación de TikTok al portfolio de plataformas sociales en las que opera Panenka. Partiendo de una oportunidad de negocio surgida a raíz de la relación publicitaria con esta red social, la empresa incrementó las vías a través de las que distribuye su contenido, provocando una mutación en la propuesta de valor –se crea contenido exclusivo para este entorno– y se incrementa el tamaño del mercado. Como consecuencia se crean nuevas ventanas para monetizar la vertiente digital de Panenka con campañas publicitarias destinadas a públicos más jóvenes de relevancia estratégica para la organización.

La creación de la tienda *online* también supuso un crecimiento de la capacidad distributiva de Panenka, puesto que se inauguraba una nueva avenida para la venta de ejemplares que ofrece, adicionalmente, una mayor posibilidad de medición que el circuito tradicional de los kioscos y las librerías. Esta apertura hacia el *e-commerce* supone también un cambio en el sistema de captura del valor, debido a que se han incorporado paulatinamente otros productos que generan ingresos para el grupo editorial, como las láminas o las camisetas. Las reorganizaciones en el modelo de ingresos han sido las de menor calado para la firma, pero la diversificación potencia

los ingresos y altera la misión –de la mera supervivencia a un cierto crecimiento–, al tiempo que se propicia la exploración y ejecución de nuevos proyectos, como la venta de libros.

Observando la transformación de Panenka desde una perspectiva amplia (Figura 37), queda patente que los grandes cambios en el modelo de negocio han sido puntuales. Han tenido un mayor protagonismo las remodelaciones cuya finalidad era la optimización del modelo de negocio actual, como los rediseños o la incorporación de colaboradores, gracias a las cuales la empresa mantiene una base de usuarios muy comprometidos con sus valores editoriales. Esto es coherente con los procesos de adquisición de capacidades, cuya filosofía informal reduce los gastos y no requiere que se reinviertan grandes beneficios; además, se demuestra que la directiva de Panenka, a pesar de los condicionamientos económicos y estratégicos que se imponen a la innovación, busca la ambidestreza de su modelo de negocio, una doble velocidad cuyos procedimientos se analizan en el siguiente epígrafe.



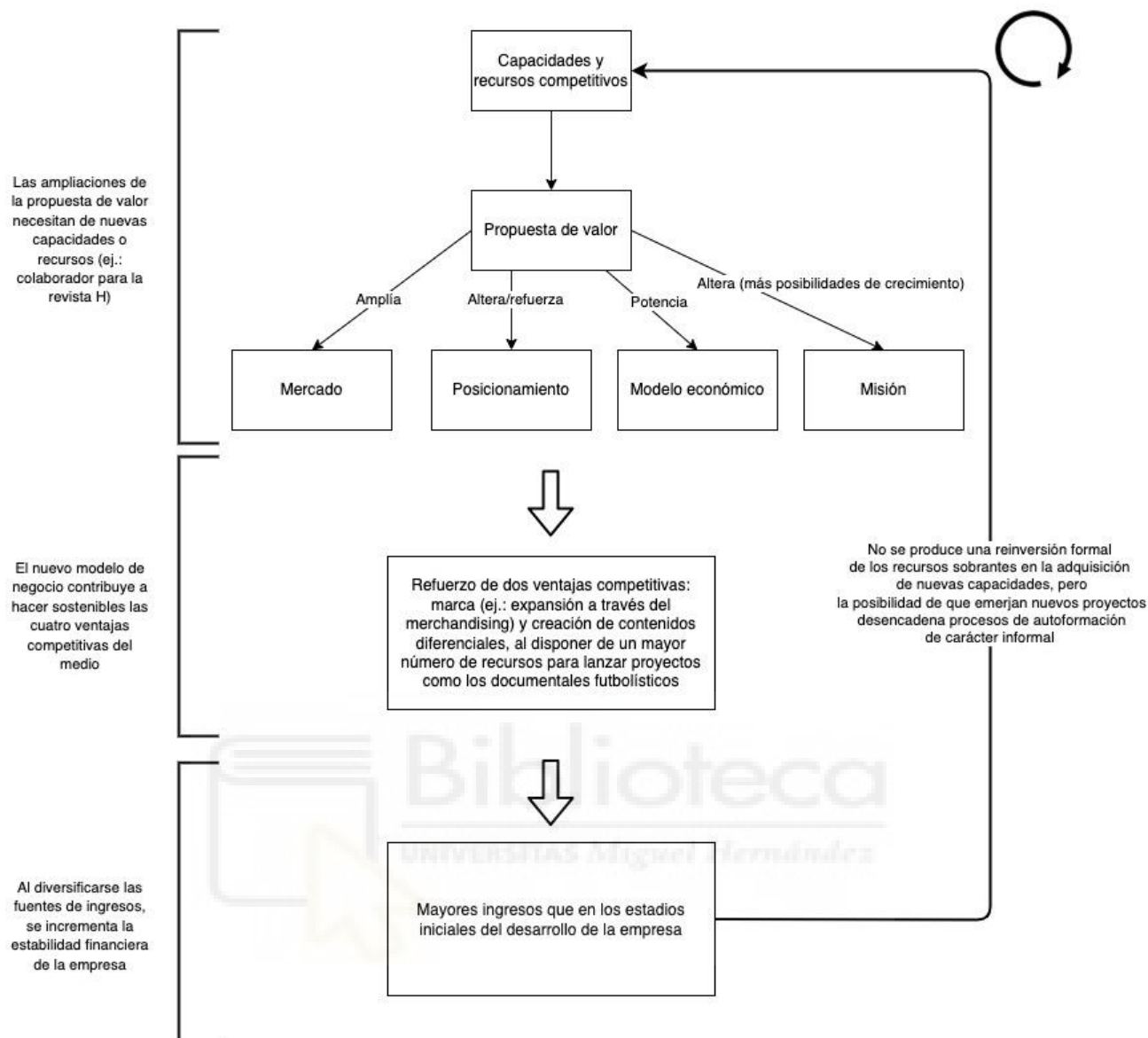


Figura 43. Proceso de innovación en el modelo de negocio de Panenka. Fuente: elaboración propia

7.4.5 Ambidestreza en el modelo de negocio en Panenka

Como se ha descrito en epígrafes anteriores, los responsables de Panenka exploran, con recurrencia, nuevas líneas de negocio con las que incrementar la resiliencia del medio; es decir, su capacidad para adaptarse y mantener con vida el proyecto en el largo plazo (Cook y Bakker, 2019). Para tal efecto, Roger Xuriach reconoce que “nunca hay que bajar la guardia” y que “siempre” buscan oportunidades que potencien el crecimiento de la compañía:

“A veces es buscar la manera de producir un *spot* homenaje cuando murió Maradona y la otra es pensar cuál es el libro que podemos publicar en verano de 2022 porque harán 25 años de nosequé. Pensar continuamente en cosas que puedan ir en beneficio de la marca” (Roger Xuriach, entrevistas)

De forma paralela, se ha observado que la capacidad de aprovechamiento de las oportunidades está más limitada por distintos factores, como la ausencia de un grupo inversor que incremente los niveles de riesgo que Panenka puede afrontar a la hora de realizar sus inversiones.

A pesar de ello, Xuriach considera que la organización sí que ha alcanzado la ambidestreza en el modelo de negocio y es capaz de explotar con eficiencia su modelo de negocio actual mientras mantiene activado el radar en busca de otras vías para crear, distribuir o capturar valor. No en vano, el coordinador del medio insiste en que la directiva tiene claro que su “caballo ganador” es la revista mensual en papel. “Toda la serie de patas que ayudan a construir el universo Panenka, evidentemente, son importantes. Pero nunca serán tan imprescindibles como la revista”, apunta. En consecuencia, la parte de la explotación tiene un mayor peso que aquella destinada a inspeccionar los cambios en las demandas del mercado, aunque traten de mantenerse activos en ambas esferas de la dirección estratégica.

Al final, todo termina en el papel, pero como bien dices, intentamos, sobre todo, estar al día de las corrientes periodísticas, de consumo, de hábitos y tecnológicas. [...] ¿Qué es esto de Twitch? ¿Por qué los *pódcasts* están prácticamente en los oídos de cualquier persona que te encuentres por la calle? Son formatos, son fórmulas, en las que aún tenemos que ver si Panenka puede encontrar su espacio ahí (Roger Xuriach, entrevistas)

Uno de los factores de cambio más mencionados en las entrevistas es el generacional. El equipo gestor del Grupo Editorial Belgrado 76, S.L. muestra su preocupación por adaptarse a las necesidades de los públicos más jóvenes como filosofía estratégica. Roger Xuriach pormenoriza así el proceso de atención permanente:

No es solo encontrar ese espacio, sino que en ese espacio hay una brecha generacional por la que, si no te acercas a esa gente, crecerá y tú seguirás siendo una revista anacrónica. Entonces, a nivel de negocio, siempre es

importante no perder la perspectiva de dónde estás. Porque, si no, es cuando a lo mejor te acomodas y piensas que una revista en papel va a seguir funcionando toda la vida. No, porque la gente crece, y así como estoy convencido de que en 20 años los que ahora salen de la universidad no se comprarán un periódico en su vida, pues muchos de los que ahora se lo compran pasarán a otra vida. Con lo cual, ¿qué pasará en ese momento en que los hábitos de unos colisionen directamente con los hábitos de los que vienen? Por eso, Panenka, a nivel de negocio, intenta estar presente siempre, o buscar fórmulas para adaptarse a los nuevos medios. Insisto: sin perder de vista lo que ahora nos da de comer a todos y nos marca realmente la diferencia en el mundo editorial, que es la revista mensual (Roger Xuriach, entrevistas).

Para ilustrar esta predisposición al cambio, Carlos Martín recuerda que todos los miembros de la compañía “pueden proponer cosas”. “No solo tener ideas, sino expresarlas tal y como les vienen”, insiste. De acuerdo con el redactor jefe, la cultura organizacional y el liderazgo distribuido son variables fundamentales para la ambidestreza en el modelo de negocio de Panenka: “El intercambio es constante y desde una perspectiva horizontal en la que la opinión de todos es relevante en todos los ámbitos”.

Marcel Beltran considera que en el ámbito de las redes sociales, al ser un ecosistema “tan cambiante” en el que “van muriendo otras, naciendo otras”, es necesario mantener una atención persistente y tomar decisiones en función de los intereses de la compañía. “Cuando aparece una red nueva, siempre que nosotros pensemos que tiene sentido que Panenka esté ahí, estudiamos la posibilidad de dar el paso”, asegura. El aprovechamiento de las oportunidades depende, entonces, de mantener un adecuado equilibrio en los recursos para que la revista prosiga con los estándares de calidad que se han buscado desde el principio. El director de web y redes sociales explica esta dicotomía con el ejemplo de Twitch, una plataforma en la que, hasta la fecha, no se ha observado con claridad que la inversión merezca la pena. Ocurre lo contrario TikTok, una plataforma en la que, además de contar con apoyo directo (formación, inversión publicitaria...), los costes de producción son mucho más contenidos gracias a que no es necesario que un miembro de la empresa reserve una serie de horas específicas cada semana para realizar los directos.

En conclusión, Panenka ha desarrollado la ambidestreza en su modelo de negocio y, constantemente, sus trabajadores se preocupan por optimizar los procesos de

explotación mientras se reflexiona sobre el futuro a largo plazo de la empresa. Sin embargo, en esa esfera estratégica, las actividades de exploración tienen un mayor protagonismo que las de aprovechamiento, aunque en el momento en el que se evidencia que el riesgo de la inversión es mínimo, la compañía da el paso. Esto es lo que ocurrió con la Revista H, cuyo lanzamiento se pudo realizar en unas condiciones que permitían no perder dinero y, a pesar de que el proyecto no continúa, se abrió una nueva puerta para la expansión de la firma.



Capítulo VIII. Resultados: 2Playbook



8.1 La estrategia competitiva de 2Playbook

La estrategia competitiva de 2Playbook se centra en ampliar paulatinamente el portafolio de servicios que ofrece la compañía en busca del punto de equilibrio o *break even*. Es decir, hasta que dejen de producirse pérdidas y la compañía cubra gastos e incluso sea rentable. A partir de ese momento, la firma iniciaría una nueva etapa que se caracteriza por nuevos objetivos y procesos de tomas de decisiones, debido a que entrarían en juego otras variables que no se contemplan en la actualidad –como la posibilidad de reinvertir beneficios o repartir dividendos– y que afectarían al día a día de este proyecto empresarial nacido al amparo de una ronda de inversión de 200.000 euros. Esta inyección de capital sirvió para arrancar el proyecto en septiembre de 2020, un año marcado por la inestabilidad económica a causa de la pandemia de COVID-19, y en el momento de redacción de la presente tesis doctoral continuaba siendo uno de los motores económicos de la cabecera.

Según Marc Menchén, máximo responsable e ideólogo de 2Playbook, la meta básica y fundamental de esa ruta trazada a medio-largo plazo es consolidarse como la plataforma de referencia para obtener información sobre la industria del deporte. Es decir, quieren superar la visión de 2Playbook como un medio de comunicación, entendiéndolo como un conjunto de soluciones informativas en las que el usuario tiene un papel protagonista a la hora de crear valor. Proporcionar bases de datos (ej.: localización de los gimnasios en cada ciudad de España, datos de venta de entradas de los clubes de fútbol) o implementar un directorio de profesionales que sirva como punto de encuentro industrial, entre otras ideas, es una línea de negocio que se complementa con “la parte activa de prestación de servicios”. Ofrecen a usuarios y empresas la información básica para el día a día y soluciones *ad hoc* para aquellas entidades que necesiten ir más allá de la actualidad o analizar de manera profunda a sus competidores.

En esta visión que contempla de dos a tres años, según Menchén, la parte puramente periodística tenderá a convertirse en una estrategia de *marketing* de contenidos o de creación de marca cuyo fin será atraer a los usuarios y mantenerlos fieles a la cabecera, fomentando la reputación y creando hábitos de consumo que puedan derivar en la

futura contratación de los servicios personalizados de 2Playbook (Marc Menchén, entrevistas; Patricia López, entrevistas). Esto permitiría, además, que los ingresos fueran más estables, tal y como atestigua la redactora jefa Patricia López:

El objetivo a largo plazo es que el medio sea una pata más del proyecto, que no vivamos de la publicidad porque es supervolátil, y más en la situación en la que estamos, y hagamos más inteligencia de mercado, informes, etc. Más como una firma de servicios (Patricia López, entrevistas)

Desde un prisma más largoplacista todavía, los deseos de expansión de 2Playbook pasan por el aterrizaje en mercados internacionales, replicando el modelo de medio/plataforma en países como Francia e Italia. Aunque en el ámbito anglosajón existen referentes de la información económica orientada al deporte, las zonas que el equipo tiene en el punto de mira comparten ciertas características con España, como el grado de madurez de sus principales competiciones deportivas o la ausencia de competidores potentes. “Mercados como el francés o el italiano, si tú miras a su liga de fútbol, por ejemplo, están en un punto como podría estar LaLiga hace cinco años, y eso le da cierto sentido a que nosotros hagamos esto en otros lados”, asegura Menchén. No obstante, el Director General hace hincapié en que esta idea es “más una ambición que un objetivo real” porque, en la actualidad, la planificación de 2Playbook se realiza de forma anual, con revisiones trimestrales a partir de los resultados obtenidos y el *feedback* proporcionado por los usuarios/clientes.

8.2 Visión global del modelo de negocio de 2Playbook

8.2.1 La propuesta de valor de 2Playbook

La propuesta de valor de 2Playbook consiste en crear contenidos sobre negocio deportivo que sean rigurosos, especializados y apoyados en fuentes relevantes de la industria. Este caudal de información se materializa en dos formatos principales: piezas con un marcado carácter periodístico, como las noticias de actualidad inmediata o las entrevistas, y los informes de inteligencia de mercado que favorecen la toma de decisiones por parte de los directivos de las compañías que conforman el público

objetivo de esta plataforma. Todo ello complementado, además, con una serie de productos que el usuario puede utilizar de manera autónoma, como el directorio de profesionales y proveedores de la industria (Marc Menchén, entrevistas; Patricia López, entrevistas).

A la hora de pormenorizar la propuesta de valor, Marc Menchén destaca, desde su punto de vista como fundador y director, que se trata de “una oferta muy dinámica” porque combina las ventajas de tener el “pulso diario” de la industria deportiva gracias a la labor periodística y una fuerte capacidad analítica propia de las grandes consultoras empresariales:

Hemos demostrado que sabemos manejar la información y procesarla. No solo sabemos ofrecer la información, sino interpretarla y priorizarla para que sea útil. Tú puedes tener muchos datos, pero si no los sabes interpretar, de poco te sirven. Y nosotros tenemos la ventaja de que todo el equipo de redacción de 2Playbook, al final, está permanentemente en contacto con la industria. Por tanto, tienen muy fresco el qué está pasando, el cómo interpretar movimientos del sector... Y eso es algo que las consultoras, porque las grandes⁹⁰ no se meten en deporte, no tienen (Marc Menchén, entrevistas)

Las operaciones de 2Playbook se rigen, según los directivos, por una serie de valores que permiten poner al usuario en el centro de todos los procesos y establecer unas líneas maestras en el trabajo de todo el equipo. El primero es la colaboración, porque se asume que “la comunidad de profesionales de la industria del deporte no puede construirse sin la participación activa de todos sus miembros”⁹¹. Por esta razón, se buscan soluciones bidireccionales entre los profesionales y la empresa, pero también entre los propios usuarios. El segundo de estos valores que se exponen en la web del proyecto es la integridad, compuesta a su vez por la confianza y la credibilidad. A través de estas virtudes, buscan convertirse en un referente sectorial tanto en términos informativos como de consultoría empresarial. En tercer lugar destacan la excelencia, una cualidad muy vinculada a la anterior que juega un papel fundamental a la hora de convertir a 2Playbook en el líder de su segmento. La información económica requiere grandes dosis de precisión y conocimientos técnicos por parte de los periodistas, cuyo

⁹⁰ Referencia a grandes corporaciones de consultoría, como Deloitte o PwC.

⁹¹<https://www.2playbook.com/quienes-somos.html>

análisis tiene repercusiones directas sobre el negocio de los clientes. Por último, hablan de “sana ambición”, reconociendo que “el crecimiento no puede ser a cualquier precio y debe hacerse sobre unos pilares sólidos. Cuanto más grande sea la industria, más grande será el proyecto”. En definitiva, 2Playbook pretende crear valor para un nicho muy específico, y reconoce que la interacción entre todos los actores implicados en la cadena de valor es imprescindible.

A la hora de analizar de forma específica la vertiente puramente informativa de 2Playbook, es posible distinguir entre varias soluciones. Una de ellas son las noticias de actualidad, sustentadas con frecuencia sobre notas de prensa –resultados trimestrales, aperturas de centros...–, y también existen análisis en profundidad que adoptan la forma de especiales (‘A fondo’) sobre distintas temáticas, como la tendencia *low cost* de la industria del *fitness* o la Superliga europea de fútbol. También se publica una sección dedicada exclusiva a las entrevistas titulada ‘One-on-One’, mientras que en otro plano se encuentra una sección llamada ‘La comunidad opina’, en la que profesionales de la industria ofrecen su punto de vista sobre diversas temáticas.

Uno de los pilares de esta propuesta de valor es el sistema de distribución. La *newsletter* diaria, en la que se ofrece un resumen de las principales novedades de la industria, permite que la audiencia tenga una visión continua y global sobre el entorno en el que operan. De hecho, Menchén considera que el funcionamiento de este boletín es “la métrica más importante” para conocer el impacto del proyecto porque “es donde tienes al público que sabes que diariamente quiere estar informado contigo, que tiene la necesidad de enterarse de lo que sucede”.

La *newsletter* también es la que nos permite medir la influencia que tenemos en base a las personas que están registradas, pero tú ya ves que tienes al presidente de LaLiga, a los presidentes de [los clubes de] LaLiga y ACB, principales dirigentes del fitness... Ya sabes que la influencia la tienes (Marc Menchén, entrevistas)

Por su parte, Patricia López insiste en la importancia de guiarse por el rigor, la especialización y las fuentes, aunque la redactora jefa también atribuye estas tres virtudes a sus servicios sobre inteligencia de negocio. El acceso a los protagonistas y la

capacidad de contextualización propia de los informadores aporta valor añadido a los informes e incluso a la organización de eventos.

La propuesta de valor del área de servicios, bautizada como 2Playbook Intelligence, es ofrecer “estudios a medida en función de las necesidades del momento para cada entidad: datos en bruto, traslado de información a presentaciones corporativas o informes diseñados por 2Playbook con todos los datos y análisis requeridos”. En este sentido, tal y como asegura la propia web de 2Playbook, defienden que “una de las ventajas de esta propuesta de valor es la alta fiabilidad de la información que alimenta sus bases de datos e informes, que se actualizan de forma constante”. Esta habilidad para crear contenido relevante se sustenta sobre tres factores, de acuerdo con el equipo de la compañía: (1) el conocimiento de la industria, muy vinculado a (2) la experiencia en el sector, y el propio (3) acceso a las personas clave del mercado deportivo nacional. De este modo, se liberan costes estructurales a otras empresas, que no tienen por qué contratar a algunos expertos en negocio gracias al planteamiento flexible de 2Playbook. El cliente tiene la opción de obtener una bolsa de horas mensuales fija, pero acumulable, o acordar servicios específicos.

En suma, la propuesta de valor de 2Playbook se articula en torno a dos tácticas complementarias: por un lado, información de calidad sobre la industria española del deporte, con el objetivo de generar una alta reputación que les convierta en el principal distribuidor de noticias y datos del sector; y, por el otro, aprovechar este punto de ancla que les proporciona el periodismo para ofrecer soluciones de inteligencia de mercado a todo tipo de empresas –cadenas de gimnasios, clubes, federaciones...– y con distintos niveles de profundidad: desde productos que ofrecen información en bruto, hasta informes sectoriales elaborados de forma genérica o bajo demanda, pasando por eventos especializados que refuercen el posicionamiento de la plataforma como lugar de encuentro de referencia para los profesionales.

8.2.2 El mercado de 2Playbook

2Playbook desarrolla su actividad empresarial en un mercado caracterizado por la presencia e interacción de tres grupos de interés: lectores, anunciantes y empresas que

deciden contratar los servicios de inteligencia de negocio. Se trata, pues, de una evolución del mercado bilateral clásico del periodismo, puesto que individuos y organizaciones comerciales tienen formas de interacción distintas de los hábitos de consumo más clásicos –lectura e inserción de publicidad–, incluso siendo protagonistas en el proceso de creación de valor (ej.: participando en la comunidad o como fuentes de información para los documentos sectoriales que se elaboran).

De acuerdo con las cifras proporcionadas por Marc Menchén, la estimación de usuarios objetivo oscila entre las 5.000 y las 7.000 personas, mientras que sus previsiones en el apartado B2B⁹² contemplan unos 200 potenciales clientes entre clubes, federaciones o marcas patrocinadoras “que en algún momento pueden requerir los servicios de 2Playbook”. Su primer cliente fue la multinacional Telefónica, y a pesar de que son las entidades las que contratan los servicios de 2Playbook, la directiva de la plataforma es consciente de que su público objetivo son los profesionales que vertebran la industria del deporte (Marc Menchén, entrevistas).

Siguiendo esta idea, Patricia López ofrece una descripción más específica de su *target*: “Todas las cúpulas directivas de las cadenas, incluido el *retail* deportivo, gimnasios, clubes, competiciones e incluso agencias de *marketing* y representación nos siguen”. Por extensión, se trata de un público “esencialmente masculino, de más de 35 años”. A partir de esta base, tanto Menchén como López expresan su interés por crecer en términos de “notoriedad” (Marc Menchén, entrevistas), puesto que llegar a los aficionados, y también a los empleados, es una estrategia complementaria a la búsqueda de un público influyente. “Poco a poco, con las métricas del tráfico, vamos viendo que suben cada mes de forma muy considerable”, asegura el director.

Según datos de Similarweb⁹³, el tráfico mensual en agosto de 2021 fue de 141.600 visitas, con una duración promedio de 3 minutos y 2 segundos⁹⁴. El 86,48 % de los usuarios accedieron a la web desde España, mientras que el segundo mercado con mayor protagonismo era México (1,64 %), seguido de Venezuela (1,58 %), Argentina (1,30 %) y Alemania (1,25 %). De acuerdo con esta herramienta de monitorización, la

⁹² Expresión anglosajona para expresar relaciones entre dos empresas (‘business-to-business’).

⁹³ Datos consultados el 28 de septiembre de 2021.

⁹⁴ Comscore no ofrece datos de audiencia de este medio en el año 2021

mayor fuente de visitas eran las plataformas sociales, con un 35,21 % –por delante del tráfico directo (31,47 %) y de los buscadores (29,26 %)–, aunque en este punto existe una contradicción con respecto al testimonio de Marc Menchén. Si bien el máximo responsable reconoce que Twitter –donde tienen 8.360 seguidores– es una de las fuentes con más volumen, la *newsletter* también supone una porción significativa que Similarweb no contempla. En LinkedIn, por su parte, acumulan un total de 2.905 seguidores, mientras que la presencia en Facebook es residual (122 me gusta en su página).⁹⁵

En lo relativo a las relaciones con usuarios y clientes, en 2Playbook se puede observar una dinámica propia de los medios especializados en temáticas profesionales: que los usuarios y las fuentes son, en numerosas ocasiones, las mismas personas. Patricia López naturaliza esta situación, y reconoce que la principal estrategia que siguen es “ser superhonestos” con los individuos que interactúan con la empresa.

Por supuesto, antes de publicar algo que sea sensible, hablamos con ellos, explicamos cuál es la situación e intentamos no hacer sangre. Intentamos no tirar titulares sensacionalistas que puedan hacer daño. Siempre, cuando intentamos contrastar una información que es sensible, el mensaje es el siguiente: “Oye, mira, nos ha llegado esto por otras fuentes. Dime si es así. Si efectivamente es así, lo vamos a publicar, pero ayúdame a que esto esté bien explicado. Porque insisto: no queremos hacer daño a nadie, pero si no lo explico yo, lo va a explicar otro sin llamarte y lo va a explicar mal, por así decirlo” [...] Nos proporcionan información, pero saben que hay *fairplay*. Saben que, si nos enteramos de algo que les pueda afectar, les vamos a llamar y no lo vamos a publicar de una. Vamos a intentar contrastar y a hacer las cosas con el máximo mimo posible (Patricia López, entrevistas)

López reconoce que 2Playbook se mueve en un mercado que demanda mucha información de los distintos competidores, y por tanto una de las responsabilidades de la plataforma es ir más allá de los rumores, con el objetivo de articular el caudal de información a partir de los valores periodísticos. Esta característica propia del mercado deportivo viene potenciada, además, por su reducido tamaño, algo que también tiene sus ventajas, de acuerdo con Marc Menchén: “El hecho de que no sea muy grande también te facilita el tener muy claro cómo puede ir”. Esto es una ventaja

⁹⁵ Datos consultados el 29 de septiembre de 2021.

en un mercado que presenta cierta volatilidad por dos factores, según el director de la firma: (1) los ascensos y los descensos de categoría deportiva, que pueden modificar los presupuestos de los clientes, alterando las posibilidades de contratar los servicios de inteligencia de negocio; (2) los ciclos de los patrocinadores, puesto que en ocasiones el deporte deja de ser considerado como una área estratégica, afectando a todo tipo de entidades. Precisamente, entre los sectores que más destacan por el volumen de negocio que aportan a 2Playbook –en términos de contratación de servicios y de publicidad– están, según Menchén, el fútbol y el *fitness*. El máximo responsable de la plataforma reconoce que “es donde realmente hay más dinero ahora mismo”.

8.2.3 Capacidades y recursos competitivos de 2Playbook

2Playbook cuenta con tres recursos valiosos, difícilmente imitables y no sustituibles que les permiten desarrollar su modelo de negocio y generar ventajas competitivas. El primero y más importante, según los responsables de la empresa, es el capital humano, sustentado a su vez sobre dos pilares. Por un lado, la visión de negocio, el conocimiento y el liderazgo de Marc Menchén (Patricia López, entrevistas), que se ha granjeado una gran reputación en el sector. Además de acumular 8.515 seguidores en Twitter⁹⁶, ha trabajado para Palco23, otro medio especializado en la industria del deporte, y escrito el ensayo *Fútbol i negoci: el camí de la gespa al monopoly*⁹⁷. Por el otro, destaca la ultraespecialización de los profesionales que trabajan en el proyecto, puesto que “periodistas que les guste el deporte y tengan ganas de reciclarse e introducirse en este mundo [la información sobre el negocio de la industria deportiva] no hay tantos” (Marc Menchén, entrevistas).

De este recurso básico emerge, en segundo lugar, una amplia agenda de contactos gracias a que la mayoría de miembros compartieron tareas profesionales en Palco23 y, desde esa anterior etapa, se ha acumulado una experiencia difícilmente replicable en el sector. “Tenemos a un equipo que, en el fondo, conoce perfectamente la industria y también los conocen a ellos en la industria”, asegura Menchén. Esta circunstancia les habilita, además, para elaborar distintas bases de datos que se ofrecen de manera

⁹⁶ Datos consultados el 29 de septiembre de 2021.

⁹⁷ La traducción del título original es ‘Fútbol y negocio: el camino del césped al monopolio’

directa al usuario o para crear contenidos de valor. “Tenemos bases de datos hechas, y a eso le sumamos el *know-how* que tenemos con todo el equipo para interpretar esas bases de datos”, añade el director de la plataforma.

Por último, 2Playbook dispone de un recurso competitivo que está en plena consolidación: su marca. A través de la colaboración con la agencia de diseño gráfico Durana-Durana, se ha desarrollado una estrategia de *branding* –con unos colores muy definitorios, como son el negro y el amarillo, además de diseños y tipografías muy particulares, alejadas de planteamientos minimalistas– que engloba tanto la web como los documentos de inteligencia de negocio que se elaboran. Esto incrementa la facilidad con la que los usuarios y clientes reconocen la marca. Además, Àxel Durana, responsable del estudio, también trabajó con Menchén en su etapa en Palco23. Por tanto, dispone de conocimientos sobre la industria del deporte, algo que contribuye a una mejor comunicación de los distintos lanzamientos de productos y servicios:

Cuando lanzamos 2Playbook [Àxel] se quiso sumar. La identidad visual de la marca es suya y es una persona que, al final, lo mismo: conoce bien lo que yo quiero, es un diseñador gráfico pero que viene del mundo editorial, algo que no siempre es sencillo, y luego también sabe mucho de *marketing*, entonces nos ayuda a saber vendernos mejor. Campañas de comunicación: hay que comunicar que lanzamos el directorio de proveedores, pues hay que hacerlo así. O lo presentaría de esta manera porque así se entiende mejor y damos una sensación de ser más *friendly* y demás. Es un poco el que nos ayuda a posicionar la marca y los valores del proyecto (Marc Menchén, entrevistas)

8.2.4 El posicionamiento de 2Playbook

2Playbook busca posicionarse en el mercado como “la plataforma de negocios de la industria del deporte” (Marc Menchén, entrevistas). Teniendo en cuenta que el proyecto cuenta con apenas un año de vida⁹⁸, es posible considerarlo como un nuevo actor en el mercado que busca la notoriedad a través de la información, aunque los responsables del medio consideran que ya están alcanzando cotas relevantes:

⁹⁸ En el momento de elaboración de la presente tesis doctoral.

De entrada, lo que nos da más visibilidad y mejor posicionamiento es tener un diario líder. Al final, si tú tienes mucho tráfico, y tú marcas el pulso del sector con las exclusivas y demás, es cuando la gente te ve como influyente, y por tanto tiene más interés en estar asociado a tu marca. Entonces, lo que nosotros queremos conseguir es que la gente, y eso es un reto, no solo nos vea como un medio de comunicación, sino como una plataforma de servicios. Creemos que ese posicionamiento ya se está consiguiendo, pero sobre todo porque tenemos clara nuestra hoja de ruta (Marc Menchén, entrevistas)

Para escrutar con acierto el posicionamiento de 2Playbook es necesario recordar que tanto Marc Menchén como la práctica totalidad del equipo trabajaron previamente en Palco23, la otra cabecera española dedicada a la industria del deporte, en cuya fundación participó el propio Menchén. En este caso se trata de un medio de comunicación al uso, autodefinido como “el diario líder en información económica del negocio del deporte en España, que informa sobre este sector con la publicación de noticias, reportajes, análisis, entrevistas y artículos de opinión”⁹⁹. Por lo tanto, difiere de 2Playbook en el planteamiento estratégico, puesto que esta última empresa incorpora a su oferta los servicios de inteligencia de negocio. No obstante, Palco23 también ofrece servicios de formación a través de ‘Palco Deportivo’, “la academia de la industria del deporte”, un proyecto desarrollado junto al diario Mundo Deportivo y que está orientado “a profesionales con voluntad de mejorar competencias en la industria del deporte”¹⁰⁰. Otra similitud entre ambos portales es que cuentan con un directorio que engloba todo tipo de perfiles del sector.

Menchén también identifica a las consultoras como competencia de 2Playbook, aunque reconoce que existe una gran diferencia: que, gracias a la vertiente periodística de la plataforma, se produce un contacto “permanente” con la industria, algo que les permite ofrecer un mejor contexto a los clientes e “interpretar movimientos del sector” con un mayor acierto. En España existen consultoras especializadas, como Avento o Above Sport, pero multinacionales como Accenture también realizan trabajos especializados en deporte de forma ocasional. Sin embargo, Menchén considera que existe un hueco en el mercado porque las grandes firmas “no se meten en deporte” al tratarse de “un mercado muy pequeño” para ellas.

⁹⁹ <https://www.palco23.com/quienes-somos.html>

¹⁰⁰ <https://elpalcodeportivo.com/>

8.2.5 El modelo de ingresos de 2Playbook

El modelo de ingresos de 2Playbook está conformado por tres partidas principales: (1) la publicidad *display* en la web y la newsletter; (2) la prestación de servicios de inteligencia de mercado –donde se puede englobar la suscripción al Club– y (3) la organización de eventos (Marc Menchén, entrevistas). La primera de estas líneas de negocio está conformada por el ofrecimiento de espacios publicitarios tradicionales dentro de los principales soportes de 2Playbook: la web y la newsletter. Son habituales las empresas relacionadas con el *fitness* (ej.: proveedores para gimnasios, aplicaciones móviles...), pero también hay *banners* que, en caso de no contar con un anunciante específico, se dedican a publicidad programática que muestra el mensaje publicitario en función de los intereses y el historial de navegación del usuario. Marc Menchén admite que las tarifas publicitarias, al tratarse de un proyecto especializado con un público objetivo muy bien definido, son más altas que el caso de otros medios especializados en periodismo deportivo. No se han obtenido datos específicos sobre esta área.



Figura 44. Ejemplo de banner publicitario en la newsletter. Fuente: 2Playbook.com

La segunda vía de ingresos de 2Playbook engloba todos los servicios de inteligencia de negocio que se ofrecen a empresas y profesionales. El día 29 de septiembre de 2021 la

propia plataforma anunció a través de su *newsletter* que el servicio de suscripción Club2P, contaba con cien miembros. En este entorno, y gracias al pago de 78 euros anuales –con un 50 % de descuento para estudiantes y también posibilidad de contratar suscripciones corporativas a partir de cinco personas–, el usuario disfruta de acceso a todo el contenido online de 2Playbook, tiene la opción de comentar en los artículos publicados y también recibe descuentos en la compra de documentos, entre otras funcionalidades (Figura 39).

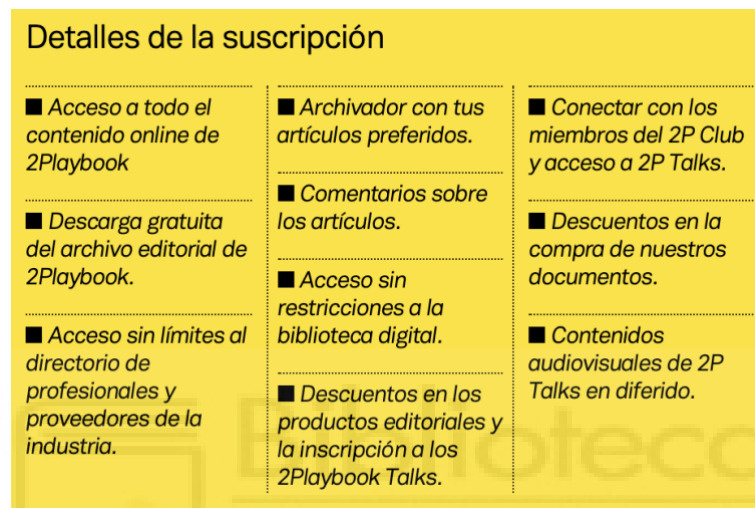


Figura 45. Descripción de las funcionalidades que ofrece el servicio de suscripción. Fuente: 2Playbook.com

Precisamente, la venta directa de informes conforma el otro gran bloque de la prestación de servicios. Aquí destacan dos productos: 2Playbook Review y 2Playbook Papers. La primera es una “herramienta dirigida a la alta dirección y cuadros intermedios de la industria del deporte” que toma la forma de un “informe trimestral dividido en capítulos sobre la evolución de la industria del deporte, diseñado y elaborado para ofrecer una lectura ágil por parte de cualquier profesional”¹⁰¹. Se trata de un producto personalizable que, según explicita la empresa, aporta valor de tres formas distintas. En primer lugar, incrementa el conocimiento de las organizaciones sobre lo que ocurre en el sector en el que operan. En segundo lugar, se dirige a todos los empleados y es ofrecido como un resumen ejecutivo que tiene en cuenta tendencias nacionales e internacionales. Y, por último, se refuerzan los procesos de comunicación

¹⁰¹ <https://www.2playbook.com/review.html>

interna, así como la imagen frente a los propios empleados, pero también los clientes, que reciben “un documento exclusivamente elaborado para ellos”.

2Playbook Papers es “una herramienta para compartir el conocimiento de los líderes del sector con el resto de la industria del deporte mediante el desarrollo de documentos monográficos”¹⁰². Es decir, es un servicio para aquellas empresas que desean crear un informe de utilidad para el sector, incluyendo el testimonio de expertos escogidos por el equipo de 2Playbook, y ofrecerlo tanto a sus grupos de interés como, si lo desean, a la comunidad general del deporte, aprovechando los canales de distribución de la plataforma. Se trata, en definitiva, de patrocinar un documento que llegue a la comunidad de profesionales con el objetivo de incrementar la visibilidad de la empresa que facilita la existencia de esta información. A la hora de describir el valor que aporta 2Playbook con este servicio, aseguran que “permite reforzar el valor de las marcas, como promotoras de la transferencia de conocimiento entre los líderes y el resto del sector”. Al igual que con 2Playbook Review, hacen hincapié en que es una manera eficaz de potenciar la comunicación a nivel interno y con los clientes. No obstante, a diferencia de ese otro producto, la estructura está más definida: Análisis, Facts & Figures, El ABC y Palabra de Técnico (ver Figura 40). Otra de las diferencias es que el proyecto de elaboración culmina con una mesa redonda, y el informe se ofrece a los miembros del Club 2Playbook.

Este tipo de productos también surgen de la iniciativa propia de 2Playbook en caso de detectarse una oportunidad de mercado. Un ejemplo claro es el de LaLiga Sponsor Report 2020-2021¹⁰³, “el primer informe que radiografía el negocio comercial de los clubes del fútbol español”, que se ofrece a través de acceso directo con dos opciones: por 200€ + IVA, una organización puede acceder al informe; por 499€ + IVA, tiene la opción de consultar el archivo y, además, recibir los datos que sustentan el informe, con las tablas ampliadas y el 2Playbook Insight titulado ‘Superliga: la lucha por el control del fútbol’. En otros casos, como LaLiga Stock Market, los precios parten de 1.150€ + IVA y se ofrecen también alternativas adicionales como una sesión para profundizar en el análisis sobre clubes completos (6.800€ + IVA) o un plan de

¹⁰² <https://www.2playbook.com/papers.html>

¹⁰³ <https://www.2playbook.com/uploads/s1/93/95/1/laliga-sponsor-report.pdf>

acompañamiento para que los clientes mejoren en aquellas áreas que lo necesiten (Precio a consultar)¹⁰⁴.



Figura 46. Muestra de un informe elaborado en el servicio 2Playbook Papers. Fuente: 2Playbook.com

La tercera vía de ingresos fundamental para 2Playbook es la organización de eventos, una iniciativa que arrancó con el PRO Foro Industria y Deporte, un acontecimiento definido por la plataforma como “la gran cumbre empresarial de habla hispana”. Se celebró en colaboración con el Diario As entre los días 2 y 3 de junio de 2021 en Madrid, y dado que se vio afectado por las restricciones sanitarias a causa de la pandemia de COVID-19, el formato escogido fue el híbrido, con un plató para albergar los distintos formatos –mesas redondas, diálogos y ponencias– pero sin público. Las personas interesadas debían conectarse a una señal de *streaming* pública (a través de YouTube) para seguir las intervenciones de los siguientes invitados:

Javier Tebas, presidente de LaLiga; Alejandro Blanco, presidente del COE; Jordi Bertomeu, presidente de Euroliga; Haritz Kerejeta, CEO de Baskonia-Alavés; David Serrahima, director general de Octagon Iberia; Gabriel Sáez, presidente ejecutivo de GO fit; Javier Guillén, director general de La Vuelta;

¹⁰⁴ <https://www.2playbook.com/uploads/s1/84/42/6/laliga-stock-market-summary.pdf>

Sergio Nieto, director general de retail de Legends-Real Madrid; José Hidalgo, presidente de Adesp, y Mercedes Coghén, directora de Spain Sports Global, entre muchos otros. Y tampoco faltará la presencia de deportistas, caso de Cristina Gutiérrez, destacada piloto en el último Dakar (2Playbook, 2021)

A pesar de que la cantidad de eventos celebrados por 2Playbook no es elevada, Menchén reconoce que pueden suponer “un tercio de la facturación” de 2021, según las previsiones. El objetivo es potenciar tanto este pilar del modelo de ingresos como el área de inteligencia de negocio, reduciendo “al máximo la dependencia de la publicidad, porque realmente es la parte más inestable del negocio” (Marc Menchén, entrevistas).

En lo referente a resultados económicos, los responsables aseguran que la compañía todavía no ha alcanzado el punto de equilibrio y, en consecuencia, la empresa todavía no es rentable. Esto queda reflejado en los datos proporcionados por el Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI) sobre el ejercicio 2020, en el que la empresa registró unos ingresos de explotación de 36.520 euros y un EBITDA de -12.587 euros. El principal gasto es el correspondiente al pago de los salarios, con unos gastos de personal de 58.559 euros. Esta situación financiera corrobora que 2Playbook se encuentra en un periodo de cambio y expansión que se refleja, con claridad, a la hora de definir la misión de la compañía a medio y largo plazo. En el ejercicio 2021 la facturación ascendió hasta los 205.000 euros, según una actualización proporcionada por Marc Menchén.

8.2.6 La misión de negocio de 2Playbook

Desde un punto de vista informativo, la misión de 2Playbook es conformar “la mayor comunidad de profesionales de la industria del deporte, conectando a todo el sector para acelerar su crecimiento y fomentar su profesionalización”, según explican en la sección ‘Quiénes somos’ de la plataforma. Esta declaración de intenciones se fundamenta sobre la idea de que “intensificar el contacto entre profesionales y el intercambio de ideas es el mayor catalizador para una industria joven y para visualizar ante la sociedad que el deporte es motor económico y social”.

A nivel de negocio, Marc Menchén insiste en que el objetivo primordial de la firma es el “crecimiento sano”, asegurando que “no hay presión” por parte de los inversores para que, a final de cada ejercicio, se repartan dividendos. El directivo de la empresa cree que “los accionistas estarían contentos de ver que todo lo que se genere de más sirva para seguir creciendo”, y además confiesa que 2Playbook supone “un proyecto vital”, por lo que descarta metas distintas a la expansión, como podría ser la especulación con el valor de las participaciones:

No veo esto con voluntad de que me lo compre una cabecera internacional o pegar un pelotazo, sino que es un proyecto vital en el que quiero estar muchos años y los accionistas tampoco están aquí por dinero. Evidentemente, no quieren perderlo, pero no buscan aquí hacerse millonarios (Marc Menchén, entrevistas)

Patricia López complementa la visión de Menchén hablando en términos de sostenibilidad. La redactora jefa explica que “el objetivo es ser sostenible, alcanzar el *break even*” y que, a partir de ese momento, el máximo responsable y los accionistas deberían decidir “si quieren reinvertir o repartir dividendos”. Es un escenario que no se ha producido todavía, pero la visión que ofrece la gestora está alineada con los intereses de la empresa: “Ojalá hagamos las cosas tan bien como para repartir dividendos y que los accionistas estén consiguiendo una ganancia por la apuesta que han hecho en este proyecto”.

8.2.7 Las ventajas competitivas de 2Playbook

2Playbook cuenta con tres ventajas competitivas que emergen tanto de los recursos de los que dispone como de su planteamiento estratégico y su modelo de negocio: (1) conocimiento del equipo humano, incluida la visión estratégica del fundador, Marc Menchén; (2) existencia de un equipo inversor especializado; y, en último lugar, (3) la ‘plataformización’ de su oferta. A continuación se analiza cada una de ellas.

Como se ha evidenciado en apartados anteriores de la presente tesis doctoral, la especialización simultánea en las áreas deportiva y económica convierte a los redactores de 2Playbook en periodistas muy valorados, cuya aportación a la empresa

crea una ventaja con respecto a otros competidores, como algunos medios generalistas. Para el director del medio, esta es el punto donde 2Playbook cuenta con una posición más preeminente:

Es una gran ventaja competitiva porque no solo tienen conocimientos, sino que tienen fuentes, y eso es vital en este sector. Saben dónde tienen que ir a buscar la información para escribir noticias o para hacer informes, y eso evidentemente ayuda mucho (Marc Menchén, entrevistas)

La segunda ventaja competitiva, de acuerdo con el máximo responsable de la organización, son los aliados con los que cuenta. A la hora de reclutar inversores, Menchén reconoce que buscó personas que “más allá del dinero, [...] pudieran aportar mucho conocimiento”. Ejemplo de este tipo de personas es Cinto Ajram¹⁰⁵, cofundador e inversor de 2Playbook que cuenta con experiencia en entidades tan variadas como el Johan Cruyff Institute, el F.C. Barcelona o la Sports Management School de Barcelona, habitualmente en el ámbito de los patrocinios, el *marketing* y los acuerdos de colaboración entre empresas. Otro ejemplo es el de Ángel Echavarren, coinversor de 2Playbook que también participa en proyectos como 4-Football, una plataforma de desarrollo de negocio especializada en fútbol femenino y fútbol base, u Oliver, otra plataforma especializada en predecir el rendimiento de futbolistas a través de dispositivos *wearables*¹⁰⁶.

Este planteamiento estratégico, en el que el conocimiento ultraespecializado es protagonista, también queda patente en la propuesta de valor de 2Playbook, que crea una ventaja competitiva al combinar la labor periodística con los servicios de inteligencia de negocio. El propio Menchén explica este posicionamiento superior en el mercado con la siguiente reflexión:

Nuestra ventaja competitiva es que [...] el equipo que se encarga de hacer todo esto [la inteligencia de negocio] es el propio equipo periodístico, porque al final son los que tienen el pulso del sector, los que conocen a todo el mundo, y hemos conseguido que esa prestación de servicios sea en un horario que, anteriormente, todo un equipo solo dedicaba a la parte periodística. Por tanto,

¹⁰⁵ <https://www.linkedin.com/in/cintoajram/>

¹⁰⁶ Complementos tecnológicos ‘vestibles’, como pulseras, relojes o bandas pectorales de frecuencia cardíaca, destinados a obtener métricas del cuerpo humano.

explotamos igualmente toda la parte de información, y por tanto negocio publicitario y patrocinio, pero le añadimos la parte activa de prestación de servicios (Marc Menchén, entrevistas)

En otras palabras, 2Playbook se posiciona en un nicho de mercado que está a medio camino entre el de los medios de comunicación –incluidos los deportivos generalistas, que en ocasiones atienden a informaciones económicas de interés para los aficionados– y el de las consultoras que ofrecen servicios a las entidades que conforman la industria española del deporte.

Para terminar el recorrido por las ventajas competitivas de 2Playbook es necesario mencionar su condición de plataforma que va más allá del medio de comunicación clásico. En este caso, la propia comunidad es parte activa en el proceso de creación de valor, puesto que participan de diversas formas, como la sección ‘La comunidad opina’ o en los propios informes de inteligencia de negocio. Además, productos digitales como el directorio Who is Who, así como los eventos planeados, fomentan un intercambio que, en otros proyectos empresariales, presenta un número mucho menor de nodos. Además, esta predisposición a la transferencia de conocimiento entre actores de la industria les otorga una gran capacidad para crear valor en comparación con competidores directos como Palco23 o las consultoras.

8.2.8 Relaciones entre los componentes del modelo de negocio de 2Playbook

El análisis de las interacciones que se producen entre los seis componentes del modelo de negocio de 2Playbook evidencia que, entre la propuesta de valor, el mercado y el posicionamiento existe una retroalimentación. La decisión de servir a un mercado específico que ya conocía bien el equipo de 2Playbook es la base sobre la que se construye la propuesta de valor, que a su vez necesita de –y conlleva– un posicionamiento distinto: es necesario diferenciarse de actores ya presentes en el mercado, como Palco23 o las consultoras más tradicionales, y ofrecer algo distinto a los profesionales y las empresas de la industria deportiva. De los testimonios de Marc Menchén y Patricia López se desprende, además, una idea clara: que el desarrollo de la propuesta de valor de 2Playbook depende, en gran medida, de unas capacidades y

unos recursos competitivos muy específicos, difíciles de encontrar en el mercado laboral. En este sentido, el conocimiento y las fuentes de los periodistas –entre las que destaca el papel de Menchén, de acuerdo con la redactora jefa– favorece un posicionamiento como cabecera de referencia en la intersección entre periodismo y consultoría. Por lo tanto, sin estas capacidades que van más allá del simple ejercicio del periodismo tampoco sería posible la diversificación de ingresos.

También es relevante la relación del mercado con el modelo de ingresos y el conjunto de capacidades de la empresa, respectivamente. Dado que el público objetivo se enmarca en el ámbito profesional, es posible ofrecer los servicios de inteligencia de negocio a distintos niveles de gestión, y además las tarifas publicitarias incrementan su precio en términos relativos. Desde el punto de vista de las competencias, esta ambición de servir a un público vinculado laboralmente a la temática de la plataforma crea la necesidad de tener un conocimiento muy profundo, además de gestionar la tensión clientes-fuentes, que en ocasiones son las mismas personas (Patricia López, entrevistas).

En el caso de 2Playbook, la misión tiene un cierto grado de independencia con respecto al resto de componentes, puesto que el modelo de negocio planteado permitiría distintas alternativas –sostenibilidad, crecimiento e incluso especulación–, si bien es cierto que la meta planteada (expansión consecuente con los recursos disponibles) está muy relacionada con la apertura de nuevas líneas de ingresos alrededor de los servicios de inteligencia de negocio. En cualquier caso, como ocurre en cualquier otra organización, una misión muy distinta alteraría de forma notable otros componentes, como la propuesta de valor o el posicionamiento. En la Figura 41 se puede observar, de forma gráfica, este entramado de conexiones:

8.3 Perfiles profesionales y capacidades operativas de 2Playbook

En 2Playbook, el perfil profesional más extendido es el de un periodista especializado en información económica de la industria deportiva. Tanto el fundador, Marc Menchén, como la redactora jefa Patricia López y los redactores Jabier Izquierdo y Álvaro Carretero se encuadran en este rasgo básico que se complementa con otros dos perfiles de naturaleza muy distinta: el de Eduardo Siegfried como responsable comercial y el de Àxel Durana como encargado del área de diseño y marca de la plataforma. Este apartado de la presente tesis doctoral analiza en profundidad cada uno de estos perfiles, como antesala a una pormenorización de las capacidades operativas de la compañía afincada en Barcelona¹⁰⁷.

Marc Menchén se licenció en Periodismo por la Universitat Ramon Llull de Barcelona en el año 2010, y también cuenta con un curso sobre globalización de negocios por la IESE Business School de la Universidad de Navarra. En el apartado de la trayectoria profesional, destaca una vinculación permanente con los sectores que arman la estructura de 2Playbook: la economía y el deporte. Ya en 2008 colaboró con la agencia de noticias Área 11, especializada en elaborar crónicas para medios regionales sin los recursos necesarios para enviar periodistas a cubrir determinados partidos. Esta relación se extendió hasta el año 2010, pero un año antes se había incorporado a la plantilla del diario Expansión como redactor de la sección Deporte y Negocio, aunque también atendió a otras áreas, como los indicadores macroeconómicos o el sector de la aviación, hasta el año 2015. Fue en ese momento en el que se convirtió en socio fundador y director de Palco23, una labor que desarrolló hasta junio de 2020, cuando se embarcó en el proyecto de 2Playbook. Menchén también es autor del libro *Futbol i negoci: de la gespa al monopoly*, editado por Magma.

Patricia López, la redactora jefa, es Graduada en Periodismo por la Universitat Autònoma de Barcelona (2010-2014) y Máster en Dirección de Comunicación por la escuela de gestión empresarial de la Universitat Pompeu Fabra (UPF Barcelona School

¹⁰⁷ Datos obtenidos de LinkedIn el día 7 de octubre de 2021.

of Management). Su experiencia laboral también está vinculada al diario *Expansión*, donde ejerció como becaria durante cuatro meses, y ejerció como periodista en Planeta Deporte, con labores de redacción y de dirección del área de radio, incluidas tareas de desarrollo comercial. Después de esta andadura, ya en 2017, se incorporó al equipo de Palco23 para trasladarse, posteriormente, a 2Playbook desde el mismo momento de su fundación.

Esta transición entre los dos medios especializados en la industria del deporte también fue realizada por Álvaro Carretero, graduado en Periodismo por la Universidad Rey Juan Carlos con Máster en Comunicación, Cultura y Ciudadanía Digitales por la misma institución. Desde el momento en que se tituló, Carretero ha ejercido el periodismo deportivo, compaginando las labores de redactor jefe en Skyhook Magazine con la redacción de contenidos para Palco23 y para la Federación Internacional de Baloncesto (FIBA) antes de embarcarse en el proyecto analizado en la presente tesis doctoral. En la actualidad también es locutor de radio en Pasión NBA, bajo la figura del colaborador.

Por su parte, el redactor Jabier Izquierdo estudió una Licenciatura en Periodismo entre los años 2009 y 2013, antes de cursar un Máster en Periodismo Deportivo por la Universitat Pompeu Fabra. Toda su trayectoria profesional está estrechamente relacionada a la labor informativa: fue redactor en el diario gratuito *Alirón!*, en Noticias de Gipuzkoa y en *La Vanguardia* antes de recalar en Palco23. También pasó por la agencia de comunicación The White Rabbit, donde acumuló experiencia como ejecutivo de cuentas, y después regresó al periodismo especializado en negocio deportivo al incorporarse al equipo de 2Playbook, también desde el nacimiento de este proyecto.

A finales de 2021 se incorporó a la redacción Natalia Mateos, periodista por la Universidad CEU San Pablo con estudios sobre comunicación estratégica en la Universidad de Columbia (Nueva York) y experiencia como redactora de economía y empresa en Okdiario, así como en el departamento de comunicación del Instituto BME y en la división de publicidad de COPE. Cristian García, periodista por la Universidad Autónoma de Barcelona con máster en Periodismo por la Universidad Pompeu Fabra

y experiencia en los informativos de Televisión Española, también se unió a las filas de la empresa tras un periodo de prácticas.

La rama publicitaria de 2Playbook está encabezada por Eduardo Siegfried, que cuenta con una vasta experiencia en este ámbito: ha sido ejecutivo de publicidad en Marca Motor, en el Diario Qué!, además de Jefe de Publicidad en El Mundo, Ejecutivo Comercial en PRISA Brand Solutions y Responsable de Publicidad en Palco23 y La Razón –en este último caso, centrado en la vertiente digital–.

El último perfil profesional que se puede encontrar en 2Playbook es el de Àxel Durana, formado en diseño gráfico por la Escola Superior d'Imatge i Disseny (IDEP) de Barcelona entre 2006 y 2009. Desde entonces ha pasado por diversas agencias y también por el grupo Cinnamon News –empresa matriz de Palco23–, donde acumuló la experiencia editorial que despliega en 2Playbook a través de DuranaDurana, el estudio de diseño que creó junto a su hermana Paula.

De la descripción de estos perfiles profesionales y del análisis de la actividad de 2Playbook se desprende la existencia de una serie de capacidades operativas que, siguiendo la taxonomía de Wirtz (2020) empiezan por el aprovisionamiento de la información. Aunque en líneas generales se trata de profesionales jóvenes que terminaron sus estudios superiores hace apenas una década, la experiencia de todos ellos es superior a los cinco años, incluyendo en la mayoría de casos una larga relación con el sector del periodismo deportivo. Eso les permite tener una amplia cartera de fuentes y un conocimiento especializado que se configura como uno de los pilares básicos de la propuesta de valor del medio. Además, hay una intensa labor de trato con todo tipo de actores presentes en el sector, una habilidad especialmente relevante en una plataforma en la que la frontera entre clientes y expertos a los que consultar es muy difusa. Patricia López asegura que existe un amplio trabajo de relaciones públicas en este sentido:

Si quemas a tu fuente, igual la pierdes. Entonces, es algo muy básico, pero no solo hay que escribirles para preguntarles por una información, sino escribirle para ver cómo están [...] Que no nos vean como los buitres de la información, porque no lo somos (Patricia López, entrevistas)

Menchén corrobora esta visión de la redactora jefa, confirmando además la relevancia de las fuentes para adquirir información y publicar historias de impacto, en los siguientes términos:

[Entre las capacidades del equipo está la] Capacidad analítica, que sepan ver y entender qué es lo que está pasando, en cierta manera que tengan un punto de relaciones públicas. Porque al final esto va de contactos, va de fuentes y para sacar noticias y proyectos tienes que tener un cierto punto de relaciones públicas, pero sobre todo eso: ganas de estar en el sector. Es que te tiene que gustar (Marc Menchén, entrevistas)

López también insiste en la importancia de “ser ordenados” a la hora de conseguir y procesar información, dado que se gestionan bases de datos, cuentas de resultados y otros documentos de carácter complejo.

Conectando con esta idea, los responsables de 2Playbook defienden que la segunda capacidad operativa de los medios digitales –la creación de contenido– implica otras competencias tan diversas como la selección y filtración de información, con el fin de que los usuarios reciban la información realmente valiosa, además de los idiomas y de la capacidad de análisis, presente sobre todo en el área de inteligencia de negocio. “Leemos un montón de historias. No solo de documentos en España, sino documentos en francés, hasta en japonés, y hay que ser capaz no solo de sintetizar, sino también diría de... quedarte con lo relevante”, asegura López.

En el ámbito de la distribución de contenido, 2Playbook necesita de capacidades operativas similares a la de la mayoría de los medios de comunicación: escribir para redes sociales como Twitter o LinkedIn, además de elaborar la *newsletter* diaria. Precisamente, el lanzamiento de este formato matutino también forma parte de la capacidad técnica de la compañía, que también engloba labores tan dispares como el manejo de Excel, la programación de la web y sus distintos servicios o el diseño editorial, que a su vez está muy vinculado a la creación de contenido porque contribuye a mejorar la experiencia de lectura de los usuarios.

La última capacidad operativa clave nombrada por Wirtz (2020) es la gestión de producto, que en el estadio actual en el que se encuentra 2Playbook se centra, sobre

todo, en ampliar la oferta de servicios, con todo lo que ello implica. La detección de oportunidades de negocio, el contacto con potenciales clientes, la comunicación de la propuesta de valor para los lanzamientos o la organización de los equipos para un correcto aprovechamiento de los recursos son tareas que desarrolla, sobre todo, Marc Menchén. De hecho, Menchén argumenta que, en caso de incorporar una nueva persona a la empresa, el perfil que más convendría está relacionado con el desarrollo de negocio. “Para, básicamente, ayudarme a mí a vender mejor. El comercial tiene más el foco en la publicidad y el patrocinio de proyectos, y la persona en desarrollo de negocio a la venta de servicios. Yo ya llevo muchos gorros”, manifiesta.

Además de estas categorías generalmente aplicables a las compañías informativas, los responsables del medio insisten en la importancia de las habilidades transversales. Menchén destaca la ambición y las ganas de aprender:

Necesito gente despierta, con ganas de crecer. Como siempre digo, somos una estructura pequeña, y por lo tanto el que sea ambicioso dentro del equipo podrá crecer, porque si tiene ideas le dejaremos desarrollarlas. Entonces, más allá de lo básico de que sepan escribir, tengan ciertos conocimientos sobre el sector y sobre todo tengan ganas de aprender, porque aquí no buscamos a gente que desde el minuto uno tenga mis conocimientos, los de Patricia, Álvaro o Javi, pero oye, si hay actitud, para mí es lo primordial. El resto se puede aprender, pero si no hay actitud, todo lo demás no sirve de nada. Incluso puedes ser muy bueno, que si no juegas en equipo, vas a tu bola y a la hora de que suena el timbre te largas, mal. Para mí lo básico es la actitud (Marc Menchén, entrevistas)

Patricia López también pone en valor la agilidad y, siguiendo un planteamiento muy similar al del director de la plataforma, destaca la importancia de la ambición, relacionándola en su discurso con “motivación, entrega y trabajo duro”. Considera que la proactividad también es una habilidad importante, aunque reconoce que Menchén ejerce un liderazgo claro en este sentido. Por último, subraya el papel de las relaciones públicas como método “de entender al cliente, de darle el soporte que les merezca la pena”. En un proyecto en plena efervescencia, como es 2Playbook, esta labor de escucha activa está tan vinculada a los potenciales clientes como a la detección de nuevas oportunidades de negocio, una capacidad dinámica que se analiza en el siguiente epígrafe de la tesis doctoral.

8.4 Desarrollo de capacidades dinámicas para la innovación en modelos de negocio en 2Playbook

8.4.1 Detección de nuevas oportunidades de negocio en 2Playbook

En la intersección de dos entornos tan cambiantes como el periodismo y la industria del deporte, 2Playbook lleva a cabo diversas estrategias para escanear el mercado y detectar oportunidades de negocio con las que introducir innovaciones en su modelo de negocio. La más importante de ellas, según la directiva de la compañía, es analizar otros proyectos internacionales, como Sports Business o Sportico. Todos los mencionados operan en el mercado anglosajón, y de acuerdo con Marc Menchén son tomados como “modelos a seguir”, aunque el proceso de desarrollo de los proyectos ha sido a la inversa con respecto a 2Playbook, según explica el propio director de la plataforma:

Ellos nacieron como consultora de inteligencia de mercado y, con el tiempo, han ido potenciando la parte de contenidos porque se han dado cuenta de que, al final, para captar clientes, tienes que generar mucho contenido para tenerlos anclados, para tenerte como referencia de la información y, por lo tanto, consideren que contratarte servicios de inteligencia de mercado tiene sentido porque tu información es fiable (Marc Menchén, entrevistas)

El propio equipo de 2Playbook es consumidor de los productos y servicios que ofrecen estos medios de referencia y, a partir de ese contacto diario, se monitorizan los nuevos proyectos de estas empresas. El objetivo es claro, según Menchén: “Estar al tanto de oportunidades de negocio que a nosotros no se nos ocurren y que vemos que lo hacen medios en Reino Unido”. De este modo, si resulta factible, pueden replicarlo en el mercado español.

Patricia López sostiene que la detección del valor que aportan estos medios internacionales resulta sencilla porque al equipo de 2Playbook, como profesionales del sector, les ayuda en sus labores diarias. Además, hay actividades concretas que han servido de inspiración para soluciones de 2Playbook, como el PRO Foro Industria y Deporte:

Por ejemplo, Sports Pro o Sports Business, que son dos plataformas... Organizan unas jornadas espectaculares. Sports Business factura más por la generación de documentos, información, informes... Tiene acuerdos con la Euroliga, por ejemplo. Esta gente factura más por lo que no se ve, por generación de eventos y de informes, que por la información que publican. Y cada día publican mínimo 30 noticias en su plataforma. Pues ahí vemos que nosotros podíamos hacerlo aquí, porque era un nicho que no estaba ocupado. Ese es un ejemplo (Patricia López, entrevistas)

Tal y como relata López, las reducidas dimensiones de su mercado –el de la información y los servicios de inteligencia de negocio orientados a la industria del deporte– favorecen el seguimiento de las novedades, porque “al final tienes menos donde mirar, pero cada vez hay más”. Muestras de ello es la creación de la plataforma estadounidense Sportico, que también les ofrece pistas sobre crecimiento y adquisición de talento.

Fichó a gente muy buena, no sé si de Bloomberg o de qué medios. Bloomberg en información económica es *top*. Te traes a los especialistas en deporte y tienes una maravilla de plataforma, de medio. Ellos también han empezado a hacer eventos ahora. *Online*, pero con panelistas muy *top*. Del nivel de la comisionada de la WNBA, por ejemplo, o de MLB. No hay muchos ejemplos, pero los que hay lo hacen muy bien. Pueden servir de inspiración (Patricia López, entrevistas)

Otra actividad que se lleva a cabo para detectar nuevas oportunidades de negocio es la escucha activa del público ya existente, según la redactora jefa. Esto se lleva a cabo a través del análisis de las métricas –en web, redes sociales...– y de la conversación con los clientes actuales, aunque en este caso el impacto no tiene un carácter tan estratégico. Se trata de obtener nuevas oportunidades bajo el paraguas del modelo de negocio actual:

Muchas veces les hemos preguntado [a clientes y directivos]: “¿Qué necesitas? ¿Un informe sobre el *low cost* de los gimnasios porque quieres entrar en ese segmento y no sabes cómo? Pues yo te lo voy a hacer”. Entonces, muchas veces, y volviendo al tema de la rigurosidad y de la credibilidad, confían en nosotros y nos hacen encargos y los hacemos *ad hoc*. Entonces, doble vía. Las lecturas, que te indican qué es lo que te interesa, y lo que nos piden. Nosotros también tenemos propuestas. Es decir, ahí, hay clientes a los que les hemos tres propuestas y nos han dicho que no y hasta que hemos dado con la acertada... Ha sido la cuarta (Patricia López, entrevistas)

Teece (2007) otorga una gran importancia a la capacidad de los emprendedores y de los gestores de las empresas para interpretar la evolución de los acontecimientos que afectan a las compañías. En este sentido, y aplicando la idea al contexto de 2Playbook, el mejor ejemplo de habilidad para extraer información del mercado es el del propio Marc Menchén, quien optó por este modelo anglosajón que engloba la información y la inteligencia de negocio para cubrir un nicho muy específico que, en España, había permanecido desatendido hasta septiembre de 2020.

En el caso del director se cumplen, además, dos premisas propuestas por el propio Teece (2007): que el conocimiento especializado es imprescindible para desarrollar esta primera capacidad dinámica y que la habilidad no está distribuida de manera uniforme a lo largo de la estructura de la firma. En el caso de 2Playbook, es el propio Menchén quien tiene un claro protagonismo en la toma de decisiones. De hecho, López reconoce que “él lidera con su ejemplo y lidera con su conocimiento”, aunque, como recomienda la literatura científica, existen mecanismos para descentralizar la investigación sobre el mercado, como el desarrollo de una cultura organizacional que “busca empoderar a las personas, que den rienda suelta a su creatividad”.

8.4.2 Explotación de las nuevas oportunidades detectadas en 2Playbook

A la hora de dar respuesta a las oportunidades de negocio que el equipo de 2Playbook detecta en el mercado entran en juego tres microfundamentos de esta segunda capacidad dinámica: (1) una adecuada selección de la arquitectura de producto y el modelo de negocio; (2) la certera delimitación de las fronteras de la compañía y (3) los intentos para evitar sesgos, autoengaños o suposiciones orgullosas que pueden poner en riesgo la viabilidad de proyectos específicos o de la empresa en general.

El propio planteamiento inicial de 2Playbook es una muestra de que Marc Menchén, como principal responsable de la empresa, tiene la capacidad de “elaborar cuidadosamente” (Teece, 2007: 1329) un modelo de negocio que se distinga de la oferta ya existente en el mercado a través de una mayor creación de valor para distintos públicos de interés. El manejo de conceptos como la propuesta de valor a lo largo de

distintas presentaciones, como la del servicio 2Playbook Intelligence, evidencian que el diseño de la plataforma y todas sus funcionalidades no es fruto de la casualidad. No obstante, es importante recordar que esta habilidad viene potenciada por la propia naturaleza del medio, estrechamente vinculado al periodismo económico y, por extensión, a conceptos de esta naturaleza.

Las aportaciones científicas previas sobre capacidades dinámicas también recuerdan que la habilidad de crear, ajustar, optimizar o incluso sustituir modelos de negocio es fundamental para el correcto desarrollo de las capacidades dinámicas. En el caso de 2Playbook se han producido numerosos cambios en el proceso de creación, distribución y captura del valor en apenas un año de vida. Se han implementado nuevas funcionalidades de gran calado, como el servicio de inteligencia de negocio o la suscripción anual, y también se ha abierto la vía de los eventos. Además, como se detalló en el apartado correspondiente a la estrategia competitiva del proyecto, la directiva ya tiene en mente posibles cambios a largo plazo, incluida la expansión hacia mercados internacionales.

Con respecto al adecuado establecimiento de las fronteras de la empresa, Marc Menchén insiste en la importancia de “poner foco” en aquellas actividades que realmente aportan valor a los *stakeholders* y a la propia empresa. “Intentamos que, aunque haya oportunidades, si nos desvían del foco de proyectos que ya tenemos adelantados o que sabemos que van a dar rendimiento económico, los anotamos pero no los acometemos hasta que [...] tengamos recursos suficientes para acometerlos”.

En este sentido, el director recuerda que 2Playbook está conformado por seis personas y que, por tanto, es necesario medir los tiempos en función del contexto en el que se mueva la firma. Para ilustrar esta circunstancia, recurre a una decisión que se tomó para potenciar el área de inteligencia de negocio en detrimento de la publicidad:

En noviembre de 2020 ya tomamos una decisión de adelantar una incorporación, y potenciar la prestación de servicios, porque ya intuíamos que el mercado publicitario iba a empeorar con respecto a las previsiones iniciales que teníamos cuando hicimos el *business plan*, porque esto se hizo en junio de 2020. Claro, pensábamos que para enero de 2021 estaría la situación solucionada. Entonces, en noviembre ya hicimos un viraje: si tenía que haber

ingresos 80 %-20 % a favor de la publicidad, pues vamos a bascular y el objetivo para este año es que sea 50 %-50 % [...] Hemos percibido que para una entidad deportiva 1.000 euros en publicidad es mucho, pero 1.000 euros por un informe, para ellos, es poco (Marc Menchén, entrevistas)

A pesar de que estas modificaciones evidencian una cierta capacidad de cambio y transformación, Menchén es consciente de las limitaciones de su proyecto, operando de manera consecuente con ellas:

Al final, nosotros tenemos una estructura de seis personas, pero claro, es un proyecto que tiene que alcanzar el *break even* todavía. Por tanto, ahora no estamos en un punto en el que podamos acelerar inversiones que no estuvieran previstas a no ser que me planteara una nueva ronda de financiación (Marc Menchén, entrevistas)

Esta visión pone de manifiesto, a su vez, la habilidad para evitar sesgos, falsas ilusiones, engaños o falsas formulaciones basadas en el ego o la arrogancia (Teece, 2007) del director, que plantea una expansión comedida independiente de inyecciones de capital adicionales. La medición del rendimiento de los nuevos servicios será clave, y Patricia López asegura que la principal variable a tener en cuenta es la creación –o la captura– de valor: “Tenemos muy definido qué queremos ofrecer a cada asociado en función de lo que esté dispuesto a pagar [...] Pero creo que seremos flexibles. Si hay algo que no aporta valor y nos requiere tiempo, igual dejamos de ofrecerlo”.

Un ejemplo claro de las actividades de *seizing*, y también de detección de oportunidades de negocio, se llevó a cabo entre finales de 2020 y principios de 2021, cuando lanzaron una encuesta a través de Google Forms¹⁰⁸. En ella se incluía un total de 18 preguntas orientadas a perfeccionar la oferta del medio –“Queremos contar con tu opinión para la siguiente evolución de nuestra oferta”–, consultando al usuario qué servicios de 2Playbook valoraban más, si conocían las ventajas de ser suscriptor de la plataforma o sobre qué sectores existe un mayor interés por parte de sus lectores.

Semanas después, se envió otra *newsletter* a los lectores exponiendo parte de las conclusiones y anunciando una optimización de la oferta. “En la encuesta que os

108

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdgM8pjAVLzCmhqU5DC5n7Obfa4901QiypDdJBdRS8CpmVLlw/viewform?fbzx=-5235023062910364998>

compartimos a finales de año nos señalasteis que las exclusivas, el análisis y la fiabilidad de los datos eran las tres razones para acompañarnos cada día. Y nos vamos a reforzar en esa línea”, asegura el texto, firmado por Marc Menchén. En concreto, apostaban por un protagonismo añadido de los contenidos de corte analítico:

A partir de este lunes aumentaremos nuestra oferta de contenidos basados en 2Playbook Intelligence, nuestra herramienta de inteligencia de mercado, y habrá más análisis en profundidad. Sí, ¡esos con ilustraciones que tanto nos caracterizan! Y más exclusivas si cabe. Ahora bien, estos nuevos contenidos sólo estarán disponibles para aquellos que adquieran la condición de Socio de 2Playbook Club. La newsletter diaria, con todas sus noticias del día y algunos de nuestros contenidos propios, seguirán en abierto. (Marc Menchén, newsletter a los lectores enviada el 21 de enero de 2022)

Esta iniciativa supone, además, un ejercicio de comunicación de la propuesta de valor, puesto que el director del medio resalta la labor realizada por su equipo: “Tras la publicación de 6.521 artículos, la elaboración de una quincena de informes públicos o privados, y la organización de media docena de encuentros, damos un paso más”. Todo ello, además, con la identidad corporativa de la compañía (Figura 42).

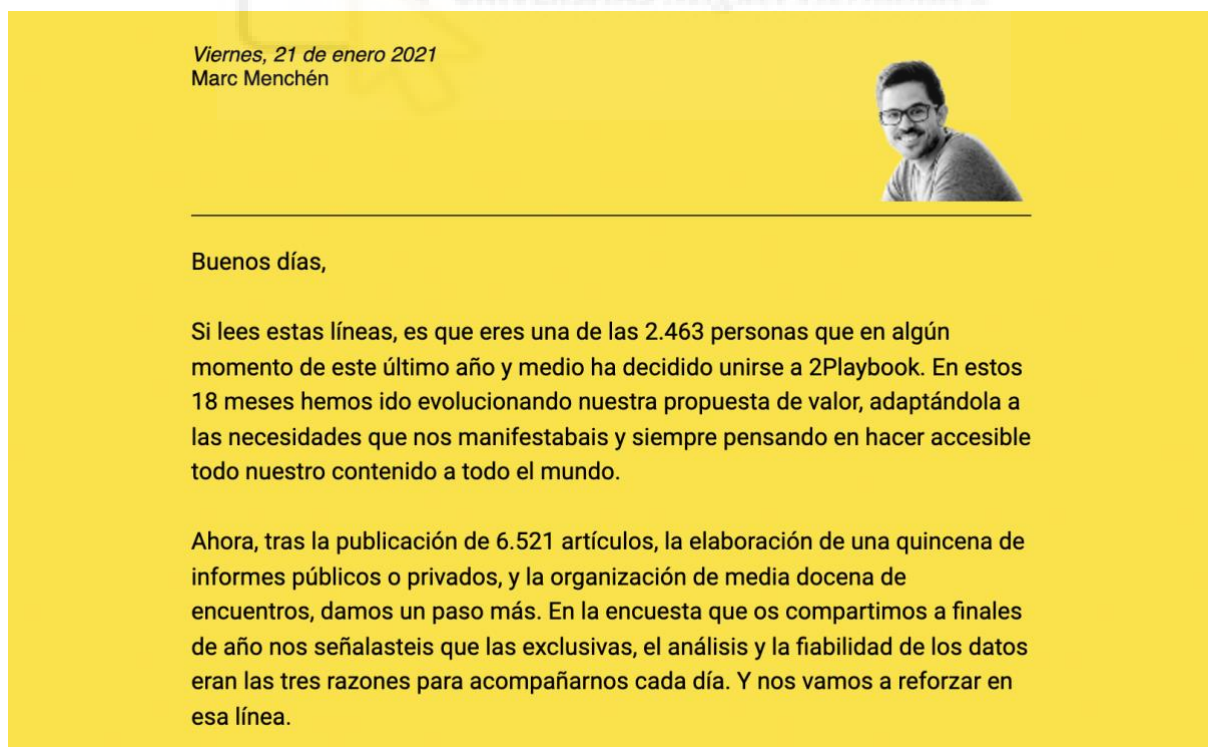


Figura 48. Newsletter que anunciaba “un paso más” en la evolución de 2Playbook. Fuente: 2Playbook

8.4.3 Reconfiguración de los recursos de 2Playbook para el mantenimiento de las ventajas competitivas

Con el objetivo de modificar su base de recursos y las capacidades necesarias para adaptarse a las demandas emergentes del mercado, en 2Playbook se fomenta la descentralización de la empresa. Si bien es cierto que el liderazgo de Marc Menchén es indiscutible, de acuerdo con Patricia López, la redactora jefa recalca que en la plataforma existe una cultura organizacional cuya finalidad es “empoderar a las personas” para “den rienda suelta a su creatividad” y propongan innovaciones de manera recurrente. Este es, precisamente, uno de los microfundamentos contemplados por las publicaciones especializadas en capacidades dinámicas, y el director del medio considera que la “motivación” es un factor determinante para que el medio sea eficiente y adaptativo:

Es un equipo que está muy implicado con el proyecto y se siente muy identificado. Por tanto, lo sienten como suyo, y eso nos permite que ellos mismos quieran aportar y tengan ideas. Tenemos un equipo pequeño y estamos todo el día juntos; ellos escuchan, ellos ven, y por lo tanto a la que se le ocurre algo soy un jefe lo suficientemente abierto como para tener una idea, me la puedan proponer. Y así lo incentivamos (Marc Menchén, entrevistas)

Patricia López apoya esta interpretación del equipo: “Ahora mismo, lo que nos une a todos es que somos muy trabajadores y tenemos mucha ambición por hacerlo mejor y por aprender cada vez más de este sector. Por ser cada vez más influyentes”.

Las dinámicas de esta relación director-empleados se refleja, además, en la rendición de cuentas que hace Menchén hacia sus inversores, en la que todo el equipo se ve implicado:

Ellos, cada mes, reciben el mismo mail que yo envío a mis accionistas y a mis socios. Por tanto, ven todas las métricas, todos los contratos que firmamos, toda la evolución de la empresa. Yo creo que, si somos transparentes con ellos, al final es como mejor vamos a hacer que se sientan identificados, porque más confianza que demostramos en ellos que darles toda la información de la empresa que recibe alguien que sí que es propietario. Mayor muestra de confianza en ellos que esa creo que no hay (Marc Menchén, entrevistas)

Por la recencia de la fundación de 2Playbook resulta difícil determinar el grado con el que el proyecto mutará a largo plazo. Al mismo tiempo resulta revelador que en apenas un año de vida se hayan implementado proyectos de un marcado carácter estratégico, como 2Playbook Intelligence o el PRO Foro Industria y Deporte, además del viraje que se produjo en el modelo de negocio para reducir el peso relativo de la publicidad y potenciar los servicios de inteligencia de negocio. Esto fue posible gracias a una cierta ‘coespecialización’ de los miembros de la empresa, cuyas capacidades les permiten desarrollar el producto periodístico y también las labores de consultoría/elaboración de informes. De hecho, Menchén confía en que la capacidad de cambio se ha rutinizado:

Sí [creo que la capacidad de cambio se ha rutinizado], porque no hacemos reunión para este tipo de cosas. Aquí, nosotros hacemos reuniones periódicas, pero para hacer balance de todo, pero ya son ellos mismos los que, en el día a día, cuando se les ocurre alguna cosa, la comentan y para delante (Marc Menchén, entrevistas)

Existen, no obstante, algunas limitaciones: el director revela que le vendría bien contratar a una persona para potenciar el área de desarrollo de negocio y Patricia López considera que su asignatura pendiente es la proactividad, debido a que la rutina productiva resulta absorbente en ocasiones:

Es mucho más proactivo Marc, que tiene más ideas, de lo que soy yo. Yo también propongo ideas, quizás no son tan buenas. Quiero ser proactiva, pero aún no he alcanzado el nivel óptimo de proactividad como para que las ideas que propongo sean realmente buenas. Es que, cuando me preguntas esto, en realidad se me ocurren más cosas de las que mejorar. Pero esto igual indica que somos... Que no nos contentamos, que somos ambiciosos y queremos más (Patricia López, entrevistas)

Con respecto a la formación continua como estrategia para adquirir nuevas capacidades, los directivos de 2Playbook admiten que tiene un carácter informal. “Más que formaciones, vamos haciendo sesiones, alguna clase. Cosas muy nimias: oye, coger una cuenta de resultados y vamos a recordar conceptos o cómo hay que hacerlo y demás”, explica Menchén. El motivo por el que no estructuran este plan de aprendizaje está relacionado con la velocidad a la que evoluciona el entorno: “Preferimos ser ágiles y no supeditarse a que sí o sí hay que hacer formaciones”. En cualquier caso, como se

ha relatado en epígrafes anteriores, la gestión del conocimiento especializado en un contexto tan volátil como la industria deportiva resulta clave para el buen funcionamiento de 2Playbook.

La permanente evolución a la que está sometida 2Playbook se refleja, sobre todo, en las constantes modificaciones del plan de negocio inicial. El máximo responsable de la plataforma revisa mensualmente las metas planteadas y las adapta a las circunstancias que la empresa y el mercado experimentan en ese momento. Por lo tanto, la evolución del modelo de negocio depende del estado de salud de la organización, porque “esos gastos variables que están supeditados al crecimiento de los ingresos, no se realizan y ya está” (Marc Menchén, entrevistas).

En términos de producto, la capacidad para de reconfiguración se refleja en la incorporación de cuatro novedades de calado en apenas tres meses. El Confidencial publicó el nacimiento de Cotizalia Sports, una sección sobre negocio del deporte en la que colabora la redacción de 2Playbook, el 21 de noviembre de 2021, y Menchén lo considera “una alianza estratégica” porque aumenta la notoriedad de marca y, por *ende*, refuerza el posicionamiento como “proveedor líder de contenidos sobre el negocio del deporte”. Posteriormente vio la luz 2Playbook Brands, un servicio de comunicación para marcas que fue anunciado el 18 de enero de 2022; el 4 de febrero presentaron en redes sociales 2Playbook TV, un repositorio de los vídeos pertenecientes a eventos; apenas dos semanas después se inauguró el proyecto 2Playbook Class, una iniciativa de formación online dirigida a miembros de la industria del deporte.

En definitiva, 2Playbook es un medio que ha alterado su modelo de negocio –y, en consecuencia, las capacidades y su base de recursos– de forma notable en apenas un año de vida. Estos cambios son altamente dependientes del conocimiento especializado de Marc Menchén, aunque se intenta reducir la dependencia del director en lo que se refiere a toma de decisiones empresariales a través de una cultura organizacional flexible y fórmulas estratégicas que priman la adaptación al contexto por encima de planteamientos inmóviles. Esto no significa, en cualquier caso, que la situación sea idónea, puesto que los propios miembros de la empresa reconocen que

existe margen para optimizar el músculo comercial de la empresa o la aportación de los trabajadores a los procesos de cambio que se producen.

8.4.4 Innovación en el modelo de negocio de 2Playbook

Con el fin de adaptarse a las demandas del mercado a medida que crece la plataforma, la principal estrategia llevada a cabo por el equipo de 2Playbook para modificar su modelo de negocio es alterar la propuesta de valor para añadir nuevos productos y servicios con los que dar respuesta a un abanico más amplio de necesidades: desde el ofrecimiento de un directorio de proveedores hasta el PRO Foro Industria y Deporte, pasando por las distintas alternativas de informes de inteligencia de negocio, con los que se diversifican los procesos de creación y distribución del valor. En el caso de esta empresa, se trata de un proceso deliberado que resulta congruente con el estadio de evolución de la empresa, cuya reciente creación implica una necesidad de optimización de su oferta.

En paralelo a este crecimiento se produce una alteración del modelo de ingresos de la plataforma, que adquiere la capacidad de obtener dinero por nuevas vías, como es el caso del servicio de suscripción o de la venta de entradas a los eventos –aunque, por razones vinculadas a la pandemia de COVID-19, esta última vía no haya sido explotada todavía. En 2Playbook, el único cambio en las vías de ingresos que no ha ido acompañado de un cambio sustancial en la propuesta de valor es la suscripción, aunque incluye funcionalidades de un cariz más accesorio, como son el archivador para los artículos favoritos del usuario o los descuentos para la compra de documentos.

En la fase actual de evolución del medio, el mercado ha sufrido apenas alteraciones, puesto que los diferentes segmentos de clientes son los mismos: profesionales de la industria del deporte con mayor o menor rango –y, por ende, con más o menos capacidad de decisión– dentro de sus respectivas empresas. No obstante, el medio ha ido otorgando una mayor importancia a todos los trabajadores, pero siempre desde una perspectiva gestora, puesto que el problema que se intenta resolver es el de la formación y la actualización de los mismos. Del mismo modo, el equipo de 2Playbook busca reforzar el posicionamiento como plataforma informativa de referencia en la

industria del deporte, no alterarlo o encontrar nuevas formas de posicionarse en mercados distintos. Tal y como se detalla en el apartado correspondiente a la estrategia competitiva de 2Playbook, estos dos componentes se verán muy alterados en caso de dar comienzo a la fase de expansión internacional.

En lo relativo a las capacidades y los recursos competitivos, estos también se someten a cambios escasos. Los procesos de formación continua no están sistematizados, e incluso Marc Menchén reconoce que en ocasiones se focalizan en asentar conceptos básicos para un periodista económico especializado en deporte, como la lectura de documentos contables. No obstante, esta escasez de cambios tiene su origen en una limitación en los recursos propia la misión de negocio escogida: el crecimiento sostenido. Aunque los objetivos de la empresa se van ajustando a las circunstancias (Marc Menchén, entrevistas) de una forma estratégica y consciente, la decisión de no realizar grandes ampliaciones de capital conlleva una cierta limitación en la disponibilidad de recursos (Marc Menchén, entrevistas; Patricia López, entrevistas) que afecta a la ambidestreza en el modelo de negocio de la plataforma cuyo impacto se analiza en el siguiente epígrafe.

En resumen, el proceso de innovación en el modelo de negocio de 2Playbook se cimienta, principalmente, sobre la creación de mayor valor hacia los distintos segmentos de clientes, que tienen la oportunidad de obtener más información —distribuida, a su vez, de formas distintas pero a través de los canales tradicionales del medio (redes sociales, web y newsletter)—. En cambio, el modelo económico adopta cambios en función de las alteraciones de la propuesta de valor. El resto de componentes (mercado, posicionamiento y capacidades) experimentan menos variaciones debido a que tienen la configuración necesaria para ejecutar las innovaciones que plantean Marc Menchén y su equipo. No obstante, todas las modificaciones se orientan, principalmente, a reforzar una ventaja competitiva: la condición de plataforma que ofrece soluciones integrales para todo tipo de profesionales de la industria. En la Figura 43 se puede observar este procedimiento.

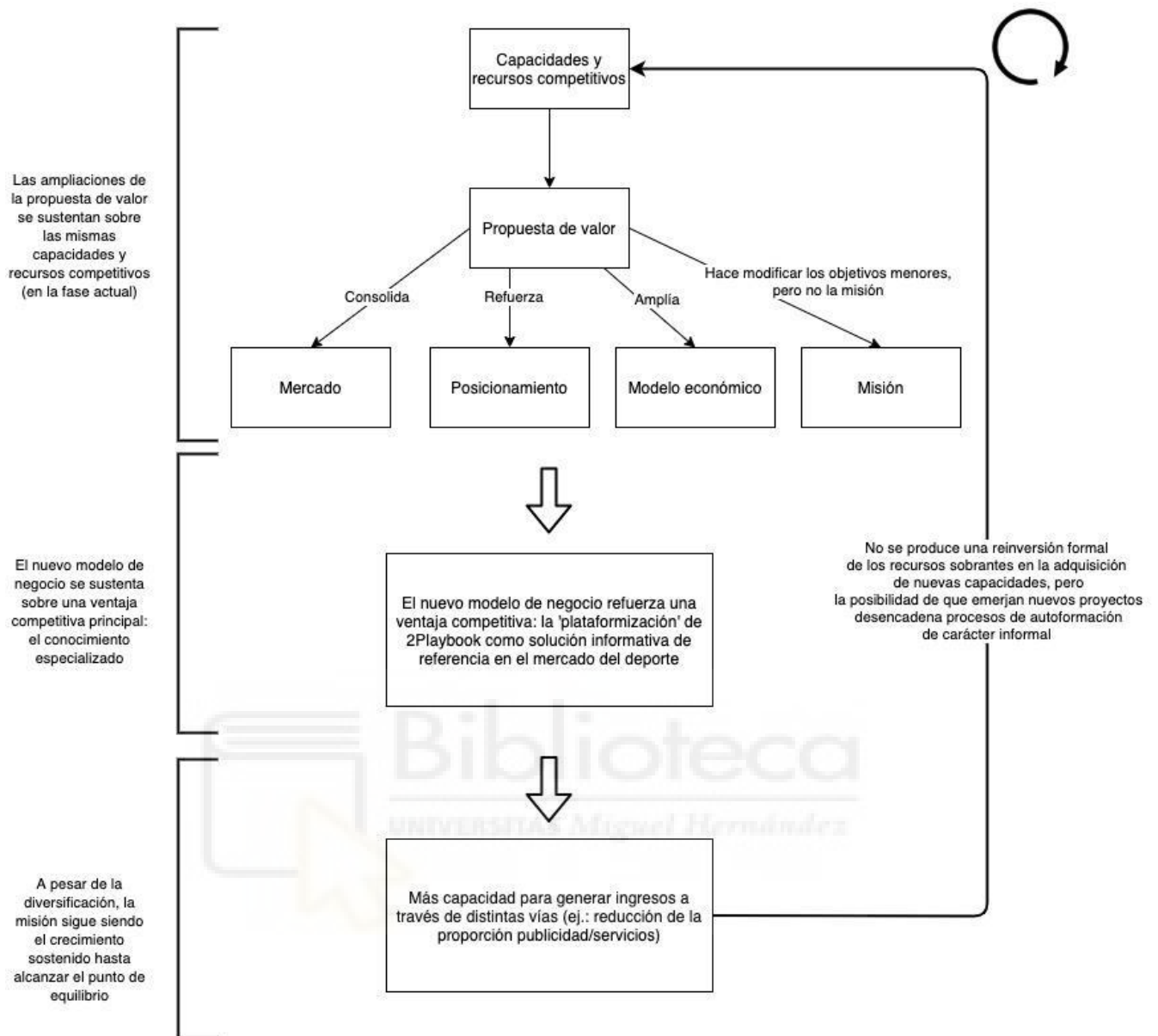


Figura 49. Proceso de innovación en el modelo de negocio de 2Playbook. Fuente: elaboración propia a partir de Morris et al. (2005) y Demil y Lecocq (2010)

8.4.5 Ambidestreza en el modelo de negocio en 2Playbook

Con el objetivo de explotar el modelo de negocio actual de manera eficiente y explorar simultáneamente lo que ocurre en el mercado para innovar, el equipo gestor de 2Playbook trata de ajustarse al plan de crecimiento sostenido contemplado, pero también mantienen un ojo puesto sobre aquellos cambios que pueden introducir en sus formas de crear, distribuir o capturar valor. En esta labor tiene una gran

importancia la visión empresarial de Marc Menchén como principal ideólogo de la compañía (Patricia López, entrevistas) y el procedimiento es rudimentario, guardando aquellas ideas de negocio que consideran que tienen potencial:

Nosotros tenemos muy claro lo que queremos hacer este año, pero también vamos haciendo una lista de proyectos que vemos que pueden encajar en nuestro modelo de negocio pero que, en este momento, por recursos, o por foco, no es el momento de abordarlo (Marc Menchén, entrevistas)

Precisamente, la redactora jefa Patricia López reconoce que, a medida que se incrementan los productos y servicios que ofrece 2Playbook, se hace necesaria una mayor optimización de todos los procesos de trabajo para suplir la escasez de recursos que se puede producir en caso de atender a numerosos encargos de inteligencia de negocio, algo que también condiciona la apertura de nuevas vías de negocio:

Puede ser que en el futuro... Si tenemos más proyectos, deberíamos tener una persona que se dedique solo a redactar el carril y ayudar a que uno de los temas del día siguiente sea suyo. Pero también te digo que incorporar otras dos manos más implica un tiempo de gestión que yo también lo noto. He pasado de trabajar con un compañero a trabajar con tres, y si yo lidero eso igual tengo que dedicar menos tiempo a redactar para dedicar más tiempo a gestionar equipos y estar muy pendiente de lo que hace cada uno y cuánto tiempo dedica a cada tarea (Patricia López, entrevistas)

Se observa, por tanto, que en 2Playbook se ha consolidado la ambidestreza en el modelo de negocio, aunque no con procedimientos sistemáticos. Esto es congruente con la situación incipiente de la empresa, que en el momento de redacción de la presente tesis doctoral cuenta con apenas un año de vida y experimenta cambios constantes como forma de encontrar su nicho de mercado. No obstante, existe una clara conciencia sobre la importancia de escanear el mercado y encontrar oportunidades de negocio. La clave, según Patricia López, reside en el equilibrio: “¿Crecimiento del equipo? Sí, pero contenido y con cabeza para poder asumir el crecimiento. Hay proyectos que crecen mucho, mucho, y se les va un poco de madre porque no lo pueden gestionar”.



Capítulo IX. Contextualizando la innovación en modelos de negocio: resultados del panel de expertos



Este capítulo está destinado a comparar los resultados obtenidos en los estudios de caso y a poner en contexto la situación de los medios con respecto a la industria española e internacional del periodismo, tanto en términos globales como desde el punto de vista de la especialización deportiva. Para ello, en primer lugar, se revisa el modelo de negocio y la estrategia competitiva de ElDesmarque, Panenka y 2Playbook y después se descomponen los procesos de innovación en modelos de negocio a través del desarrollo de capacidades dinámicas, según datos cuantitativos y cualitativos extraídos del panel de expertos.

9.1 Contextualización de la estrategia competitiva y el modelo de negocio

9.1.1 Estrategia competitiva

De acuerdo con los expertos encuestados y entrevistados, la ausencia de planes a largo plazo (más de cinco años) es algo habitual en la industria del periodismo. En una escala del 1 al 5 que mide la frecuencia con la que se produce la falta de estrategias largoplacistas, los expertos españoles otorgan una media del 3,57 (Figura 44) a este fenómeno. Es decir, la mayoría de los consultados opina que se produce una ausencia bastante frecuente o muy frecuente de este tipo de planteamientos empresariales.

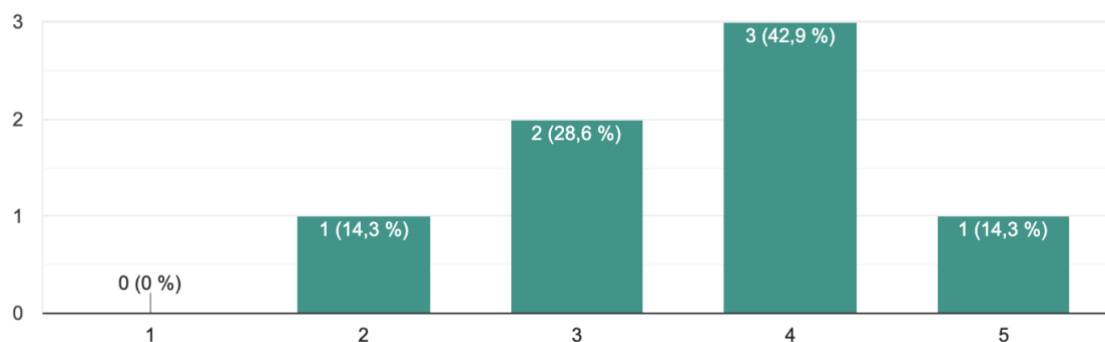


Figura 50. Frecuencia con la que los medios carecen de estrategia a largo plazo, según los expertos españoles.
Fuente: elaboración propia

Entre las respuestas de los expertos internacionales sobre esta temática (Figura 45) se observa una mayor dispersión, pero también una media ligeramente menor (3,46), indicio de que en otros países existe una mayor planificación desde el punto de vista de los participantes.

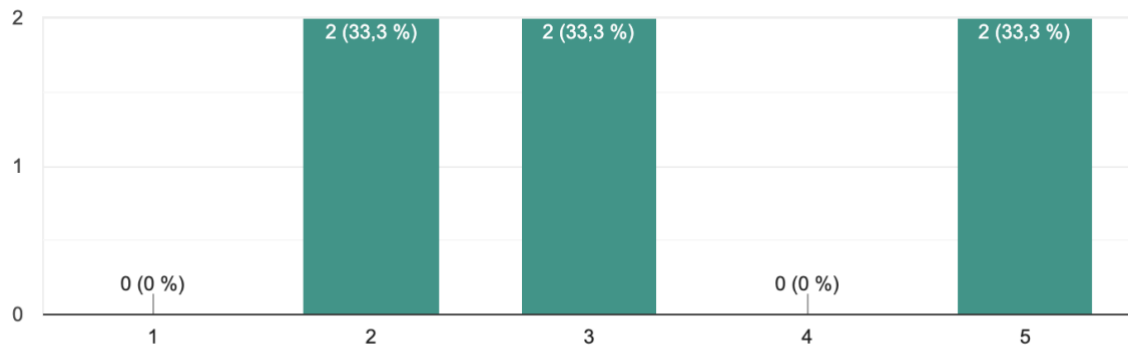


Figura 51. Frecuencia con la que los medios carecen de estrategia a largo plazo, según los expertos internacionales. Fuente: elaboración propia

Ante la dispersión de estos resultados, sobre todo fuera de España, uno de los expertos asegura que “lo ideal” sería que los medios trabajaran más en su estrategia competitiva, “pero a veces es utópico porque muchos están atados a la cuenta de resultados anual y a cuadrar cuentas”. En este sentido, se produce una contradicción: “Solo se puede planear desde la salud financiera, con la paradoja de que planear es lo que te permite salud financiera”.

Otro académico observa “un funcionamiento cada vez más empresarial de cualquier compañía de comunicación”. “Tengo la percepción de que cada vez hay una visión más liberal en la manera de entender, sobre todo en el mundo del periodismo deportivo, [...] de plantear el éxito o el fracaso de una iniciativa”, asegura, antes de advertir de que ciertos sectores periodísticos, como la prensa comarcal, van a la zaga. En cualquier caso, la idea básica queda clara:

No sé si la expresión sería que los medios de comunicación cada vez tienen más voluntad de parecerse a cualquier otro sector que tiene *CEOs* formados en escuelas de negocio y por tanto hacen todo lo que es un proceso de planificación empresarial, pero sí diría que hay pequeños brotes verdes que nos permiten pensar que el periodismo o las empresas de comunicación cada

vez se asemejan más al comportamiento de empresas de otros sectores (Experto 1, panel Delphi)

Otro de los miembros del panel de expertos complementa esta visión diciendo que “la innovación como solución tiene todo el sentido del mundo en el contexto de una estrategia más a largo plazo”. En consecuencia, “si no hay plan, difícilmente se podrá hablar de innovación y de estrategias relacionadas”.

Desde un punto de vista más integrador, en la segunda ronda de consultas se ofrece un testimonio que tiene en cuenta la rapidez con la que cambia el contexto competitivo de las empresas:

Creo que el ecosistema mediático cambia tan rápido que los planes a largo plazo a veces son difíciles de hacer, porque tienes que estar constantemente lidiando con los cambios continuos a corto plazo. Por otra parte, los gestores de medios y empresas tienen que ver el futuro, tener capacidades de visión a largo plazo y ser innovadores. En este sentido, los gestores tienen que ver y planear para el futuro; es decir, mirar lejos de una forma creativa e innovadora (Experto 2)

Respecto a los motivos por los que los medios de comunicación son más proclives a disponer o no de una estrategia competitiva a largo plazo, los expertos describen problemas como la falta de tiempo o la multitarea, en el caso de las empresas más pequeñas, y también la necesidad de una mayor formación “en emprendimiento y modelos de negocio desde una perspectiva global”. “Yo creo que es un mal que sería casi, casi extensivo a todas las empresas y medianas del sector del periodismo”, asegura uno de los participantes.

La mayoría de especialistas (61,53 %) también está de acuerdo en que no existe un planteamiento estratégico mejor que otro. Entre las alternativas que se les ofrecieron estaban el plan explícito a largo plazo, menos cambiante pero más comunicable –lo más adecuado para el 23,07 % de las respuestas– o depender de la visión de negocio de los gestores y tener una mayor capacidad de reorganizar los objetivos –opción escogida por un solo experto–. Un participante defiende que la alternativa más favorable para una compañía periodística es “disponer de una visión empresarial explícita, fácilmente comunicable, sencilla, viable pero altamente deseable tanto para

la compañía como para los trabajadores. Esta visión marcará el rumbo que luego debe articularse a través de objetivos concretos, que dependen en mayor medida de los vaivenes del mercado”.

También se discutió con el panel de expertos la utilización de rondas de financiación como herramienta para arrancar proyectos periodísticos, con el objetivo de poner en contexto este recurso utilizado por 2Playbook. De acuerdo con los participantes españoles, se trata de algo poco frecuente (con una media del 2,14 en una escala del 1 al 5), aunque en el contexto internacional es una práctica más habitual, de acuerdo con la opinión de los académicos participantes en el panel (3,33).

En definitiva, los casos estudiados se encuentran en una posición similar a la de la mayoría de empresas del sector: disponen de planes a largo plazo –de distinta índole y muy dependientes de la visión de sus gestores–, pero el margen de mejora es amplio en distintas áreas, como el fomento de los procesos de innovación o la habilidad de lidiar con las actividades propias de operar a corto plazo y de planificar a medio y largo plazo. Además, en ellos se observan dinámicas propias del resto del mercado, como que las compañías con más recursos tienen mayores “márgenes para poder especializarse aún más en la estrategia que apuntaban desde el principio”. También se observan, no obstante, algunas prácticas propias del mercado internacional, como la utilización de capital riesgo por parte de 2Playbook.

9.1.2 Modelo de negocio

9.1.2.1 Propuesta de valor

Los expertos otorgan una posición preeminente al contenido como clave para articular una fórmula empresarial exitosa en el ámbito periodístico. En una pregunta con opción de respuesta múltiple, el 83,3 % de los participantes internacionales otorgó especial importancia a esta variable, seguida de los elementos de producto, como la experiencia de usuario o el precio (50 %) y de las estrategias de distribución (50 %). El diseño es la característica menos valorada (16,7 %).

Los resultados en España son similares en cuanto al contenido, que fue votado por el 71,4 % de expertos, aunque en este caso el diseño, el producto y la distribución presentan cifras similares (28,6 %) y en el panel se incluyeron respuestas específicas, a través de las cuales los consultados decidieron realizar aportaciones con matices específicos:

Lo que llaman los anglosajones Narrative Design (Panel Delphi)

Estrategias para fidelizar a la comunidad de lectores, como por ejemplo: (1) crear espacios físicos y virtuales (encuentros periódicos) para fomentar la relación entre la audiencia y el equipo editorial; y (2) creación de un 'universo' de productos subsidiarios y merchandising que contribuya a fomentar el sentido de pertenencia de los lectores con la publicación. Ambas estrategias han sido adoptadas con éxito por medios deportivos de referencia a nivel internacional como L'Équipe o 11FREUNDE, configurándose como elementos clave para su propuesta de valor (Panel Delphi)

Estrategia de integración/distribución en Social Media (Panel Delphi)

Otro de los elementos que destacaba en la propuesta de valor de los casos estudiados es la capacidad de los gestores, y también del producto en sí, para comunicar la propuesta de valor (es decir, las fortalezas y virtudes del proyecto, con el objetivo de fomentar las ventas o el consumo de la información). En este sentido, la opinión internacional (3,67) es mucho más proclive a pensar que existe esta competencia comunicativa en las empresas periodísticas, mientras que en España se observa una opinión más neutra (2,83).

Ante esta falta de consenso en el mercado nacional, se planteó el asunto en una segunda ronda de consultas. El objetivo era hallar las posibles causas de esta diferencia de visiones entre mercados. Uno de los expertos considera que uno de los problemas del periodismo deportivo reside en la falta de capacidad para identificar oportunidades de diferenciación frente a los competidores directos e indirectos (ej.: creadores de contenido individuales). Esta carencia a la hora de encontrar propuestas de valor que realmente aporten algo distinto al usuario son la causa de que, por ejemplo, no emerjan más modelos de suscripción:

Esas dudas que se plantean son por no medir bien si tienen la fuerza suficiente dentro de su oferta, de la potencialidad de su oferta, para crear ese valor añadido. Y quizás eso es lo que está frenando, en España por lo menos, o haciendo que el periodismo deportivo esté tardando tanto en implantar modelos de pago que ya están funcionando en otros países (Experto 3)

De forma más específica, otro experto considera que desde el punto de vista comercial, el caso más novedoso es el de 2Playbook. “Marc Menchén ha hecho una evolución y ha pasado de ser el periodista a ser el periodista/empresario/consultor”, una característica que ha facilitado al medio “crear una comunidad” a partir de la interacción con la industria en eventos. Por su parte, ElDesmarque tuvo claro “desde el principio” que había que crear contenido “más allá de lo periodístico”, una estrategia que les convierte en “una empresa periodística, pero que tiene otras cosas”. En el caso de Panenka, dos de los testimonios coinciden en que se trata de una comunicación más tradicional con respecto a los usuarios, algo en consonancia con las características de su producto y de su equipo fundador. Uno de los expertos describe a Aitor Lagunas, fundador de la revista, como “un periodista” en un sentido más estricto: “Es una persona que hace su trabajo, muy bueno. Pero no deja de pensar como un periodista”.

Se observa, por tanto, que las propuestas de valor analizadas se han erigido en consonancia a las variables más relevantes para los expertos: el contenido, en primer lugar, y con el apoyo de elementos adyacentes, como la distribución, en segunda instancia. En el caso de ElDesmarque destaca la capilaridad local, mientras que en el de 2Playbook se apuesta claramente por formatos novedosos, como los informes sectoriales; en el planteamiento de Panenka sobresale el diseño del papel como elemento distintivo que redondea la propuesta de valor.

9.1.2.2 Mercado

Según el panel, la diversificación de ingresos en dos grandes bloques (lectores y anunciantes) sigue siendo la norma. Un experto considera que la distribución de pesos está cambiando en favor del pago de los usuarios, “pero casi nadie rechaza de pleno el dinero de los anunciantes, a menos que su misión y sus principios editoriales vayan en ese sentido (*non-profit*, fundaciones, línea editorial...)”. Otro testimonio incide en las diferencias entre el ecosistema mediático hispano y el anglosajón, en el que los

modelos de suscripción están más consolidados. “Como está tardando tanto, al menos en el ámbito latino o hispano, mediterráneo incluso, en llegar ese *reader revenue*, la publicidad sigue siendo un sustento fundamental”, asegura.

También existe un amplio consenso en torno al margen de mejora que la industria del periodismo tiene con respecto al uso de analítica web para conocer las características y los hábitos de consumo de los usuarios. El 53,9 % de los expertos –incluyendo la muestra nacional e internacional– considera que otras industrias, como la del *software*, llevan la delantera, mientras que un 15,4 % cree que la situación es similar, un 7,7 % piensa que el conocimiento es mayor y un 23,1 % asegura que depende del tipo de empresa periodística (Figura 46), con una mayor inclinación por las *startups*. Una respuesta resume de esta forma la dinámica existente:

Las grandes empresas periodísticas tienen a su disposición una gran cantidad de datos numéricos que les permiten conocer la audiencia en sus diferentes plataformas, incluso en tiempo real. Sin embargo, las *startups* y medios periodísticos emergentes pueden tener un conocimiento más pormenorizado de la audiencia gracias a una relación más próxima y cualitativa con ella. Esto requiere del uso de técnicas más cualitativas de recabado de datos como los grupos de discusión o las entrevistas, que vienen a complementar a otros datos cuantitativos (Panel Delphi)

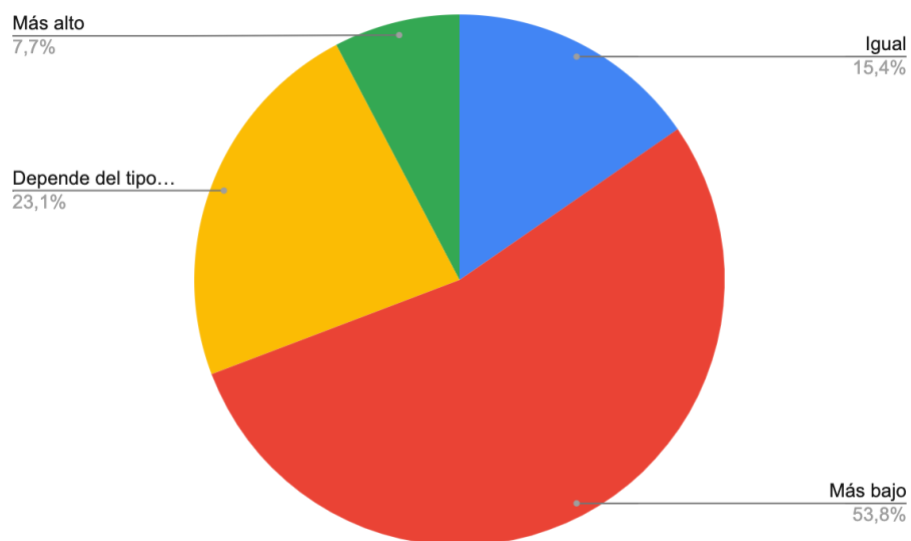


Figura 52. Nivel de conocimiento que la industria periodística tiene de sus usuarios con respecto a otros sectores, como el del *software*, según los expertos consultados. Fuente: Elaboración propia

En las entrevistas de la segunda ronda, una de las principales ideas transmitidas por los académicos es que hay margen de mejora en toda la industria periodística.

Al final, todas las empresas hoy en día tienen la necesidad de contar con los datos, pero el hecho de que la empresa cuente con los datos es un aspecto que es claramente novedoso en el mundo del periodismo, que tiene unas rutinas de producción muy anquilosadas, muy tradicionales que les cuesta mucho cambiar (Experto 1)

Para otro académico, “uno de los grandes retos que tiene la profesión en general, y la que tiene que ver con deportes en particular, es aprovechar mejor la tecnología de la que se dispone”. La mayoría de participantes, tanto en España como en el ámbito internacional, consideran que esas herramientas de analítica son las más empleadas para analizar los hábitos de consumo de la audiencia. En el caso nacional también se observa un uso de encuestas y de consultoría, pero la utilización de otras técnicas, como los *focus groups* o las entrevistas con los usuarios, son menos habituales (ver Figuras 47 y 48). Un experto internacional asegura, además, que se emplean pruebas anecdóticas que, en ocasiones, pueden inducir a error por la falta de sistematización en los procesos de obtención de datos.

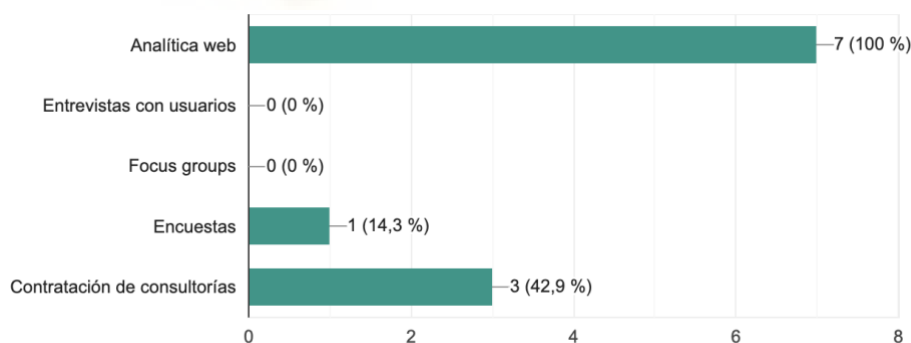


Figura 53. Herramientas más utilizadas para el estudio de los usuarios, según los expertos nacionales. Fuente: Elaboración propia

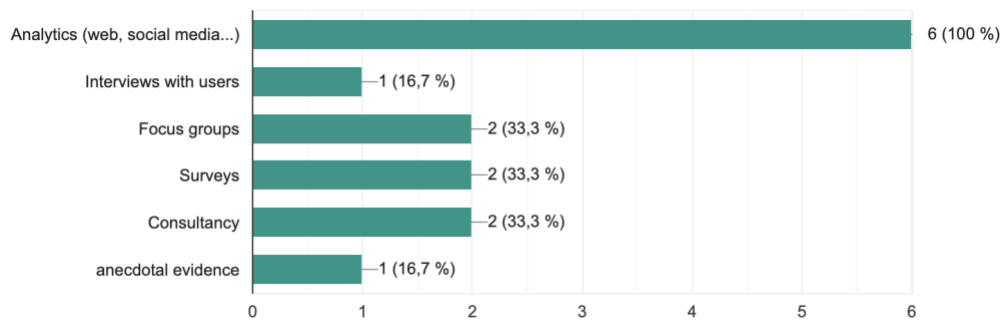


Figura 54. Herramientas más utilizadas para el estudio de los usuarios, según los expertos internacionales.
Fuente: Elaboración propia

Otro debate relevante que emergió durante las consultas con expertos está relacionado con la configuración del mercado del periodismo deportivo español. Uno de los expertos lo considera “un sistema casi oligopolístico” dominado por los cuatro grandes diarios –Marca, As, Mundo Deportivo y Sport– y con un papel secundario de cabeceras regionales, como Superdeporte o Estadio Deportivo. En tercer lugar aparece el resto de medios, un espacio en el que encuadran a los estudiados en la presente tesis doctoral, sobre los que recae una mayor responsabilidad en términos de innovación:

A partir de aquí, el resto son los nuevos medios de comunicación, que quieren hacerse un hueco en el mercado y son los que tienen que innovar. Pero los que están consolidados, tengo la percepción de más allá de hacer algunas políticas de digitalización que venden como innovación, porque no es lo mismo, no tienen la voluntad de hacer procesos de innovación tan acentuados como puede ser el de otros sectores de actividad (Experto 1)

Otra de las respuestas también argumenta que las empresas de reciente creación son las más proclives a innovar dentro del mercado y, por tanto, la posición privilegiada de los grandes operadores queda mermada, abriendo nuevas ventanas para la emergencia de proyectos novedosos:

Partimos de que el periodismo deportivo se identifica con los programas de televisión y con los diarios deportivos, tampoco mucho más. Pero realmente hay mucho más. Yo creo que esa fragmentación que existe y se está produciendo rompería ese oligopolio, prácticamente. ¿Hasta qué punto mantienen un oligopolio cuatro diarios deportivos que tienen cada vez audiencia, al menos en papel? Y relativamente en porcentaje también, porque ElDesmarque va creciendo, así que es un oligopolio muy relativo. [...] Más bien

el reto está en que esos medios nuevos, o esas plataformas nuevas, sean capaces de crecer en audiencia, crear comunidades y hacerlas económicamente sostenibles. Pero sí, hay mucho margen de negocio para cualquier proyecto periodístico en este campo en la actualidad. Precisamente porque esos cuatro que supuestamente tienen el oligopolio están tardando muchísimo en reaccionar. Precisamente, son quizás los que menos están innovando con carácter general dentro del sector. Yo creo que se pueden dejar adelantar por un lado o por otro en cualquier momento (Experto 3)

A la luz de los hallazgos del panel de expertos queda patente que los medios estudiados operan en mercados similares a los del resto de la industria periodística, aunque el protagonismo de los usuarios que pagan por la información resulta menor que en el caso de otros países. Además, se confirma que las empresas analizadas, como organizaciones periodísticas que han evolucionado de distinta forma, disponen de un conocimiento más cualitativo y cercano de sus usuarios que las grandes empresas. Si bien es cierto que ElDesmarque ya se mueve en dinámicas más cercanas a las de un gran diario deportivo que a las de una *startup*, en términos de volumen de datos, la división en delegaciones incrementa esta proximidad. En 2Playbook la relación con los anunciantes también se puede transformar en un vínculo como clientes, en tanto en cuanto las compañías que operan en la industria del deporte son las que, precisamente, están interesadas en obtener datos de inteligencia de negocio.

A pesar de esta cercanía, las vías para obtener datos son las más tradicionales del entorno digital, principalmente la analítica. En este sentido, y siempre según los expertos, existe un amplio margen de mejora en el conocimiento de los usuarios como herramienta estratégica para la toma de decisiones, aunque ElDesmarque es el medio que emplea las métricas más complejas, vinculando incluso la vertiente televisiva de Mediaset con su producto digital. Un ejemplo claro de las posibilidades de mejora –tanto en el plano cuantitativo como en el cualitativo– es Panenka, que por su sistema de distribución y su modelo de negocio recibe datos de ventas con semanas de atraso e investiga datos de navegación muy limitados.

9.1.2.3 Capacidades y recursos competitivos

Los casos estudiados comparten un conocimiento amplio y profundo sobre sus nichos. La mayoría de expertos otorga un claro protagonismo a este recurso competitivo —fue escogido por un total de 12 participantes como el más relevante—, muy por encima de otros factores, como las capacidades sobre desarrollo de negocio (8 expertos), la disponibilidad de fuentes exclusivas y relevantes (5) o la tecnología (1).

Tanto los gestores como el panel coinciden, además, en que el capital humano está por encima de la tecnología. La aportación de los periodistas, unida a la necesidad de tomar decisiones de negocio complejas, convierte a las personas en el recurso más valioso y difícilmente imitable por parte de los competidores. “Al final, si la tecnología no tiene alguien detrás que la piense y la lidere hacia un objetivo determinado, puede ser nefasta”, asegura uno de los expertos.

Al final, el uso de la tecnología recae en la persona. Por mucho que se avance, hablo de editores de *bots*, de ese tipo de figuras, o de programadores de algoritmos o de *software* de escritura automática de noticias, al final estamos ahí con la fórmula de que hay que conducirla desde el punto de vista del capital humano. Ahí no hay discusión (Experto 3)

En periodismo hay ciertos contenidos y tareas que no se pueden automatizar completamente, ya que la edición humana es imprescindible. No imagino a la mejor Inteligencia Artificial haciendo un análisis político como Manuel Jabois, por ejemplo (Experto 4)

En lo relativo a las capacidades, la más valorada por los académicos es la creación de contenido (46,2 %) —algo que resulta consistente con lo planteado en la propuesta de valor—, seguido del desarrollo de producto (23,1 %), la distribución (15,4 %), la tecnología (7,7 %) y el aprovisionamiento de información (7,7 %).

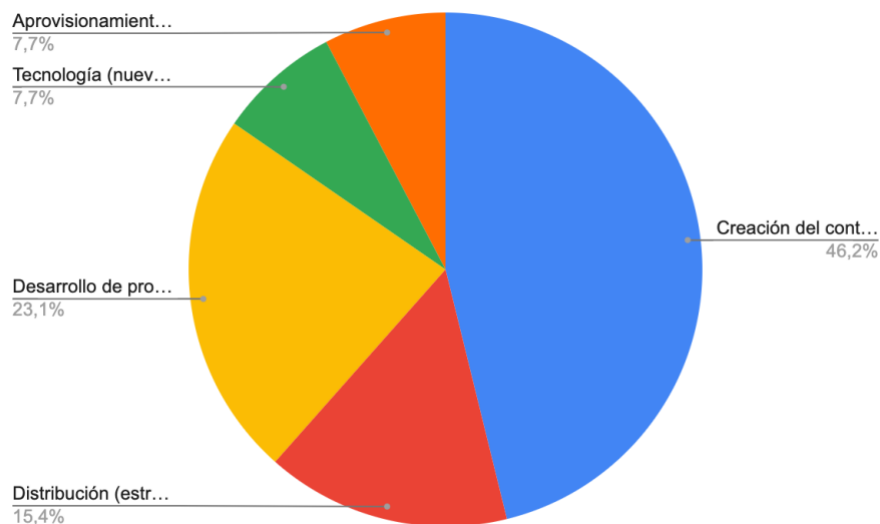


Figura 55. Capacidades consideradas como las más importantes por parte de los expertos consultados. Fuente: Elaboración propia

Uno de los académicos considera que otorgar una mayor importancia a esta competencia básica de la empresa periodística es “el colofón natural de haber hecho bien las anteriores etapas”: buena investigación del nicho de mercado, perfilar el modelo de negocio y ofrecer al usuario un contenido de valor añadido. “La creación de contenido es la actividad y la capacidad clave de los medios de comunicación. Es el producto clave. Si no hay buen contenido no hay nada”, apunta otro de los testimonios, que además recuerda la importancia de crear contenido relevante, y no solo de calidad según los criterios periodísticos tradicionales, para el mercado al que se sirve.

Los participantes en la consulta destacan la existencia de perfiles integradores, con visión periodística, pero también tecnológica o de negocio. Es el caso de Javier Padilla, cuya aportación estratégica a ElDesmarque resulta muy valiosa, de acuerdo con uno de los expertos: “Ojalá tuvieran muchos grandes diarios deportivos de este país a gente como él, porque les ayudaría mucho. Por lo menos a repensar algunas estrategias que les pudieran servir a medio y largo plazo”. También se ponen en valor ciertos recursos de los medios estudiados porque les otorgan ventajas competitivas, como la contratación de periodistas *freelance* en Panenka, algo que “les permite buscar a la persona experta para cada tema” y además apostar por colaboradores que trabajan con procesos de calidad, o la visión de negocio y la capacidad de liderazgo de Marc Menchén.

9.1.2.4 Posicionamiento

El 92,3 % de los expertos cree que las empresas periodísticas deben mejorar su capacidad para analizar la competencia. Existe división de opiniones, no obstante, en torno a la importancia que otorgan las organizaciones a estas tareas en comparación con otras industrias: un 46,2 % piensa que es la misma, mientras que un 30,8 % considera que es mayor un 23,1 % considera que es menor (Figura 50).

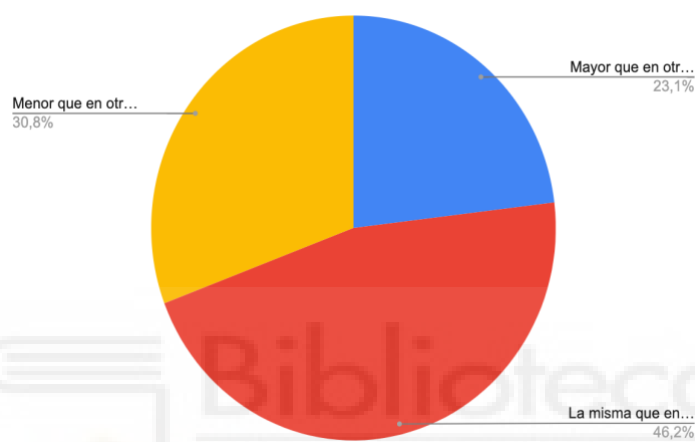


Figura 56. Capacidades consideradas como las más importantes por parte de los expertos consultados. Fuente: Elaboración propia

Entre las herramientas más utilizadas para estudiar a los competidores, aparecen algunas que utilizan con frecuencia los casos estudiados –como la analítica web, en especial Chartbeat y Crowdtangle– que sirve incluso para imitar el contenido que hacen otros medios en tiempo real. También otras estrategias que en los casos analizados no se aplican, como la contratación de consultores, las encuestas o el intercambio de opiniones con gestores de medios situados en otros municipios (monopolios locales, por ejemplo). Los expertos internacionales incluso reconocen estrategias específicas para equiparar las ventajas competitivas con las de la competencia, como contratar al mismo elenco de *periodistas freelance*.

En consecuencia, se observa que ElDesmarque, 2Playbook y Panenka disponen de un amplio margen de mejora en el análisis de la competencia, al igual que el resto de empresas del sector, aunque la atención a las métricas de ElDesmarque y la

observación de medios internacionales por parte de 2Playbook son actividades cuya importancia queda clara en los testimonios de sus gestores. Panenka, en cambio, se mueve en un nicho de mercado muy diferenciado, y apuesta de manera más clara por estrategias de marca, como las campañas sociales que diferencian su oferta de la de los grandes medios deportivos de España.

9.1.2.5 Modelo de ingresos

Prácticamente todos los expertos (92,3 %) coinciden en que la diversificación de ingresos es una tendencia que aplican todos los medios de comunicación, y en este caso se observa en aquellos casos con un menor músculo económico: Panenka y 2Playbook. ElDesmarque, gracias también a los recursos aportados por Mediaset, puede centrarse en optimizar el negocio publicitario, si bien fomentan distintas alternativas dentro de este océano rojo, como la programática y el *branded content*, una modalidad cuyo crecimiento es muy notorio, según el panel. ElDesmarque, de acuerdo con el 53,84 % de los expertos, es una *rara avis* dentro del sector.

Uno de los expertos destaca también la diferenciación de 2Playbook con el siguiente testimonio:

Marc Menchén está llevando a cabo una estrategia muy interesante, diciendo que no quiere depender exclusivamente de la publicidad, porque sabe perfectamente que el mercado de la publicidad es muy frágil en España. “Sé perfectamente que hoy en día las empresas necesitan datos para funcionar. Y yo, a partir de la información, puedo generar datos y tener datos” [...] La minería de datos es el petróleo del futuro (Experto 1)

A pesar de esta valoración positiva de vías de ingresos alternativas a las del caudal más frecuente, uno de los expertos se muestra conservador: “Yo no descartaría que la publicidad pudiera ser el ingreso principal para esos medios de aquí a un tiempo”. Desde su punto de vista, se está produciendo un cambio de tendencia en la forma de medir los impactos publicitarios que podría mantener el peso de los anunciantes en la facturación de las compañías de periodismo deportivo, algo que también afectará incluso a la calidad del trabajo que se hace en las redacciones:

La importancia del *click* y del usuario que entra y se va, de la página vista, realmente está empezando a perder valor en favor de otras métricas que están más valoradas por las agencias de publicidad y, por ello, los ingresos por publicidad pueden ir a mejor. Mejorarán también los contenidos por ese cambio en la concepción de las métricas. Yo creo que de un tiempo a esta parte se ha visto que el *clickbait* es pan para hoy y hambre para mañana y con eso, si el cambio se produce, la publicidad desde luego puede suponer un ingreso importante para los medios (Experto 3)

La opinión de otro académico es clara: “El viejo modelo de la era de la impresión ya no funciona”. Por esta razón, “las empresas necesitan encontrar nuevas y distintas fuentes de ingresos (eventos, servicios...) para su negocio”, algo que se observa de manera clara en 2Playbook. En el caso de Panenka se generan interrogantes en este punto, y la apertura de nuevas vías para capturar valor –como ha hecho gracias a la alianza estratégica con Sport– supondría un fortalecimiento de su modelo de ingresos, en primer lugar, y de su modelo de negocio en último término. En este sentido, otro de los participantes apunta a una potenciación de los ingresos de los lectores en una situación dicotómica con respecto a los grandes medios: “Los grandes medios optarán por diversificar a la vez que crecen en *reader revenue*, ya que aspirarán a convertirse en grandes medios multiplataforma; mientras que para otros más pequeños será más rentable centrarse únicamente en reforzar su modelo de suscripción”.

9.1.2.6 Misión

En los tres casos estudiados se define la misión de negocio con claridad. En ElDesmarque y 2Playbook se habla de crecimiento –con los matices propios de cada modelo editorial y de negocio–, mientras que en Panenka el objetivo es la subsistencia. Sin embargo, en la primera ronda de consultas del panel de expertos, existía una notoria falta de consenso sobre si esta capacidad de comunicar el objetivo ulterior de la firma es habitual en el sector periodístico. De hecho, la mayoría (53,84 %) de los académicos considera que las empresas informativas no lo exponen de forma directa y transparente.

En la segunda consulta se puso de manifiesto una problemática generalizada entre los medios de comunicación, según los expertos: la visión cortoplacista, basada en resultados económicos. No obstante, también existen reticencias a comunicar hacia el

exterior: “Algunas [empresas] no lo explicitan, aunque la tengan; y otras realmente no la tienen, más allá de guiarse por el volumen (*Digital First*) o por la calidad del *reader revenue* (*Subscription First*)”. Otro de los testimonios profundiza más y asegura que “los medios de comunicación saben por qué existen” en términos editoriales, y generalmente ese objetivo está vinculado al ofrecimiento de información veraz cercana a los valores clásicos de la práctica periodística. El “reto” reside, por tanto, en “definir una misión más ajustada además de estos principios generales, una misión que se dirija a unos consumidores específicos”.

Uno de los expertos reflexiona sobre la importancia de que esa misión esté clara para los lectores, porque ello puede tener efectos positivos y negativos sobre factores como la intención de pago:

La suma de parches hace difícil ver cuál es el camino que se persigue. Entonces, se van buscando soluciones para parchear problemas, pero no hay una línea argumental clara. Yo creo que ese es el principal problema. Como lector no se percibe realmente muy bien hacia dónde quieren ir. ¿Quieren hacer lo mismo de siempre pero cobrando por los contenidos? ¿O quieren hacer algo distinto para poder implantar ese modelo de negocio pronto? Porque evidentemente el papel dará de sí lo que dé de sí. Es cuestión de tiempo. Tienen que buscar soluciones. No se ve muy bien cuál es el siguiente paso que quieren dar (Experto 3)

Desde el punto de vista de la gestión, también se comprueba que los medios estudiados son una excepción a las prácticas más habituales de la industria, debido a que la transparencia de sus miembros fomenta la comunicación de la misión de negocio a los trabajadores. Esta característica de la cultura organizacional puede suponer una ventaja competitiva, porque otras empresas están más expuestas a problemas “cuando la firma necesita hacer grandes cambios estratégicos”. “Compartir la misión ayuda a construir y reforzar el sentimiento y orgullo de pertenencia, así como a hacer más horizontal la transmisión de ideas, de la cultura organizativa”, sentencia uno de los expertos.

9.2 Contextualización del desarrollo de capacidades dinámicas y la innovación en modelos de negocio

El análisis de la competencia (9 menciones), la analítica web (8), el estudio de referentes internacionales (4) y la lectura de medios especializados (4) son las herramientas más utilizadas por las empresas periodísticas para detectar nuevas oportunidades de negocio, por encima de la contratación de consultores especializados en negocio periodístico, según los expertos. Esto resulta coherente con lo expuesto por los gestores de los casos de estudio de la presente tesis doctoral: ElDesmarque otorga una enorme importancia al estudio de las métricas, mientras que 2Playbook y Panenka destacan en el uso de referentes internacionales como termómetro y guía para la incorporación de nuevas soluciones al mercado español.

La utilización de procedimientos internos para detectar nuevas oportunidades es la táctica más efectiva, y las compañías mediáticas muestran músculo en esta labor específica:

No creo que los consultores sean la mejor solución para desarrollar tu negocio. Siempre están fuera de la organización y, por tanto, puede ser difícil para ellos saber cuál es realmente la preocupación estratégica concreta y cuáles son las oportunidades. Por otra parte, la visión de alguien desde fuera a veces es útil y necesaria para dar un paso adelante. Por mi experiencia, las empresas mediáticas prefieren invertir en análisis de datos, por ejemplo. En general, creo que los medios son bastante buenos en la exploración de su ecosistema de negocio. Las más grandes tienen más recursos y experiencia porque, por ejemplo, pueden contratar personas para el desarrollo de negocio que se dediquen a escanear y analizar el entorno de la empresa (Experto 4)

Para aprovechar las oportunidades detectadas creando productos y servicios informativos, la agilidad y el liderazgo eficiente se valoran por igual (nueve menciones cada uno), seguidos por el desarrollo de una cultura horizontal en la organización (5), la visión necesaria para apostar únicamente por las oportunidades con un mayor potencial (2) y la disposición del talento temático y técnico necesario para implementar la nueva solución (1). Sobre la agilidad, uno de los expertos valora la capacidad de ElDesmarque para adelantarse a la evolución sectorial, y no reaccionar de manera tardía a las necesidades de sus audiencias: “Desde el principio son innovadores porque

no ha sido la empresa típica que ha ido reaccionando a los estímulos del mercado. Ese es uno de los valores de ElDesmarque, y los hace potencialmente más ágiles que la mayoría.”

En la industria periodística los cambios se producen con la misma frecuencia en los procesos de creación de valor –apertura de nuevos productos o servicios, como una *newsletter*– y en los de distribución de ese valor (ej.: perfiles en nuevas redes sociales), mientras que los procesos de captura del valor, como la implantación de un muro de pago, son los menos habituales. Sin embargo, un 23,07 % de los expertos considera que las modificaciones afectan a las tres áreas por igual. Se observa, por tanto, que para los consultados existe un desajuste en las estrategias de innovación, puesto que la mayoría (53,84 %) considera que las alteraciones más efectivas son, precisamente, las que se realizan sobre la propuesta de valor. El peso otorgado al modelo de ingresos y a las capacidades y los recursos competitivos (23,07 %) es el mismo, mientras que el resto de componentes del modelo de negocio –mercado, posicionamiento y misión– no son mencionados.

Entre los motivos que esgrimen los expertos para priorizar la propuesta de valor, los más habituales están relacionados con la defensa de que “la esencia del periodismo es el contenido” y que los cambios en la propuesta de valor, como “núcleo del modelo de negocio”, tienen efectos en el resto de componentes. Por ello, “es la forma más eficiente de innovar en el modelo de negocio”. Actividades como las alianzas estratégicas, llevadas a cabo por los tres medios estudiados (ElDesmarque/Mediaset, Panenka/Sport y 2Playbook/As) son un ejemplo claro de alteración en la propuesta de valor. Además, suponen una modificación sustancial de los procesos de distribución y captura del valor que permite llegar a más usuarios y monetizarlos de distintas formas.

Con respecto a las capacidades y los recursos competitivos, las respuestas cualitativas coinciden en que “fortalecer las plantillas con nuevos talentos favorece no solo una mejor adaptación al cambio organizacional, sino también potenciar las posibilidades para poner en marcha procesos de creación de valor en las redacciones”. En otras palabras, este componente del modelo de negocio “es donde se puede marcar la diferencia”.

“El periodismo es un negocio de personas, y hacen falta periodistas capacitados que creen las historias que la gente quiere leer”, expone uno de los testimonios, mientras que otro complementa esta visión diciendo que “la habilidad para transformar las capacidades y los recursos para aprovechar nuevas oportunidades es crucial; un prerequisite fundamental para la creatividad y para la innovación”. Se trata de planteamientos ambiciosos, desde el punto de vista estratégico, que contrastan con la visión realista de algunos académicos que apuestan por el modelo de ingresos por una razón de pragmatismo. Creen que “a ciertos medios puede serles más sencillo replantear su monetización que su producto” o que “la monetización del producto es siempre algo que puede estar en la mente del gestor, es fácil de comunicar con los trabajadores y permite interactuar con los nuevos *targets*”.

Por último, el panel de expertos arroja luz sobre la importancia de reconfigurar los recursos de una empresa de manera constante para innovar en su modelo de negocio a través de las capacidades dinámicas, algo en lo que la industria tiene margen de mejora, al menos en el ecosistema español. Un participante expone esta situación en los siguientes términos:

La empresa, por sí sola, tiene que hacer procesos de innovación permanente. Sea intrainnovación o innovación a partir de agentes externos que nos ayuden a innovar. La innovación, y el emprendimiento en este caso, puede venir por dos vías: intraemprendimiento o emprendimiento de alguien que, de manera externa, crea algo nuevo. Yo creo que estamos lejos en el ámbito del periodismo deportivo (Experto 1)

Un experto destaca el caso de ElDesmarque, donde “van probando cosas cada X tiempo”. “Suelen surgir contenidos interesantes, formas para llegar a la audiencia de una manera distinta... [...] Ese es el gran mérito de seguir desarrollando la idea que tenías y probar cosas nuevas al mismo tiempo. Yo creo que esa es una de las grandes virtudes de ElDesmarque, no dejar de intentar reinventarse constantemente”.

Otra táctica fundamental para conseguir esta capacidad de cambio permanente es la formación continua, y una de las aportaciones se muestra clara: “Los procesos no son buenos. Hay muy poca formación interna. Es evidente. Se está tratando ahora de

aprovechar la retención del talento en las redacciones, pero eso no implica que haya formación.

Lo que esta última aportación revela, además, es el papel de la ambidestreza en el modelo de negocio. Y para fomentarla, desde el panel de expertos se recomienda la implantación de un equipo dedicado a “pensar y trabajar en la innovación” que ayude a superar el dilema del innovador.

Llámalo Medialab, unidad de innovación [...], pero hace falta esa estructura dentro de las redacciones, que consiga, digamos, esa identificación del valor añadido. Si no hay gente que se encarga de eso es difícil que se identifique y, por supuesto, se cree el contenido necesario. Es un poco la pescadilla que se muerde la cola: no valorar eso conduce a que no existan personas para crear productos nuevos o algo nuevo, que sea el aliciente para implantar algo nuevo en el futuro. Yo creo que es el dilema que tienen ahora (Experto 3)

Los estudios de caso revelan que los tres medios analizados fueron innovadores en el momento de su lanzamiento. En palabras de uno de los expertos, “para empezar un negocio se espera que seas innovador; debes tener una idea, algo que te haga diferente de los demás, como la visión novedosa del fútbol por parte de Panenka, la capilaridad local de ElDesmarque o los servicios de inteligencia de negocio de 2Playbook. Sin embargo, también es necesario mantener las ventajas competitivas a través de un escaneo permanente del mercado que, a través de procedimientos ágiles, promuevan cambios en la propuesta de valor y, por extensión, en otros componentes del modelo de negocio.

9.3 Visión global de los casos estudiados como medios innovadores

En términos generales, los expertos españoles consultados consideran que los casos estudiados en la presente tesis doctoral “tienen una vertiente innovadora muy clara, cada uno con su naturaleza y su objetivo”. Por ejemplo, uno de ellos valora de ElDesmarque “la experimentación *Lean Startup* y la investigación de mercado diaria” –si bien actúa con más dinámicas propias de los medios tradicionales desde su incorporación a Mediaset–, mientras que de Panenka destaca “la innovación desde el contenido, diferenciándose mucho de otros medios similares”, así como la reciente

expansión hacia otros formatos, como el vídeo o la editorial. En el caso de 2Playbook, este experto manifiesta su interés por las “posibilidades de diversificación de producto y por tanto de modelo de negocio”, teniendo en cuenta que también apuesta por una diferenciación a través de los contenidos.

Otras fortalezas que se observan en las entrevistas y también en el panel están relacionadas con las capacidades (tecnológicas, de negocio o editoriales) y el liderazgo de personas como Marc Menchén, Javier Padilla o Aitor Lagunas, y también la disposición de capacidades y recursos competitivos muy valiosos, como la red de colaboradores de Panenka, las posibilidades de optimización de los procesos de venta de ElDesmarque o la ultraespecialización de los redactores de 2Playbook.

A pesar de estas virtudes, uno de los expertos teme que estas habilidades más o menos desarrolladas para la innovación “no sean suficientes”. “La búsqueda de soluciones está ahí, pero a lo mejor no es suficiente para dar respuesta a todo lo que se nos viene en los próximos años”, asegura, en referencia a la emergencia de competidores –incluidos los creadores de contenido independientes–, la fragmentación de las audiencias o los cambios en los hábitos de consumo: “Hay una avalancha de cambios que exigen que la innovación sea el motor del cambio. Y hace falta que sea mayor en todas las líneas: organización, contenidos y modelo de negocio, porque si no va a ser complicado”

Capítulo x. Conclusiones



10.2 Discusión

En este apartado se discuten los hallazgos de la tesis doctoral siguiendo la estructura de los objetivos planteados al inicio. El primero de ellos es analizar el modelo de negocio de tres empresas periodísticas especializadas en periodismo deportivo (Objetivo 1). Para ello se ha recorrido su estrategia competitiva (O.1.1), analizando distintos planteamientos y concepciones de la gestión empresarial. Gracias a este análisis, se corrobora la argumentación de Günzel-Jensen y Holm (2015), quienes aseguran que la fase de entrada al mercado de una empresa –es decir, su nacimiento– resulta especialmente importante porque la organización puede definir, en gran parte, su estrategia y su posicionamiento. Sin embargo, estos autores también reconocen que las *startups*, siguiendo la filosofía *lean*, siguen ajustando su oferta para adaptarse a las necesidades de su público. Esta es una realidad que se observa en los estudios de caso, aunque en la actualidad no se emplean, de manera explícita, estos marcos de trabajo ágiles.

Las tres empresas analizadas tienen clara su estrategia competitiva (objetivos, políticas, valores...). La mayoría de la información está disponible de manera implícita, generalmente en representaciones mentales creadas por los gestores. La presente tesis doctoral corrobora los hallazgos de Goyanes (2013a), quien define la estrategia como un patrón o una posición global, a lo largo del tiempo, que resulta imprescindible para que una corporación cumpla con sus objetivos (Mintzberg, 1994; Drucker, 1980; Jhonson, 2001).

A pesar de ello, las entrevistas con directores y el panel de expertos ponen de manifiesto la importancia de pensar a corto plazo, teniendo en cuenta el contexto cambiante en el que operan las compañías periodísticas en la actualidad. De este modo, queda claro que analizar el modelo de negocio, y no solo la posición a largo plazo de la compañía, sirve para comprender la realidad de una empresa (Massa, Tucci y Afuah, 2017). El marco conceptual de Casadesús-Masanell y Ricart (2010), que distingue entre las vertientes estratégica y táctica de la gestión empresarial, mantiene su vigencia.

También se han expuesto las características de cada uno de los componentes de estos tres modelos de negocio y se han estudiado las relaciones entre ellos (O.1.2). En los casos se observa una clara interdependencia entre elementos como la misión y el modelo de ingresos, a pesar de que se trata de compañías muy diferentes. Se confirma, además, la posición preeminente de la propuesta de valor como pieza nuclear de cualquier modelo de negocio. Las capacidades actúan, a su vez, como elemento habilitador para el desarrollo de una propuesta de valor y, por extensión, de un modelo de negocio eficaz. Existe margen de mejora en la propuesta de Osterwalder y Pigneur (2010), quienes atienden a esta cuestión de soslayo –hablando sobre actividades clave– en su lienzo de modelos de negocio.

Con respecto al modelo de ingresos, el estudio de casos revela que la diversificación es una estrategia recomendable para alcanzar la sostenibilidad, aunque las empresas con un mayor volumen de audiencia no tienen una necesidad imperiosa de hacerlo (Rojas-Torrijos y Marín-Sanchiz, 2016). Del mismo modo, se comprueba que es posible alcanzar la rentabilidad sin necesidad de apostar por el *reader revenue* y los modelos de suscripción. En definitiva, a pesar de la proliferación de este tipo de ingresos, “cada organización mediática debe encontrar sus propias soluciones” (Medina-Laverón, Sánchez-Taberner y Breiner, 2021: 11). Aplicar unos principios genéricos que sirvan para todos los gestores resulta difícil (Arrese, 2006) porque su actividad depende, en gran medida, del capital humano del que disponen, y este resulta heterogéneo e impredecible, tal y como argumenta Valero Pastor (2021: 49).

El estudio de casos sirve para analizar las ventajas competitivas predominantes –que van desde la descentralización de la oferta de ElDesmarque hasta las alianzas estratégicas de Panenka, pasando por la ‘plataformización’ de la oferta de 2Playbook–. Precisamente, es posible vincular su buen rendimiento (en los términos particulares de cada organización) a la existencia de ventajas competitivas sólidas (Fatonah y Tri Haryanto, 2022) que, en la mayoría de ocasiones, provienen de recursos competitivos difíciles de imitar, como la marca (Rua y Santos, 2022).

Otra de las aportaciones de esta tesis doctoral es determinar que las empresas muestran un gran conocimiento sobre su modelo de negocio (O.1.4). Aunque suele manifestarse en términos coloquiales, destaca la claridad de conceptos e ideas en los

gestores entrevistados. Esto contrasta con la confusión terminológica –con respecto a las fuentes de ingresos, por ejemplo– que ha caracterizado a los estudios sobre modelos de negocio periodísticos en el ámbito hispanohablante (Marín Sanchiz y Carvajal, 2019, 2020).

Desde un punto de vista global, las compañías analizadas presentan paralelismos con empresas periodísticas de distintos países. Por ejemplo, Crespo *et al.* (2020) analizaron el modelo de negocio de iniciativas innovadoras de Portugal y encontraron varios puntos en común, como la búsqueda de un nicho de información que les permite resolver necesidades latentes de los lectores, o la composición de los equipos, que suelen ser pequeños. Además, la apuesta audiovisual de ElDesmarque, Panenka y 2Playbook es una tendencia que también se observa en el país vecino. Precisamente, Panenka bebe de una escena internacional centrada en la cultura futbolística que ha sido definida con detalle por Ramon Vegas y Tulloch (2019) y, desde el punto de vista práctico, 2Playbook nació en un momento de auge de la información sobre el negocio del deporte (Rojas-Torrijos, 2022). En última instancia, ElDesmarque puede ser considerado como un precursor de un modelo disruptivo en el mercado del periodismo, como es The Athletic, y que ha despertado un gran interés en la academia (Ferrucci, 2021; Buzzelli *et al.*, 2020).

El grado de sostenibilidad del modelo de negocio va más allá de profundizar en su rendimiento. Muestra de ello es una investigación previa publicada por De Lima Santos y Zhou (2018: 19) que aseguraba que BuzzFeed “lleva a cabo un negocio sostenible que puede competir con las grandes fuerzas en la industria” porque su amplio conocimiento de los usuarios les colocaba “un paso adelante” de otras empresas. Apenas unos años después, las transformaciones en el ecosistema de las plataformas (aparición de nuevos espacios, como TikTok, cambios en los algoritmos...) redujo la capacidad competitiva de este medio innovador, mientras que otras propuestas muy distintas, como The Athletic y su modelo de suscripción o el *pódcast* The Ringer han ganado terreno. De hecho, ambas compañías han sido adquiridas por gigantes de la comunicación, como *The New York Times*¹⁰⁹ y Spotify¹¹⁰, por 550 y 196 millones de dólares, respectivamente.

¹⁰⁹ <https://www.nytimes.com/2022/01/06/business/new-york-times-the-athletic.html>

¹¹⁰ <https://www.axios.com/2020/02/12/spotify-pay-196-million-cash-the-ringer>

Con respecto al Objetivo 2 (Identificar las capacidades operativas y dinámicas existentes en las iniciativas investigadas, así como su relación con la innovación en modelos de negocio), la presente tesis doctoral se ha servido del *framework* propuesto por Wirtz (2020) para delinear las capacidades operativas necesarias para mantener en funcionamiento una empresa de periodismo deportivo en el contexto actual (O2.1). La creación de contenido –según los expertos consultados, la más importante–, la obtención de información a través de fuentes, la distribución del contenido, la gestión de producto y las habilidades tecnológicas son, en términos generales, las habilidades imprescindibles. Por tanto, se ofrecen pruebas empíricas de que “el valor de los productos mediáticos deriva del conocimiento y la inspiración de aquellas personas que crean el contenido” y, en consecuencia, “cuanto mayor sea el nivel de novedad y creatividad, mayor será el potencial para generar ventajas competitivas” (Küng, 2017b: 34). Estas afirmaciones confirman, a su vez, que conseguir el capital humano adecuado garantiza la generación de ventajas competitivas a largo plazo (Sikora *et al.*, 2016).

Los resultados guardan numerosas similitudes con las del informe *Hearts and Minds: Harnessing Leadership, Culture and Talent to Really Go Digital*, elaborado por el Reuters Institute for the Study of Journalism (Küng, 2020). Las habilidades blandas como la resolutividad de los trabajadores o la mentalidad de crecimiento son tan valiosas como las específicas del trabajo periodístico. Este informe también analiza perfiles profesionales concretos, como el del diseñador de experiencia de usuario, que no están presentes de manera clara en los casos estudiados (a excepción de ElDesmarque, donde Javier Padilla ejerce como líder en esta área).

También se ha evaluado si las capacidades dinámicas se traducen en procedimientos operativos para dar lugar a la innovación en modelos de negocio (O2.3). Los hallazgos reflejan que las empresas analizadas realizan un escaneo constante de su mercado para detectar nuevas oportunidades y que tratan de implantar aquellas soluciones que, por la disponibilidad de recursos, resultan asumibles. Esto ocurre a través de la contratación de nuevo talento, principalmente. Por tanto, la situación financiera de cada compañía supone un freno o un acelerador claro de su capacidad de reconfiguración, pese a que los gestores de todas las compañías son conscientes de la importancia de innovar en su modelo de negocio.

A continuación, la presente tesis doctoral describe la influencia de las capacidades dinámicas sobre la habilidad de las firmas para innovar en su modelo de negocio y adaptarlo a las necesidades del mercado (O2.4). Aunque en ningún caso se utiliza este marco de trabajo de una forma explícita y consciente, los procesos de detección de oportunidades, aprovechamiento y reconfiguración permanente se pueden observar en las compañías estudiadas. Incluso es posible concluir que tanto las capacidades operativas como las dinámicas tienen un alto grado de impacto en las organizaciones a la hora de cumplir con su misión de negocio (O2.5), puesto que los resultados dejan clara la importancia capital de las competencias empresariales –de los equipos humanos en particular– para diseñar un modelo de negocio e innovar en esta área.

Los resultados difieren de aquellos obtenidos por Jantunen *et al.* (2018). En este estudio, las empresas mostraron grandes cambios operativos en la gestión de las empresas y bajos niveles de aprovechamiento de oportunidades detectadas; en los casos analizados por este trabajo se observa un mayor número de cambios en los productos que en los procesos (ej.: no se han incorporado unidades de producto) y un alto nivel de aprovechamiento, siempre que los recursos lo permiten. Sí que se observan similitudes en la alta capacidad para detectar nuevas oportunidades, aunque los expertos consultados coinciden en la necesidad de mejorar, todavía más, los procesos de investigación de los usuarios, y de reconfigurar sus recursos. En líneas generales, este estudio también subraya la importancia de la capacidad dinámica de aprovechamiento (*seizing*) para la innovación en modelos de negocio, puesto que “sin decisiones de inversión, no pasa nada en la práctica” (Maijanen y Jantunen, 2016).

Estos hallazgos contribuyen al avance del campo de estudio sobre capacidades dinámicas en la industria periodística, puesto que ahondan en el rol de los gestores para el desarrollo de las mismas, tal y como solicitaban Murschetz *et al.* (2020). En especial, los resultados abren una puerta para el estudio de la renovación de las organizaciones pertenecientes al mercado deportivo.

La tesis doctoral también confirma que el capital humano y el conocimiento especializado en el nicho tratado son recursos esenciales, valorados tanto por los gestores como por la academia, y también se ofrecen evidencias empíricas de que un

planteamiento basado en las capacidades dinámicas –es decir, en la exploración, la ejecución y la transformación constante– resulta útil para introducir cambios en el modelo de negocio (O2.6).

En las empresas diseccionadas, lo más frecuente es que los cambios en la demanda o los hábitos de consumo (ej.: consolidación de una red social nueva) provoquen cambios en la propuesta de valor, en lugar de otros componentes. Sin embargo, la ejecución de estas modificaciones depende de que existan unas capacidades y unos recursos mínimos, incluso externalizados a través de alianzas, que se pueden incrementar con el paso del tiempo si la oportunidad de negocio atajada ofrece los frutos esperados. Así pues, el planteamiento de Teece (2018) sobre el papel de las capacidades dinámicas, que pueden ser entendidas como una guía para la optimización del modelo de negocio, queda demostrado en el ámbito periodístico. Otra característica de especial relevancia a la que otras investigaciones sobre capacidades dinámicas del ámbito del management otorgan una gran trascendencia es la agilidad, que es descrita como el “mecanismo nuclear” de la renovación estratégica (Warner y Wäger, 2018).

Con respecto al último objetivo relacionado de manera estricta con las capacidades (O2.7 Determinar el grado de ambidestreza en el modelo de negocio que han adquirido las organizaciones que forman parte del estudio), los resultados son dispares. En ElDesmarque se observa una gran optimización de sus procesos actuales mientras se exploran nuevas oportunidades de negocio, aunque estas actividades de carácter más innovador han sufrido cierto freno durante los últimos años. Al menos no se manifiestan de manera tan clara como hace un lustro, con la creación de portales temáticos novedosos o la exploración de herramientas de distribución móvil. 2Playbook es, en cambio, un caso más evidente de ambidestreza, porque añade productos y servicios a su porfolio con regularidad. En Panenka, a pesar de que el producto también ha evolucionado, los resultados revelan más limitaciones en el discurso de sus gestores. No obstante, es importante tener en cuenta las precondiciones económicas de cada mercado y las características del modelo de negocio, que delimita la capacidad de acción de los gestores.

Con el Objetivo 3 se busca contextualizar la innovación en modelos de negocio de los casos de estudio. El primer paso (O3.1) consistía en definir una herramienta para el

estudio de la innovación en modelos de negocio a partir de teoría previa. Se han empleado las aportaciones de Morris, Schindehutte y Allen (2005) y Demil y Lecocq (2010) para aunar las perspectivas estática y dinámica sobre el modelo de negocio.

Siguiendo el hilo conductor de las capacidades dinámicas se han descrito numerosos procesos concretos de innovación en el modelo de negocio (O3.2). La principal conclusión es que las modificaciones de la propuesta de valor o en las capacidades (ej.: introducir un nuevo servicio, generar una nueva alianza estratégica) son el procedimiento más habitual para desencadenar un cambio sustancial en la empresa, y que esas alteraciones permean después en el resto de componentes del modelo de negocio. Como consecuencia se refuerza el posicionamiento o se amplía el mercado, por ejemplo. Para Lang (2020) es necesario que haya alteraciones en, al menos, dos componentes del modelo de negocio, pero los hallazgos dejan claro que cualquier cambio afecta, en última instancia, al resto de componentes.

En este trabajo no se observan procedimientos de carácter más complejo, como la creación de modelos de negocio secundarios, algo que sí ocurre en otros sectores de la economía. Esto es algo que resulta coherente, de acuerdo con Hacklin, Björkdahl y Wallin (2017), porque en contextos con una alta migración de valor hacia otras industrias, como ocurre en el periodismo, resulta clave centrarse en el modelo de negocio principal de la compañía para evitar amenazas. “En esas condiciones, pivotar –es decir, cambiar de manera secuencial el modelo de negocio primordial de la empresa– es más probable que salve la empresa”, aseguran. Describir este tipo de dinámicas internas y externas a las empresas es una aportación de la presente tesis doctoral a un campo de estudio, el de la innovación en modelos de negocio periodísticos, que desde hace un lustro ha ganado atención en los estudios sobre economía de los medios de comunicación (Evens, Raats y von Rimscha, 2017).

Gracias al panel de expertos desarrollado, esta investigación también ha correlacionado la innovación en modelos de negocio de las empresas participantes con las tendencias generales del mercado periodístico (O3.3). Además de lo expuesto anteriormente en relación con el mercado de las revistas futbolísticas o el florecimiento de espacios periodísticos dedicados a la información sobre deporte, es necesario incidir que en que dos de las compañías examinadas no se han embarcado en modelos de

suscripción, un área en la que dominan los grandes grupos mediáticos (Myllylahti, 2021). 2Playbook sí cuenta con esta vía de ingresos, pero en el contexto de un modelo de ingresos muy diversificado. Al mismo tiempo, solo ElDesmarque cuenta con un perfil profesional emergente, como es el del *product manager*, aunque en 2Playbook y Panenka estas labores recaen sobre el director y sobre varios gestores, respectivamente. Esto evidencia que la calidad periodística –en el sentido restrictivo de satisfacer las necesidades informativas y de entretenimiento de sus lectores– es una condición suficiente para arrancar un proyecto periodístico de impacto o para alcanzar la sostenibilidad.

En relación con el fenómeno emprendedor, se constata que estos nuevos empresarios actúan como agentes de innovación, ya que “desafían los planteamientos tradicionales del periodismo y mantienen los principios esenciales” de la profesión (García-Avilés, 2021: 16). Aquí destaca la apuesta periodística de Panenka, que mantiene intacto su principal recurso competitivo tras más de diez años de actividad: el contenido reposado, propio de las tendencia del *slow journalism* (Le Masurier, 2014). García-Avilés (2021: 16) también asegura que “algunos medios nativos digitales se perciben como laboratorios de innovación y como marcadores de tendencias”, algo que ocurre de forma clara con ElDesmarque, analizado ampliamente por la literatura científica por su forma de experimentar con distintas soluciones. Del mismo modo, 2Playbook se erige como medio de referencia en una especialización efervescente en la que, además, se puede capturar un gran valor a través de servicios de consultoría con los que se evita la dependencia de la publicidad.

En cuarto lugar, se han estudiado los perfiles profesionales necesarios para el diseño, la implementación y la sostenibilidad de un modelo de negocio innovador en el periodismo deportivo a través de las capacidades dinámicas (Objetivo 4). El principal de ellos, podría decirse, tiene un carácter tradicional: el periodista con grandes conocimientos en el nicho de información cubierto y con habilidades para generar distintos tipos de contenido (audiovisual, corporativo...), además de competencias blandas, como el trabajo en equipo, que le permitan desarrollar su labor de manera ágil y adaptándose a los cambios de la empresa. Ejemplos claros son el de Patricia López (2Playbook) y Carlos Martín (Panenka). Esto resulta consistente con el trabajo de Ketterer, McGuire y Murray (2014), quienes encuestaron a más de 100

profesionales del periodismo deportivo para explicar que las capacidades más valoradas están relacionadas de forma directa con la práctica periodística –redacción, reportaje, gestión de fuentes, multimedia– y las competencias transversales, de carácter social y exportables a cualquier otro tipo de trabajo.

A pesar de que en los casos estudiados su implementación, al menos en términos formales, no es muy extendida, los resultados de la tesis doctoral exhiben la importancia del jefe de producto, que “sirve para priorizar las necesidades [de la audiencia] al proporcionar una perspectiva holística de los objetivos de una organización mediática” (Kosterich, 2021: 1). Es decir, se trata de miembros de la organización que reúnen las áreas editorial y de negocio para encauzar los procesos de creación, distribución y captura del valor de la forma más eficiente posible, atendiendo a factores periodísticos, económicos y de negocio. Javier Padilla encarna este papel en ElDesmarque, aunque no lo hace en los términos más ortodoxos de esta posición, como sí ocurre en otros medios nacionales e internacionales, como El Confidencial o Quartz (Valero-Pastor, 2021).

La presente investigación también repasa en que las capacidades operativas están muy vinculadas a los perfiles más ‘tradicionales’, como el redactor o gestor de redes sociales (O4.1), sobre quienes recae en gran parte la responsabilidad de que el modelo de negocio actual se ejecute con éxito. Los gestores y líderes de la organización también tienen un peso notorio en este sentido (ej.: transmitiendo de manera correcta la misión de la compañía o facilitando la transferencia de conocimiento), pero el mayor impacto de estos altos mandos de las organizaciones tiene lugar en el desarrollo y la consolidación de las capacidades dinámicas. Establecer los procesos de escaneo del mercado, decidir qué oportunidades de negocio se van a atajar y fomentar el cambio constante son labores que dependen, en gran medida, de líderes como Roger Xuriach o Anna Blanco, en el área específica del diseño de Panenka.

En la intersección entre ambas realidades –la operativa y la dinámica– destaca la coespecialización (Teece, 2010) del equipo fundador de ElDesmarque. Federico Quintero aporta la visión estratégica y de relaciones públicas, mientras que Álvaro Ramírez lidera en el área de contenido escrito, Jorge Liaño encabeza las actividades relacionadas con el vídeo, Javier Padilla hace lo propio con la dirección de producto y

Carlos Tur amalgama el resto de actividades capitaneando el área de distribución de contenidos. Cuatro de ellos están presentes desde la fase de entrada al mercado, y su visión de negocio ha sido clave para el desarrollo del negocio a través de la capilaridad local. Precisamente, en esas fases iniciales también es reseñable la capacidad de Aitor Lagunas y Roger Xuriach para detectar necesidades latentes en el mercado tras la desaparición de la revista Don Balón. Por tanto este trabajo plantea evidencias sobre “los esfuerzos de los gestores para integrar recursos, procesos y valores para impactar el alcance de la estrategia y la compatibilidad” en una compañía mediática, tal y como solicitaban Karimi y Walter (2015).

Una de las asignaturas pendientes que revela este trabajo es la falta de procesos de formación continua (O4.2). Aunque hay algún caso, como las jornadas ‘ElDesmarque del mañana’, los expertos participantes en el panel coinciden en que el margen de mejora es amplio a nivel industrial. No en vano, la principal forma de adquirir capacidades nuevas que tienen las empresas estudiadas es la contratación –o la colaboración– con nuevos profesionales. En un contexto volátil, en el que en apenas una década se ha pasado de modelos especializados en contenido líquido para plataformas como Facebook o Twitter a una tendencia sectorial que prioriza cada vez más los modelos de suscripción, el aprendizaje continuo se configura como una herramienta clave para la innovación en modelos de negocio. Los estudios sobre aprendizaje permanente y adquisición de capacidades son muy escasos en la literatura científica sobre periodismo. Es por ello que este trabajo proporciona nuevo conocimiento al campo de estudio.

En lo relativo a la formación de los profesionales, resulta interesante que los gestores más vinculados a procesos innovadores se hayan mostrado más críticos con la educación universitaria (grado y máster) como fuente de profesionales capacitados para afrontar los retos actuales de la profesión periodística. Aportaciones previas han profundizado en los retos educativos del periodismo, en general, (Solkin, 2020) y de la especialización deportiva en particular (Gisondi, 2018; Rojas Torrijos, 2021a), mientras que esta tesis doctoral aporta una visión distinta que tiene en cuenta las necesidades de las organizaciones informativas.

A partir de lo expuesto sobre capacidades clave para la innovación, queda claro que tanto en la esfera puramente educativa como en la empresarial hay que atender a la “doble vía” propuesta por López-García, Rodríguez-Vázquez y Pereira-Fariña (2017: 86). Según estos autores, es imprescindible formar a los profesionales en los aspectos básicos de la profesión periodística, incluso desde la perspectiva de la formación humanística y los principios básicos de la comunicación, al tiempo que se desarrollan competencias específicas del periodismo actual, como la programación o el trabajo con datos.

También se ha cumplido el quinto objetivo de la presente tesis doctoral, cuya ambición es realizar una contribución significativa al estudio de los modelos de negocio periodísticos. Esto se ha conseguido abordando el constructo desde una perspectiva holística, basada en la creación de valor (Marín Sanchiz y Carvajal, 2019), alejada de los análisis parciales que atienden a un único componente del modelo de negocio (Evens, Raats y von Rimscha, 2017) y con las capacidades dinámicas como herramienta clave para la innovación (Teece, 2018; Murschetz *et al.*, 2020). En esta misma línea, se ha aportado nuevo conocimiento y se han ofrecido nuevas implicaciones prácticas a la literatura académica sobre periodismo deportivo al analizar el modelo de negocio de empresas de referencia en el sector y describir cuál es la interrelación entre las capacidades y el rendimiento de las organizaciones (Objetivo 6). En los próximos epígrafes se desgranarán las contribuciones de carácter teórico y aquellas con un espíritu práctico.

10.2 Conclusiones

Tras discutir los resultados, se pueden extraer diversas conclusiones relacionadas con las aportaciones teóricas previas y con su aplicación práctica a través del análisis de ElDesmarque, Panenka y 2Playbook. Este apartado se estructura, por tanto, en tres grandes bloques: primero se exponen las conclusiones vinculadas directamente con el *corpus* teórico y el campo de estudio; en segundo lugar, se exponen las conclusiones de carácter práctico, con el objetivo de dar respuesta a las preguntas de investigación; y, por último, se presentan conclusiones específicas sobre los casos analizados.

En lo referente a la conceptualización del modelo de negocio y las capacidades dinámicas, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

1. Durante décadas no ha existido un consenso claro en torno al concepto de modelo de negocio. Sin embargo, la enorme producción científica a nivel internacional, unida a la dedicación de numerosos autores para comprenderlo, ha permitido establecer que un modelo de negocio es el conjunto de características de una empresa que dan lugar al proceso de creación, distribución y captura del valor. También es una representación mental/implícita que los gestores forman sobre su compañía, y esta imagen se puede plasmar de manera tangible (a través de gráficos, esquemas, etc.).
2. Este consenso no se observa de forma tan evidente en el campo específico de los modelos de negocio periodísticos, donde es habitual que el concepto del modelo de negocio se confunda con otros términos, como las fuentes de ingresos. Por tanto, se puede concluir que en los estudios sobre gestión estratégica de medios de comunicación es necesario reforzar la precisión terminológica, con el objetivo de reflejar la realidad de las empresas periodísticas con el mayor rigor posible. De este modo, se favorece la transferencia de conocimiento desde la academia hacia la industria.
3. Se constata, además, que los estudios sobre modelos de negocio han evolucionado hacia una visión dinámica. Cada vez con más frecuencia, la investigación entiende que el modelo de negocio es una realidad cambiante –como se puede observar en las sucesivas transformaciones de las organizaciones informativas durante la última década– en la que los distintos componentes están interrelacionados. Por consiguiente, se confirma la utilidad de comprender el modelo de negocio como una realidad holística.
4. La presente tesis doctoral también ofrece evidencias sobre la utilidad del *framework* propuesto por Morris, Schindehutte y Allen (2005) para realizar estudios de caso sobre el modelo de negocio y la visión estratégica a largo plazo –por incluir la misión entre los elementos del modelo de negocio–, una ventaja con respecto a otros *frameworks* de gran implantación en la práctica

profesional, como el Business Model Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2010). Sin embargo, para atender a la visión dinámica y estudiar cómo se adaptan las empresas a las demandas del mercado es necesario contar con otras aportaciones teóricas, como la de Demil y Lecocq (2010).

5. Los perfiles profesionales que permitirán a la industria navegar en un contexto tan volátil como el actual (ej.: *product managers*, desarrolladores...) son cada vez más importantes. Por ello, la atención al talento humano como motor para la innovación es cada vez mayor. En este sentido, el marco de trabajo proporcionado por la literatura sobre capacidades dinámicas resulta de gran utilidad para profundizar en esos procedimientos iterativos que dan lugar a los cambios en el modelo de negocio.
6. La teoría sobre ambidestreza empresarial es una herramienta útil para estudiar las tensiones a las que se enfrentan las empresas periodísticas que desean innovar pero no disponen de los recursos necesarios para ello. A través de este prisma, la presente tesis doctoral ha podido adentrarse en aquellos procesos de gestión que, con mayor o menor éxito, pretenden que las compañías superen el 'dilema del innovador'. Esta tesis doctoral abre una nueva vía para su estudio en las organizaciones dedicadas al periodismo deportivo.
7. Las organizaciones informativas, como firmas creativas, son particularmente sensibles al desarrollo de recursos valiosos e inimitables debido a factores como, por ejemplo, la ausencia de patentes que protejan ciertos aspectos de la propiedad intelectual. Asimismo, comprender cómo evolucionan a lo largo del tiempo estos recursos es una metodología conveniente para comprender el proceso de innovación en modelos de negocio. Por tanto, se confirma la vigencia de la Resource-Based View (RBV) en el contexto de la industria periodística. Sin embargo, la visión basada en las capacidades dinámicas (DCV) presenta ciertas ventajas porque integra los recursos, el conocimiento y las habilidades de las que dispone la compañía para mejorar su competitividad.
8. Se hace pertinente incrementar la producción científica sobre periodismo deportivo, sobre todo en el contexto hispanohablante, con el objetivo de dar más

y mejores respuestas a los retos de un sector de la industria relevante desde el punto de vista económico y social. En particular, se pone de manifiesto un déficit teórico relacionado con la innovación y la economía de los medios en esta especialización, así como los retos específicos de los periodistas deportivos. Aunque se ha atendido a cuestiones de distinta índole, como el uso de inteligencia artificial o el surgimiento de *startups*, conviene realizar aportaciones teórico-prácticas similares a las que existen en el periodismo generalista, relacionadas con la emergencia de nuevos perfiles profesionales (como los *streamers*, por ejemplo) o la implantación de nuevos marcos de trabajo. En el apartado relativo a las futuras líneas de investigación se ahonda en este asunto.

Desde el punto de vista práctico, se obtienen las siguientes conclusiones relacionadas con las preguntas de investigación:

9. En referencia a la primera pregunta de investigación (PI1. ¿Qué características tiene el modelo de negocio de una empresa de periodismo deportivo?), es posible concluir que el modelo de negocio de las empresas estudiadas comparte tres características fundamentales: tiene una propuesta de valor muy bien definida, que actúa como elemento vertebrador, una gran saturación de talento (tanto del equipo gestor como de los trabajadores), y coherencia entre todos sus componentes. La teoría y los estudios de caso realizados ponen de manifiesto que elementos como el modelo de ingresos o el posicionamiento se construyen en torno a la propuesta de valor, que a su vez es dependiente de que existan las habilidades necesarias para ponerla en práctica –o para realizar cambios en ella–. La propuesta de valor es el núcleo de un modelo de negocio, y las capacidades son su sustento.
10. Con respecto a la segunda pregunta de investigación (PI2. ¿De qué capacidades disponen aquellas empresas de periodismo deportivo que han sabido adaptar su modelo de negocio a las necesidades del mercado a través de la innovación?), los resultados del estudio de casos y del panel de expertos destacan que la principal capacidad operativa de la que debe disponer una empresa periodística es la creación de contenido. Esto relega otras cuestiones de gran actualidad en

la industria, como el desarrollo de producto o las estrategias de distribución, a un segundo plano. También rebate los postulados del determinismo tecnológico en un contexto de dependencia de las plataformas y de auge de la inteligencia artificial, entre otras tendencias. La investigación revela, no obstante, que las empresas de periodismo más pequeñas, o con un espíritu más tradicional, tienen un amplio margen de mejora en lo que a conocimiento de los usuarios (hábitos de consumo, cambios en la demanda...) se refiere. Se trata de una cuestión particularmente importante porque afecta tanto al modelo de negocio actual como a las versiones futuras, debido a que la capacidad dinámica de detección de oportunidades se ve afectada.

11. El desarrollo de las capacidades dinámicas en las empresas analizadas (PI3. ¿Cómo se fomentan y desarrollan las capacidades dinámicas de las empresas de periodismo deportivo para innovar a través de su modelo de negocio?) es dispar y, por tanto, resulta arriesgado extraer conclusiones con ambición de ser extrapolables a todas las compañías periodísticas. A pesar de ello, la revisión bibliográfica, los estudios de caso y el panel de expertos dejan clara la importancia de fomentar la atención a las demandas del mercado (a través de métricas, por ejemplo), así como la agilidad de la empresa, y también queda clara la necesidad de promover una cultura organizacional en la que haya un liderazgo claro, ya sea unipersonal o distribuido, que fomente la reconfiguración constante del modelo de negocio de la compañía a través de la experimentación permanente.
12. Por último, la cuarta pregunta de investigación (PI4. ¿Qué impacto tienen las capacidades operativas y dinámicas en el rendimiento de las empresas estudiadas?), permite concluir que las capacidades operativas son el componente clave para la creación de valor de una empresa. Por su parte, las capacidades dinámicas cumplen un papel de gran relevancia para mantener y/o adaptar la propuesta de valor a diferentes situaciones y mantener la sostenibilidad del medio en caso de que existan cambios en el mercado –modificaciones en los hábitos de consumo, aparición de competidores... En otras palabras: es tan importante que un medio dé con una fórmula exitosa en sus inicios como que sea capaz de mantener las ventajas competitivas o crear

nuevas. Si bien es cierto que las compañías están sometidas a una serie de inercias que derivan en resistencias internas a la hora de producir cambios en las empresas (Mikalef, de Wetering y Krogstie, 2021), el fomento de las capacidades dinámicas ayuda a hacer frente a los vaivenes del contexto económico (Murschetz *et al.*, 2020).

A continuación se exponen las conclusiones centradas de manera exclusiva en los casos y su rendimiento empresarial:

13. ElDesmarque es un medio que ha aportado numerosas innovaciones al mercado del periodismo deportivo español y que está experimentando un cierto proceso de desaceleración motivado por la compra por parte de Mediaset. Se ha convertido en un quinto 'gran competidor' de los diarios de referencia (Marca, As, Mundo Deportivo y Sport) y en los últimos años se observan procesos de innovación menos agresivos que en la primera década de vida del proyecto, cuando fueron pioneros en temáticas como los deportes *fantasy*, los *eSports*, y también apostaron por el uso de herramientas hasta entonces novedosas, como las *stories* en la web o las aplicaciones de mensajería instantánea. A pesar de ello, siguen innovando en su modelo de negocio gracias, por ejemplo, a la conexión de la vertiente televisiva con la digital gracias a herramientas de analítica web. Desde el punto de vista económico, resaltan los grandes márgenes de rentabilidad que han sido capaces de generar y sus niveles de crecimiento en términos de audiencia.

14. Panenka es un producto periodístico de corte más tradicional que realiza cambios en su modelo de negocio con el objetivo primordial de buscar la sostenibilidad. En su caso, la gran innovación se produjo en el momento de creación del proyecto, y acciones posteriores, como la apertura de una tienda *online* o la edición de libros, están orientadas a mantener su posicionamiento como medio de referencia sobre cultura futbolística. En su caso, destaca la capacidad para gestionar recursos limitados y convertirlos en una fortaleza de su modelo de negocio, como ocurre con la red de colaboradores. Además, reflejo de su búsqueda de innovación son diversos proyectos, como el *pódcast* Boleyn Sound, la Revista H o la alianza estratégica con el diario Sport. Pese a que alguno

de ellos no ha tenido continuidad, estas iniciativas demuestran que la adaptación permanente de la compañía es un objetivo de sus gestores. Además, la empresa cumple con su misión y ha superado la barrera de los 100 números publicados en un contexto donde los índices de venta de revistas caen en picado, demostrando así la aportación de valor que realizan a su comunidad de lectores.

15. 2Playbook es un caso de gran interés para el futuro de la profesión periodística porque nace en un momento de efervescencia en la información sobre el negocio del deporte y también de consolidación de las plataformas informativas orientadas al sector profesional. Además, se ha configurado como una plataforma de contenidos que utiliza el periodismo como estrategia de posicionamiento y como mercado en el que adquirir profesionales que creen documentos de inteligencia de negocio relevantes. Destaca también el planteamiento empresarial de su fundador, que inició el proyecto con una ronda de inversión con socios de gran importancia estratégica y demuestra una gran capacidad de planificación tanto a corto como a medio y largo plazo. En apenas año y medio de vida, el proyecto ha trabajado con clientes de relevancia internacional y ha implantado numerosas funcionalidades en sus productos –como el servicio de suscripción– y también ha evolucionado de manera notoria la línea de negocio relacionada con los eventos, en la que incluso se han aliado con el diario As.

16. Los gestores de las tres compañías demuestran que son conscientes de la necesidad de innovar en su modelo de negocio de manera recurrente para dar respuesta a las necesidades del mercado. Para ello utilizan distintas estrategias, como el fomento de la agilidad de la empresa o el análisis de referentes internacionales. Sin embargo, por lo expuesto anteriormente, es posible concluir que esa capacidad de transformación está especialmente desarrollada en ElDesmarque y en 2Playbook. Hay que tener en cuenta que la estructura del medio de origen sevillano es mucho mayor, pero desde sus orígenes han utilizado la coespecialización de los fundadores como palanca para desarrollar nuevas ideas y transmitirlas a los distintos departamentos. También es importante recordar que 2Playbook ha sido analizado en un momento de expansión, previo al *break even*. En lo relativo a Panenka, las limitaciones que

impone el hecho de dirigirse a un público tan reducido son notorias, aunque se observa una alta predisposición.

17. En consecuencia, una de las claves para obtener ventajas competitivas de distinta índole es la inclusión de perfiles innovadores, como Javier Padilla o Marc Menchén, que actúen como líderes en terrenos adyacentes al área editorial, como las cuestiones tecnológicas y de negocio. Esto les permite escanear el mercado de una perspectiva más amplia, así como dar respuesta más eficiente a las oportunidades detectadas, gracias a distintas habilidades como la valoración de los riesgos o el manejo de herramientas que permiten crear mínimos productos viables con los que testear el funcionamiento de las soluciones.

18. Una característica común de las empresas analizadas que les otorga una ventaja competitiva en el mercado del periodismo deportivo español es su cultura organizacional, caracterizada por la horizontalidad –aunque existen líderes claramente definidos– y por fomentar la flexibilidad y el intercambio de información. Aunque sea a través de procedimientos informales favorecidos, a su vez, por el tamaño limitado de los equipos. En este sentido, los hallazgos determinan que el uso de marcos de trabajo ágiles, ampliamente extendidos en industrias como el *software*, no resulta imprescindible para conseguir que una empresa se transforme de manera constante.

10.2 Contribuciones teóricas de la tesis doctoral

En el plano teórico, este trabajo de investigación realiza diversas aportaciones que contribuyen al avance del campo de estudio en diferentes sentidos. En primer lugar, se ha intentado establecer un puente entre la literatura sobre *management*, un ámbito muy amplio a nivel nacional e internacional, y aquellos aspectos propios de los modelos de negocio periodísticos. Aunque numerosas aportaciones sobre *media management* y *media economics* han realizado este esfuerzo previamente, la presente tesis doctoral ha aunado la teoría sobre capacidades dinámicas, los estudios sobre modelos de negocio y la investigación sobre ambidestreza empresarial, aplicando este

corpus al ámbito particular del periodismo deportivo. Además, se han abordado cuestiones desatendidas por los estudios sobre modelos de negocio periodísticos en castellano, como son la visión global de este constructo o la innovación en modelos de negocio como proceso capital para la competitividad de las firmas.

También se ha explorado el papel del capital humano y de las capacidades de la empresa como base para la innovación en periodismo. Para ello se han recopilado distintas aportaciones internacionales (ej.: Wirtz, 2020; Teece, 2010) con el objetivo de establecer un marco de trabajo que atienda a aquellas competencias que permiten explotar de manera eficiente un modelo de negocio y, además, explorar nuevas avenidas para generar ventajas competitivas.

Por último, se ha elaborado una herramienta para el análisis estático y dinámico del modelo de negocio, basado en las aportaciones de Morris *et al.* (2005) y Demil y Lecocq (2010). El objetivo de esta iniciativa es ofrecer una guía que permita a futuros investigadores estudiar cómo evoluciona un modelo de negocio, teniendo en cuenta los seis componentes utilizados en la presente tesis doctoral y, además, aspectos estratégicos y tácticos, como la incidencia que tienen las capacidades humanas y tecnológicas sobre el diseño de nuevas propuestas de valor.

10.3 Recomendaciones prácticas para la gestión estratégica de empresas de periodismo deportivo

En esta sección se ofrece un decálogo de prácticas que pueden resultar de utilidad para consolidar los procesos de innovación en el modelo de negocio de una empresa especializada en periodismo deportivo. Estas recomendaciones han sido extraídas de la revisión bibliográfica, los estudios de caso y el panel de expertos. Por esta razón, están apoyadas en evidencias de carácter teórico y práctico. A pesar de ello, es importante reconocer las limitaciones para aplicarlas en otras organizaciones fuera del contexto particular. Con carácter genérico, se ofrecen diez sugerencias.

1. Establecer una estrategia competitiva clara y explícita. Disponer de un plan a largo plazo que marque los principales objetivos de la empresa es una táctica

imprescindible para que esta cumpla con su misión editorial y de negocio. En este sentido, se recomienda trasladar la visión de los gestores –consensuada con los distintos grupos de interés– a un documento disponible para el resto de miembros de la organización, con el fin de que cualquier persona acceda a la hoja de ruta y sepa qué resultados se esperan de su trabajo. Este esfuerzo incrementará la transparencia y fortalecerá la cultura organizacional. Una versión de carácter comercial informará a la audiencia de los principios que guían la actividad de la compañía (ej.: un manifiesto).

2. Una vez esté clara la estrategia competitiva de la empresa, se recomienda diseñar un modelo de negocio que, partiendo de la propuesta de valor, determine los recursos y las capacidades necesarias para alcanzar un determinado posicionamiento en el mercado; al mismo tiempo, es necesario detallar las vías de ingresos. Todo ello de manera consecuente con la misión y con la estrategia competitiva. De nuevo, se recomienda elaborar un documento explícito que sirva, en primer lugar, como práctica de auditoría interna, y también como herramienta para alinear los intereses de todos los *stakeholders*. De manera más concreta, se recomienda desarrollar una propuesta de valor basada en estudios de mercado previos. Es decir, aquello que ofrece la empresa debe estar orientado a resolver unas necesidades o deseos informativos que la empresa conozca con un gran nivel de detalle.
3. Ligado con esto último, se aboga por establecer procesos concretos y delimitados para escanear el mercado. Desde el análisis estructurado de competidores y referentes internacionales hasta la contratación de servicios de consultoría, pasando por la realización periódica de encuestas a la audiencia y otras técnicas de investigación de usuarios. Si es posible, lo ideal es incorporar herramientas cualitativas, como entrevistas con usuarios o grupos de discusión que permitan conocer sus necesidades con un amplio abanico de matices. En aquellas compañías con menos recursos es necesario prestar una alta atención a las métricas (de audiencia, de negocio...) con el fin de evitar los sesgos de los gestores, aunque conviene alejarse de métricas de vanidad que no estén realmente vinculadas con el negocio de la empresa.

4. Reducir las barreras para la implantación de nuevas soluciones. Fomentar la agilidad de la empresa a través de un liderazgo transformacional y una cultura organizacional es una condición necesaria para experimentar con nuevos productos y servicios. Lo ideal, en este sentido, es introducir novedades de bajo coste para la empresa, ya sea en forma de mínimos productos viables (MPV) que permitan testear si la idea tiene recorrido en el mercado, o incorporando nuevas líneas de negocio a partir de sinergias con los recursos ya existente (ej.: utilizar los datos obtenidos para un informe de inteligencia de negocio para la creación de cursos *online*). También es muy recomendable dividir la empresa en unidades autónomas que puedan experimentar sin necesidad de someterse a tediosos procedimientos burocráticos.
5. Buscar perfiles que aúnen la visión periodística con las áreas económica y de producto (ej.: especialistas en desarrollo de negocio, jefes de producto, gestores de proyectos...). Incorporar en la organización este tipo de profesionales contribuye a generar capacidades dinámicas y, por tanto, a innovar en el modelo de negocio, gracias a su habilidad para detectar tendencias emergentes en el mercado, aprovechar novedades tecnológicas o establecer procesos organizativos que incrementen la creación, distribución o captura de valor.
6. Sistematizar los procesos de formación continua como estrategia para adquirir nuevas capacidades sin necesidad de externalizar los servicios. En concreto, se defiende una doble vía formativa para los periodistas: por un lado, tratar cuestiones específicas del nicho que se cubre y de la creación de contenido de calidad en distintos soportes y formatos; y, por el otro, desarrollar habilidades paralelas, como el diseño de experiencia de usuario o la gestión de proyectos, que incrementen la flexibilidad de las capacidades empresariales para adaptarse a los cambios en el mercado.
7. Diversificar ingresos y líneas de negocio. Aunque compañías de gran tamaño tienen la posibilidad de optimizar sus procesos de venta de publicidad y muchas otras están virando hacia modelos basados exclusivamente en el pago de los lectores, ampliar el porfolio de soluciones ofrecidas a la audiencia y a las empresas es una práctica que puede beneficiar a las empresas periodísticas.

Muestra de ello es el auge de los eventos, el *branded content* o la edición de obras periodísticas con mayor recorrido temporal, como los libros. Al mismo tiempo, es recomendable explorar nuevos dominios informativos que, en un momento de auge de los *eSports*, del deporte femenino o de disciplinas como el pádel, ofrecen amplias posibilidades para las organizaciones mediáticas.

8. Establecer alianzas estratégicas con otras empresas, incluidos medios de comunicación nacionales e internacionales. El objetivo de estos acuerdos de colaboración es adquirir nuevas capacidades y recursos competitivos, como la distribución del contenido, el acceso a fuentes de otros países o incluso la venta de publicidad conjunta, que resultan difícilmente imitables por parte de la competencia.
9. Buscar la ambidestreza empresarial, que optimiza el modelo de negocio actual y explora oportunidades de futuro. Para ello, es recomendable trabajar a dos velocidades, a través de la creación de unidades de producto o negocio que se orienten de manera específica a estas labores. No obstante, en el caso de firmas con menos recursos, se pueden delimitar una serie de momentos específicos dentro de la jornada de trabajo orientados a estas actividades. Incluso se pueden dejar en manos de la dirección del medio, si existe la posibilidad de que esté menos vinculada a labores operativas como la generación de contenido.
10. En definitiva, se recomienda poner en marcha todas las iniciativas posibles para entender, mantener y fortalecer las ventajas competitivas particulares de cada empresa de manera consciente e intencional. Esto conlleva el despliegue de actividades orientadas al autoanálisis, que permitan detectar las fortalezas del modelo de negocio, así como establecer mecanismos varios (acuerdos de exclusividad con colaboradores de especial relevancia, contratación de nuevo personal o, simplemente, modificaciones iterativas del producto) a partir del *feedback* proporcionado por la audiencia, con el objetivo de incrementar la competitividad de la empresa. Para alcanzar esta aspiración es muy recomendable fomentar la cultura de negocio entre los trabajadores, introduciendo conceptos como el de la creación de valor en las operaciones del día a día.

10.4 Limitaciones y futuras líneas de investigación

La presente tesis doctoral presenta una serie de limitaciones. En primer lugar, se experimentaron dificultades para acceder a algunos miembros de las organizaciones estudiadas y, por tanto, prevalece el punto de vista de los gestores de los casos en detrimento de los trabajadores, los colaboradores o incluso distintos tipos de *stakeholders*, como los inversores. Precisamente, en este último punto también se carece de la visión de los usuarios sobre los medios de comunicación, en términos de percepción del valor que estas compañías periodísticas aportan. Sin embargo, un estudio cuantitativo o cualitativo sobre usuarios representativos escapaba a los objetivos del trabajo. Para resolver esta cuestión, se incluyó en la metodología el panel de expertos, que permitía obtener una visión externa, con un carácter más imparcial, para contextualizar los frutos del trabajo que obtienen las firmas analizadas. Sin embargo, también se presentaron dificultades para contar con las respuestas y el testimonio de algunos académicos con los que se contactó.

En segundo lugar, un mayor número de estudios de caso habría ofrecido otro tipo de resultados, probablemente más generalizables. Sin embargo, la investigación se encuentra en la intersección entre diversos campos de estudio, como los modelos de negocio, las capacidades dinámicas, la gestión de medios de comunicación y el periodismo deportivo, y se decidió priorizar la profundidad de los estudios de caso por encima de una muestra mayor. Es por ello que la selección de empresas se apoya en la recomendación de expertos, que deriva en un muestreo intencional. El objetivo es conocer la transformación de organizaciones particularmente interesantes, como son ElDesmarque, una compañía periodística que ha sido adquirida por un gran grupo de comunicación en una operación atípica en España, Panenka, una de las publicaciones de referencia en el formato papel que aprovecha la ultraespecialización para generar comunidad, y 2Playbook, que está en las primeras fases de desarrollo de un producto híbrido entre la plataforma y el medio de comunicación.

El plan inicial de investigación pasaba por elaborar un estudio transnacional para comparar dos modelos similares –por la atención personalizada a mercados locales bajo el paraguas de una misma marca– en mercados muy distintos, como son ElDesmarque y The Athletic. Sin embargo, resultó imposible localizar a miembros de

la compañía estadounidense en posiciones relacionadas con la gestión. Finalmente, se optó por un planteamiento nacional que, además de facilitar el acceso a distintos tipos de compañías, reducía los riesgos de confrontar dos organizaciones que navegan en contextos competitivos y sistemas mediáticos tan diferentes.

En tercer lugar, cabe destacar las dificultades propias de investigar sobre un fenómeno tan complejo y volátil como la innovación en periodismo y los modelos de negocio. El manejo de activos intangibles, como una propuesta de valor o un posicionamiento en el mercado, otorgan al investigador una gran responsabilidad a la hora de exponer realidades concretas, establecer patrones o, simplemente, discernir qué es innovador y qué no. En este sentido, el empleo de técnicas cuantitativas que describieran la oferta de contenidos o recogieran una gran cantidad de opiniones de lectores, usuarios, aficionados al deporte y expertos, habría resultado de utilidad para establecer y comprobar distintas hipótesis que, por la naturaleza cualitativa del trabajo, convenía mantener al margen.

Por la compleja realidad en la que operan estas empresas y por el espíritu de la tesis doctoral, que se centra en los procesos de renovación de su modelo de negocio, se echa en falta un análisis longitudinal que analice la evolución a lo largo de un periodo de varios años. Las limitaciones temporales propias de un proyecto de doctorado hicieron imposible el cumplimiento de este objetivo, pero se han desarrollado varias estrategias para paliar este anhelo investigador: desde realizar un seguimiento de los productos durante al menos tres años hasta consultar literatura académica que reflejara la situación de las firmas en otros momentos de su existencia. Incluso se ha hecho hincapié en ese tipo de cuestiones evolutivas durante la celebración de las entrevistas semiestructuradas.

Por último, este proyecto de investigación se ha visto afectado por la pandemia de COVID-19. Ejemplo de ello es que fue imposible acudir a la redacción de ElDesmarque para realizar observación no participante porque, a raíz de la situación de emergencia sanitaria, se implementaron procedimientos de trabajo en remoto. Esta circunstancia tiene, en cualquier caso, una interpretación positiva, puesto que refleja la capacidad de adaptación de las organización, un fenómeno que se ha visto reflejado en la tesis doctoral.

A partir de estas limitaciones y de demandas observadas en la revisión bibliográfica, se recomiendan diversas líneas de investigación para futuras publicaciones. La primera de ellas es elaborar un estudio cuantitativo que, partiendo de las herramientas de investigación ofrecidas, permita comprender cuál es la situación de mercado del periodismo deportivo español en lo referente a la innovación en modelos de negocio. Es decir, se anima a obtener una perspectiva global de los modelos de negocio, entendiendo qué características tienen las propuestas de valor, qué recursos y capacidades se constituyen como una fortaleza de las empresas periodísticas o incluso qué nichos informativos concentran los mayores índices de adaptación al mercado. Esta radiografía permitiría realizar una importante transferencia de conocimiento hacia la industria y también hacia las aulas.

Con la misma filosofía expansiva, futuros estudios pueden realizar una comparativa con los medios tradicionales del mercado deportivo español, en especial con los grandes diarios, para cotejar los procesos de adaptación y el desarrollo de capacidades dinámicas en empresas con una trayectoria más dilatada en el tiempo y con ediciones en papel todavía operativas. En particular, se recomienda analizar la influencia de los grupos mediáticos a los que pertenecen, y también el papel de distintos cargos que no se encuentran en los medios analizados, como los perfiles dedicados exclusivamente a la experiencia de usuario, en los procesos de creación de valor.

Futuros trabajos deben ahondar también en las limitaciones para atraer talento –tecnológico, de negocio...– a las que están sometidas las corporaciones de periodismo deportivo. De forma concreta, sería interesante conocer el punto de vista de los gestores, como han hecho algunos informes aplicados al sector en general, pero también de periodistas que han abandonado las labores editoriales para discurrir por otros derroteros profesionales, de trabajadores especializados en cuestiones técnicas que han optado por incorporarse a compañías con un gran músculo económico, como Google, o incluso de los departamentos de recursos humanos. Los resultados de la tesis doctoral no dejan lugar a dudas sobre la importancia del capital humano y, por tanto, las oficinas dedicadas a gestionarlo se configuran como un actor clave para la adquisición de capacidades.

Aplicar el marco de trabajo ofrecido por esta tesis doctoral a otro tipo de compañías periodísticas que no pertenezcan a la especialización deportiva también permitiría detectar diferencias y puntos en común con respecto a cabeceras que han sido calificadas como innovadoras por la literatura científica, como son El Confidencial o Civio. Teniendo en cuenta la atención que han despertado ElDesmarque y Panenka a lo largo de los últimos años, construir un puente entre ambas esferas de la investigación resultaría interesante para establecer la posición relativa de una de las especializaciones con más impacto económico.

Otra posible línea de investigación es aquella relacionada con la formación continua y los procesos de adquisición de capacidades a través del aprendizaje. Se propone una vinculación de las teorías relacionadas con capacidades dinámicas y la perspectiva de la Innovative Learning Culture (ILC) (Porcu, 2017: 1556) como palanca para la innovación. Para conseguirlo, futuros trabajos pueden explorar las prácticas de medios internacionales de referencia en los que, por ejemplo, existan unidades dedicadas en exclusiva a la innovación y al producto.

Se sugiere, además, una exploración de modelos de negocio del ámbito del periodismo deportivo que utilicen los muros de pago como estrategia para capturar valor. Su implantación es menor que en los medios generalistas, pero existen iniciativas relevantes además de The Athletic, como ESPN+, que se configura como una de las grandes plataformas deportivas a nivel mundial. O Barstool Sports, un portal de contenidos deportivos de consumo rápido que consiguió más de 10.000 suscriptores cuando lanzó la versión de pago. Además, convendría profundizar en la utilización de muros de pago algorítmicos y otras estrategias comerciales, como el uso de descuentos, que podrían aplicarse a iniciativas nacionales como, precisamente, 2Playbook.

Teniendo en cuenta los permanentes y numerosos cambios a los que está sometida la profesión periodística desde el advenimiento de Internet, se aboga por estudiar el impacto de alteraciones específicas que se consolidarán durante los próximos años, como la reducción en el uso de *cookies* de terceros sobre la analítica web, dado que esto afectará al conocimiento sobre los usuarios y, por extensión, a la capacidad dinámica de detección de oportunidades. En paralelo, conviene observar la migración de valor hacia plataformas como TikTok o Twitch —esta última, con una gran vinculación al

periodismo deportivo— y la reacción de las compañías periodísticas para competir con creadores independientes en el enésimo episodio de desintermediación y posible pérdida de protagonismo de las empresas periodísticas frente a gigantes tecnológicos.

Por último, se alienta a investigar los mecanismos por los que el modelo de negocio y la sostenibilidad de las compañías de periodismo deportivo afectan a las condiciones de trabajo de los profesionales, tanto aquellos que ocupan posiciones estables como en el caso de las modalidades de empleo atípicas, caso de los becarios o de los *freelancers* que operan de manera independiente en el mercado laboral. Las rutinas propias del periodismo deportivo provocan dinámicas muy particulares, como la necesidad de estar disponible durante los fines de semana o de realizar numerosos viajes a las distintas competiciones. Estas características inherentes de la profesión son estrictamente dependientes de la situación económica de las organizaciones, debido a que determinan las posibilidades de contratar a más personal o de establecer retribuciones competitivas, y en el largo plazo pueden ser la causa de problemas para retener talento y, por extensión, de mantener las ventajas competitivas.



Bibliografía

- 2Playbook (2021). Nace PRO Foro Industria y Deporte, la gran cumbre empresarial de habla hispana. Recuperado de https://www.2playbook.com/mas-deporte/nace-pro-foro-industria-deporte-gran-cumbre-empresarial-habla-hispana_3104_102.html
- Aceituno-Aceituno, P., Casero-Ripollés, A., Escudero-Garzás, J. J. y Bousoño-Calzón, C. (2018). Formación universitaria sobre el emprendimiento en proyectos empresariales de comunicación y periodismo. *Comunicar*, 26(57), 91–99. doi: <https://doi.org/10.3916/C57-2018-09>
- Achtenhagen, L., Melin, L., y Naldi, L. (2013). Dynamics of business models - strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. *Long Range Planning*, 46(6), 427–442. doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.04.002>
- AFEC Football Academy (2021). Charla con Fede Quintero (El Desmarque). Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=NTegfoynrUo>
- Afuah, A. (2004). *Business models: A strategic management approach*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Afuah, A. y Tucci, C. (2001). *Internet business models*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Afuah, A. y Tucci, C. (2003). *Internet Business Models and Strategies*. New York: McGraw Hill/Irwin.
- Agee, J. (2009). Developing qualitative research questions: a reflective process. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 22(4), 431–447.
- Agirre-Maiora, A., Murua-Uria, I. y Zabalondo-Loidi, B. (2020). Modelos de negocio ajustados para proyectos periodísticos reposados: subsistencia económica de medios slow. *El profesional de la información*, 29(6), 34.

- Ahammad, M. F., Lee, S. M., Malul, M. and Shoham, A. (2015). 'Behavioral ambidexterity: The impact of incentive schemes on productivity, motivation, and performance of employees in commercial banks'. *Human Resource Management*, 54, 45–62.
- Ahmadi, M. y Wohn, D. Y. (2018). The antecedents of incidental news exposure on social media. *Social Media + Society*, 4(2).
- Aitamurto, T. (2015). The role of crowdfunding as a business model in journalism: A five-layered model of value creation. *Crowdfunding the future*, 189–205.
- Alcoba, A. (2005). *Periodismo deportivo*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Al-Debei, M. M., El-Haddadeh, R., y Avison, D. (2008). Defining the business model in the new world of digital business. 14th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2008, 3(2000), 1551–1561.
- Al-Tarawneh, K. I. (2020). Business ethics in human resources management practices and its impact on the organizational performance. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 402–411. doi: <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11344>
- Albarran, A. B. (2002). *Media Economics: Understanding Markets, Industries and Concepts*. Ames, Iowa: Iowa State Press
- Albarran, A. B. (2005). Media economics research: Methodological Perspectives and areas for future development. *Palabra Clave*, 13.
- Albarran, A. B. (2006). Historical Trends and Patterns in Media Management Research. En A. B. Albarran, S. M. Chan-Olmsted y M. O. Wirth, (2006) (Eds.). *Handbook of Media Management and Economics*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Albarran, A. B. (2014). Assessing the Field of Media Management and Economics Research: Looking Back, Looking Forward. *Palabra Clave*, 17(4), 1025–1040. doi: <https://dx.doi.org/10.5294/pacla.2014.17.4.2>

- Albarran, A. B., Chan-Olmsted, S. M. y Wirth, M. O. (2006) (Eds.). *Handbook of Media Management and Economics*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Albarran, A. B., Mierzejewska, B., y Jung, J. (Eds.). (2006). *Handbook of media management and economics*. New York: Routledge.
- Alomari, Z. (2020). Does human capital moderate the relationship between strategic thinking and strategic human resource management? *Management Science Letters*, 10(3), 565–574.
- Alt, R. y H. Zimmermann (2001). Introduction to Special Section – Business Models. *Electronic Markets*, 11(1): 3–9.
- Álvarez-Gayou, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós Educador.
- Alvesson, M. y Sandberg, J. (2011). Generating research questions through problematization. *Academy of Management Review*, 36(2), 247–271.
- Alvesson, M. y Sandberg, J. (2013). *Constructing research questions: Doing interesting research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Amabile, T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. En B. M. Shaw y L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behaviour* (pp. 123–67). Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Amit, R., y Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 493–520. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.187>
- Ancona, D., Malone, T. W., Orlikowski, W. J. y Senge, P. M. (2007). In Praise of the Incomplete Leader. *Harvard Business Review*, February, 108–118.
- Anderson, C. (2004). The Long Tail. Wired Magazine Recuperado de <https://www.wired.com/2004/10/tail/>
- Anderson, C. (2006). *La economía Long Tail. De los mercados de masas al triunfo de lo minoritario*. Barcelona: Ediciones Urano.

- Anderson, C. W., Bell, E., y Shirky, C. (2015). *Post-Industrial Journalism: adapting to the Present*. Tow Center for Digital Journalism, Columbia University.
- Anderson, S. y Gabszewicz, J. J. (2005). *The Media and Advertising: A Tale of Two-Sided Markets*. *Handbook on the Economics of Art and Culture*, 1, 567-614. doi: 10.1016/S1574-0676(06)01018-0.
- Anderson, S. P. y Gabszewicz, Jean J. (2006). *The Media and Advertising: A Tale of Two-Sided Markets*. En V. Ginsburgh y D. Throsby (Eds.). *Handbook of the Economics of Art and Culture*. North Holland: Elsevier.
- Anderson, J. C., y Narus, J. A. (1998). Business marketing: understand what customers value. *Harvard Business Review*, 76, 53–67.
- Andrews, P. (2006). *Sports Journalism: A Practical Guide*. London: SAGE Publications Ltd.
- ANECA. (2005). *Libro blanco. Títulos de Grado en Comunicación*.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Aral, S., y Dhillon, P.S. (2017). Digital Paywall Design: Implications for Subscription Rates & Cross-Channel Demand. *Forthcoming, Management Science*.
- Arbaiza, F. y Huertas, S. (2018). Comunicación publicitaria en la industria de la moda: 'Branded content', el caso de los 'fashion films'. *Revista de Comunicación* 17(1), 9–33.
- Arend, R. J. (2003). Revisiting the logical and research considerations of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 24(3), 279–284.
- Argentesi, E., y Filistrucchi, L. (2007). Estimating market power in a two-sided market: The case of newspapers. *Journal of Applied Econometrics*, 22(7), 1247–1266.

Arias Robles, F. (2015). El hipertexto periodístico. Influencia del enlace en el mensaje, el emisor y el receptor de la información [Tesis doctoral. Departamento de Ciencias Sociales y Humanas. Universidad Miguel Hernández de Elche]

Arrese, Á. (2006). Issues in Media Product Management. En A. B. Albarran, S. M. Chan-Olmsted y M. O. Wirth (Eds.). *Handbook of Media Management and Economics*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Arrese, Á. (2013). El valor de la marca periodística. En *AEDE. Libro blanco de la prensa diaria 2013*. Madrid.

Arrese, Á. (2016). From Gratis to Paywalls: A brief history of a retro-innovation in the press's business. *Journalism Studies*, 17(8), 1051–1067. doi: <https://doi.org/10.1080/1461670X.2015.1027788>

Arrese, A. y Pérez Latre, F. (2017). The Rise of Brand Journalism. En: Siegert, G.; Bjørn, M. y Grubenmann, S. (Eds.). *Commercial Communication in the Digital Age Information or Disinformation?* Berlín: De Gruyter, 121–139.

Artero, J. P., y Manfredi-Sánchez, J. L. (2016). Competencies of Media Managers: Are They Special? En G. Ferrell Lowe y C. Brown (Eds.). *Managing Media Firms and Industries: What's So Special About Media Management?* Switzerland: Springer International Publishing. doi: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-08515-9>

Asociación de la Prensa de Madrid (Ed.) (2005). Informe anual de la profesión periodística. Madrid.

Asociación de la Prensa de Madrid (Ed.) (2015). Informe anual de la profesión periodística. Madrid.

Asociación de la Prensa de Madrid (Ed.) (2019). Informe anual de la profesión periodística. Madrid.

Asociación de la Prensa de Madrid (Ed.) (2020). Informe anual de la profesión periodística. Madrid.

Astigarraga, E. (2003). El método delphi. San Sebastián: Universidad de Deusto, 14.

- Bain, J. S. (1968). *Industrial Organization (2nd Edition)*. New York: Wiley.
- Bairner, A. (2001). *Sport, Nationalism and Globalization*. New York: State University of New York Press.
- Bakke, N. A., Barland, J. y Fetveit A. (2020). Business Model Transformation of Legacy Newspapers in The Age of The Digital Attention Economy. En J. Bastesen, B. K. Lange, H. E. Næss y A. N. Thon (Eds.). *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet* (pp. 19–52). Oslo: Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.118.ch1>
- Bardoel, J. (1996). Beyond Journalism: A Profession between Information Society and Civil Society. *European Journal of Communication*, 11(3), 283–302. doi: <https://doi.org/10.1177/0267323196011003001>
- Baregheh, A., Rowley, J., y Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323–1339. doi: <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>
- Barland, J. (2013). Innovation of new revenue streams in digital media: Journalism as customer relationship. *Nordicom Review*, 34, 99–112. doi: <https://doi.org/10.2478/nor-2013-0107>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J., Wright, M. y Ketchen Jr., D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641.
- Barthel, M., Matsa, K. E. y Worden, K. (2020). Coronavirus-Driven Downturn Hits Newspapers Hard as TV News Thrives. The financial state of the U.S. news media in the second quarter of 2020. Pew Research Center.
- Battistella, C., De Toni, A. F., De Zan, G., y Pessot, E. (2017). Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study. *Journal of Business Research*, 73, 65–82. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.12.007>

- Beck, D. y Bosshart, D. (2003a). Spectator Sports Entertainment. *Communication Research Trends*, 22(4), 5.
- Beck, D. y Bosshart, D. (2003b). Sports Journalists. *Communication Research Trends*, 22(4), 5.
- Bellman, R., Clark, C. E., Malcolm, D. G., Craft, C. J., y Ricciardi, F. M. (1957). On the construction of a multi-stage, multi-person business game. *Operations Research*, 5(4), 469–503.
- Benson, R. (2019). Paywalls and public knowledge: How can journalism provide quality news for everyone? *Journalism*, 20(1), 146–149.
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación.
- Bernstein, A. y Neil, B. (2002). Sport and the Media: The Emergence of a Major Research Field. *Culture, Sport, Society*, 5(3), 1–30.
- Padilla, J. (2021). Adaptarse a toda pastilla, la necesidad de cualquier medio de comunicación. *Bifurcaciones*. Recuperado de <https://bifurcaciones.io/article/adaptarse-a-toda-pastilla/>
- Björkdahl, J. (2009). Technology cross-fertilization and the business model: The case of integrating ICTs in mechanical engineering products. *Research Policy*, 38(9), 1468–1477.
- Blom, R. y Davenport, L. D. (2012). Searching for the core of journalism education: Program directors disagree on curriculum priorities. *Journalism and Mass Communication Educator*, 67(1), 70–86. doi: <https://doi.org/10.1177/1077695811428885>
- Bluhm, D. J., Harman, W., Lee, T. W. y Mitchell, T. R. (2011). Qualitative research in management: A decade of progress. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1866–1891.
- Bock, M. A. (2012). Newspaper journalism and video: Motion, sound, and new narratives. *New Media & Society*, 14(4), 600–616.

- Bocken, N. M., & Geradts, T. H. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 53(4), 101950.
- Boczkowski, P. J. (2004). *Digitizing the News: Innovations in Online Newspapers*. Massachusetts: MIT Press.
- Boonpattarakan, A. (2012). Model of thai small and medium sized enterprises' organizational capabilities: Review and verification. *Journal of Management Research*, 4(3), 15.
- Bor, S. E. (2014). Teaching social media journalism: Challenges and opportunities for future curriculum design. *Journalism and Mass Communication Educator*, 69(3), 243–255.
- Borelli, J. (2019). Rebooting journalism: how media startups overcame the business model crisis. What can we learn from Eldiario.es and Mediapart?. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Böttcher, T. P. y Weking, J. (2020). Identifying Antecedents and Outcomes of Digital Business Model Innovation. Research-in-Progress Papers. 24.
- Bouwman, H., de Reuver, M., Heikkilä, M., y Fiel, E. (2020). Business model tooling: where research and practice meet. *Electronic Markets*, 1–7. doi: <https://doi.org/10.1007/s12525-020-00424-5>
- Bouwman, H. y MacInnes, I. (2006). Dynamic business model framework for value webs. En Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'06), 2. IEEE.
- Boyle, R. (2006). *Sports journalism: Context and issues*. SAGE.
- Boyle, R. y Haynes, R. (2009). *Power Play: Sport, The Media and Popular Culture*. Edinburgh University Press Ltd.
- Bradshaw, T. (2020). Sports journalism should toy with some different ideas. En J. Mair (Ed.). *The Virus and the Media* (pp. 3-7). Goring, Reino Unido: Bite-Sized Books Ltd.

- Brandenburger, A. M. y Stuart Jr., H. W. (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 5(1), 5-24.
- Brennen, B. S. (2017). *Qualitative research methods for media studies*. New York: Routledge.
- Bromiley, P., y Flemming, L. (2002). The Resource Based View of Strategy: A Behavioral Critique. *The Economics of Choice Change and Organization: Essays in Memory of Richard M. Cyert*, 319–336.
- Bromley, R. V. y Bowles, D. (1995). Impact of internet on use of traditional news media. *Newspaper Research Journal*, 16(2), 14–27. doi: <https://doi.org/10.1177/073953299501600203>
- Bruce, K., y Nyland, C. (2011). Elton Mayo and the deification of human relations. *Organization studies*, 32(3), 383–405.
- Brüggemann, M., Engesser, S., Büchel, F., Humprecht, E. y Castro, L. (2014). Hallin and Mancini Revisited: Four Empirical Types of Western Media Systems. *Journal of Communication*, 64(6), 1037–1065. doi: <https://doi.org/10.1111/jcom.12127>
- Bruno, N. y Nielsen, R. K. (2012). *Survival is Success*. Reuters Institute for the Study of Journalism. University of Oxford.
- Bryman, A. (1984). The debate about quantitative and qualitative research: a question of method or epistemology?. *British Journal of Sociology*, 75–92.
- Burguera Pérez, M. Á., y Vara-Miguel, A. (2018). Branding e integración de las audiencias en la creación de la marca periodística. *Miguel Hernández Communication Journal*, 9, 491–509.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Butler, T. (1998). Towards a hermeneutic method for interpretive research in information systems. *Journal of Information Technology*, 13, 285–300.

- Buzzelli, N. R., Gentile, P., Sadri, S. R. y Billings, A. C. (2020). "Cutting Editors Faster Than We're Cutting Reporters": Influences of The Athletic on Sports Journalism Quality and Standards. *Communication & Sport*. doi: <https://doi.org/10.1177/2167479520945658>
- Cabero, J. (2014). Formación del profesorado universitario en TIC. Aplicación del método Delphi para la selección de los contenidos formativos. *Educación XX1*, 17(1), 111–132.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., y García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37–48.
- Calderón Martínez, N. (2017). Líbero vs. Panenka. Anàlisi comparativa del nou periodisme esportiu espanyol. Trabajo de fin de grado. Universitat Autònoma de Barcelona. Recuperado de https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2017/180317/TFG_Calderon_Martinez_Naila.pdf
- Camlek, V. (2010). How to spot a real value proposition. *Information Services and Use*, 30(3–4), 119–123. doi: <https://doi.org/10.3233/ISU-2010-0615>
- Campos Freire, F. (2010). Los nuevos modelos de gestión de las empresas mediáticas. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 16, 13–30.
- Canovaca de la Fuente, E. (2020). Digital Subscription Systems in the Face of COVID-19 Crisis: The Case of 'El Mundo'. *Trípodos*, 2(47), 87–102.
- Carpenter, S. (2009). An Application of the Theory of Expertise: Teaching Broad and Skill Knowledge Areas to Prepare Journalists for Change. *Journalism & Mass Communication Educator*, 64 (3): 287–304. doi:10.1177/107769580906400305
- Carpes da Silva, G., y Gruszynski Sanseverino, G. (2020). Business model innovation in news media: Fostering new relationships to stimulate support from readers. *Media and Communication*, 8(2), 28–39.
- Carvajal, M. (2017). Innovación en periodismo deportivo: claves para entenderla, analizarla y fomentarla en el nuevo paradigma industrial. En J. L. Rojas Torrijos

- (Ed.). *Periodismo deportivo de manual* (pp. 89–109). Valencia: Tirant Humanidades.
- Carvajal, M., Arias Robles, F., Negrodo, S. y Amoedo, A. (2015). Aproximación metodológica al estudio de la innovación en periodismo. *Observatorio Journal*, 9(3), 15–31.
- Carvajal, M., y Barinagarrementeria, I. (2019). Contenido de marca en diarios españoles: concepto, organización y retos de los periodistas implicados. *Trípodos*, (44), 137–152.
- Carvajal, M. y Barinagarrementeria, I. (2021) The Creation of Branded Content Teams in Spanish News Organizations and Their Implications for Structures, Professional Roles and Ethics. *Digital Journalism*. doi: <https://doi.org/10.1080/21670811.2021.1919535>
- Carvajal, M., García-Avilés, J. A., y González-Esteban, J. L. (2012). Crowdfunding and non-profit media: The emergence of new models for public interest journalism. *Journalism Practice*, 6(5-6), 638–647.
- Carvajal, M., y Valero Pastor, J. M. (2018). Fuentes de ingresos en la industria periodística española según sus responsables. *Hipertext.Net: Revista Académica Sobre Documentación Digital y Comunicación Interactiva*, 0(17), 83–94. doi: <https://doi.org/10.31009/hipertext.net.2018.i17.08>
- Casadesús-Masanell, R., y Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2–3), 195–215. doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
- 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: 10.3145/epi.2010.nov05
- 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.

- Casero-Ripollés, A., e Izquierdo-Castillo, J. (2013). Between decline and a new online business model: The case of the Spanish newspaper industry. *Journal of Media Business Studies*, 10(1), 63–78.
- Casero-Ripollés, A., Izquierdo-Castillo, J. y Doménech-Fabregat, H. (2016). The Journalists of the Future Meet Entrepreneurial Journalism. *Journalism Practice*, 10(2), 286–303. doi: 10.1080/17512786.2015.1123108
- Castelló Martínez, A. (2010). Una nueva figura profesional: el Community Manager. *Pangea*, 1, 74–97.
- Cavalcante, S., Kesting, P. y Ulhøi, J. (2011). Business model dynamics and innovation: (re)establishing the missing linkages. *Management Decision*, 49(8), 1327–1342. doi: <https://doi.org/10.1108/00251741111163142>
- Chaffee, E. E. (1985). Three models of strategy. *Academy of Management Review*, 10, 1855, 10
- Chambers, T. y Sassi, F. (2019). Unhealthy sponsorship of sport. *bmj*, 367. (1), 89–98.
- Chan-Olmsted, S. M. (2006). *Competitive strategy for media firms: Strategic and brand management in changing media markets*. New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Chan-Olmsted, S. (2011) 'Media branding in a changing world: challenges and opportunities 2.0', *International Journal on Media Management*, 13, (1), 3–19.
- Chandler, A. (1969). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. Massachusetts: The MIT Press.
- Chauvel, D., y Borzillo, S. (2017). *The Innovative Company: An Ill-defined Object*. John Wiley & Sons.
- Checa Godoy, A. (2005). La radio deportiva al inicio del siglo XXI. Comunicación y deporte: nuevas perspectivas. Universidad de Sevilla.

- Cherubini, F., Newman, N. y Nielsen, R. K. (2020). *Changing Newsrooms 2020. Addressing Diversity and Nurturing Talent at a Time of Unprecedented Change*. Reuters Institute for the Study of Journalism. University of Oxford.
- Chesbrough, H. (2007). Why companies should have open business models. *MIT Sloan Management Review*, 48(2), 22.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363. doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Chesbrough, H., y 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.
- Chikish, Y., Carreras, M. y García, J. (2019). eSports: A new era for the sports industry and a new impulse for the research in sports (and) economics. En J. García (Ed.). *Sports (and) Economics* (pp. 33-64). FUNCAS.
- Christensen, C. (1997). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- 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
- Chyi, H. I., y Sylvie, G. (1998). Competing with whom? Where? And how? A structural analysis of the electronic newspaper market. *Journal of Media Economics*, 11(2), 1-18.
- Clavio, G. y Moritz, B. (2019). Here's Why I Joined: Introductory Letters From New Hires to The Athletic and the Framing of Paywall Journalism. *Communication & Sport*. doi: <https://doi.org/10.1177/2167479519859862>

- Cockayne, D. (2019). What is a startup firm? A methodological and epistemological investigation into research objects in economic geography. *Geoforum*, 107, 77–87. doi: <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2019.10.009>
- Cohen, N. S. (2012). Cultural work as a site of struggle: Freelancers and Exploitation. *TripleC*, 10(2), 141–155. doi: <https://doi.org/10.31269/vol10iss2pp141-155>
- Coleta, K. G., Lopes, H. E. G., y Fabian Salum. (2017). Business Models: Analysis of Its Conceptual and Theoretical Development.
- Collins, R. (1990). Changing Conceptions in the Sociology of the Professions. En R. Torstendahl and M. Burrage (Eds.). *The Formation of Professions: Knowledge, State and Strategy*. London: Sage.
- Collins, C. J. (2020). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-28.
- Consejo de Europa (1993). Carta europea del deporte. Recuperado de <http://femp.femp.es/files/566-69-archivo/CARTA%20EUROPEA%20DEL%20DEPORTE.pdf>
- Cook, C. E. (2019). Unlocking Journalism Resilience: Adapting the Business Model to Promote Press Freedom. Project Report. Frankfurt, Germany: Wan-Ifra.
- Cook, C. E., y Bakker, P. (2019). Viable, Sustainable or Resilient?: Understanding the hyperlocal business ecosystem. *Nordicom Review*, 40(s2), 31–49.
- Cosenz, F., y Noto, G. (2018). A dynamic business modelling approach to design and experiment new business venture strategies. *Long Range Planning*, 51(1), 127–140. doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.001>
- CNBC (2020). The Athletic says it hits 1 million subscribers after surviving sports shutdown. Recuperado de <https://www.cnbc.com/2020/09/09/the-athletic-hits-1-million-subscribers-after-enduring-sports-shutdown.html>

- Crespo, M., Pinto-Martinho, A., Foà, C., Paisana, M. y Pais, P. C. (2020). Business models of journalistic startups in Portugal: an analysis of product innovation, dissemination and monetization in media enterprises. *Nordic Journal of Media Management*, 1(2), 261–296.
- Crucianelli, S. (2010). *Herramientas digitales para periodistas*. Texas: Knight Center for Journalism in the Americas.
- Cuñat Giménez, R. J. (2007). Aplicación de la teoría fundamentada (Grounded Theory) al estudio del proceso de creación de empresas. Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM, 2, 44.
- Dahan, N. M., Doh, J. P., Oetzel, J., y Yaziji, M. (2010). Corporate-NGO collaboration: Co-creating new business models for developing markets. *Long Range Planning*, 43(2-3), 326–342.
- Daimiel, A. (2020). Periodismo deportivo en España 2020: abocados al cambio. En J. L. Rojas Torrijos (2020). *Cómo hacer periodismo deportivo. Una visión iberoamericana*. Sevilla: Editorial Universidad de Sevilla
- Danneels, E. (2004). Disruptive technology reconsidered: A critique and research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 21(4), 246–258.
- DaSilva, C. M., y Trkman, P. (2014). Business model: What it is and what it is not. *Long Range Planning*, 47(6), 379–389. doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004>
- Daspit, J., D'Souza, D., y Dicke, L. (2016). The Value-Creating Role of Firm Capabilities: Mapping Relationships among Absorptive Capacity, Ordinary Capabilities, and Performance. *Journal of Managerial Issues*, 28(1–2), 9.
- Davenport, T. H. y Beck, J. C. (2001). *The Attention Economy: Understanding the new currency of business*. Cambridge: Harvard Business Press.
- Davis, C. H., Vladica, F., y Berkowitz, I. (2008). Business capabilities of small entrepreneurial media firms: Independent production of children's television in

- Canada. *Journal of Media Business Studies*, 5(1), 9–39. doi: <https://doi.org/10.1080/16522354.2008.11073459>
- Davoudi, H., An, A., Zihayat, M., y Edall, G. (2018). Adaptive Paywall Mechanism for Digital News Media. Proceedings of the 24th ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery & Data Mining, 205–214. doi: <https://doi.org/10.1145/3219819.3219892>
- Delbecq, A. L., Van de Ven, A. H., y Gustafson, D. H. (1975). Group techniques for program planning. Glenview, Illinois: Scott-Foresman and Co.
- De Lara, A., y Arias Robles, F. (2017) (Eds.). *Mediamorfosis: Perspectivas sobre la innovación en periodismo*. Elche: Universidad Miguel Hernández.
- De Lara, 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.
- De Lima Santos, M. F., y Zhou, R. (2018). Data-Driven Business Model Innovation in Journalism: A Case Study of BuzzFeed as a Platform of Public Good. The Asian Conference on Media, Communication & Film 2018.
- De Moragas, M. (1994). Deporte y medios de comunicación. Sinergias crecientes. *Telos: Cuadernos de Comunicación*.
- Demil, B., y Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43(2–3), 227–246. doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004>
- Demil, B., Lecocq, X. y Warnier, V. (2006). Innovation et règles du jeu: le cas du livre numérique en France. *Management & Avenir*, 78, 96–109.
- de Ozámiz Lestón, I. D. (2017). Representación de las mujeres deportistas en la prensa deportiva española: 1893-1923. Universidade da Coruña. Tesis doctoral.
- Deuze, M. (2006). Global journalism education: A conceptual approach. *Journalism Studies*, 7(1), 19–34. doi: <https://doi.org/10.1080/14616700500450293>

- Deuze, M., y Witschge, T. (2018). Beyond journalism: Theorizing the transformation of journalism. *Journalism*, 19(2), 165–181.
- Di Martino, B., Cante, L. C. y Venticinque, S. (2020). An Ontology Framework for Evaluating E-mobility Innovation. En Conference on Complex, Intelligent, and Software Intensive Systems (pp. 520-529). Cham: Springer.
- Djandrw, A. (2019). Recuperado de: ¿Qué es un *user* persona, una proto persona y un arquetipo? <https://medium.com/@andrewdjandrw/qu%C3%A9-es-un-user-persona-una-proto-persona-y-un-arquetipo-c4498c7f8836>
- Doganova, Liliana and Eyquem-Renault, Marie, (2009). What do business models do?: Innovation devices in technology entrepreneurship. *Research Policy*, 38(10), 1559–1570.
- Dogruel, L. (2013). Opening the black box. The Conceptualising of Media Innovation. En T. Storsul y A. H. Krumsvik (Eds.). *Media Innovation. A Multidisciplinary Study of Change* (pp. 29–43). Göteborg: Nordicom.
- Donders, K., Enli, G., Raats, T. y Syvertsen, T. (2018). Digitisation, internationalisation, and changing business models in local media markets: an analysis of commercial media's perceptions on challenges ahead. *Journal of Media Business Studies*, 15(2), 89–107. doi: <https://doi.org/10.1080/16522354.2018.1470960>
- Dovel, G.P. (1990). Stake it out: positioning success, step by step. En H. M. Hayes, P. V. Jenster y N. E. Aaby (Eds.). *Business Marketing: A Global Perspective* (pp. 270-178). Chicago, Illinois: Irwing.
- Dowling, D. (2015). The Business of Slow Journalism. *Digital Journalism*, 1–17. doi:10.1080/21670811.2015.1111769
- Dowling, D. y Vogan, T (2015). Can we snowfall this? Digital longform and the race for the tablet market. *Digital Journalism*, 3(2), 209–224.
- Doyle, G. (2013). Understanding media economics. London: SAGE Publications

- Doz, Y. L. y Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long range planning*, 43(2-3), 370-382
- Drok, N. (2012). Towards New Goals in European Journalism Education. *Journal of Applied Journalism & Media Studies*, 1(1), 55–68. doi: 10.1386/ajms.1.1.55_1
- Drok, N. (2013). Beacons of reliability: European journalism students and professionals on future qualifications for journalists. *Journalism Practice*, 7(2), 145–162. doi: <https://doi.org/10.1080/17512786.2012.753209>
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row, Publishers, Inc.
- Drucker, P. F. (1980). *Managing in Turbulent Times*. New York: HarperCollins.
- Duarte, S., Cabrita, M. R. y Cruz-Machado, V. (2019). Business Model, Lean and Green Management and Industry 4.0: A Conceptual Relationship. International Conference on Management Science and Engineering Management, 359– 372. Cham: Springer.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., y Van Engen, M. L. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591. doi: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Easton, G. (1995). Case research as a methodology for industrial networks: a realist apologia. *IMP Conference* (11th), 11.
- Eisenhardt, K. M. y Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.
- El Confidencial (2018). Mediaset compra Eldesmarque.com, el gigante de los equipos y deportes 'pequeños'. Recuperado de https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-12-23/mediaset-eldesmarque-digital-sevilla-internet_1723570/

- ElDesmarque (2015). ElDesmarque ficha a Fede Quintero como Director General. Recuperado de <https://eldesmarque.com/sevilla/destacado-en-portada/71495-eldesmarque-ficha-a-fede-quintero-como-director-general>
- ElDesmarque (2019). Portfolio 2019. Recuperado de <https://dex.eldesmarque.com/wp-content/uploads/2019/01/ElDesmarque.pdf>
- ElDesmarque TV (2019). Fede Quintero y el modelo de negocio de ElDesmarque: “El fútbol, entre el periodismo y el espectáculo”. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=dmkz_-CH1cA
- Elias, N. y Dunning, E. (1992): Deporte y ocio en el proceso de civilización. México: Fondo de Cultura Económica.
- Ellonen, H. K., Jantunen, A., y Kuivalainen, O. (2011). The role of dynamic capabilities in developing innovation-related capabilities. *International Journal of Innovation Management*, 15(3), 459–478. doi: <https://doi.org/10.1142/S1363919611003246>
- Ellonen, H. K., Wikström, P., y Jantunen, A. (2009). Linking dynamic-capability portfolios and innovation outcomes. *Technovation*, 29(11), 753–762. doi: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.04.005>
- El Mundo (2014). Nace 'ElDesmarque Valencia'. Recuperado de <https://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/2014/11/17/5469b1f3e2704e0d268b456e.html>
- Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S., e Ibrahim, H. M. H. (2019). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage. *European Journal of Management and Business Economics*, 125–149. doi: <https://doi.org/10.1108/ejmbe-01-2019-0001>
- English, P. (2014). Sports Coverage in Print and Web Newspapers: How Online Journalism Has Changed Sports Journalism. University of the Sunshine Coast, Queensland. Tesis doctoral.

- Esho, E., y Verhoef, G. (2020). A holistic model of human capital for value creation and superior firm performance: The Strategic factor market model. *Cogent Business and Management*, 7(1). doi: <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1728998>
- Esteve, F. y Fernández del Moral, J. (1999): *Áreas de especialización periodística*. Madrid: Fragua.
- Europa Press (2019). Spotify pagará hasta 180 millones por los pódcast de The Ringer. Recuperado de <https://www.europapress.es/economia/noticia-spotify-pagara-180-millones-podcast-the-ringer-20200213155819.html>
- Evens, T., Iosifidis, P. y Smith, P. (2013). The Sports-Media-Business Complex. En *The Political Economy of Television Sports Rights* (pp. 13–30). London: Palgrave Macmillan.
- Evens, T., Raats, T., y von Rimscha, M. B. (2017). Business model innovation in news media organisations—2018 special issue of the European Media Management Association (emma). *Journal of Media Business Studies*, 14(3), 167–172. doi: <https://doi.org/10.1080/16522354.2018.1445164>
- Evetts, J. (2003). The Sociological Analysis of Professionalism: Occupational Change in the Modern World. *International Sociology*, 18(2), 395–415.
- Evetts, J. (2006). The Sociology of Professional Groups: New Directions. *Current Sociology*, 54(1), 133–43.
- Fahmy, S. (2008). How online journalists rank importance of news skills. *Newspaper Research Journal*, 29(2), 23–39. doi: <https://doi.org/10.1177/073953290802900203>
- Farrington, N., Kilvington, D., Price, J. y Saeed, A. (2012). *Race, Racism and Sports Journalism*. Routledge.
- Fatonah, S. y Haryanto, A. (2022). Exploring market orientation, product innovation and competitive advantage to enhance the performance of SMEs under uncertain events. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(1), 161–168.

- Fayol, H. (1949). *General and industrial management* (C. Storrs, Trans.). London: Pittman.
- Fedler, F. (2006). Plagiarism persists in news despite changing attitudes. *Newspaper Research Journal*, 27(2), 24–37.
- 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.
- Ferris Forés, J. (2012). La triple crisis de los medios de comunicación. *Boletín de Estudios Económicos*, 67(207), 533–548.
- Ferrucci, P., Nelson, J. L., y Davis, M. P. (2020). From “public journalism” to “engaged journalism”: Imagined audiences and denigrating discourse. *International Journal of Communication*, 14, 19.
- Ferrucci, P. y Perreault, G. (2021). The Liability of Newness: Journalism, Innovation and the Issue of Core Competencies. *Journalism Studies*, 22(11), 1436-1449. doi: 10.1080/1461670X.2021.1916777
- Fletcher, A. J. y Marchildon, G. P. (2014). Using the Delphi method for qualitative, participatory action research in health leadership. *International Journal of Qualitative Methods*, 13(1), 1-18.
- Flores Vivar, J. M. y Salinas Aguilar, C. (2012). Sinergias en la construcción del Nuevo Periodismo derivadas del Data Journalism y el Transmedia Journalism. III Congreso Internacional Comunicación 3.0, 1–15.
- Forkmann, S., Henneberg, S. C., y Mitrega, M. (2018). Capabilities in business relationships and networks: Research recommendations and directions. *Industrial Marketing Management*, 74(August), 4–26. doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.07.007>

- Foss, N. J. y Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? *Journal of Management*, 43. 10.1177/0149206316675927.
- Foss, N. J., y Saebi, T. (2018). Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long Range Planning*, 51(1), 9–21. doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.006>
- Fox, M. S. y Gruninger, M. (1998). Enterprise modelling. *AI Magazine*, 19(3), 109–121.
- Franks, S. y O’neill, D. (2016). Women reporting sport: Still a man’s game?. *Journalism*, 17(4), 474-492.
- Furrer, O., Thomas, H. y Goussevskaia, A. (2008). The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 1–23.
- Gale, B. (1994). *Managing customer value: Creating customer quality and service that customers can see*. New York: Free Press.
- Galily, Y. (2018). Artificial intelligence and sports journalism: Is it a sweeping change?. *Technology in Society*, 54, 47-51.
- Gantz, W. (2011). Keeping Score: Reflections and suggestions for scholarship in sports and media. En A. C. Billings (2011). *Sports Media. Transformation, Integration, Consumption* (pp. 7–18). Routledge.
- García, D. (2011). Panenka: El fútbol es sólo una excusa. Recuperado de <https://www.yorokobu.es/panenka-el-futbol-es-solo-una-excusa/>
- García-Avilés, J. A. (2018). Resultados de la innovación en los laboratorios de medios: el caso de El Confidencial. LAB. *El profesional de la información*, 27(2), 359–366.
- García-Avilés, J. A. (2020). La disrupción en los medios de comunicación: recordando a Clayton Christensen. Recurso online, recuperado de

<https://mip.umh.es/blog/2020/05/25/la-disrupci%C3%B3n-en-los-medios-de-comunicaci%C3%B3n-recordando-a-clayton-christensen/>

García-Avilés, J. A. (2021). Review article: Journalism innovation research, a diverse and flourishing field (2000-2020). *El profesional de la información*, 30(1). doi: <https://doi.org/10.3145/epi.2021.ene.10>

García-Avilés, J. A., Prieto, M. C. y Robles, F. A. (2018). Implantación de la innovación en los cibermedios españoles: análisis de las percepciones de los periodistas. *Revista Latina de Comunicación Social*, (73), 369–384.

García-Ortega, A., Valero-Pastor, J. M. y Marín-Sanchiz, C. R. (2020). Realidad aumentada en el periodismo deportivo. Percepciones sobre la entrevista a Willian José en# Vamos. *Sphera Publica*, 1(20), 119-140.

Garrison, B. y Salwen, M. (1989). Newspaper Sports Journalists: A Profile of the “Profession”. *Journal of Sport and Social Issues*, 13(2), 57–68.

Gassmann, O., Frankenberger, K., y Csik, M. (2014). Revolutionizing the Business Model - St. Gallen Business Model Navigator. *Management of the Fuzzy Front End of Innovation*, 18(3), 89–97. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-319-01056-4_7

Gassmann, O., Frankenberger, K., y Sauer, R. (2016). *Exploring the Field of Business Model Innovation*. *Exploring the Field of Business Model Innovation*. doi: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-41144-6>

Gaunt, P. (1992). *Making the Newsmakers: International Handbook on Journalism Training*. Westport: Greenwood Press.

Geersbro, J. y Ritter, T. (2013). Antecedents and consequences of sales representatives' relationship termination competence. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(1), 41–49. doi: <https://doi.org/10.1108/08858621311285705>

- Geerts, G. L. y McCarthy, W. E. (2000). The ontological foundation of REA enterprise information systems. Annual Meeting of the American Accounting Association, 362, 127–150.
- Genovese, J. (2010). The challenges of sports television reporting in the contemporary sports-media complex. The Pennsylvania State University. Tesis doctoral.
- Ghauri, P., Grønhaug, K. y Strange, R. (2020). *Research Methods in Business Studies*. *Research Methods in Business Studies*. Singapore: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108762427>
- GICOV (2014). Ranking de Innovación Periodística 2014. Universidad Miguel Hernández de Elche. Recuperado de <http://mip.umh.es/ranking/>
- Ginesta Portet, X. (2010). Los medios propios de los clubes de fútbol españoles. De la revista oficial a los canales de TDT. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 16, 145–166.
- Ginesta Portet, X. (2011). El fútbol y el negocio del entretenimiento global. Los clubes como multinacionales del ocio. *Comunicación y sociedad*, 24(1), 141–166.
- Gisoni, J. (2018). *Field Guide to Covering Sports (Second Edition)*. London: SAGE.
- Glaser, B. y Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. New York: Aldine Publishing Company.
- Godin, B. (2008). *Innovation: the History of a Category*. Project on the Intellectual History of Innovation. Working Paper No. 11, Montréal.
- Goebert, C. y Greenhalgh, G. P. (2020). A new reality: Fan perceptions of augmented reality readiness in sport marketing. *Computers in Human Behavior*, 106, 106231.
- Goikoetxea Bilbao, U. y Ramírez de la Piscina, T. (2019). Revistas Jot Down, Anfibia y Panenka: tres formas audaces de entender el periodismo narrativo digital en plena crisis del papel. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, 692–715.

- Goikoetxea Bilbao, U., y Ramírez de la Piscina, T. (2020). La nova era del periodisme de cultura futbolística davant un escenari hollywoodià basat en estrelles i titulars. *Panenka i les revistes amigues. Comunicació: revista de recerca i d'anàlisi*, 9–30.
- Goldhaber, M. (1997). The Attention Economy and the Net. *First Monday*, 2, 4.
- Goldkuhl, G. (2012). Pragmatism vs interpretivism in qualitative information systems research. *European Journal of Information Systems*, 21(2), 135–146. doi:10.1057/ejis.2011.54
- Gollmitzer, M. (2014). Precariously Employed Watchdogs? *Journalism Practice*, 8(6), 826–841. doi: <https://doi.org/10.1080/17512786.2014.882061>
- Gómez Calderón, B., García Borrego, M. y González Cortés, M. E. (2020). El grado en Periodismo en España y su adecuación a las exigencias del ejercicio profesional: la percepción de los estudiantes en prácticas. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 92, 155–178.
- González Alba, J. A. (2016). Nuevos formatos y contenidos para el periodismo deportivo en España: los casos de El Enganche, Revista Líbero y Marca Plus. En *Actas del I Congreso Internacional Comunicación y Pensamiento. Comunicracia y desarrollo social* (2016), p. 364–383. Egregius.
- González Alba, J. A. (2017). Los labs de medios en España: la innovación desde el área de la organización periodística. *Cuadernos de periodistas: revista de la Asociación de la Prensa de Madrid*, 33, 49–63.
- Goldstein, Daniel G. y Goldstein, Dominique C. (2006). Profiting from the Long Tail. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2006/06/profitting-from-the-long-tail>
- Gordijn, J. (2002). *Value-based Requirements Engineering - Exploring Innovative e-Commerce Ideas*. Amsterdam, Países Bajos. Vrije Universiteit. Tesis doctoral.

- Gordijn, J. (2004). e-Business value modelling using the e3-value ontology. En Wendy L. Currie (Ed.). *Value Creation from E-Business Models* (pp. 98–127). Elsevier Ltd. doi: <https://doi.org/10.1016/B978-075066140-9/50007-2>
- Gordijn, J., Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2005). Comparing Two Business Model Ontologies for Designing e-Business Models and Value Constellations. BLED Proceedings. Recuperado de <http://aisel.aisnet.org/bled2005>
- Goyanes, M. (2013a). Estrategias y modelos de negocio: Aclaración de conceptos y terminología de la prensa en Internet. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, 19(1), 419–431. <https://doi.org/10.5209/rev-ESMP.2013.v19.n1.42530>
- Goyanes, M. (2013b). *Paid content strategies and business models of online newspapers. Case analysis of Financial Times, the Times and El Mundo in Orbyt* [Tesis doctoral. Universidade de Santiago de Compostela]
- Goyanes, M. (2014). An empirical study of factors that influence the willingness to pay for online news. *Journalism Practice*, 8(6), 742–757.
- Goyanes M., Artero J. P. y Zapata L. (2018). The effects of news authorship, exclusiveness and media type in readers' paying intent for online news: An experimental study. *Journalism*. doi: 10.1177/1464884918820741
- Goyanes, M., Demeter, M., y de Grado, L. (2020). The culture of free: Construct explication and democratic ramifications for readers' willingness to pay for public affairs news. *Journalism*, 1464884920913436.
- 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.
- Goyanes, M., Rodríguez-Castro, M., y Campos-Freire, F. (2020). Value and Intelligence of Business Models in Journalism. En *Journalistic Metamorphosis*, 171–184. Springer.

- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122. doi:10.1002/smj.4250171110
- Grewal, R., y Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, 65(2), 67–80.
- Grisaffe, B. e Kumar, A. (1998). Antecedents and consequences of customer value: Testing an expanded framework. *Marketing Science Institute*, 98–107.
- Gruber, T. (1993). A Translation Approach to Portable Ontologies. *Knowledge Acquisition*, 199–220.
- Grueskin, B., Seave, A. y Graves, L. (2011). *The Story So Far: What We Know about the Business of Digital Journalism*. New York: Columbia University School of Journalism.
- Guenzi, P., Sajtos, L., y Troilo, G. (2016). The dual mechanism of sales capabilities in influencing organizational performance. *Journal of Business Research*, 69(9), 3707–3713.
- Gummesson, E. (2006). Qualitative research in management: Addressing complexity, context and persona. *Management Decision*, 44(2), 167–179. <https://doi.org/10.1108/00251740610650175>
- Günzel-Jensen, F., y Holm, A. B. (2013). One size does not fit all-understanding the front-end and back-end of business model innovation. *International Journal of Innovation Management*, 17(1). <https://doi.org/10.1142/S1363919613400021>
- Günzel-Jensen, F. y Holm, A. B. (2015). Freemium business models as the foundation for growing an e-business venture: a multiple case study of industry leaders. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 1, 77–102.
- Guo, L. y Volz, Y. (2019). (Re)defining Journalistic Expertise in the Digital Transformation: A Content Analysis of Job Announcements. *Journalism Practice*, 13(10), 1294–1315. doi: <https://doi.org/10.1080/17512786.2019.1588147>

- Gustafsson, J. (2017). *Single Case Studies vs. Multiple Case Studies: A Comparative Study*. Academy of Business, Engineering and Science. Halmstad University, Sweden.
- Hacklin, F., Björkdahl, J. y Wallin, M. W. (2018). Strategies for business model innovation: How firms reel in migrating value. *Long Range Planning*, 51(1), 82-110.
- Halinen, A. y Törnroos, J. Å. (2005). Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research*, 58(9), 1285-1297. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.02.001>
- Hall, P. A. y Soskice, D. W. (Eds.) (2001) *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Hallin, D. C. y Mancini, P. (2004). *Comparing media systems: Three models of media and politics*. Cambridge University Press.
- Hallin, D. C. y Mancini, P. (2010). "Comparing media systems": a response to critics. *Media & Jornalismo*, 17(2), 53-67.
- Hallin, D. C. y Mancini, P. (Eds.). (2011). *Comparing media systems beyond the Western world*. Cambridge University Press.
- Hallin, D. C. y Mancini, P. (2017). Ten Years After Comparing Media Systems: What Have We Learned? *Political Communication*, 34(2), 155-171. doi: <https://doi.org/10.1080/10584609.2016.1233158>
- Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Hanitzsch, T. y Örnebring, H. (2020). Professionalism, Professional Identity, and Journalistic Roles. En K. Wahl-Jorgensen y T. Hanitzsch (Eds.). *The Handbook of Journalism Studies*. New York: Routledge.
- Hargreaves, J. (1986). *Sport, Power and Culture: A Social and Historical Analysis of Popular Sports in Britain*. Cambridge: Polity Press.

- Harms, B., Bijmolt, T. y Hoekstra, J. C. (2017). Digital Native Advertising: Practitioner Perspectives and a Research Agenda. *Journal of Interactive Advertising*, 17(2), 80–91.
- Hart, H. (1931). *The Technique of Social Progress*. New York: Henry Holt and Co.
- Hart, S. L. y Milstein, M. B. (1999). Global Sustainability and the Creative Destruction of Industries. *MIT Sloan Management Review*. Recuperado de <https://sloanreview.mit.edu/article/global-sustainability-and-the-creative-destruction-of-industries/>
- Hasenpusch, T. C. Y Baumann, S. (2017). Strategic Media Venturing: Corporate Venture Capital Approaches of TIME Incumbents. *International Journal on Media Management*, 19(1), 77–100.
- Hedman, J., y Kalling, T. (2003). The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12(1), 49–59. doi: <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000446>
- Heijs, J. y Buesa, M. (2016). *Manual de economía de innovación*. Madrid: Instituto de Análisis Industrial y Financiero Universidad Complutense de Madrid.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. J., y Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Malden, Massachusetts: Blackwell Publishing.
- Helfat, C. E., y Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010.
- Helfat, C. E. y Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: Progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91–102. doi: <https://doi.org/10.1177/1476127008100133>
- Helfat, C. E. y Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831–850.

- Helfat, C. E. y Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243–1250.
- Heravi, B. R. (2019). 3WS of Data Journalism Education: What, where and who?. *Journalism Practice*, 13(3), 349–366.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. New York: World Publishing.
- Hewett, J. (2016). Learning to teach data journalism: Innovation, influence and constraints. *Journalism*, 17(1), 119–137.
- Hock-Doepgen, M., Clauss, T., Kraus, S. y Cheng, C. F. (2020). Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs. *Journal of Business Research*. doi: <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2019.12.001>
- Holcomb, J. (2018). Digital adaptation in local news. Tow Center for Digital Journalism.
- Hollifield, C. A. y Coffey, A. J. (2006). Qualitative research in media management and economics. En A. B. Albarran, S. M. Chan-Olmsted y M. O. Wirth, (2006) (Eds.). *Handbook of Media Management and Economics* (pp. 573–600). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Holm, A. B., Günzel-Jensen, F., y Ulhøi, J. P. (2013). Openness in innovation and business models: lessons from the newspaper industry. *International Journal of Technology Management*, 61(3/4), 324–348.
- Horky, T. y Pelka, P. (2017). Data Visualisation in Sports Journalism: Opportunities and challenges of data-driven journalism in German football. *Digital Journalism*, 5(5), 587-606.
- Horne, J. (2006). *Sport in Consumer Culture*. London: Palgrave.
- Hull, S. (2013). Doing Grounded Theory. Notes for the Aspiring Qualitative Analyst. University of Cape Town: Division of Geomatics. doi:10.6084/M9.FIGSHARE.1050453

- Humphreys, P. (2009). A Political Scientist's Contribution to the Comparative Study of Media Systems in Europe: a Response to Hallin and Mancini. ECREA Communication Law and Policy Section workshop 2009. Zurich, 6-7 November.
- Hung, H. L., Altschuld, J. W. y Lee, Y. (2008). Methodological and conceptual issues confronting a cross-country Delphi study of educational program evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 31, 191-198.
- Hutchins, B. (2019). Mobile media sport: The case for building a mobile media and communications research agenda. *Communication & Sport*, 7(4), 466-487.
- Hutchins, B. y Rowe, D. (2009). From broadcast scarcity to digital plenitude: The changing dynamics of the media sport content economy. *Television & New Media*, 10(4), 354-370.
- Hutchins, B. y Rowe, D. (Eds.) (2013). *Digital media sport: Technology, power and culture in the network society*. Routledge.
- IAB Spain (2019). Estudio anual de inversión publicitaria en medios digitales 2019. Recuperado de <https://iabspain.es/la-inversion-publicitaria-en-medios-digitales-crece-doble-digito/>
- Ibáñez, C. L. y Egoscóabal, A. M. (2008). Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: Fases, fuentes y selección de técnicas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (64), 5-18.
- Jantunen, A., Tarkiainen, A., Chari, S. y Oghazi, P. (2018). Dynamic capabilities, operational changes, and performance outcomes in the media industry. *Journal of Business Research*, 89, 251-257.
- Jarvie, G. (2006). *Sport, culture and society*. New York and London: Routledge.
- Jhally, S. (1984). The spectacle of accumulation: Material and cultural factors in the evolution of the sport/media complex. *Insurgent Sociologist*, 12(3), 41-57
- Jhonson, G. (2001). *Dirección Estratégica*. Madrid: Prentice Hall.

- Kalafatis, S. P., Tsogas, M. H., y Blankson, C. (2000). Positioning strategies in business markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(6), 416–437.
- Kanter, R.M. (1983). *The Change Masters: Corporate Entrepreneurs at Work*. New York: Simon & Schuster.
- Kanter, R.M. (1988). When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organization. *Research in Organizational Behavior*, 10, 169–211.
- Karimi, J. y Walter, Z. (2015). The Role of Dynamic Capabilities in Responding to Digital Disruption: A Factor-Based Study of the Newspaper Industry. *Journal of Management Information Systems*, 32(1), 39–81. doi: 10.1080/07421222.2015.1029380
- Karimi, J., y Walter, Z. (2016). Corporate Entrepreneurship, Disruptive Business Model Innovation Adoption, and Its Performance: The Case of the Newspaper Industry. *Long Range Planning*, 49(3), 342–360. doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.09.004>
- Kaye, J. y Quinn, S. (2010). *Funding journalism in the digital age*. New York: Peter Lang.
- Ketkar, S. and Sett, P. K. (2009). HR flexibility and firm performance: Analysis of a multi-level causal model. *International Journal of Human Resource Management*, 20, 1009–38.
- Ketterer, S., McGuire, J. y Murray, R. (2014). Contrasting Desired Sports Journalism Skills in a Convergent Media Environment. *Communication & Sport*, 2(3), 282–298. doi: <https://doi.org/10.1177/216747951348211>
- Khajeheian, D. y Ebrahimi, P. (2020). Media branding and value co-creation: effect of user participation in social media of news media on attitudinal and behavioural loyalty. *European Journal of International Management* (in press).
- Khalifa, A. S. (2004). Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*, 42(5), 645–666.

- Kian, E. M., Anderson, E., Vincent, J. y Murray, R. (2015). Sport journalists' views on gay men in sport, society and within sport media. *International Review for the Sociology of Sport*, 50(8), 895-911.
- Kim, W. C., y Mauborgne, R. (2014). *Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business Review Press.
- Kimberly, J.R. (1981). *Managerial innovation*. En P. C. Nystrom y W. H. Starbuck. (Eds). *Handbook of Organization Design*. Oxford: Oxford University Press.
- Kleis Nielsen, R., Cornia, A. y Kalogeropoulos, A. (2016). Challenges and opportunities for news media and journalism in an increasingly digital, mobile, and social media environment. Reuters Institute for The Study of Journalism. Oxford University
- Kline, S. J., y Rosenberg, N. (1986). An overview of innovation. En R. Landau y N. Rosenberg (Eds.). *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth* (pp. 275-305). Washington DC: National Academy Press.
- Knight, M. (2015). Data journalism in the UK: A preliminary analysis of form and content. *Journal of Media Practice*, 16(1), 55-72.
- Kortge, D. y Okonkwo, A. (1993). Perceived value approach to pricing. *Industrial Marketing Management*, 22(2), 133-140.
- Kopelman, R. E., Prottas, D. J., y Davis, A. L. (2008). Douglas McGregor's theory X and Y: Toward a construct-valid measure. *Journal of Managerial Issues*, 255-271.
- Kosterich, A. (2021). Reengineering Journalism: Product Manager as News Industry Institutional Entrepreneur. *Digital Journalism*. doi: 10.1080/21670811.2021.1903959
- Kotler, P. y Armstrong, G. (1996). *Principles of Marketing*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

- Kotsemir, M. N., y Abroskin, A. (2013). Innovation Concepts and Typology – An Evolutionary Discussion. *SSRN Electronic Journal*, (46667). doi: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2221299>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kranz, J. J., Hanelt, A., y Kolbe, L. M. (2016). Understanding the influence of absorptive capacity and ambidexterity on the process of business model change—the case of on-premise and cloud-computing software. *Information Systems Journal*, 26(5), 477–517.
- Krüger, C., Swatman, P. M., y van der Beek, K. (2003). Business Model Formation within the Online News Market: The Core + Complement Business Model Framework. 16th Bled eCommerce Conference, Bled, Slovenia.
- Krumsvik, A. H. (2014). Newspaper Ownership And The Prioritization Of Digital Competences. *Digital Journalism*, 3(5), 777–790. doi: <https://doi.org/10.1080/21670811.2014.941234>
- Küing, L. (2013). Innovation, Technology and Organisational Change. Legacy Media's Big Challenges. An Introduction. En T. Storsul y A. H. Krumsvik (Eds.). *Media Innovations: A Multidisciplinary Study of Change* (pp. 9–12). Göteborg: Nordicom.
- Küing, L. (2015). *Innovators in Digital News*. *Innovators in Digital News*. London and New York: I. B. Tauris & Co.
- Küing, L. (2017a). Reflections on the ascendancy of technology in the media and its implications for organisations and their leaders. *The Journal of Media Innovations*, 4(1), 77–81. doi: <https://doi.org/10.5617/jmi.v4i1.3171>

- Küng, L. (2017b). *Strategic management in the media: Theory to practice*. London: SAGE Publications. ISBN: 978-1-4739-2949-4
- Küng, L. (2020). *Hearts and Minds: Harnessing Leadership, Culture and Talent to Really Go Digital*. Reuters Institute For the Study of Journalism. University of Oxford
- Lado, A. A. y Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699–727.
- Lagunas, A. (s.f.). Panenka: “Me siento preso de aquel penalti”. Recuperado de <https://www.panenka.org/miradas/entrevistas/panenka-me-siento-pres-de-aquel-penalti/>
- Lambert, S. (2008). A conceptual framework for business model research. *BLED 2008 proceedings*, 24.
- Lang, M. (2020). Business Model Innovation Approaches: A Systematic Literature Review. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 68(2), 435–449.
- Lanzi, D. (2007). Capabilities, human capital and education. *Journal of Socio-Economics*, 36(3), 424–435. doi: <https://doi.org/10.1016/j.socec.2006.12.005>
- Lanzolla, G., y Markides, C. (2020). A Business Model View of Strategy. *Journal of Management Studies*. doi: <https://doi.org/10.1111/joms.12580>
- Larson, M. S. (1977) *The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis*. Berkeley, California: University of California Press.
- La Vanguardia (2019). Mediaset España anuncia la adquisición de la plataforma de actualidad deportiva ElDesmarque. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/vida/20190306/46889564671/mediaset->

espana-anuncia-la-adquisicion-de-la-plataforma-de-actualidad-deportiva-eldesmarque.html

- Lavie, D. (2006). Capability reconfiguring: An analysis of incumbent responses to technological change. *Academy of Management Review*, 31, 153–174.
- Le Blanc, P. M., González-Romá, V. y Wang, H. (2020). Charismatic Leadership and Work Team Innovative Behavior: the Role of Team Task Interdependence and Team Potency. *Journal of Business and Psychology*, (2009). doi: <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09663-6>
- Le Masurier, M. (2015). What is Slow Journalism?. *Journalism Practice*, 9(2), 138–152. doi: 10.1080/17512786.2014.916471
- Lecocq, X., Demil, B., y Ventura, J. (2010). Business models as a research program in strategic management: an appraisal based on Lakatos. *M@n@gement*, 13(4), 214–225.
- Lecocq, X., Demil, B., y Warnier, V. (2006). Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'Expansion Management Review*, (4), 96–109.
- Leminen, S., Huhtala, J. P., Rajahonka, M. y Westerlund, M. (2016). Business model convergence and divergence in publishing industries. En A. Lugmayr, C. Dal Zotto (Eds.). *Media Convergence Handbook-Vol. 1* (pp. 187–200). Berlin: Springer.
- Lepak, D. P., Smith, K. G., y Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180–194. doi: <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.23464011>
- Levy, D. y Nielsen, R. K. (2010). The Changing Business of Journalism and its Implications for Democracy. Reuters Institute for the Study of Journalism. University of Oxford.
- Lewis, S. C. y Westlund, O. (2014). Big Data and Journalism. *Digital Journalism*, 3(3), 447–466. doi:10.1080/21670811.2014.97641

- Liao, S., Liu, Z., y Zhang, S. (2018). Technology innovation ambidexterity, business model ambidexterity, and firm performance in Chinese high-tech firms. *Asian Journal of Technology Innovation*, 26(3), 325-345.
- Lin, P., Zhang, X., Yan, S., Jiang, Q., y Huang, C. (2020). Dynamic Capabilities and Business Model Innovation of Platform Enterprise: A Case Study of DiDi Taxi. *Scientific Programming*, 2020. doi: <https://doi.org/10.1155/2020/8841368>
- Linder, J. y S. Cantrell (2000). *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, Accenture Institute for Strategic Change.
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G. y Deimler, M. S. (2009). *Business model innovation. When the Game Gets Tough, Change the Game*. Boston, Massachusetts: The Boston Consulting Group.
- Lindner, M. A., Vaquero, L. M., Rodero-Merino, L., y Cáceres, J. (2010). Cloud economics: Dynamic business models for business on demand. *International Journal of Business Information Systems*, 5(4), 373-392.
- Lindskow, K. (2016). *Exploring Digital News Publishing Business Models* [Tesis doctoral, Copenhagen Business School & JP/Politikens Hus].
- Loon, M., Otaye-Ebede, L. y Stewart, J. (2020). Thriving in the new normal: The HR microfoundations of capabilities for business model innovation. An integrated literature review. *Journal of Management Studies*, 57(3), 698-726.
- Lopes, S. C. P., Lopes, H. E. G., Coleta, K. G., y Rodrigues, V. C. (2019). Dynamic Business Model: Capture of value and generation of sustainable competitive advantage. En *Handbook of Research on Business Models in Modern Competitive Scenarios* (pp. 99-116). IGI Global.
- López-García, X., Rodríguez-Vázquez, A. y Pereira-Fariña, X. (2017). Competencias tecnológicas y nuevos perfiles profesionales: desafíos del periodismo actual. *Comunicar: Revista Científica Iberoamericana de Comunicación y Educación*, (53), 81-90.

- López-Gómez, E. (2018). El método Delphi en la investigación actual en educación: una revisión teórica y metodológica. *Educación XXI*, 21 (1), 17-40.
- López Hidalgo, A. y Ufarte Ruiz, M. J. (2016). Laboratorios de periodismo en España. Nuevas narrativas y retos de futuro. *Ámbitos: revista internacional de comunicación*, 34.
- Lou, C. y Yuan, S. (2019) Influencer Marketing: How Message Value and Credibility Affect Consumer Trust of Branded Content on Social Media. *Journal of Interactive Advertising*, 19:1, 58-73. doi: 10.1080/15252019.2018.1533501
- Lynch, R. (2006). *Corporate Strategy (4th Edition)*. Harlow, Essex: Pearson Educación Limited
- Lyu, D., & Wu, Z. (2021). Gender Identity and Olympic Games: The Iridescence in Tokyo 2020. *Estudios LGBTIQ+, Comunicación y Cultura*, 1(2), 171-178.
- Macdonald, I. (2006). Teaching journalists to save the profession: A critical assessment of recent debates on the future of US and Canadian journalism education. *Journalism Studies*, 7(5), 745-764. doi: <https://doi.org/10.1080/14616700600890414>
- Macnamara, J. (2010). Remodelling media: The urgent search for new media business models. *Media International Australia*, 137(1), 20-35.
- Magee, C. M. (2006). The Roles of Journalists in Online Newsrooms. Online News Association
- Magrath, R. (2020). "Progress... slowly, but surely": The sports media workplace, gay sports journalists, and LGBT media representation in sport. *Journalism Studies*, 21(2), 254-270.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80, 86-92.
- Maijanen, P. (2020). Approaches from strategic management: Resource-based view, knowledge-based view, and dynamic capability view. En Von Rimscha, M. B.

- (Ed.) (2020) *Management and Economics of Communication*. Boston/Berlin: Walter de Gruyter GmbH. ISBN: 9783110589542
- Maijanen, P. y Jantunen, A. (2016). Dynamics of dynamic capabilities – the case of public broadcasting. *Int. J. Business Excellence*, 9(2), 135–155.
- Maijanen, P., Jantunen, A. y Hujala, Maija (2015). Dominant logic and dynamic capabilities in strategic renewal - case of public broadcasting. *Int. J. Business Excellence*, 8(1).
- Maijanen, P. y Virta, S. (2017). Managing exploration and exploitation in a media organisation—A capability-based approach to ambidexterity. *Journal of Media Business Studies*, 14 (2). 146–165.
- Malmelin, N., y Moisander, J. (2014). Brands and Branding in Media Management—Toward a Research Agenda. *JMM International Journal on Media Management*, 16(1), 9–25. doi: <https://doi.org/10.1080/14241277.2014.898149>
- Manfredi Sánchez, J. L. y López Cepeda, A. (2017). Nuevos proyectos periodísticos. Emprendimiento periodístico en deporte. En J. L. Rojas Torrijos (Ed.). *Periodismo deportivo de manual* (pp. 59–81). Valencia: Tirant Humanidades.
- Manfredi Sánchez, J. L., Rojas Torrijos, J. L. y Herranz de La Casa, J. M. (2015). Periodismo emprendedor: el periodismo deportivo en España. *Revista Latina de Comunicación Social*, (70), 69–90.
- Manfredi-Sánchez, J. L., Rojas-Torrijos, J. L. y Herranz-de-la-Casa, J. M. (2015). Innovación en el periodismo emprendedor deportivo. Modelo de negocio y narrativas. *El profesional de la información*, 24(3), 265–273.
- Manfredi Sánchez, J. L., Ufarte-Ruiz, M. J. y Herranz de la Casa, J. M. (2019). Innovación periodística y sociedad digital: Una adaptación de los estudios de Periodismo. *Revista Latina de Comunicación Social*, (74), 1633–1654.
- 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*, 1.

- Marazzi, C. (2008). *Capitalism and Language: From the New Economy to the War Economy* (G. Conti, trans.). Los Angeles, California: Semiotexte.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71–87.
- Marchetti, D. (2005). Subfields of Specialised Journalism. En R. Benson y E. Neveu (eds.). *Bourdieu and the Journalistic Field* (pp. 68–84). Cambridge: Polity Press.
- Marín-Sanchiz, C. R. y Carvajal, M. (2019). Modelos de negocio en el periodismo: una propuesta metodológica para realizar estudios de caso. *index.comunicación*, 9(1), 149–171.
- Marín-Sanchiz, C. R. y Carvajal, M. (2020). Studying the transformation of the media business model: A new framework for case studies. *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 20, 283–310. <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2020.20.12>.
- Marín-Sanchiz, C. R., Carvajal, M. y González-Esteban, J.L. (2021) Survival Strategies in Freelance Journalism: An Empowering Toolkit to Improve Professionals' Working Conditions. *Journalism Practice*. doi: 10.1080/17512786.2021.1929414
- Marín Sanchiz, C. R., Valero Pastor, J. M. y Rojas-Torrijos, J. L. (2022). Periodismo deportivo en plataformas crecientes: análisis de las retransmisiones futbolísticas en Twitch a través de LaLiga Casters. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 28(2), 329-339.
- Markides, C. y Charitou, C. D. (2004). Competing with dual business models: A contingency approach. *Academy of Management Executive*, 18(3), 22–36.
- Marta-Lazo, C., Rodríguez, J. M. y Peñalva, S. (2020). Digital journalism competences. Systematic review of the scientific literature on new professional profiles of the journalist. *Revista Latina de Comunicación Social*, 75, 53-68. doi: <https://www.doi.org/10.4185/RLCS-2020-1416>

- Martins, C. S. y Cerqueira, C. (2018). As jornalistas de desporto em Portugal: minoritárias e com pouco poder. *Estudos em Comunicação*.
- Martins, L. L., Rindova, V. P. y Greenbaum, B. E. (2015). Unlocking the hidden value of concepts: A cognitive approach to business model innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9, 99–117.
- Martínez-Corcuera, R. y Mauro, M. (2020). Periodismo de bufanda y discursos de odio machistas en el periodismo deportivo radiofónico. En *Comunicación y Diversidad. Libro de comunicaciones del VII Congreso Internacional de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación* (pp. 898-919). Asociación Española de Investigación de la Comunicación.
- Mascardi, J. (2008). Periodismo Digital: La Polivalencia Profesional y los Nuevos Espacios Profesionales. En F. Irigaray, D. Ceballos, y M. Manna (Eds.), *Nuevos medios, nuevos modos, nuevos lenguajes. 1º Foro de Periodismo Digital de Rosario* (pp. 87–94)
- Masempresas (2016). Entrevista a Javier Padilla, fundador de Nabumbu Toys y El Desmarque. Recuperado de <https://masempresas.cea.es/entrevista-javier-padilla-fundador-nabumbu-toys-el-desmarque/>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Mason, K. J. y Leek, S. (2008). Learning to build a supply network: An exploration of dynamic business models. *Journal of Management Studies*, 45(4), 774–799. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00769.x>
- Massa, L. y Tucci, C. y Afuah, A. (2017). A Critical Assessment of Business Model Research. *Academy of Management Annals*. doi: 11. 73–104. 10.5465/annals.2014.0072.
- Mathisen, B. R. (2017). Entrepreneurs and Idealists — Freelance Journalists at the Intersection of Autonomy and Constraints. *Journalism Practice*, 13(8), 1003–1007. <https://doi.org/10.1080/17512786.2019.1640633>

- McChesney, R. W. (1989). Media made sport: A history of sports coverage in the United States. En L. A. Wenner (1989) (pp. 49–69). *Media, sports, and society*. Newbury Park, California: SAGE.
- McEnnis, S. (2018a). Sports journalism and cultural authority in the digital age. En T. F. Carter, D. Bursley y M. Doidge (Eds.). *Transforming sport: Knowledges, practice, structures* (pp. 207–219). London: Routledge.
- McEnnis, S. (2018b). Toy department within the toy department? Online sports journalists and professional legitimacy. *Journalism*.
<https://doi.org/10.1177/1464884918797613>
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McGuire, J. P. y Murray, R. (2013). Attitudes of Sport Print Journalists about Developing Electronic Media Skills: A Case Study of Two Major Newspapers. *International Journal of Sport Communication*, 6(4), 464–477. doi:10.1123/ijsc.6.4.464
- McGuire, J. y Murray, R. (2016). New work demands create inequity for sports journalists. *Newspaper Research Journal*, 37(1), 58–69. doi: <https://doi.org/10.1177/0739532916634648>
- Mediaset (2019). Mediaset España adquiere la plataforma deportiva ElDesmarque. Recuperado de https://www.mediaset.es/mediaset-espana-adquiere-eldesmarque_o_2717925015.html
- Medina-Laverón, M., Sánchez-Tabernero A. y Breiner, J. (2021). Some viable models for digital public-interest journalism. *El profesional de la información*, 30(1), 1–15.
- Meirelles, D. S. e. (2019). Business Model and Strategy: In Search of Dialog through Value Perspective. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(6), 786–806. doi: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019180314>

- Metallo, C., Agrifoglio, R., Schiavone, F. y Mueller, J. (2018). Understanding business model in the Internet of Things industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 298–306.
- Mezger, F. (2014). Toward a capability-based conceptualization of business model innovation: Insights from an explorative study. *R and D Management*, 44(5), 429–449. doi: <https://doi.org/10.1111/radm.12076>
- Mierzejewska, B. I. (2011). Media management in theory and practice. *Managing media work*, 13–30.
- Mierzejewska, B. y Hollifield C. A. (2006). Theoretical approaches in media management research. En A. B. Albarran, S. M. Chan-Olmsted y M. O. Wirth (Eds.). *Handbook of media management and economics* (pp. 37–65). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Miller, T. (2001). *Sportsex*. Philadelphia: Temple University Press.
- Minatogawa, V., Franco, M., Durán, O., Quadros, R., Holgado, M., y Batocchio, A. (2020). Carving out new business models in a small company through contextual ambidexterity: the case of a sustainable company. *Sustainability*, 12(6), 2337.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fail of Strategic Planning*. New York, Free Press.
- Mitchel, D. y Coles (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*, 24, 15–21.
- Mitrega, M., Forkmann, S., Zaefarian, G., y Henneberg, S. C. (2017). Networking capability in supplier relationships and its impact on product innovation and firm performance. *International Journal of Operations y Production Management*, 37(5), 577–606.
- Mooney, A. (2007). Core competence, distinctive competence, and competitive advantage: What is the difference?. *Journal of Education for Business*, 83(2), 110–115.

- Morkunas, V. J., Paschen, J. y Boon, E. (2019). How blockchain technologies impact your business model. *Business Horizons*, 62(3), 295–306.
- 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>
- Mosco, V. (2009). *The Political Economy of Communication*. London: Sage.
- Murray, R., McGuire, J., Ketterer, S. y Sowell, M. (2011). Convergence vs. traditional training: How newspaper sports editors view future sports journalists. *Journal of Sports Media*, 6, 65–88. doi: 10.1353/jsm.2011.0008
- Murschetz, P. C., Omid, A., Oliver, J. J., Kamali Saraji, M., y Javed, S. (2020). Dynamic capabilities in media management research. A literature review. *Journal of Strategy and Management*, 13(2), 278–296. <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2019-0010>
- Mutiara, F., y Priyonggo, A. (2020). Analysis of Sustainability Business Media from Hyperlocal and Entrepreneurial Journalism Perspectives: a Case Study of DI'S Way Daily. *Journal of Entrepreneurship & Business*, 1(2), 102-113.
- Mütterlein, J., y Kunz, R. E. (2018). Innovate alone or with others? Influence of entrepreneurial orientation and alliance orientation on media business model innovation. *Journal of Media Business Studies*, 14(3), 173–187. doi: <https://doi.org/10.1080/16522354.2018.1445162>
- Myers, M. D. (2019). *Qualitative research in business and management*. SAGE Publications Limited.
- Myers, M. y Avison, D. (Eds.) (2002). An introduction to qualitative research in information systems. En *Qualitative Research in Information Systems: A Reader*. London: SAGE Publications Limited.
- Myllylahti, M. (2016). What Content is Worth Locking Behind a Paywall? *Digital Journalism*, 5(4), 460–471. doi: <https://doi.org/10.1080/21670811.2016.1178074>

- Mylylahti, M. (2021). It's a Dalliance! A Glance to the First Decade of the Digital Reader Revenue Market and How the Google's and Facebook's Payments Are Starting to Shape It. *Digital Journalism*, 1–19.
- Nafría, I. (2017). *La reinención de The New York Times. Cómo la «dama gris» del periodismo se está adaptando (con éxito) a la era móvil*. Austin: Knight Center for Journalism in the Americas.
- Nagano, H. (2019). The growth of knowledge through the resource-based view. *Management Decision*, 58(1), 98–111. doi: <https://doi.org/10.1108/MD-11-2016-0798>
- Naldi, L., Wikström, P. y Von Rimscha, M. B. (2014). Dynamic Capabilities and Performance. *International Studies of Management & Organization*, 44(4), 63–82. doi: 10.2753/IMO0020-8825440404
- Naranjo de Arcos, A. (2011). *Tratamiento de la información deportiva: El caso de los encuentros de fútbol entre Real Madrid y F. C. Barcelona* [Tesis doctoral. Universidad de Málaga].
- Nelson, P. (1970). Information and Consumer Behaviour. *Journal of Political Economy*, 78(2).
- Newman, N. (2021). Journalism, media, and technology trends and predictions 2021. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Newman, N., Fletcher, R., Schulz, A., Andi, S., Robertson, C. T. y Nielsen, R. K. (2021). Reuters Institute digital news report 2021. Reuters Institute for the study of Journalism.
- Newton, E. (2012). Reply to Francisco, Lenhoff, Schudson| promise, peril of “Teaching Hospitals”. *International Journal of Communication*, 6(4).
- Nicholas, T. (2003). Why Schumpeter was right: Innovation, market power, and creative destruction in 1920s America. *Journal of Economic History*, 63(4), 1023–1058. doi: <https://doi.org/10.1017/S0022050703002523>
- Nicholson, M. (2007). *Sport and the Media: Managing the Nexus*. Oxford: Elsevier.

- Nikou, S. y Bouwman, H. (2017). Mobile health and wellness applications: A business model ontology-based review. *International Journal of E-Business Research (IJEER)*, 13(1), 1–24.
- Nielsen, R. K. (2018). The Changing Economic Contexts of Journalism. En Wahl-Jorgensen, K. y Hanitzsch, T. (Ed.). *ICA Handbook of Journalism Studies*. Routledge.
- Nielsen, R. K. y Levy, D. (2010). The Changing Business of Journalism and its Implications for Democracy. En D. Levy y R. K. Nielsen (Eds.). *The Changing Business of Journalism and its Implications for Democracy* (pp. 3–15). Reuters Institute for the Study of Journalism. University of Oxford.
- Nieto, A. (2001). Economía de la apariencia y mercado de la información. *Comunicación y Sociedad*, XIV(2), 117–142.
- Nunes, A. C. B. y Canavilhas, J. (2020). Journalism Innovation and Its Influences in the Future of News: A European Perspective Around Google DNI Fund Initiatives. En J. Vázquez-Herrero, S. Direito-Rebollal, A. Silva-Rodríguez y X. López-García (Eds.) *Journalistic Metamorphosis: Media Transformation in the Digital Age* (pp. 41–56). Cham: Springer International Publishing. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-030-36315-4_4
- Nyre, L., Ribeiro, J. y Tessem, B. (2018). Business models for academic prototypes: A new approach to media innovation. *The Journal of Media Innovations*, 4(2), 4–19.
- O'Brien, D., Wellbrock, C. M., y Kleer, N. (2020). Content for Free? Drivers of Past Payment, Paying Intent and Willingness to Pay for Digital Journalism—A Systematic Literature Review. *Digital Journalism*, 8(5), 643–672. doi: <https://doi.org/10.1080/21670811.2020.1770112>
- O'Connor, G. C. (2008). Major innovation as a dynamic capability: A systems approach. *Journal of Product Innovation Management*, 25, 313–30

- O'Connor, G. C. y McDermott, C. M. (2004). The human side of radical innovation. *Journal of Engineering and Technology Management*, 21, 11–30.
- OCDE. (2005). *Manual de Oslo. Analysis*, 30. doi: <https://doi.org/10.1787/9789264065659->
- OCDE (2014). OECD Core Competency Framework. Recuperado de https://www.oecd.org/careers/competency_framework_en.pdf
- Oliver, J. (2015). Dynamic capabilities and superior firm performance in the UK media industry. *Journal of Media Business Studies*, 11(2), 57–78. doi: <https://doi.org/10.1080/16522354.2014.11073580>
- Oliver, J. J. (2017). Exploring industry level capabilities in the UK creative industries. *Creative Industries Journal*, 10(1), 75–88.
- Olsen, R. K., Pickard, V., y Westlund, O. (2020). Communal News Work: COVID-19 Calls for Collective Funding of Journalism. *Digital Journalism*, 1–8.
- Olsen, R. K., y Solvoll, M. K. (2018a). Reinventing the business model for local newspapers by building walls. *Journal of Media Business Studies*, 15(1), 24–41. doi: <https://doi.org/10.1080/16522354.2018.1445160>
- Olsen, R. K., y Solvoll, M. K. (2018b). Bouncing off the Paywall—Understanding Misalignments Between Local Newspaper Value Propositions and Audience Responses. *JMM International Journal on Media Management*, 20(3), 174–192. doi: <https://doi.org/10.1080/14241277.2018.1529672>
- O'Reilly, C. A., y Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–2
- Organista, N. y Mazur, Z. (2020). “You either stop reacting or you don't survive. There's no other way”: the work experiences of Polish women sports journalists. *Feminist Media Studies*, 20(8) 1110-1127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>

- Örnebring, H. (2009). *The Two Professionalisms of Journalism: Journalism and the changing context of work*. Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: a proposition in a design science approach* [Tesis doctoral. Universidad de Lausanne]
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2003). Towards business and information systems fit through a business model ontology. *Proceedings Strategic Management Society (SMS) Conference 2003*, 1–8. doi: <https://doi.org/10.1.1.57.9461>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., y Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 1.
- Porcu, O., Hermans, L. y Broersma, M. (2020). Unlocking the Newsroom: Measuring Journalists' Perceptions of Innovative Learning Culture. *Journalism Studies*. doi: 10.1080/1461670X.2020.1758956
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Owers, J., Carveth, R., y Alexander, A. (2004). An introduction to media economics theory and practice. *Media economics: Theory and practice*, 3, 3–47.
- Panenka (s.f.). Manifiesto. Recuperado de <https://www.panenka.org/manifiesto/>
- Panenka (2020). Kafka en Maracaná, el nuevo libro de Panenka. <https://www.panenka.org/miradas/intrahistorias/kafka-en-maracana-el-nuevo-libro-de-panenka/>
- Papadopoulos, P., Snyder, P., y Livshits, B. (2019). Another brick in the paywall: The popularity and privacy implications of paywalls. *CoRR*, abs/1903.01406.

- Parker, L. D., y Ritson, P. A. (2005). Revisiting fayol: Anticipating contemporary management. *British Journal of Management*, 16(3), 175–194. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00453.x>
- Parsons, C. (2018). Constructivism and Interpretive Theory. En V. Lowndes, D. Marsh y G. Stoker (Eds.). *Theory and Methods in Political Science* (pp. 75–91). London: Palgrave.
- Pavlik, J. V. (2013). Innovation and the future of journalism. *Digital Journalism*, 1(2), 181–193. doi: 10.1080/21670811.2012.756666
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- Penrose, E. T. (1960). The growth of the firm. A case study: the Hercules powder company. *The Business History Review*, 34(1)
- Pérez-Alaejos, M. P., Pedrero Esteban, L. M. y León-Aizpuru, A. (2018). La oferta nativa de pódcast en la radio comercial española: contenidos, géneros y tendencias. *Fonseca: Journal of Communication*, 1-106.
- Pérez Serrano, M. J. (2012). Economía de la atención': la implicación de la cultura digital en el cambio corporativo y empresarial del Grupo PRISA, 272–280. doi: <https://doi.org/10.6035/978-84-87510-57-1.2011.23>
- Perkiö, B. (2019). *Sustainable Value Propositions of European Digital Born Media Organizations* [Tesis doctoral. LUT School of Business and Management. Lappeenranta-Lahti University of Technology]
- Perrin, N. (2019). Facebook-Google Duopoly Won't Crack This Year. Informe de la consultora eMarketer. Recuperado de <https://www.emarketer.com/content/facebook-google-duopoly-won-t-crack-this-year>
- Perrin, N. (2020). US Digital Display Advertising 2020. Informe de la consultora eMarketer. Recuperado de <https://www.emarketer.com/content/us-digital-display-advertising-2020>

- Peter, M., Montecchiari, D., Hinkelmann, K. y Grivas, S. G. (2020). Ontology-Based Visualization for Business Model Design. En IFIP Working Conference on The Practice of Enterprise Modeling (pp. 244–258). Cham: Springer.
- Peters, F., van Kleef, E., Snijders, R. y van den Elst, J. (2013). The Interrelation Between Business Model Components – Key Partners Contributing to a Media Concept. *Journal of Media Business Studies*, 10(3), 1–22. doi: 10.1080/16522354.2013.11073565
- Petrovic, O., Kittl, C. y Teksten, R. D. (2001). Developing Business Models for eBusiness. International Proc. Conference on Electronic Commerce, Vienna.
- Pew Research Center (2018). State of the News Media. Recuperado de <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/07/23/key-takeaways-state-of-the-news-media-2018/>
- Picard, R. G. (2000). Changing business models of online content services: Their implications for multimedia and other content producers. *International Journal on Media Management*, 2(2), 60–68.
- Picard, R. G. (2006). Journalism, Value Creation and the Future of News Organizations. Joan Shorenstein Center. Harvard University.
- Picard, R. G. (2010). A Business Perspective on Challenges Facing journalism. En Levy, D. y Nielsen, R. K. (Eds.). *The Changing Business of Journalism and its Implications for Democracy* (2010). Reuters Institute for the Study of Journalism. University of Oxford.
- Picard, R. G. (2011). *The Economics and Financing of Media Companies*. New York: Fordham University Press.
- Picard, R. G. (2012). *La creación de valor y el futuro de las empresas informativas. Por qué y cómo el periodismo debe cambiar para seguir siendo relevante en el siglo XXI*. Porto: Media XXI.

- Picard, R. G. (2015). Deficient tutelage: Challenges of contemporary journalism education. En G. Allen, S. Craft, C. Waddell y M. L. Young (Eds). *Toward 2020: New Directions in Journalism Education* (pp. 4–10). Toronto: Ryerson Journalism Research Centre.
- Pizá, C. (2018). Mediaset compra Eldesmarque.com, el gigante de los equipos y deportes 'pequeños'. *El Confidencial*. Recuperado de https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-12-23/mediaset-eldesmarque-digital-sevilla-internet_1723570/
- Porcu, O. (2020). Exploring innovative learning culture in the newsroom. *Journalism*, 21(10), 1556–1572. <https://doi.org/10.1177/1464884917724596>
- Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial Analysts Journal*, 36(4), 30–41.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*. November-December.
- Porter, M. E. (1998). Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors. *Industrial Marketing Management*, 11. doi: [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(82\)90025-6](https://doi.org/10.1016/0019-8501(82)90025-6)
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(3). 62–78.
- Portilla, I. (2018). Preocupación por la privacidad a la hora de compartir información a cambio de noticias personalizadas. *El profesional de la información*, 27(1), 19–27.
- Posetti, J. (2018). Time to step away from the 'bright, shiny things'? Towards a sustainable model of journalism innovation in an era of perpetual change. Reuters Institute for the Study of Journalism. Recuperado de

https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2018-11/Posetti_Towards_a_Sustainable_model_of_Journalism_FINAL.pdf

- Powell, T. C. (2001). Competitive advantage: logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, 22(9), 875–888.
- Priem, R. L. y Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. *Academy of Management Review*, 26(1), 22–40.
- Prieto, C. y Pascual, A. (2021). Cuñaos contra panenkitas: bienvenidos a la gran guerra cultural de la prensa deportiva. *El Confidencial*. Recuperado de https://www.elconfidencial.com/deportes/2021-03-28/cunaos-panenkitas-guerra-cultura-prensa-deportiva_3009287/
- Puertas-Graell, D. (2021). El uso de las redes sociales para atraer a la audiencia en la programación deportiva televisiva. Análisis comparado de “El Chiringuito de Jugones”, “El Club de la Mitjanit”, “Estudio Estadio” y “Deportes Cuatro”. XXVII Congreso de la Sociedad Española de Periodística. [https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/111833/Transformaci %c3 %b3n %20digital.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/111833/Transformaci%C3%B3n%20digital.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Puig, N. y Heinemann, K. (1991). El deporte en la perspectiva del año 2000. *Papers*, 38, 123–141.
- Qu, G., y Wang, L. (2020). Toward a Knowledge-Based View of the Business Model: Ontology, Architecture, and Dynamics. *Academy of Management Proceedings*, 2020, 1.
- Quinn, J. B. (1978). Strategic Change: “Logical Incrementalism.”. *Sloan Management Review*, 20(1), 7–19.

- Ramon-Vegas, X. y Tulloch, C. D. (2019). Life Beyond Clickbait Journalism: A Transnational Study of the Independent Football Magazine Market. *Communication & Sport*. doi: <https://doi.org/10.1177/2167479519878674>
- Ramírez-Plascencia, D. Marzo de 2015. El periodismo digital y las políticas editoriales en materia de plagio: una discusión necesaria, pero ausente. *Palabra Clave*, 18(1), 111–130. doi: 10.5294/pacla.2015.18.1.5
- Rappa, M. (2001). *Managing the digital enterprise - Business models on the Web*, North Carolina State University.
- Reed, S. (2013). American Sports Writers' Social Media Use and Its Influence on Professionalism. *Journalism Practice*, 7(5), 555–571.
- Reguant-Álvarez, M. y Torrado-Fonseca, M. (2016). El método Delphi. *REIRE, Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 9 (1), 87–102. doi: 10.1344/reire2016.9.191
- Reichardt, C. S. y Cook, T. D. (1979). Beyond qualitative versus quantitative methods. En T. D. Cook, y C. S. Reichardt (Eds.). *Qualitative and Quantitative Methods in Evaluation Research* (pp. 7–32). California: SAGE Publications Limited.
- Reinardy, S. (2006). It's Gametime: The Maslach Burnout Inventory Measures Burnout of Sports Journalists. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 83(2), 397–412.
- Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, 23, 12–25.
- Ries, A. y Trout, J. (1993). *Positioning: The battle for your mind*. New York: Warner Books.
- Ries, A. y Trout, J. (1997). *Marketing warfare*. New York: McGraw-Hill
- Rihan, I. (1998). What is Human Resource Management? Recuperado de <https://bit.ly/riham-1998>
- Rissanen, T. y Karhu, P. (2017, December). New Organizational Forms of Innovation: What is Business Model Ambidexterity?. In *ISPIM Innovation Symposium* (pp.

- 1-15). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).
- Rojas Torrijos, J. L. (2011). Aitor Lagunas: "Panenka busca ofrecer un espacio en el que el fútbol vaya más allá del deporte y sea un espejo de la vida". Recuperado de <http://periodismodeportivodecalidad.blogspot.com/2011/09/aitor-lagunas-panenka-ofrece-un-espacio.html>
- Rojas Torrijos, J. L. (2014). Periodismo deportivo. Nuevas tendencias y perspectivas de futuro. *Correspondencias & Análisis*, 4, 177–190.
- Rojas Torrijos, J. L. (2015). Nuevos horizontes del periodismo deportivo español: primeras revistas para móviles y tabletas en los diarios Marca y Sport. Fonseca, *Journal of Communication*, 10, 29–49.
- Rojas Torrijos, J. L. (2017). *Periodismo deportivo de manual*. Valencia: Tirant Humanidades.
- Rojas-Torrijos, J. L. (2021a). Cómo se enseña y se investiga el periodismo deportivo en España. En J. L. Rojas Torrijos (Coord.). *Cómo hacer periodismo deportivo. Una visión iberoamericana*. Sevilla: Editorial Universidad de Sevilla.
- Rojas-Torrijos, J. L. (2021b). El estado de la investigación en los Trabajos Fin de Máster en periodismo deportivo en España. *Revista de Comunicación*, 20(1), 269-284.
- Rojas-Torrijos, J. L. (2022). El auge del periodismo deportivo de negocios: dos newsletters convertidas en algo más que secciones. Máster en Innovación en Periodismo. Recuperado de <https://mip.umh.es/blog/2022/01/12/auge-periodismo-deportivo-negocios-newsletters-secciones/>
- Rojas-Torrijos, J. L. y González Ramos, Á. (2022). La música como intensificador del infoentretenimiento en los informativos de deportes en televisión en España. *Ámbitos: revista internacional de comunicación*, 56, 124-142.

- Rojas-Torrijos, J. L., y Marín Sanchiz, C. R. (2016). Modelos de negocio para el periodismo deportivo de nicho en el contexto postindustrial. *Ámbitos*, 33.
- Rojas-Torrijos, J. L. y Toural Bran, C. (2019). Periodismo deportivo automatizado. Estudio de caso de AnaFut, el bot desarrollado por El Confidencial para la escritura de crónicas de fútbol. *Doxa Comunicación*, 29, 235-254
- Rojas-Torrijos, J. L. (2020). Aitor Lagunas: "La de Panenka es una historia feliz, aunque cuando la creamos no tenía en la cabeza que pudiera durar diez años". Recuperado de <http://periodismodeportivodecalidad.blogspot.com/2020/10/aitor-lagunas-la-de-panenka-es-una.html>
- Romney, M. y Johnson, R. G. (2020). Show me a story: narrative, image, and audience engagement on sports network Instagram accounts. *Information, Communication & Society*, 23(1), 94–109.
- Rosique Cedillo, G. (2013). Los estudios universitarios de periodismo en España: la adaptación al EEES y la formación de periodistas en competencias digitales. *RIESED - Revista Internacional de Estudios Sobre Sistemas Educativos*, 1(1–2), 117–132.
- Rowe, D. (2004). *Sport, culture and the media: the unruly trinity. Issues in Cultural and Media Studies*. Berkshire, England: McGraw Hill.
- Rowe, D. (2007). Sports journalism: Still the 'toy department' of the news media?. *Journalism*, 8(4), 385–405.
- Rowe, D. (2013). The Sport/Media Complex: Formation, Flowering, and Future. En D. L. Andrews y B. Carrington (Eds.). *A Companion to Sport* (pp. 61–77). doi <https://doi.org/10.1002/9781118325261.ch3>
- Rowe, D. y Hutchins, B. (2014). Globalization and online audiences. En A. C. Billings y M. Hardin (Eds.). *Routledge Handbook of Sport and New Media* (pp. 7–18). United Kingdom: Routledge.

- Rowley, J. (2002). Using case studies in research. *Management Research News*, 25(1), 16–27.
- Royal, C., Bright, A., Pellizzaro, K., Belair-Gagnon, V., Holton, A. E., Vincent, S., Heider, D., Zielina, A y Kiesow, D. (2020). Product Management in Journalism and Academia. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 97(3), 597–616. doi: <https://doi.org/10.1177/1077699020933872>
- Rua, O. L. y Santos, C. (2022). Linking brand and competitive advantage: The mediating effect of positioning and market orientation. *European Research on Management and Business Economics*, 28(2). doi: <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100194>
- Rußell, R., Berger, B., Stich, L., Hess, T., y Spann, M. (2020). Monetizing Online Content: Digital Paywall Design and Configuration. *Business and Information Systems Engineering*, 62(3), 253–260. doi: <https://doi.org/10.1007/s12599-020-00632-5>
- Sainz de Baranda-Andújar, C. (2019). La asignatura pendiente: periodismo deportivo en Internet. En Marugán Pintos, B. (ed.). *El deporte femenino, ese gran desconocido*. Instituto de estudios de género. Universidad Carlos III de Madrid.
- Salamon, E. (2016). E-Lancer Resistance: Precarious freelance journalists use digital communications to refuse rights-grabbing contracts. *Digital Journalism*, 4(8), 980–1000. doi: <https://doi.org/10.1080/21670811.2015.1116953>
- Salaverría, R. (2015). Los labs como fórmula de innovación en los medios. *El profesional de la información*, 24(4).
- Salaverría, R. (2016). *Ciberperiodismo en Iberoamérica*. (Fundación Telefónica, Ed.). Madrid: Ariel.
- Salaverría, R. (2019). Periodismo digital: 25 años de investigación. Artículo de revisión. *El profesional de la información*, 28(1).

- Salaverría, R., Martínez-Costa Pérez, M. P. y Breiner, J. G. (2018). Mapa de los cibermedios de España en 2018: análisis cuantitativo. *Revista latina de comunicación social*, 73, 1034–1053.
- Saunders, M., Lewis, P. y Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students. Seventh edition*. Harlow, Essex: Pearson Education.
- Sautu, R. (2001). Acerca de qué es y no es investigación científica en ciencias sociales. C. Wainerman y R. Sautu (Eds.). *La trastienda de la investigación* (pp. 227–240). Buenos Aires: Ediciones Lumiere.
- Salwen, M. B. y Garrison, B. (1998). Finding Their Place in Journalism: Newspaper Sports Journalists' Professional "Problems." *Journal of Sport and Social Issues*, 22(1), 88–102. doi: <https://doi.org/10.1177/019372398022001008>
- Sánchez-Gutiérrez, B., y Nogales Bocio, A. I. (2018). La cobertura mediática de Podemos en la prensa nativa digital neoliberal española: una aproximación al caso de OkDiario, El Español y El Independiente. Estándares e indicadores para la calidad informativa en los medios digitales.
- Sánchez Tabernero, A. (2000). *Dirección estratégica de empresas de comunicación*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- Sanders, M. (2018). Ownership and business models of European news media. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 46(2), 154–172.
- Schendel, D. E., y Hatten, K. J. (1972). Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. *Academy of management proceedings*.
- Schilke, O., Hu, S. y Helfat, C. E. (2018). Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A Content-Analytic Review of the Current State of Knowledge and Recommendations for Future Research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 390–439. doi:10.5465/annals.2016.0014
- Schoch, L. y Ohl, F. (2011). Women sports journalists in Switzerland: Between assignment and negotiation of roles. *Sociology of Sport Journal*, 28(2), 189–208.

- Schultz, B. y Sheffer, M. L. (2010). An exploratory study of how Twitter is affecting sports journalism. *International Journal of Sport Communication*, 3(2), 226-239.
- Schultz-Jørgensen, S. (2005). The world's best advertising agency: The sports press. Recuperado de http://www.playthegame.org/upload/Sport_Press_Survey_English.pdf
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harper Perennial. ISBN: 0-06-133008-6
- Schumpeter, J. A., y Backhaus, U. (2003). The Theory of Economic Development. En Backhaus, J. (Ed.). *Joseph Alois Schumpeter: Entrepreneurship, Style and Vision* (pp. 61–116). Boston, Massachusetts: Springer US. doi: https://doi.org/10.1007/0-306-48082-4_3
- Schwandt, T. A. (1994). Constructivist, Interpretivist Approaches to Human Inquiry. En N. K. Denzin y S. Lincoln (Eds.). *Handbook of Qualitative Research* (pp. 118-137). Thousand Oaks: SAGE.
- Schwarz, J. S. y Legner, C. (2020). Business model tools at the boundary: exploring communities of practice and knowledge boundaries in business model innovation. *Electronic Markets*, 30(3), 421–445. doi: <https://doi.org/10.1007/s12525-019-00379-2>
- Scolari, C. A., Navarro, H., Pardo, H. y Micó, J. L. (2008). Nous perfils professionals i polivalència del periodista a Catalunya: mapa de situació. *Quaderns del CAC*, 27, 115–124.
- Segura-Anaya, A., Marta-Lazo, C., y Nogales Bocio, A. I. (2019). La calidad como valor añadido determinante en el consumo de contenidos informativos de pago en internet. *El profesional de la información*, 28(6), 1–14. doi: <https://doi.org/10.3145/epi.2019.nov.07>

- Sen, A. (1997). Editorial: Human capital and human capability. *World Development*, 25(12), 1959–1961. doi: [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(97\)10014-6](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(97)10014-6)
- Sendín Gutiérrez, J. C. y Torregrosa Carmona, J. F. (2015). La formación de los periodistas en la propuesta de currículum de UNESCO. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (2), 1019-1040.
- Sewart, J. J. (1987). The Commodification of Sport. *International Review for the Sociology of Sport*, 22(3), 171–192. doi: <https://doi.org/10.1177/101269028702200303>
- Shafer, S. M., Smith, H. J., y Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199–207. doi: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.014>
- Sheffer, M. L. y Schultz, B. (2010). Paradigm shift or passing fad? Twitter and sports journalism. *International Journal of Sport Communication*, 3(4), 472–484.
- Sherwood, M., Nicholson, M. y Marjoribanks, T. (2017). Controlling the Message and the Medium? The impact of sports organisations' digital and social channels on media access. *Digital Journalism*, 5(5), 513–531.
- Siebert F. S., Peterson T. y Schramm, W. (1956). *Four theories of the press. The authoritarian, libertarian, social responsibility and soviet communist concepts of what the press should be and do*. University of Illinois Press.
- Sikora, D.M., Thompson, K.W., Russell, Z.A. and Ferris, G.R. (2016). Reimagining overqualified human resources to promote organizational effectiveness and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(1), 23–42. doi: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2015-0012>
- Silva e Meirelles, D (2019). Business Model and Strategy: in search of dialog through value perspective. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(6), 786–806.
- Singer, J. B. y Broersma, M. (2020). Innovation and entrepreneurship: Journalism students' interpretive repertoires for a changing occupation. *Journalism Practice*, 14(3), 319–338.

- Sirkkunen, E. (2012). Overview of media systems. En E. Sirkkunen y C. Cook. (Eds.). *Chasing sustainability on the net: International research on 69 journalistic pure players and their business models*. Tampere Research Centre for Journalism, Media and Communication.
- Sirkkunen, E. y Cook, C. (Eds.) (2012). *Chasing sustainability on the net: International research on 69 journalistic pure players and their business models*. Tampere Research Centre for Journalism, Media and Communication.
- Sirkkunen, E., Cook, C. y Pekkala (2012). Conclusions. En E. Sirkkunen y C. Cook. (Eds.). *Chasing sustainability on the net: International research on 69 journalistic pure players and their business models*. Tampere Research Centre for Journalism, Media and Communication.
- Sitoh, M. K., Pan, S. L. y Yu, C. Y (2014). Business models and tactics in new product creation: The interplay of effectuation and causation processes. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 61(2), 213–224.
- Sjøvaag, H. (2016). Introducing the paywall: A case study of content changes in three online newspapers. *Journalism Practice*, 10(3), 304–322. doi: <https://doi.org/10.1080/17512786.2015.1017595>
- Sjøvaag, H. y Krumsvik, A. H. (2018). In search of journalism funding: scenarios for future media policy in Norway. *Journalism Practice*, 12(9), 1201–1219.
- Slater, S. F. (1997). Developing a customer value-based theory of the firm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 162–167.
- Slater, D. y Tonkiss, F. (2001). *Market society: Markets and modern social theory*. Cambridge: Polity.
- Smith, A. (1981). Tecnología y control: las dimensiones interactivas del periodismo. En *Sociedad y Comunicación de Masas*. México: Fondo de la Cultura Económica.
- Soler Pujals, P. y Enrique Jiménez, A. M. (2012). Reflexión sobre el rigor científico en la investigación cualitativa. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 18, 879–888.

- Solkin, L. (2020). Journalism Education in the 21st century: A thematic analysis of the research literature. *Journalism*, 1–17. doi: <https://doi.org/10.1177/1464884920977299>
- Solobasket (2020). Skyhook: "Buscamos contar nuestro baloncesto de una manera diferente y cuidada". Recuperado de <https://www.solobasket.com/nba/skyhook-buscamos-contar-nuestro-baloncesto-de-una-manera-diferente-y-cuidada>
- Spaaij, R., Magee, J. y Jeanes, R. (2015). *Sport and social exclusion*. New York: Routledge.
- Spyridou, L. P., Matsiola, M., Veglis, A., Kalliris, G. y Dimoulas, C. (2013). Journalism in a state of flux: Journalists as agents of technology innovation and emerging news practices. *International Communication Gazette*. doi: <https://doi.org/10.1177/1748048512461763>
- Staw, B.M. (1990). An evolutionary approach to creativity and innovation. En M.A. West y J. L. Farr (Eds.). *Innovation and Creativity at Work* (pp. 287–308). Chichester: John Wiley & Sons.
- Steen, R. (2015). *Sports journalism: A multimedia primer*. New York: Routledge.
- Steensen, S. (2009). WHAT'S STOPPING THEM? Towards a grounded theory of innovation in online journalism. *Journalism Studies*, 10(1), 821–836. doi: <https://doi.org/10.1080/14616700902975087>
- Stephens, M. (2007). *A History of News (3rd edition)*. New York: Oxford University Press.
- Stofer, K., Schaffer, J. y Rosenthal, B. (2010). *Sports journalism: An introduction to reporting and writing*. Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- Stoian, C. A. y Tohanean, D. (2019). BMI in the Digital Era: Competitive Advantage through Human Capital Analytics. Abstracts of Papers Presented at the 15th European Conference on Management, Leadership and Governance ECMLG. Porto Accounting and Business School Portugal. Polytechnic Institute of Porto.

- Storsul, T. y Krumsvik, A. H. (2013). What is Media Innovation? En A. H. Krumsvik y T. Storsul (Eds.). *Media Innovations - A Multidisciplinary Study of Change* (pp. 13–26). Göteborg: Nordicom. doi: <https://doi.org/10.13140/2.1.2082.5929>
- Sylvie, G. y Gade, P. (2009). Changes in news work: Implications for newsroom managers. *Journal of Media Business Studies*, 6(1), 113–148.
- Takeuchi, H. (2013). Knowledge-Based View of Strategy. *Universia Business Review*.
- Tarde, G. (1890). *Les lois de l'imitation. Étude Sociologique. Journal of Experimental Psychology: General*. Paris: Félix Alcan.
- Tarde G. (1902). L'invention, Moteur de Revolution Sociale. *Revue internationale de sociologie*, 561–574.
- Taylor, F. W. (1919). *The Principles of Scientific Management*. New York and London: Harper & Brothers Publishers.
- Teece, D. J. (2003). Expert talent and the design of (professional services) firms. *Industrial and Corporate Change*, 12(4), 895–916.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172–194.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395–1401.
- Teece, D. J. (2017). Dynamic capabilities and (digital) platform lifecycles. *Advances in Strategic Management*, 37. doi: 10.1108/S0742-332220170000037008
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

- Teece (s.f.). Dynamic Capabilities. Recuperado de <https://www.davidjtece.com/dynamic-capabilities>
- Tello, C. (2011). El objeto de estudio en ciencias sociales: entre la pregunta y la hipótesis. *Cinta de moebio*, (42), 225–242. <https://doi.org/10.4067/s0717-554x2011000300001>
- Thompson, V.A. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 10, 1–20.
- Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Journal on Electronic Markets*, 8(2), 3–8.
- Tomlinson, A. y Young, C. (2006). *National identity and global sports events*. Nueva York: State University.
- Tripsas, M., y Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1147–1161.
- Tulloch, C. y Ramon-Vegas, X. (2017). Take five: How sports illustrated and L'Équipe redefine the long-form sports journalism genre. *Digital Journalism*, 5(5), 652–672.
- Tur, V. y Segarra, J. (2014). «'Branded content' y 'storytelling'. El arte de crear contenidos y contar historias». En Ron, R.; Álvarez, A. y Núñez, P. (Coord.). *Bajo la influencia del 'branded content': Efectos de los contenidos de marca en niños y jóvenes*, 117–136.
- UNESCO (2015). Draft Indicators for Media Viability. Recuperado de http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/IPDC/ipdc59_Media_viability_indicators.pdf
- Uschold, M., King, M., Moralee, S. y Zorgios, Y. (1998). The enterprise ontology. *The Knowledge Engineering Review*, 13(1), 31–89.
- Valero-Pastor, J. M. (2015). Tendencias de la innovación mediática en Estados Unidos. *Miguel Hernández Communication Journal*, (6), 161–193.

- Valero-Pastor, J. M. (2021). *La construcción de la innovación en los medios de comunicación nativos digitales: los casos de El Confidencial y Quartz* [Tesis doctoral. Departamento de Ciencias Sociales y Humanas. Universidad Miguel Hernández de Elche]
- Valero-Pastor, J. M., y Carvajal, M. (2019). Transferencia de conocimiento para la innovación en las organizaciones periodísticas. Estudio de casos españoles. *Revista Latina de Comunicación social*, 74, 1145–1172. doi: <https://doi.org/10.4185/RLCS>
- Valero-Pastor, J. M., Carvajal, M., y García-Avilés, J. A. (2019). Flujos de trabajo para el periodismo postindustrial: métodos y programas para una comunicación organizacional más ágil y transversal. *El profesional de la información*, 28(5).
- Valero-Pastor, J. M., y González-Alba, J. A. (2018). Las startups periodísticas como ejemplos de innovación en el mercado mediático español. Estudio de casos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, 556–582. doi: <https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1269>
- Valero Sancho, J. L. (2008). La infografía digital en el ciberperiodismo. *Revista Latina de Comunicación Social*, 63. doi: <https://doi.org/10.4185/RLCS-63-2008-799-492-504>
- Van de Ven, A.H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32, 590.
- van Kranenburg, H. y Ziggers, G. W. (2013). How Media Companies Should Create Value: Innovation Centered Business Models and Dynamic Capabilities. En M. Friedrichsen y W. Mühl-Benninghaus (Eds.). *Handbook of Social Media Management: Value Chain and Business Models in Changing Media Markets* (pp. 239–251). doi: <https://doi.org/10.1007/978-3-642-28897-5>
- van Putten B. J. y Schief, M. (2013). The Relation Between Dynamic Business Models and Business Cases. En *Supporting Reuse in Business Case Development*. Wiesbaden: Springer Gabler. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-658-01171-0_8

- Van Riper, T. (2012). Sports media rights keep rolling – for now. Forbes. Recuperado de <http://bit.ly/3rHkDmM>
- 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.
- Varela Ruiz, M. y Vives Varela, T. (2016). Autenticidad y calidad en la investigación educativa cualitativa: multivocalidad. *Investigación en educación médica*, 5(19), 191–198.
- Verlanga (s.f.). Luciendo maillot amarillo. Recuperado de <https://verlanga.com/libros/luciendo-maillot-amarillo/>
- Villi, M., y Picard, R. G. (2019). Transformation and Innovation of Media Business Models. *Making Media*, 121–132. doi: <https://doi.org/10.2307/j.ctvcj305r.11>
- Virta, S. (2018). *Managing Tensions in Creative Content Development Work: Cases from the Media Industry* [Tesis doctoral. Jönköping International Business School]
- Vizjak, A. y Ringlsetter, M. (Eds.). (2001). *Media management. Leveraging content for profitable growth*. Berlin: Springer.
- Von Rimscha, B. (2020). Introduction to the field, en Von Rimscha, M. B. (Ed.) (2020) *Management and Economics of Communication*. Boston/Berlin: Walter de Gruyter GmbH. Boston/Berlin. ISBN: 9783110589542
- Wahl-Jorgensen, K., Williams, A., Sambrook, R., Harris, J., García-Blanco, I., Dencik, L., Cushion, S., Carter, C. y Allan, S. (2016). The Future of Journalism. *Digital Journalism*, 4(7), 809-815. doi: 10.1080/21670811.2016.1199469
- Walker, D. y Myrick, F. (2006). Grounded Theory: An Exploration of Process and Procedure. *Qualitative Health Research*, 16(4), 547–559. <https://doi.org/10.1177/1049732305285972>
- Walsh, A. J. y Giulianotti, R. (2001). This sporting mammon: A normative critique of the commodification of sport. *Journal of the Philosophy of Sport*, 28(1), 53–77. doi: <https://doi.org/10.1080/00948705.2001.9714600>

- Walters, E., Warren, C., y Dobbie, M. (2006). *The Changing Nature of Work: A global Survey and Case Study of Atypical Work in The Media Industry*. International Federation of Journalists, 133.
- Warner, K. S. y Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349.
- Washburn, P. S. y Lamb, C. (2020). *Sports Journalism: A History of Glory, Fame, and Technology*. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (A. M. Henderson and T. Parsons, trads.). New York: Free Press.
- Webster, F. E. Jr. (1991). *Industrial Marketing Strategy*. New York: John Wiley and Sons.
- Weill, P. and Vitale, M. R. (2001). *Place to space: Migrating to eBusiness Models*. Boston: Harvard Business School Press.
- Wenger, D. H. y Owens, L. C. (2012). Help wanted 2010: An examination of new media skills required by top US news companies. *Journalism & Mass Communication Educator*, 67(1), 9–25.
- Wenger, D., Owens, L. C., Charbonneau, M. y Trever, K. (2011). Help wanted: An examination of new media skills required by top US news companies. En B. Franklin y D. Mensing (Eds.) *Journalism education, training and employment*, (pp. 193–206). New York: Routledge.
- Wenner, L. A. (1998). *MediaSport*. New York: Routledge.
- Wenner, L. A. (2015). Assessing the sociology of sport: On the mediasport interpellation and commodity narratives. *International Review for the Sociology of Sport*, 50(4–5), 628-633.

- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Westera, W. (2001) Competences in education: A confusion of tongues. *Journal of Curriculum Studies*, 33(1), 75–88.
- Westlund, O., y Lewis, S. C. (2014). Agents of Media Innovations: Actors, Actants, and Audiences. *The Journal of Media Innovations*, 1(2), 10–35. doi: <https://doi.org/10.5617/jmi.v1i2.856>
- Whannel, G. (1992). *Fields in Vision: Television, Sport and Cultural Transformation*. London: Routledge.
- Whannel, G. (2002). *Media sport stars: Masculinities and moralities*. London: Routledge.
- Wiegard, S. (2020). Make, buy or ally? Comparing practical software sourcing decision factors with transaction cost economics, resource-based and knowledge-based view: a case study in the automobile industry. [Tesis de Máster. University of Twente]
- Wikström, P. y Ellonen H. K. (2012) The Impact of Social Media Features on Print Media Firms' Online Business Models. *Journal of Media Business Studies*, 9(3) 63–80. doi: 10.1080/16522354.2012.11073552
- Willnat, L., Weaver, D. H. y Choi, J. (2013). The global journalist in the twenty-first century: A cross-national study of journalistic competencies. *Journalism Practice*, 7(2), 163–183. doi: <https://doi.org/10.1080/17512786.2012.753210>
- Wilson, M., Wnuk, K. y Bengtsson, L. (2020). The implications of digitalization on business model change. Preprint.
- Winter, S. G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24 (10), 991–995. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.318>

- Winterhalter, S., Zeschky, M. B., y Gassmann, O. (2015). Managing dual business models in emerging markets: an ambidexterity perspective. *R&D Management*, 46(3), 464–479.
- Wirtz, B. W. (2020). *Media Management: Strategy, Business Models and Case Studies*. TechTrends (Second Edition). Springer Texts in Business and Economics. doi: <https://doi.org/10.1007/BF02773010>
- Wirtz, B. W., Schilke, O., y Ullrich, S. (2010). Strategic development of business models: Implications of the web 2.0 for creating value on the internet. *Long Range Planning*, 43(2-3), 272–290. doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.005>
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., y Göttel, V. (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), 36–54. doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>
- Witkin, B. R. y Altschuld, J. W. (1995). *Planning and conducting needs assessment: A practical guide*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Wittgenstein, L. (1953). *Philosophical Investigations*. New York: Macmillan.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E. y Griffin, R.W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293–321.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., y McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301–326. doi: <https://doi.org/10.1080/09585199400000020>
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. California: SAGE Publications Limited.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4th edn.). Los Angeles: SAGE Publications Limited.
- Young, M. L. y Giltrow, J. (2015). A Mobile Responsive Expertise: Learning Outcomes, Journalism Education and the “Teaching Hospital” Model. En G. Allen, S. Craft,

- C. Waddell y M. L. Young (Eds). *Toward 2020: New Directions in Journalism Education* (pp. 46–63). Toronto: Ryerson Journalism Research Centre.
- Yuste, B. y Cabrera, M. (2014). *Emprender en periodismo. Nuevas oportunidades para el profesional de la información*. Madrid: Editorial UOC.
- Ynzunza Cortés, C. B e Izar Landeta, J. M. (2013). Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. *Contaduría y administración*, 58(1), 169-197.
- Zalenski, R. J., y Raspa, R. (2006). Maslow's hierarchy of needs: A framework for achieving human potential in hospice. *Journal of Palliative Medicine*, 9(5), 1120–1127. doi: <https://doi.org/10.1089/jpm.2006.9.1120>
- Zec, N. (2011). Management in Sport. I International Symposium Engineering Management And Competitiveness 2011 (EMC2011) June 24-25, 2011, Zrenjanin, Serbia.
- Zeithaml, V.A. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22.
- Zhang, S. I. (2019). The business model of journalism start-ups in China. *Digital Journalism*, 7(5), 614–634.
- Zott, C., y Amit, R. (2009). Designing your future business model: an activity system perspective, working paper 781, IESE Business School, University of Navarra, Barcelona, February 2009. *IESE Business School Working Paper*, 3, 11. doi: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1356511>
- Zott, C., Amit, R., y Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. doi: <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>
- Zumeta, G. (2014). Entrevista a Jorge Liaño, director de ElDesmarque.com. Gorka Zumeta. Recuperado de <https://www.gorkazumeta.com/2014/03/entrevista-jorge-liano-director-de.html>



Anexos

Anexo I. Listado de capacidades para la agilidad estratégica de Battistella *et al.* (2017)

Bloque		Capacidad	Descripción proporcionada por Battistella <i>et al.</i> (2017)
Innovación estratégica	Anticipación	Capacidad absorptiva (<i>Absorptive capacity</i>)	“Habilidad para reconocer el valor de información novedosa y externa, asimilarla y aplicarla a fines comerciales (Wang y Ahmed, 2007)”
		Abstracción	“Habilidad para generalizar y reafirmar términos conceptuales (Doz y Kosonen, 2010)”
		Agudeza (<i>Acuity</i>)	“Habilidad para ver con claridad el entorno competitivo y, en consecuencia, anticiparse a las cambiantes necesidades y deseos de los clientes (Stalk <i>et al.</i> , 1992)”
		Anticipación	“Habilidad para afinar las herramientas de predicción que permiten explorar el uso futuro de los conceptos (Doz and Kosonen, 2010, Rohrbeck <i>et al.</i> , 2015, Battistella and Pillon, 2016)”
		Negación de conquistas (<i>Conquer denial</i>)	“«Ser profundamente consciente de lo que está cambiando -y considerar constantemente la forma en que esos cambios podrían afectar al éxito de tu compañía» (Hamel y Valikangas, 2003)”
		Desacoplamiento	“Habilidad para conseguir flexibilidad y organizarse a través de un criterio de segmentación basado en los dominios de valor (Doz y Kosonen, 2010)”
		Apertura	“Habilidad para cosechar ideas y competencias a partir de un amplio abanico de fuentes (Chang <i>et al.</i> , 2012)”
		Replanteamiento (<i>Reframing</i>)	“Habilidad para percibir la necesidad de renovación a través de «un diálogo honesto, abierto y rico alrededor de cuestiones estratégicas» (Doz y Kosonen, 2010)”
		Aprovechamiento de oportunidades (<i>Seizing opportunities</i>)	“Identificación y calibración de oportunidades tecnológicas y de mercado, selección juiciosa de tecnologías y atributos de producto, diseño de modelos de negocio y compromiso de recursos financieros a oportunidades de inversión (Teece, 2007)”
		Detección de oportunidades (<i>Sensing opportunities</i>)	“Revisar de forma constante, buscar y explorar mercados y tecnologías (Teece, 2007)”

Implementación	Capacidad adaptativa	“Habilidad para identificar y capitalizar oportunidades de mercado emergentes (Wang Ahmed, 2007)”
	Agilidad	“Habilidad para adaptarse, de forma simultánea, a diferentes entornos de negocio (Stalk <i>et al.</i> , 1992)”
	Autonomía	“Habilidad para afrontar y tolerar el riesgo, la ambigüedad y la falta de éxito de ideas radicales (Chang <i>et al.</i> , 2012)”
	Consistencia	“Habilidad para desarrollar un producto que satisfaga, indefectiblemente, las necesidades de los clientes (Stalk <i>et al.</i> , 1992)”
	Superación del dilema del innovador (<i>Embrace paradox</i>)	“Dedicar tanta energía a la exploración sistemática de nuevas oportunidades estratégica como a la persecución sin descanso de la eficiencia (Hamel y Valikangas, 2003)”
	Experimentación	“Habilidad para probar, experimentar, testear y comercializar ideas y conceptos radicales a partir de investigación y desarrollo, fabricación y marketing (Chang <i>et al.</i> , 2012)”
	Capacidad de adopción (<i>Grafting</i>)	“Habilidad para adquirir e importar de otras empresas para transformarse (Doz y Kosonen, 2010)”
	Innovación/Innovación continua	“Habilidad para generar nuevas ideas y combinar elementos existentes para crear nuevas fuentes de valor (Stalk <i>et al.</i> , 1992)”
	Capacidad de aprendizaje	“Habilidad para generar y generalizar ideas con impacto (Ulrich y Smallwood, 2004)”
	Gestión de amenazas	“«Habilidad para recombinar y reconfigurar activos y estructuras organizacionales a medida que la empresa crece y las tecnologías cambian, puesto que lo harán seguro (Teece, 2007)”
	Modularización	“Habilidad para ensamblar y desensamblar sistemas y procesos de negocio (Doz y Kosonen, 2010)”
	Reconfiguración de recursos	“Habilidad para cambiar la estructura de activos en un entorno de cambio constante (Protogerou, 2005)”
	Velocidad	“Habilidad para hacer cambios importantes con rapidez (Ulrich y Smallwood, 2004)”
	Intercambio (<i>Switching</i>)	“Habilidad para utilizar múltiples infraestructuras de forma paralela y alinear e intercambiar elementos entre ellas” (Doz y Kosonen, 2010)

		Variedad de valor	“Lanzar multitud de experimentos de bajo riesgo (Hamel y Valikangas, 2003)”
Capitalización de recursos		Responsabilidad (<i>Accountability</i>)	“Habilidad para obtener un alto rendimiento de los empleados (Ulrich y Smallwood, 2004)”
		Alineamiento	“Habilidad para alinear objetivos e incentivos a todos los niveles (Kaplan y Norton, 2004)”
		Cuidado	“Habilidad para proporcionar empatía, compasión y seguridad personal (Doz y Kosonen, 2010)”
		Capacidad cultural/cultura	“Habilidad para fomentar la conciencia y la internalización de la misión, la visión y los valores nucleares de la empresa (Kaplan y Norton, 2004)”
		Disociación	“Separación del uso de los recursos de su propiedad, además de negociar el acceso y el destino de los mismos (Doz y Kosonen, 2010)”
		Eficiencia	“Habilidad de gestionar los costes (Ulrich y Smallwood, 2004)”
		Obtención y lanzamiento de recursos	“Habilidad de obtener y lanzar recursos. Esto incluye la creación de rutinas de conocimiento en las que los directivos y otros empleados construyen nuevos pensamientos dentro de la firma (Eisenhardt y Martin, 2000)”
		Liderazgo	“Habilidad de colocar a líderes a lo largo de la organización (Ulrich y Smallwood, 2004)”
		Liberación de recursos	“Proporcionar recursos a las personas que pueden realizar nuevas ideas (Hamel y Valikangas, 2003)”
		Competencias organizacionales	“Cohesión de equipo (Lokshin <i>et al.</i> , 2009)”
		Redundancia	“Habilidad para crear un superávit de recursos intangibles, cognitivos, funcionales e informativos (De Toni <i>et al.</i> , 2011). Las funciones redundantes crean capacidades de seguridad que mejoran la habilidad de la empresa para responder a los cambios en la demanda (Hoyt <i>et al.</i> , 2007)”
		Revelación	“Hacer que los motivos personales y las aspiraciones sean explícitas (Doz y Kosonen, 2010)”
		Mentalidad compartida e identidad de marca coherente	“Habilidad para asegurar que los empleados y los clientes tienen una imagen positiva y consistente con la organización y experiencias con ella (Ulrich y Smallwood, 2004)”

	Capacidad para compartir	“Habilidad para compartir valores, visión y procesos (De Toni <i>et al.</i> , 2011)”
	Unión estratégica	“Habilidad para articular y compartir un punto de vista estratégico (Ulrich y Smallwood, 2004)”
	Talento	“Habilidad para atraer, motivar y retener personas competentes y comprometidas (Ulrich y Smallwood, 2004)”
	Trabajo en equipo	“Asegurar que el conocimiento y los empleados que tienen potencial estratégico son compartidos (Kaplan y Norton, 2004)”
	Competencias tecnológicas	“Habilidad para generar, asimilar, transformar y explotar el conocimiento adquirido (Lokshin <i>et al.</i> , 2009)”
Generación de interconexiones	Colaboración	“Habilidad para trabajar a través de las fronteras para asegurar tanto la eficiencia como el apalancamiento (Ulrich y Smallwood, 2004)”
	Coordinación y capacidad de integración	“Habilidad para integrar de forma efectiva y estandarizar procesos de negocio, adoptar las últimas herramientas y técnicas de gestión, así como implementar de forma sistemática el plan de negocio (Protogerou, 2005)”
	Competencias con respecto al cliente	“Cooperación con los clientes, investigación de mercado, obtención de clientes y contacto con este público objetivo (Lokshin <i>et al.</i> , 2009)”
	Conectividad con respecto al cliente	“Habilidad para construir relaciones duraderas de confianza con clientes objetivo (Ulrich y Smallwood, 2004)”
	Diálogo	“Habilidad para explorar y compartir asunciones subyacentes e hipótesis que permitan desarrollar contextos y desarrollar una base común (Doz y Kosonen, 2010)”
	Distanciamiento	“Habilidad para obtener perspectiva en un proceso de auditoría externo que se sirva de una nutrida red de contactos personales o a través de escuchar la voz de la periferia (Doz y Kosonen, 2010)”
	Integración	“Habilidad para integrar y alinear las conexiones organizacionales con la ambidestreza de la innovación radical y el negocio principal (Chang <i>et al.</i> , 2012)”
	Interconectividad	“Habilidad de crear redes para explotar el «efecto pequeño mundo ¹¹¹ » (De Toni <i>et al.</i> ,

¹¹¹ En matemáticas, el ‘efecto pequeño mundo’ hace referencia a la representación gráfica de una red en la que todos los nodos que la componen pueden ser alcanzados a través de un número reducido de pasos, aunque estos no sean colindantes. Esta visión subyace en diversos estudios sobre organizaciones sociales para estudiar el grado de cercanía entre sus miembros.

		2011)”
	Integración de grupos de interés	“Habilidad para establecer relaciones colaborativas basadas en la confianza con una amplia variedad de grupos de interés, especialmente con aquellos que tienen objetivos no económicos (Sharma y Vredenburg, 1998)”



Anexo II. Herramienta metodológica para el análisis de modelos de negocio periodísticos (Marín Sanchiz y Carvajal, 2019)

Datos generales del caso			
<ul style="list-style-type: none"> • Año de fundación: • Tipo de medio de comunicación (tradicional, nativo digital...): • Ámbito temático: • Ubicación geográfica: • Número de trabajadores: • Audiencia (promedio último año): • Facturación, EBITDA (último ejercicio): 			
Información sobre el contexto			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿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	Tipos de datos	Herramientas/ triangulación
Propuesta de valor	<p>¿Cuál es la propuesta de valor del medio de comunicación? ¿La empresa es capaz de definirla de forma clara?</p> <p>¿Los trabajadores son conscientes de esta propuesta de valor?</p> <p>¿Los clientes perciben ese valor?</p>	Mixtos	<p>Herramientas primarias: análisis cualitativo y cuantitativo de contenido, entrevistas semiestructuradas a la directiva, encuestas a la audiencia</p> <p>Triangulación: cuestionarios a los trabajadores, análisis sistematizado de contenidos y producto, entrevistas a académicos, entrevistas a lectores</p>
Mercado	<p>¿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,</p>	Mixtos	<p>Herramientas primarias: análisis de estudios de mercado proporcionados por el medio, entrevistas semiestructuradas a la directiva</p> <p>Triangulación:</p>

	maneja otros como la intención de pago?		estudios cuantitativos de audiencia (a través de herramientas como Comscore), estudio básico de mercado realizado por el investigador
Capacidades y recursos competitivos	¿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	Herramienta primaria: Entrevistas semiestructuradas a la directiva, creación de perfiles de los trabajadores a través de cuestionarios, análisis de la tecnología y la innovación del medio Triangulación: 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	Herramientas primarias: Estudio de marca, entrevistas semiestructuradas y cuestionarios a la directiva y los trabajadores Triangulación: 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	Herramientas primarias: Análisis cuantitativo de balances económicos y cuentas de resultados en distintos ejercicios Triangulación: Entrevistas
Misión	¿Cuál es el objetivo de la empresa (subsistir, obtener un beneficio para los inversores, especular, realizar una	Cualitativos	Herramientas primarias: Entrevistas semiestructuradas a la directiva

	actividad sin ánimo de lucro...)? ¿La misión afecta de alguna forma al producto o servicio ofertado por la compañía		Triangulación: Entrevistas con los propietarios, análisis de informes
--	---	--	--

Preguntas para conclusión final desde una perspectiva crítica

1. ¿La empresa es rentable? ¿En qué porcentajes de rentabilidad ha operado desde su nacimiento?
2. ¿Existe un equilibrio entre el valor producido por la empresa y el valor obtenido en los últimos ejercicios?
3. ¿El modelo de negocio, por sí mismo, otorga algún tipo de ventaja competitiva en el mercado?
4. ¿Qué relación con el mercado provoca el modelo de negocio?
5. ¿Existe un equilibrio entre la propuesta periodística, la tecnología y el modelo de negocio del medio?
6. ¿Cuál es el grado de cultura económica o comercial que existe en la compañía?
7. ¿Los valores periodísticos afectan a algún elemento del modelo de negocio?
¿El contenido ofrecido por el medio se corresponde con su posicionamiento en el mercado?
8. ¿Cuál es el peso de la tecnología en la propuesta de valor de la empresa?



Anexo III. Cuestionario base para las entrevistas.

Estrategia competitiva
<ul style="list-style-type: none">• ¿Cómo definirías la estrategia competitiva de la empresa?• ¿Cuál es el plan a largo plazo del medio?• ¿Esa forma de competir estratégicamente ha cambiado desde el inicio?
Análisis holístico del modelo de negocio
<ul style="list-style-type: none">• ¿Cómo describirías el modelo de negocio de tu empresa?• ¿Cuál es la propuesta de valor?• ¿En qué mercados opera?• ¿Cuál es el tamaño de esos mercados? (audiencia, suscriptores...).• ¿Los definirías como mercados volátiles o inestables?• ¿Cuál es el público objetivo? ¿Puedes dar una descripción cualitativa del lector ideal?• ¿Cuál es el posicionamiento de la compañía dentro del mercado?• ¿Con qué fuentes de ingresos cuenta la empresa?• ¿Cuál es la misión de la compañía? Crecer, ser sostenible, repartir dividendos...• ¿Cuáles dirías que son las ventajas competitivas? ¿En qué sois superiores a vuestros competidores?
Capacidades operativas
<ul style="list-style-type: none">• ¿Cuáles son los principales perfiles de trabajadores que existen en la empresa? (por bloques: redactores, negocio, desarrolladores...)• ¿Cuáles son las principales competencias que deben tener, en términos generales, los miembros de la empresa?• ¿Cuáles son las principales competencias que deben tener los miembros del departamento que gestionas? Editorial, negocio, tecnología...• ¿Crees que estas capacidades son similares a las del resto de medios del mercado?
Capacidades dinámicas
<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué habilidades/competencias son las más importantes para alcanzar la sostenibilidad?• ¿De qué forma se intenta mejorar el producto? ¿Cuáles crees que son las áreas donde tenéis más margen para la mejora?• ¿La empresa sigue algún procedimiento para escanear el mercado constantemente?• ¿Qué métricas se utilizan para obtener información? ¿Qué persona es la responsable de ello?• ¿En qué medida las decisiones están orientadas a aportar valor a los distintos públicos siguiendo lo que se observa en el mercado?• Si se detecta una oportunidad de negocio nueva, ¿cuál es el procedimiento que se sigue? ¿Hay algún tipo de mecanismo preestablecido?• Si una oportunidad de negocio se consolida, ¿qué capacidad tiene la empresa

- para cambiar su estructura y mantener la explotación de esa oportunidad?
- ¿Hay algún tipo de mecanismo/incentivo para que los trabajadores propongan innovaciones?
 - ¿Dirías que la innovación o la capacidad de cambio se han rutinizado? ¿O es más una actitud proactiva a resolver cuestiones que vayan surgiendo?
 - ¿Cómo definirías la cultura organizacional y su influencia en esa capacidad para detectar oportunidades nuevas?
 - ¿Dirías que en tu empresa existe la ambidestreza en el modelo de negocio?

Innovación en modelos de negocio

- ¿Existe un proceso consciente de innovación en modelos de negocio?
- ¿A qué ámbito de la empresa suele afectar más?
- Si se produce un cambio concreto (nueva vía de ingresos, por ejemplo), ¿cómo afecta al resto de áreas?
- ¿Existe algún nexo entre las áreas editorial y de negocio, como el product manager, o cómo funciona en vuestro caso?
- ¿Cuál es el grado de protagonismo de los trabajadores a la hora de innovar en modelos de negocio? ¿Están implicados en el proceso?
- ¿Os planteáis algún cambio específico en vuestro modelo de negocio con vistas al futuro?

Adquisición de capacidades

- ¿Seguís algún proceso de formación continua? ¿Qué tipo de contenidos se tratan? ¿Se fomenta en ellos la innovación?
- ¿Consideras que la universidad está preparando bien a los futuros periodistas? ¿Qué tipo de contenidos os gustaría que se incorporasen?

Capital humano

- ¿Qué grado de importancia otorgas a las competencias/capacidades de todo el equipo humano dentro del modelo de negocio de vuestra empresa? ¿Son lo más importante? ¿Son más importantes que el aspecto tecnológico, por ejemplo?
- Dentro de esta relevancia, ¿cuál es la importancia del equipo gestor? De su visión, su capacidad para coordinar...

Anexo IV. Herramientas utilizadas en el Panel Delphi

Enlace al cuestionario online (primera ronda):
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdfo_LwwyCyz2PzQ1CuaepqSSfpXwVvFucC5OoFsXI6aXOxXw/viewform

Bloque #1 Estrategia competitiva

1. Entre los expertos hay una gran variedad de opiniones sobre la existencia de planes a largo plazo en los medios de comunicación. ¿Cree que los medios de comunicación deberían trabajar más a largo plazo? en su estrategia competitiva?
2. En los casos estudiados, aquellos más profesionalizados en términos de negocio (2Playbook, ElDesmarque) son los más proclives a tener un plan a largo plazo. ¿Cree que falta formación universitaria o continua sobre estos conceptos en el ámbito del periodismo en general, y en el ámbito del periodismo deportivo en particular?
3. Parece que fuera de España esto ocurre menos, según los expertos. Es decir, que hay más medios con un plan de empresa bien definido. ¿Está de acuerdo?

Bloque #2 Modelo de negocio

4. Propuesta de valor. Por las respuestas de los expertos internacionales, parece que es más frecuente que los gestores muestren altas capacidades para expresar su propuesta de valor. ¿Existe margen para mejorar este tipo de técnicas en España? [Es decir, ¿resulta frecuente que los fundadores tengan poca capacidad para expresar los puntos positivos de su producto?]
5. Propuesta de valor. De las variables que conforman la propuesta de valor (contenido, diseño, elementos de producto, estrategias de distribución), el contenido ha sido la más votada. ¿Está de acuerdo? ¿Por qué?
6. Mercado. La mayoría de expertos, sobre todo en el ámbito internacional, considera que los mercados bilaterales de lectores y anunciantes siguen siendo el modelo más extendido en el mercado periodístico. ¿Qué opina al respecto?
7. Mercado. ¿Por qué los expertos españoles piensan que en la industria periodística conoce poco al usuario, a diferencia de otros sectores como el software?

8. Mercado. ¿Cree que las startups periodísticas, como las analizadas en esta tesis doctoral, son más innovadoras que los medios tradicionales?
9. Mercado. ¿Cree que las empresas periodísticas pueden mejorar su análisis de mercado?
10. Capacidades y recursos competitivos. El recurso competitivo más valorado por los expertos para empresas de periodismo especializado como las analizadas es el conocimiento sobre el nicho analizado (por encima del desarrollo de negocio, la disponibilidad de fuentes exclusivas y relevantes y la tecnología). ¿Qué opinión tiene al respecto?
11. Capacidades y recursos competitivos. Existe un consenso total sobre la importancia del capital humano sobre la tecnología. ¿A qué cree que se debe esto?
12. Capacidades y recursos competitivos. La creación de contenido es la capacidad más relevante, según los expertos. ¿Cuál es su opinión al respecto?
13. Posicionamiento. La consultoría, el benchmarking de contenidos y la analítica web son las herramientas más mencionadas para el análisis de la competencia. ¿Está de acuerdo? ¿Qué opinión tiene?
14. Posicionamiento. También existe un consenso casi absoluto en torno a la idea de que las empresas periodísticas tienen margen para mejorar el análisis de la competencia. ¿A qué cree que se debe?
15. Modelo de ingresos. ¿Cree que la tendencia de la industria periodística en general son los modelos de ingresos muy diversificados? (Reader revenue, publicidad, eventos...)
16. Misión. Existe una amplia división de opiniones sobre si las empresas tienen clara su misión de negocio. ¿A qué cree que se debe?
17. Misión. Lo que parece claro, a la luz de los resultados, es que no es habitual que los gestores compartan su misión con los empleados. Desde su punto de vista, ¿por qué ocurre esto?

Bloque #3 Capacidades dinámicas e innovación en el modelo de negocio

18. Entre las herramientas para detectar nuevas oportunidades de negocio, una de las menos votadas es la contratación de consultores. ¿A qué cree que se debe esto? ¿Falta de cultura de la consultoría? ¿Poca disponibilidad de profesionales? ¿Contratación directa de los mismos?

19. Cuando se detectan oportunidades y hay que aprovecharlas (ej.: a través de la creación de productos), los expertos han valorado como los factores más importantes la agilidad y el liderazgo. ¿Cuál cree que es la situación del ecosistema mediático español en este sentido? ¿Se fomenta la creación de productos a través de metodologías ágiles? ¿Se fomenta el desarrollo de líderes dentro de las organizaciones?

20. A la hora de establecer en qué áreas es más habitual que se produzcan innovaciones (creación, distribución o captura del valor) no existe consenso. ¿Significa eso que los procesos de innovación dentro de la industria periodística por lo general son diversos y afectan a todas las áreas?

21. Sin embargo, la mayoría de expertos argumenta que los cambios más efectivos tienen lugar en la propuesta de valor y en las capacidades (es decir, en el talento) de un modelo de negocio, seguido en tercer lugar por el modelo de ingresos. ¿Deberían los medios de comunicación españoles trabajar más en atraer talento y en incrementar el valor que ofrecen?

Bloque #4 Preguntas específicas sobre los casos. Contestar solo si conoce en profundidad alguno de los casos estudiados

22. ¿Cómo contextualizaría el modelo de negocio de ElDesmarque en relación con el ecosistema periodístico español? ¿Qué elementos destacaría de este medio de comunicación en términos empresariales? ¿Lo considera una iniciativa innovadora? ¿Por qué?

23. ¿Cómo contextualizaría el modelo de negocio de Panenka en relación con el ecosistema periodístico español? ¿Qué elementos destacaría de este medio de comunicación en términos empresariales? ¿Lo considera una iniciativa innovadora? ¿Por qué?

24. ¿Cómo contextualizaría el modelo de negocio de 2Playbook en relación con el ecosistema periodístico español? ¿Qué elementos destacaría de este medio de comunicación en términos empresariales? ¿Lo considera una iniciativa innovadora? ¿Por qué?

Survival Strategies in Freelance Journalism: An Empowering Toolkit to Improve Professionals' Working Conditions

Cristian-Ramón Marín-Sanchiz, Miguel Carvajal & José-Luis González-Esteban

Abstract

Freelance journalism has become a key employment alternative in the current media landscape, with news organizations often relying on these independent professionals to reduce organizational budgets. Although extant research reveals a high degree of job satisfaction among professionals in different markets, such as the United States or Norway, freelancing is a position shaped by the tension between precarity and autonomy and is often related to economic insecurity. To deepen our understanding of this complex reality in Spain, this study explores freelance journalists' perceptions of the craft through 30 semi-structured interviews. Based on these results, this study proposes the existence of a “freelancers' shelter architecture”—a group of variables that define personal working conditions and levels of job satisfaction. This study makes a practical contribution to the field insofar as it provides a freelancing empowering toolkit for enhancing the professional situation of freelance journalists.

Introduction

The pressurized economic situation suffered by the current news industry has reinforced the proliferation of freelance journalists in the Western world (Mathisen 2017). Based on professionals who work outside the newsroom in part-time positions, this employment model is becoming an integral part of media companies (Ladendorf 2012), facilitating the reduction of organizational budgets. However, the more flexible workforce offered by freelance journalism makes professionals more vulnerable,

leading to the insecurity of and conflict between the roles of journalist and entrepreneur (Van den Bergh 1998).

Accordingly, research on freelance journalism has begun paying greater attention to working conditions over the last decade, elucidating the tension between precarity and autonomy (Cohen 2012, 2017). Researchers have also examined some of the strategies used by freelancers to empower their market position, including unionizing, developing their brand on Twitter, and communicating negative professional experiences. However, it is necessary to enhance our understanding of these self-management processes, particularly insofar as they can help mitigate abusive corporate policies. Without a solid workforce, journalism may not accomplish its public service mission, as commercialism may prioritize economic factors over democratic imperatives (Pickard 2019).

This study examines Spanish freelance journalists' perceptions of their working conditions and develops strategies to improve job satisfaction. As this employment model becomes increasingly widespread across the nation, little is known about professionals' perceptions of the role and the self-management strategies they can rely on to improve their working conditions in today's turbulent media situation. Between 2008 and 2015, 11,875 news jobs were eliminated in Spain's journalism market (Gómez y Patiño 2018).

In parallel, the number of self-employed individuals grew from 11.5% of the news workforce in 2005 to 31% in 2020 (Asociación de la Prensa de Madrid 2005, 2020). Employment-related issues, such as precarity and job insecurity, have been the top concern of Spanish journalists during the past decade due to a "hostile labor market" (Asociación de la Prensa de Madrid 2019, 6; Figueras Maz et al. 2012) in which the number of freelance journalists working more than 40 h per week and earning less than EUR 1,500 is rising (Asociación de la Prensa de Madrid 2019, 39). Furthermore, a survey of the Unió de Periodistes Valencians (2020) revealed that approximately 38% of freelance journalists living in the Valencian Community earn less than EUR 500 after taxes. This evidence supports Hallin and Mancini's (2004) description of the Mediterranean media system, which is defined by low degrees of professionalization. In general, Spanish journalists describe a "substantive deterioration in the working

conditions of the profession, particularly due to an increase in the average [number of] working hours” (Berganza and Herrero Jiménez 2016).

Research has been done on other markets, including the United States, Norway, and Australia, but the Spanish market has yet to be explored. To gain a deeper understanding of these critical actors in the Spanish market, this study proposes the following research questions:

RQ1: What are the main features of the working conditions of Spanish freelance journalists?

RQ2: What is the job satisfaction level of Spanish freelance journalists?

RQ3: What strategies have Spanish freelance journalists adopted to improve their working conditions and job satisfaction?

Drawing on 30 semi-structured interviews, this study’s findings reveal journalists’ general dissatisfaction based on their evaluations of the craft. Based on these results, this study proposes a “freelancers’ shelter architecture” characterized by low income, lack of stability, excessive flexibility, and the need to rely on familial help in order to survive. Addressing these challenges, this study develops an empowering toolkit comprising three content strategies (diversification, differentiation, and optimization) and six self-management strategies (negotiation, rejection, social networks, branding, education, and association) to improve working conditions and job satisfaction.

Literature Review

Freelance Journalism: Origins, Definition, and Main Features

The emergence of freelance journalism can be traced as back to the sixteenth-century (Cohen 2015) when English pamphlet writers were hired to produce news for the court. The relevance of freelance journalism has continued to grow, particularly after the crises faced by the journalism industry since the 1990s (Gollmitzer 2018), with news organizations across the world hiring freelance journalists in an effort to cut costs (Norbäck and Styhre 2019).

This increase in the number of freelancers is also related to a neoliberal shift that affects the government of media organizations and media work (McChesney 2003). The search for greater flexibility as a means to achieve more efficient practices associated with commercialism (Ryfe 2021) has led to a context of precarity and uncertainty in the job market that particularly impacts creative industries (De Peuter 2011). Deuze and Witschge (2018) recognize the existence of “a gradual shift from centralized and hierarchical modes of industrial production to what Castells (2010) coined as a ‘network enterprise’ form of production” in which capital and labor relationships are “increasingly individualized.” As Vallas and Christin (2018) explain, competitive capitalism and precarity are often linked to a neoliberal governmentality that forces precarious workers to develop an “entrepreneurial-self,” which is interpreted “as a form of subjectivity that aligns with market needs” (Bertuzzi 2020, 20; Vallas and Christin 2018, 5; Gollmitzer 2018).

Delving into these changes in the labor market, Standing (2014) explains the emergence of the precariat, an evolving new class of workers characterized, firstly, by their distinctive relations of production, such as the “so-called ‘flexible’ labor contracts; temporary jobs; labor as casuals, part-timers, or intermittently for labor brokers or employment agencies.” Secondly, these workers operate in a different network of relations of distribution, as “they must rely largely on money wages, without non-wage benefits, such as pensions, paid holidays, retrenchment benefits and medical coverage.” The third distinctive element of the precariat are the relations to the state, because some of these citizens lose certain rights and “inhabit a locale without civil, cultural, political, social and economic rights, *de facto* and *de jure*.” These three dimensions, according to Standing (2014), “produce a consciousness of relative deprivation and a combination of anxiety, anomie (despair of escape from their precarious status), alienation (having to do what they do not wish to do while being unable to do what they would like to do and are capable of doing), and anger.”

Despite the growing importance of freelance journalism in most markets, few studies have examined the role and working conditions of this sector (Das 2007). However, the structural challenges of the media industry have motivated many researchers to scrutinize its crucial agents (Mathisen 2017). With the flexibility of labor normalized

in the context of the employment downturn (Pew Research Center 2019), freelancing has been redefined as a job opportunity (Gollmitzer 2014; Smith 2010; O'Donnell, Zion, and Sherwood 2016). The literature on freelance journalism typically considers the craft a sub-category of “atypical work,” a term used to describe employment that is not permanent and/or full time (Massey and Elmore 2011), such as temporary contracts or internships. More specifically, a freelance journalist “is typically someone who is self-employed, and sells their services and/or work to a variety of employers without a long-term commitment to any of them” (Walters, Warren, and Dobbie 2006, 6). Freelancers sell their pieces or are hired for short-term projects across different companies, such as magazines, newspapers, corporations, governments or NGOs (Cohen 2012; Obermaier and Koch 2015), and typically specialize in a particular field (i.e., politics, science, or sports) (Holton 2016).

However, freelancing can no longer be considered “atypical” given that the vast majority of journalists represented by the European Federation of Journalists (EFJ) are freelance (Hayes and Silke 2018). Indeed, the 2020 Annual Report of the Journalistic Profession in Spain (Asociación de la Prensa de Madrid 2020) reveals that 31 percent of Spanish journalists are self-employed. This figure is similar to those of European countries, such as the United Kingdom, where 35 percent of journalists categorize themselves as freelance (Spilsbury 2016; Hayes and Silke 2018). In some central European countries, the percentage of journalists who are freelancers is as high as 60 percent (Bittner 2011). This growing significance has led to an increasing number of studies that examine the main features of freelance journalism.

Recent studies have emphasized two main factors as shaping freelance journalism's morphology: precarity and autonomy (Mathisen 2017; Fröhlich, Koch, and Obermaier 2013; Cohen 2012, 2017; De Cock and de Smaele 2016; Massey and Elmore 2011; Matthews and Onyemaobi 2020). On the one hand, Bourdieu (1963) used the term *precarité* to distinguish between workers with permanent positions and those with casual ones (Alberti et al. 2018), and according to a more specific depiction offered by Kalleberg (2009), precarious work refers to employment that is uncertain, unpredictable, and risky. However, precarity also entails flexibility, low incomes, and employment constraints (Bertuzzi 2020; Ertel et al. 2005). Accordingly, freelancing is considered a precarious position because professionals are typically low paid, forced

to work long hours, suffer instability, and lack general social benefits (Deuze and Witschge 2018; Nies and Pedersini 2003; Boesman and Meijer 2018).

On the other hand, autonomy is a determining factor of the professionalization process (Hallin and Mancini 2004) that can be conceptualized as the “latitude that a practitioner has in carrying out his or her occupational duties” (Reich and Hanitzsch 2013, 135; Sjøvaag 2013). Nygren, Dobek-Ostrowska, and Anikina (2015) cite Weaver and Willnat (2012) and Asp (2012) to explain that professional autonomy can be studied on different levels. First, as an ideal, that is, as a professional goal in permanent chase; second, as the perceived autonomy among professionals; and third, the factual autonomy “on decisions in daily work, relations to other group in media companies and questions concerning influence on media content.” As they explain, the latter is more difficult to study, as indicators of autonomy suffer some fuzziness. Even so, extant research proves that in addition to being more autonomous than full-time journalists, freelancers can refuse unattractive assignments and work from home (Templeman 2016; Storey, Salaman, and Platman 2005). This article focuses on the perceived autonomy of freelancers in relation to business and journalistic decision-making in day-to-day operations.

As such, freelancing is an “ambivalent experience between precarity and autonomy” (Gollmitzer 2018, 12). However, precarity and autonomy are not two sides of the same coin. Freelancers also experience difficulties maintaining their freedom (Hunter 2015; Fröhlich, Koch, and Obermaier 2013). According to Witschge and Nygren (2009), belonging to a profession means enjoying a certain degree of autonomy over their journalistic work (i.e., selecting stories and perspectives) and work organization (i.e., defining the number of working hours and establishing their own tariffs). While autonomy is a key aspect of freelance journalism and other types of precarious work based on temporary contracts (Storey, Salaman, and Platman 2005; Goyanes and Demeter 2020), it can be undermined by their dependence on news corporations or clients. Moreover, autonomy often implies uncertainty and the need to devote time to business-related tasks, such as preparing contracts and doing taxes. Therefore, the benefits of autonomy and freedom are often constrained by precarity.

Interestingly, these characteristics of the freelance craft do not prevent many professionals from highlighting the benefits of this position. Bertuzzi (2020, 19) recognizes that “despite the seeming insecurity, interviews with freelance writers indicate high levels of job satisfaction.” Although job satisfaction deals with conceptual confusion (Deprez and Raeymaeckers 2012), it can be defined as “the evaluation of one’s job and the employing company as contributing suitably to the attainment of one’s personal objectives” (Carroll 1973).

Beam (2006) establishes two main determinants of job satisfaction: personal antecedents (e.g., personal traits, individual characteristics, work values, etc.) and working environment factors, both intrinsic, such as individual freedom and autonomy, and extrinsic, such as prestige within the professional group, working hours or job security. Accordingly, Bertuzzi (2020) refers to extant research that has proven the positive aspects of freelancing. For example, he mentions Massey and Elmore (2011, 627), whose work established that female freelance journalists in the U.S. claim that they are “happier working for themselves,” and Edstrom and Ladendorf (2012), who find “freedom and flexibility are qualities that freelance writers in Sweden most appreciate about their work lives.” Ryan (2009) also pointed out that there were no significant differences among happiness levels shown by non-permanent employees and staff workers in the U.S. television industry, while Jenkins (2017, 192) explains that freelancers “are better positioned to act ethically than traditional newsroom workers because they can walk away from questionable assignments.”

There are no clear advantages or disadvantages of freelance work because most of the features of this craft can be perceived both positively and negatively (De Cock and de Smaele 2016). As such, it is essential to gain further knowledge regarding the working conditions of these structural agents and provide new theoretical insights to grasp their strategies of negotiation and survival (Antunovic, Grzeslo, and Hoag 2019).

Working Conditions

In order to survive, freelancers need to ensure their own salary (Brems et al. 2017). However, extant research reveals that being low paid is a common feature of the craft (Deuze and Witschge 2018; Hayes and Silke 2018), with some journalists even asked

to write for free in order to “gain exposure” (Templeman 2016). Accordingly, most freelancers earn lower incomes than professionals with similar experience and skills (Rosenkranz 2019; Salamon 2016). Consequently, many freelancers are forced to perform various roles, such as public relations and business communication, as well as rely on crowdfunding in order to raise their level of income and autonomy (Salamon 2020; Fröhlich, Koch, and Obermaier 2013; Boesman and Meijer 2018).

Freelance journalism can be an unstable profession in terms of both income generation and working hours. Examining freelance journalism in Flanders, De Cock and de Smaele (2016) showed that freelancers have less regular working hours than their colleagues employed on a full-time basis. Paulussen (2012) similarly points out that freelance journalism tends to involve long working hours. Moreover, Mathisen (2017) shows that many freelance journalists feel pressure because they cannot refuse assignments even if they do not have enough time to complete the work. Echoing this finding, Pedersini and Coletto (2010, 53) contend that long working hours impact “self-employed workers to a greater extent than employees.” In contrast, Nies and Pedersini (2003, 30) show that freelancers generally have “the advantage to determine their own working hours and the volume and chance of finding a balance between work and private life.” Meanwhile, Massey and Elmore (2011) argue that freelancing allows for the combining of professional duties and family commitments. Essentially, ambivalent perceptions abound in analyses of freelancers’ working conditions.

Nonetheless, a growing number of studies have provided strong empirical insight into the general lack of rights and social benefits among freelancers compared to professionals with fixed contracts. Freelancing seldom includes sick leave, social insurance, or maternity leave, with professionals losing income if they wish to go on vacation (Cohen 2012; Örnebring 2018). The right to association is an exception to this (Walters, Warren, and Dobbie 2006), and freelancers should be able to rely on unions in order to improve their working conditions. However, Das (2007, 146) shows that many are unable to defend their professional independence against media companies because they lack “any organizational attachment or support.” This is the case in Spain, where “journalists show a senseless resistance to organization and participation both in the political and labor spheres” (López Hidalgo and Mellado Ruiz 2006, 169).

As such, freelance journalism suffers a “power imbalance” between individuals and firms, hindering consideration of the craft as a model to follow (Cohen 2017). However, in order to improve their situation, freelancers have implemented different strategies, including income diversification (Hunter 2015; Fröhlich, Koch, and Obermaier 2014; Norbäck and Styhre 2019), networking (Solomon 2016), developing their brand on Twitter (Brems et al. 2017), class-action lawsuits (Salamon 2016), and further training in order to improve their adaptability (Örnebring 2018).

According to Norbäck (2019), freelance journalists have been sculpted into ideal neo-liberal workers due to their agility, self-commodifying aims and attitudes towards survival in a ferocious marketplace. Hence, a characterization of these strategies is important from managerial and sociological perspectives: they may be interpreted as a form of resistance against the natural competition of freelance journalism, but also a perpetuation of this fierce market, reinforcing the ambiguous, contradictory, and multifaceted nature of the resistance process described by literature about neoliberal governmentality (Mumby et al. 2017). Significantly, freelance journalism scholarship has paid less attention to freelancers’ maneuvering than their working conditions. This study addresses this gap in the literature.

Methodology

This study draws on 30 semi-structured interviews with freelance journalists. A technique used successfully in previous research on freelance journalism (Cohen 2017; Holton 2016; Mathisen 2017; Brems et al. 2017; Salamon 2016), qualitative interviewing, provides valuable empirical insights regarding participants’ interpretations of a specific topic (Schohaus, Broersma, and Wijfjes 2017; Warren 2002).

The interviews were conducted by phone between September 2019 and February 2020, with the exception of four freelancers who asked to answer via Google Docs, a format accepted as it allowed for in-depth participant responses. Each participant was asked 35 open-ended questions covering the following topics: income, pricing, working conditions, professional independence, and training. Participant responses thus guided the interview, resulting in the emergence of new topics while reducing the

importance of others. The majority of participants were very willing to express their perceptions and challenges of their craft. All interviews were recorded and transcribed in order to conduct a thematic analysis in accordance with Hull's (2013) proposals of open coding and categorization.

This study employs purposive sampling due to the lack of an association or union devoted to freelance journalism in Spain. In this respect, participants had to be Spanish self-employed professionals who identified themselves as freelance journalists and worked for news organizations, as well as other types of clients if necessary. They were primarily recruited in two ways. First, through Twitter and LinkedIn searches using the keywords "freelance journalist" and "periodista freelance," and second, using a snowball strategy in which academic experts and interviewees helped establish contact with other professionals who could be suitable for the study. While a total of 36 interviews were conducted, the criteria reduced the definitive sample to 30 freelancers because six of them did not work as journalists but rather in the field of business communications. All participants were anonymized to facilitate an unconstrained discourse.

Regarding participant characteristics, 19 were male and 11 were female, and their experience and employment varied widely. Of the respondents, 22 combined journalism with public relations or other jobs, while eight were entirely focused on journalism. One participant had more than 20 years of experience in journalism, while another had just dropped out of college. One respondent was already performing the craft with a high level of professionalization despite still studying for their degree. Another informant had left freelance journalism six months before the interview was conducted. Two participants were "false self-employed workers" forced to pay their own taxes by their companies. The latter were included in the sample as their problems are similar to those of regular freelance journalists trying to expand their collaborative network. In addition to providing a wide range of specializations (including media, politics, and eSports), the sample has a broad scope ranging from local to international (Table 1).

Challenges Facing Freelancers: The Freelancers' Shelter Architecture

Results reveal a generalized dissatisfaction among sampled freelancers regarding their working conditions, with only five participants explicitly satisfied with the status quo. Interviewees were concerned about attaining satisfactory working conditions and were generally willing to identify the challenges, needs, and motivations involved in performing their craft. The economic, social, and organizational factors permeating participants' evaluations of their craft are embedded in what this study calls the "freelancers' shelter architecture," which comprises income generation, lack of stability, flexibility of working hours, professional and journalistic independence, social capital, professional vocation, future prospects, and familial support. This section explores these components in greater detail.

Table 1. Characteristics of the sample.

Total	30
Men	19
Women	11
Professionals who only work in journalism	8
Professionals who work in journalism and other activities	22
Regular freelance journalists	28
False self-employed workers	2
Junior (professionals with 1–9 years of experience in journalism)	17
Senior (professionals with 10 or more years of experience in journalism)	13

Income Generation

Low income appears to constitute the primary reason for the interviewees' dissatisfaction with their working conditions. Participants offered a depiction of situations and circumstances in which they suffered a lack of professional dignity. As one interviewee noted, "You cannot live as a freelance journalist, except if you have lots of collaborations, but in that case you are condemned" (Interviewee 17). Interestingly,

quitting was proposed by many of the freelancers dissatisfied with their working conditions. Accordingly, 18 participants claimed that low incomes made it difficult to survive and five were looking for full-time positions, even outside the communication sector, or developing personal projects in an effort to secure their professional futures. In this respect, an interviewee stated,

Being a freelance journalist is a thing I wouldn't recommend to anyone, unless you charge EUR 300 for a report [...] The other day I was working on my CV, and I was saying: "Fuck, it is amazing that I cannot make ends meet and I even cannot go on vacation for a few days with my own money." (Interviewee 13)

However, not all of the participants were so critical, with five of them attempting to normalize and accept their working conditions. In this respect, three participants indicated that they do not need a large amount of money, thereby normalizing the peculiarities of freelance journalism, in which professionals depend on their own productivity to generate revenue. Relativizing the problems involved in freelancing, such interviewees exhibited a higher level of satisfaction regarding their working conditions. Two freelancers said that they earn enough to save and have a surplus of clients, but they were the only participants who experienced such a situation. Significantly, those enjoying a better situation tended to evaluate freelance working conditions more favorably, highlighting the positives while minimizing the negatives. Certainly, while the interviewee who enjoyed a surplus of clients and income emphasized the ease with which he gained clients and the flexibility of deadlines, he noted that "I have had rotten times" (Interviewee 25). Similarly, another noted, "Many times, in this sector, being a freelance journalist is the lesser evil [...] It is difficult to find a contract with a salary that allows maintaining a four-member family in a big city like mine" (Interviewee 9).

According to the interviews, freelance journalists satisfied with their working conditions are those who are better positioned in the market. However, three respondents were aware that their experience was an "exception to the norm" (Interviewee 19). For example, a freelancer who charges EUR 200 per piece claimed that, "unfortunately for everyone," his prices are "above the market" price due to three factors: (1) extensive professional experience, (2) proof of publishing content that

garners high traffic, and (3) some “cockiness” when negotiating with media organizations (Interviewee 25). In contrast, freelancers entirely dependent on journalism and who did not work in other sectors (e.g., public relations) were less satisfied and typically suffered more precarity. Indeed, participants generally found it difficult to earn an adequate monthly income.

Participants identified four main challenges: pricing and the lack of capacity to negotiate pay, publishing frequency, the profitability of content, and taxes. First, according to a participant specializing in the media sector, Spanish media organizations offer “between EUR 35 and EUR 200 per piece,” with the most common prices set at “around EUR 100” (Interviewee 1). 20 participants complained about such prices, noting that they do not reflect the time dedicated. As one interviewee noted, “Sometimes I am asked for a report that takes a whole month. And what they pay me afterwards doesn’t even cover expenses. Not even close” (Interviewee 8). In this respect, 18 participants explicitly noted the lack of power to negotiate reimbursements with news organizations, particularly in regard to producing expensive and time-consuming content. As one participant noted, “There is a major problem in journalism. It is really serious. Prices are established by the organizations. They are lower than half of what I would charge” (Interviewee 4).

However, there are “exceptional occasions in which someone from the companies is more willing to negotiate and they increase the fee” (Interviewee 6). Such strategies are typically intended to retain a professional. Nonetheless, the participants mentioned above were in fact expressing their desire for greater leverage in negotiations: “Freelance journalist and [negotiation] strength is a contradiction” (Interviewee 26). According to interviewees, this situation only benefits media firms, which save money by avoiding the hiring of full-time professionals. As one participant explained,

“Freelancers collaborating with this organization earn, more or less, between EUR 1,000 and EUR 1,300. Some of them, EUR 1,500. But a journalist in the newsroom earns EUR 5,000 or EUR 6,000 a month. Of course, I am much more profitable for them.” (Interviewee 26).

One interviewee opted to explain this situation using arguments against neoliberal logic:

It is savage capitalism. I do not have a contract with you. Therefore, I do not have a commitment with you, beyond a verbal agreement or the commitment established over time. If I want to stop working with you tomorrow, I simply do so. If I want to pay less, I pay less. That is the great tragedy. They say, "I don't care. If you turn it down, I have plenty of other people." This profession has something, I don't know what. There are many people who pay to work. It's savage capitalism. (Interviewee 12)

In this regard, one participant felt that freelancers' lack of negotiation capabilities made sense insofar as it reflects the typical challenge of supply and demand. In doing so, the participant normalized the situation as par for the course, noting, "I need this, and I offer this. If you are interested in the job, you take it. If not, you don't take it. I think it is logical" (Interviewee 28).

Participants also noted the challenge of producing profitable content. In fact, according to one participant, he was offered just EUR 60 for a research article that took four months to produce (Interviewee 29). Reflecting on the poor situation of journalism compared to other jobs in terms of reimbursement, one participant noted,

"With two or three hours shooting photos, I am going to win more money than sending a couple of reports to Spain [...] In terms of Euros to hours, I earn more money doing anything else" (Interviewee 8).

Low reimbursement, lack of negotiating power, and the economic challenges involved in producing profitable content impact freelance journalists' output, particularly insofar as "you can do a report from home or from Greece and they pay you the same" (Interviewee 17). Of course, low reimbursement can be compensated by a high and consistent frequency of publishing. While this strategy increases freelancers' workloads, it also bolsters their monthly income. However, nine participants specifically revealed that they would require a significantly higher number of assignments to achieve that goal. As one participant noted, "I knew that with prices

and frequency I was told I would have, it would be less than a thousand euros a month. And that's before taxes" (Interviewee 13).

Finally, self-employment tax hinders freelancers' income—"destroying" the profession for journalists by adding "a fixed cost of about EUR 300" (Interviewee 4). This tax contributes to the Spanish Special Regime for Autonomous Workers, which guarantees access to social security and contributes to retirement but does not offer unemployment assistance. As self-employment tax does not depend on individual income, it challenges the ability of some freelancers to maintain their long-term activities. As one respondent explained, "It is really difficult because of the conditions of self-employed professionals. If you bill EUR 500 and spend almost EUR 300 on tax, it is unsustainable" (Interviewee 2).

Lack of Stability

The challenges accrued by low income are exacerbated by the relative lack of stability—another crucial component in the erosion of freelance journalists' working conditions. Participants agreed that "freelancing is exhausting" because they "always depend on the choices of the companies" (Interviewee 2) and because stability is deeply reliant on productivity (Interviewee 23). As one participant explained,

If journalists have all their rights absolutely crushed, freelancers are the most oppressed. We don't have any kind of stability. There are months in which I receive six assignments and I can barely handle it. It is stressful because you have to make a profit off it. You know the next month maybe you will receive nothing. (Interviewee 8)

A clear example of the lack of stability is the unexpected drops in the prices paid by news organizations. According to an interviewee, "Some years ago, prices dropped 35 percent and they came to rely on us a lot less. It is really traumatic and you try to manage it by not panicking and not falling into inactivity" (Interviewee 2). Only four participants unequivocally claimed to have appropriate working conditions. According to one participant, "there are media organizations that offer stable collaborations, although less and less" (Interviewee 23). Indeed, some regional firms offer all kinds of

information and thus require journalists covering different areas of the world. Nonetheless, seven participants noted that such companies are the exception rather than the rule. For instance, one admitted, “I have stability, but I know that’s not a generalized situation and I am lucky” (Interviewee 28).

In this turbulent context, four interviewees considered abandoning their craft, as one participant admitted, “At the end I will quit freelancing and look for a full time job with stability” (Interviewee 19). Others consider freelancing a temporary position, noting that they are “pushed” or “forced” to combine freelance journalism with other jobs. For instance, a respondent who covers the US-Mexico border explained how he needs to work in different sectors in order to earn enough money, noting, “I don’t have any stability. That’s the reason every year I come back to Spain and I stay for three or four months working on anything else. Literally anything. Last summer I worked in a zoo. I save money and again I come back” (Interviewee 8).

Flexibility of Working Hours

Participants explicitly characterized flexibility as a valuable feature of their craft, particularly in regard to the new opportunities enabling remote work and the associated time management. However, four participants felt that flexibility contained a disadvantage insofar as it results in longer working hours and an inability to disconnect from work. As one participant noted,

In this profession, not only freelancers, we have an excessively flexible time schedule, in my view. You could go to an act at eight in the morning or at eight in the evening. You feel your day never ends and that you cannot control the situation. (Interviewee 20)

Nonetheless, while assuming such professional challenges, five freelancers sought to acclimatize to the field and adapt their professional ambitions. Underscoring the particularities of freelance journalism, one such participant claimed,

If you want a time schedule, don’t be a freelance journalist [...] It is difficult to be in a world and want things from the other world. It would be fantastic to

say: "I don't work at night or on vacations." Okay, but you are not freelance. (Interviewee 28)

Professional and Journalistic Independence

Interviewees generally agreed on freelancers' professional and journalistic independence. In regard to professional independence, this study refers to "will" or "disposition" in demarcating freelancers' working habitat (i.e., schedules, projects in which they are involved, ability to work in different sectors, and ability to take vacations). Meanwhile, "journalistic independence" refers to the potential political or economic issues professionals face in developing their craft (i.e., writing from a particular perspective, avoiding negative headlines about advertisers or writing about certain topics). The interviewed freelancers do not appear to suffer any significant issues in either case, with two claiming, "I have absolute independence to accept the work I want to" (Interviewee 11) and "My content has never been conditional" (Interviewee 27).

However, five participants indicated a generalized lack of independence in other forms. For instance, while one found certain news organizations "quite censoring" (Interviewee 22), another claimed, "I am totally independent. The only cases in which I don't have that liberty are projects in which I have to substitute a person" (Interviewee 15). Meanwhile, another felt suspicious of any claiming not to face challenges—"If someone says he has been a freelance journalist for 15 years and he hasn't had any independence problem... I would be suspicious" (Interviewee 30).

Another actually desired less independence:

I would say I am totally independent, but I see it as a worse thing. Right now, I'd love to have a boss, a time schedule, concrete money each month and that kind of thing [...] I'd like to be more dependent on one company than being independent on various. Because you feel independence at the end of the month. (Interviewee 13)

Social Capital

Although freelance journalists regularly practice solo work, they are involved in a wide network of personal relationships that plays an essential role in their ability to sell their work. As such, the accumulation of social capital is necessary to achieve satisfactory working conditions. According to interviewees, the “human factor is fundamental” (Interviewee 2) to the craft because “freelancing is a sector in which you can move thanks to the people you know” (Interviewee 15). Almost all participants agree on the importance of social capital given how many work opportunities come from personal contacts, with one noting that “almost all my projects have come about because I was working for a company and they recommended me for other projects” (Interviewee 6). Despite the importance of interpersonal management, participants agreed on the crucial relevance of providing high-quality content. 13 participants plainly indicated that having good personal relationships with editors was subordinate to basic market demands. Accordingly, organizational and personal politics are not overly important when accounting for freelance journalists’ content output; as one interviewee explained,

“Even if you have a good relationship with an editor, if your article is shit, they are going to tell you and ask for changes” (Interviewee 6). Interestingly, two participants noted that right wing news organizations tend to be more transparent and offer better economic tradeoffs. In this respect, a participant noted, “They pay you better and ... If they have to reject an article, they are clear: ‘We don’t mess with this company because it pays us’” (Interviewee 13).

Professional Vocation

Many enter freelance journalism as a vocational craft. According to respondents, the appraisal of freelance journalism as a vocation and craft can compensate for many of its challenges—one participant admitting, “Yes, I keep betting on freelance journalism because of professional vocation, masochism, stubbornness ...” (Interviewee 27). Professional satisfaction is another common motivator in freelancers’ decision to participate in new projects, with one participant noting, “When I look for new projects,

I look for personal and working satisfaction. [...] If I can avoid it, I won't work in things I don't find exciting" (Interviewee 4).

However, participants viewed freelancing as a profession in a negative manner, particularly insofar as some journalists become less demanding about the working conditions offered by a news organization if the firm satisfies their professional vocation. In other words, freelancers recognized having accepted unsatisfactory work conditions in order to publish in a renowned publication or to have the freedom to discuss topics in which they are interested. Indeed, interviewees claimed that "One of the biggest problems of this profession [...] is that it is too vocational" (Interviewee 19), resulting in "an abuse of working hours and money" (Interviewee 14).

Moreover, professional vocations can become a source of disappointment, with four freelance journalists unable to reach the quality of journalism they desire. As one interviewee explained,

I think the way of doing journalism is changing a lot. And those who are old, like me, suffer frustration [...] What frustrates me is doing shitty journalism, the fact that no one values whether your article has direct sources [...] That frustrates me more than money. Money annoys you. Shit, this month I cannot go to the hair salon ... (Interviewee 26)

Future Prospects

Participants were expressly concerned about their professional security in the long term. Four interviewees admitted that they were considering abandoning freelance journalism, not wishing to maintain their current working conditions "in exchange for something that doesn't even guarantee a future" (Interviewee 7). In contrast to permanent staff, freelancers do not enjoy unemployment assistance. Moreover, being a freelancer can even affect future prospects. According to one participant,

I am looking for a new job and I've been fighting with many people in order to publish good articles. I haven't been paid better for this [...] and it can even

make it more difficult to find a job, because my name is published. (Interviewee 13)

Familial Support

As freelance journalism is vulnerable to frequent change and market turbulence, six participants purposefully noted the need for familial support in order to perform their craft, including sentiments like “My paid vacations are my parents” (Interviewee 13) and “I have my family holding my back because I am still studying, and I don’t have a lot of expenses. I can allow myself to reject a project” (Interviewee 17). The support of relatives and friends is particularly important in the first stages of a freelancer’s career, as a senior freelance journalist noted: “For someone who starts a career as a freelance journalist, it is necessary to have good clients since the beginning, or economic support from family” (Interviewee 18).

Strategies to Improve Working Conditions: An Empowering Toolkit

Having outlined the main organizational, economic, and social challenges that shape freelance journalists’ evaluations of their craft, this section identifies strategies for overcoming and managing such challenges. Interview data reveal nine approaches used by freelance journalists to accommodate their working conditions. Based on these strategies, this study develops an empowering toolkit comprising three content strategies (diversification, differentiation, and optimization) and six self-management strategies (negotiation, rejection, social networks, branding, education, and association). This section examines this toolkit in greater detail.

Content Strategies

Diversification

Participants typically used diversification to increase their incomes as well as their professional and journalistic independence. Interview data reveal five forms of diversification in respect to income generation: namely, diversifying content, working for various news organizations, collaborating with other companies inside the communications sector, working for other companies outside the communications sector, and developing personal projects.

More specifically, diversifying formats and topics helps a story become more profitable. As one participant explained,

I think we have to change our focus. When you are working on a report you have to diversify all that work and try to sell photography, video, and your text with continuity. We have to think like that as a profession and say: "I am working on this article, but I will also try to publish a book about the same topic by following this problem or these people." We have to avoid the simple vision of a report because they are not paying what is worth. (Interviewee 29)

Diversifying employment is also a common strategy. Participants worked for different news organizations because this facilitates greater professional stability and better economic conditions. As one of the respondents stated, "it allows having a client portfolio big enough to live as a freelancer without problems" (Interviewee 19). However, according to those who achieve that goal, they are aware that they are "the exception to the norm" (Interviewee 19). Similarly, freelancers often work for other companies within the communication sector.

In this respect, PR and advertising and communications companies are particularly popular insofar as they tend to offer career opportunities that match respondents' capabilities (e.g., content creation and project management) because of the "natural relationship" between these fields and journalism (Interviewee 1). These fields often offer better conditions, higher incomes, and greater stability. As one participant

explained, “Working conditions in other communications companies are infinitely better. You cannot compare. I am honest: with news organizations I charge almost EUR 200 for a report, and I am really lucky. With a brand, for EUR 200 I don’t even turn the computer on” (Interviewee 25).

Companies and organizations outside the communication sector also hire freelance journalists, with six participants employed by a diverse range of enterprises, including humanitarian organizations, zoos, and business management firms. Although this represents a minority of participants, such employment is indicative of how freelance journalists address the financial challenges of freelancing. According to one participant,

We are not religious, but we’ve done a lot of work for the Jesuits and we have a missionary visa because it was the only way to be legal in Perú. During one of the jobs, we asked them to fix the paperwork. What was a big problem for us, like getting a work visa, was just a matter of a signature for them. (Interviewee 16)

Finally, three participants suggested working on personal projects (not necessarily in relation to journalism and communication activities) as a means of gaining security and stability. These participants argued that parallel projects contribute to improving branding and reducing fears of unemployment. As one such interviewee argued, “If I am made unemployed next week, it would be shit, but probably my situation would be much better than any other colleague because he or she would have nothing. I have something to hold onto” (Interviewee 20).

Differentiation

There was considerable consensus regarding the importance of differentiating oneself from other professionals. Developing original and distinctive content is the most common strategy. According to one participant, “Depending on the topics you cover, market demands and what people read, you can have more or less success as a freelancer [...] You have to see what new and different things you can offer” (Interviewee 1).

Participants are fully aware of the concrete value they add to the organizations, including their professional experience, prestige, and contacts. In this respect, two respondents explained how they try to be “multifaceted” in order to “solve an array of problems for the organizations” (Interviewee 2) and ensure a reputation of being readily available (Interviewee 6). As one participant explained,

In my case, they are paying for the work of a guy who has been writing for 25 years with a background, knowledge and access to information that lots of people don't have. That has a value that, at this moment, isn't paid (Interviewee 4).

Participants noted the importance of experience and status in freelancers' ability to negotiate—one noted that “you have to be good enough to do work that is in demand [...] so managers will allow you to be independent and free” (Interviewee 1). Significantly, the participants who reflect a greater satisfaction with their monthly income are also those claiming a better negotiating position. According to one participant, this is related to the surplus of available freelance journalists seeking new assignments: “There is a Gaussian bell curve in which all of us are placed. The problem is that, if you start to play with secondary things, somebody can tell you, ‘okay, we are not interested in you. Next please!’” (Interviewee 30).

Optimization

Participants appeared to prioritize better paid projects, long-term relationships, improving productivity, and optimizing workflow. In regard to optimization, one participant noted, “If you are not efficient, it all seems worse because you feel like you are delaying and therefore you are earning less money” (Interviewee 7). Respondents try to organize themselves efficiently by prioritizing important tasks or waiting to write until their proposals are accepted. They also impose on themselves word limits for the assignments or strict working schedules because “if you don't let work to absorb you, your productivity can be high” (Interviewee 5).

Nevertheless, respondents felt that work cannot always be optimized because it could cause conflict in their professional vocation. According to one interviewee, “If I like a report, I let myself go to what the craft is asking. I want to do a good thing” (Interviewee 12). Although “some collaborations, translated into hours, as are the majority of salaries and work, hardly constitute exploitation” (Interviewee 12), there are occasions in which freelancers are required to “jump through hoops” (Interviewee 20).

Self-Management Strategies

Negotiation

The first strategy related to the content developed by freelancers is negotiation. Despite most participants having relatively little ability to negotiate prices, those who enjoy a better position in the market use negotiation for a variety of reasons. Notably, negotiating can lead to better reimbursement. As one interviewee noted,

I went to Silicon Valley for two weeks and offered content to a news organization. They accepted and told me it was EUR 35 per article. I told them that, for that price, I wouldn't even turn the computer on because I was confident (I am not suicidal), and they then offered me EUR 150 per article. They were able to increase to EUR 150 after two minutes of negotiation! (Interviewee 25)

Negotiation can also be used to secure payment. Indeed, while uncommon, four freelancers outlined situations in which they did not receive the remuneration that had been promised. Recalling one such incident, a participant explained,

They took almost a year to pay me. And they did it [paid me] because I was an asshole. On a Whatsapp group of freelance journalists, I said: “Hey, it's been months without a reply.” And other people started mentioning the guy, who was also on that group, and they paid me. (Interviewee 8)

Rejection

In cases where negotiation and optimization are not possible, the participants—especially those with greater experience—emphasized the importance of rejecting inadequate offers. As one interviewee explained, this strategy can improve independence and income: “I think rejecting offers is not only possible but desirable. In many cases, we let ourselves go with newsroom logic. We are here to add a value they don’t have, and we must always keep in mind that we should safeguard our personal brand” (Interviewee 19). 12 underscored the importance of this strategy because it impacts the whole sector, explaining that “people who are starting their career accept prices that I think they shouldn’t because it is harmful not just for them but for the whole market [...] You cannot accept EUR 20 for an article. If you start with that money, you will never increase” (Interviewee 26). While this strategy is particularly difficult for junior freelancers, a well-positioned freelancer explained that “maybe, in the beginning, you suffer, but it is something positive in the long term” (Interviewee 19).

Social Networks

Participants expressed social networks are integral to stabilizing existing collaborations and obtaining new ones. While four freelancers mentioned LinkedIn and other platforms as useful tools for managing contacts, social capital remains essential to attaining better working conditions. In this respect, interview data reveal two main strategies centered on maintaining and using contacts among these professionals. First, six freelance journalists attempt to remain in constant contact with editors because “in the end, you need someone at the other side who helps you” (Interviewee 17). Second, 20 participants explained that they use their contacts to reach out to news organizations through the people working for them, thereby underscoring their reliability in the eyes of potential employers. According to one participant, “there are key people to enter the industry, and you have to go to festivals and get drunk with them” (Interviewee 16). As such, networking in non-working situations—like parties and dinners—is key to attaining projects (Interviewee 15).

Branding

Having a powerful brand plays a crucial role in a professional's networking abilities, particularly insofar as it places freelancers in a position of strength. Indeed, ten participants had developed branding strategies, including writing for well-known publications even if the conditions are worse than those offered by less prestigious news organizations. Developing a social media strategy for marketing content is also useful. These strategies help foster followers, which is valued by potential employers. According to one participant, "If you are no one, probably, the news organization won't care if the article is written by you or by another person. However, if you are a guarantee [popular, recognized writer], a firm believes you can secure a certain amount of traffic" (Interviewee 17).

Education

Interview data indicates that constant training can improve freelancers' working conditions insofar as it enables them to fulfill more demands in different markets. However, several participants indicated that formal education is not necessary. Although participants felt that formal education is important, ten underscored the role of informal education, particularly in terms of social capital and professional experience. As one participant noted, "I think, for a freelance journalist, informal education is important. Traveling, moving around, getting to know people ..." (Interviewee 20). According to another freelancer,

At this moment I am looking for an MA, and I wonder if it is going to guarantee a job or if it has a differential value. And the reality is that it is not [valuable]. In the end, you are worth what you've been doing professionally. (Interviewee 17)

Association

Journalist associations and unions are often linked to the ability to deal with external factors like precarity as well as the provision of affordable training and other benefits, including legal consultations. For journalists working outside Spain, such associations are often used to obtain a press ID, avoiding problems and obtaining certain privileges. However, ten respondents specifically stated that Spanish associations and unions

have a limited impact. As one noted, “I don’t think it is really useful, but I think it would be less useful to not be affiliated” (Interviewee 24). Recalling their limited authority, a participant explained, “I had a bad experience [...] the company had all of the workers in really bad conditions. We decided to affiliate to a union and try to fight against it, but it never worked, and the company is currently doing the same” (Interviewee 21).

Consequently, three participants have or are trying to organize small associations with two primary goals: first, to fight for proper working conditions; second, to develop long-term projects by creating multidisciplinary teams that work together in synergy. This last goal is obviously linked to social networking, although at the same time it has different nuances because respondents interpret their initiatives as activism for being more protected from external interference. While the first attempt has failed, the second is still under development.

Conclusion

The aim of this study was to identify the main features of Spanish freelance journalists’ working conditions, the general level of job satisfaction among these professionals, and the strategies they use to improve their working conditions and job satisfaction.

Regarding working conditions, participants generally described a craft characterized by low income, collaborative instability, excessive flexibility, uncertainty regarding the future, and the need to rely on familial help, confirming that Spanish freelance journalists operate in an increasingly neoliberal context. However, they also indicated a lack of issues related to professional independence and opportunities to obtain social capital. The research thus offers similar results to other international studies, as it confirms that freelance journalism is defined by the tension between autonomy and precarity (Cohen 2012; Mathisen 2017; Das 2007). In this respect, this study also supports the argument of De Cock and de Smaele (2016) that freelance journalism cannot have a “fixed” list of advantages and disadvantages “since most features of freelance work (e.g., flexibility in working hours and assignments) can be considered in both ways.” Indeed, every component of the freelancers’ shelter architecture proposed in this study can be perceived both positively and negatively depending on the particular situation of each freelancer.

This brings us to the second research question. Despite these ambivalent perceptions of the craft, it is possible to conclude that Spanish freelancers tend to have a low degree of job satisfaction. This sheds light on interesting differences between markets. For instance, the results contrast with those of studies examining countries like Norway (Mathisen 2017), Belgium (De Cock and de Smaele 2016), Australia (Das 2007), and Canada (Massey and Elmore 2011), where freelancers appear to have higher degrees of job satisfaction. Low incomes are likely the main reason for this situation since the majority of freelance journalists from other countries (Cohen, Hunter, and O'Donnell 2019; Bertuzzi 2020) earn more appropriate wages than their Spanish peers, taking into account the differences between labor and media systems. This directly impacts job satisfaction levels and also creates different perceptions about flexibility, which in the international context is more commonly viewed as a positive aspect compared with permanent positions, although in the case of Spain, it usually leads to an excessive number of working hours and the inability to take a break from work for professionals who cannot set their own rates. Therefore, Spanish freelance journalists appear to be in a worse position than their international peers.

This view is consistent with the differences between media systems described by Hallin and Mancini (2004, 73–76). The Mediterranean Model is defined by a weaker professionalization than the North/Central European Model and the North Atlantic Model. Moreover, there is a commonality between Spanish freelancers and professionals from countries like the United States or Britain, in the sense that they are more likely to suffer issues related to journalistic autonomy due to commercial pressures than political instrumentalization. In regard to professional organizations, this paper offers a qualitative perspective about the weakness of journalists' unions in Spain compared with those in countries in the North/ Central European Model. As Mathisen (2017, 914) explains, “union membership as well as welfare democracies might imply that the choice of going freelance, as the informant mentioned above chose to do, is easier in Norway than in some other countries with weaker welfare and weaker union traditions.”

Consequently, the specific habitat of Spanish freelance journalists likely emerges from their lower incomes and the specific features of the nation's market, including the

relatively high and standardized monthly social security tax payments and weak union membership figures (López Hidalgo and Mellado Ruiz 2006, 169). However, further research is necessary to verify the nature of these differences and similarities between countries, particularly in regard to the relevance of the welfare state in demarcating Spanish freelance journalists' working conditions and job satisfaction, as the results presented in this paper do not offer enough evidence about this matter.

It is also interesting to note that similar research on management strategies for freelance journalists (Norbäck and Styhre 2019, 9) also proves that the five freelancers who show greater levels of job satisfaction are in fact those who “are the least ‘free’ in the freelancing sense of the word” because they hold consolidated, stable positions with recurring assignments, just as this study has done.

Furthermore, this article shows that Spanish freelancers are constantly trying to improve their working conditions and provides a broader understanding of the strategies they use to increase their job satisfaction—a taxonomy conceptualized as the “freelancers’ empowering toolkit.” While some scholars have recognized the existence of these self-management processes (Salamon 2020) and others examined them individually (Brems et al. 2017; Solomon 2016; Salamon 2016), this study advances this research by offering a comprehensive overview of these strategies. Our depiction offers remarkable practical implications for creating higher job satisfaction levels among freelance journalists because the study has shown that professionals who are able to implement strategies that are stronger and more diverse are those with greater job satisfaction. Accordingly, this toolkit can be developed into a useful educational instrument to assemble freelance journalism training and overcome some of its challenges (see Elmore and Massey 2012), strengthening the market position of professionals and therefore increasing their job satisfaction in order to achieve levels similar to those of their international counterparts studied by previous research (Bertuzzi 2020).

Although the participants have shown, as Norbäck (2019) conceptualized it, some “glimpses of resistance,” most of the time they accept their “entrepreneurial-selves” and are trying to improve their working conditions under market rules. Future research can supplement these findings by closely examining the role of these

strategies as a form of resistance and developing different approaches, both practical, such as analyzing the personal branding discourse, and theoretical, using the neoliberal governmentality framework to delve into their subjectivities and identities as workers (Vallas and Christin 2018).

In conclusion, this study contributes to understand the main challenges of Spanish freelance journalism, especially low pay, lack of negotiating power, and instability. Covid-19 pandemic consequences may exacerbate them—as previous crisis have done—because news organizations are again flexibilizing their newsrooms. For this reason, it is important to emerge some strategies to reduce the impact of these changes and strengthen the architecture of their shelter in the context of job losses. These findings will aid the training of freelance journalists, particularly insofar as many of this study's participants indicated that they learned these strategies while developing their craft over many years. Therefore, this study offers this accumulated knowledge to new generations of freelancers. This benefits not just junior professionals but the entire sector, as the development of some strategies—such as the rejection of low-paid work—will inspire other freelancers and force companies to increase their fees to find professionals to complete the work, thus improving working conditions.

This study has some limitations. First, while this study's sample is larger than those of most extant qualitative studies on freelance journalism, the findings do not lead to solid conclusions regarding the impact of personal and social factors—such as gender or age—on the practice of freelance journalism in Spain. Demographic factors are important. For instance, while women face issues related to the lack of maternity leave, freelancing is considered a compatible job for those raising children in countries like the United States (Antunovic, Grzeslo, and Hoag 2019; Massey and Elmore 2011; McKercher 2014). While this study offers no particular insight into the gendered nature of freelancing in Spain, the results do indicate that newcomers are particularly vulnerable, with less experienced participants expressing lower levels of job satisfaction than those with more experience.

In order to increase the practical contributions of such research for freelance journalism, future studies need to enhance the effectiveness of the empowering toolkit by discerning which strategies are more effective. Moreover, in order to obtain a more

nuanced understanding of freelance journalism in Spain, future scholars should analyze how the Covid-19 pandemic has affected freelance journalists' working conditions. It is also necessary to more deeply explore the perceptions of editors and employers in Spain, as Holton (2016) did in the US. As such professionals play a key role in the market, their insights are valuable in developing our understanding of contemporary freelance journalism.

References

- Alberti, Gabriella, Ioulia Bessa, Kate Hardy, Vera Trappmann, and Charles Umney. 2018. In, *Against and Beyond Precarity: Work in Insecure Times.* *Work, Employment and Society* 32 (3): 447–457. doi:10.1177/0950017018762088.7.1410069.
- Antunovic, Dunja, Jenna Grzeslo, and Anne Hoag. 2019. "Ice Cream is Worse, and Joblessness is Not an Option." *Journalism Practice* 13 (1): 52–67. doi:10.1080/17512786.2019.1644444.
- Asociación de la Prensa de Madrid. 2005. *Informe Anual de la Profesión Periodística 2005.* Madrid: Asociación de la Prensa de Madrid.
- Asociación de la Prensa de Madrid. 2019. *Informe Anual de la Profesión Periodística 2019.* Madrid: Asociación de la Prensa de Madrid.
- Asociación de la Prensa de Madrid. 2020. *Informe Anual de la Profesión Periodística 2020.* Madrid: Asociación de la Prensa de Madrid.
- Asp, Kent. 2012. *Svenska journalister 1989–2011.* Göteborg: JMG, Göteborgs universitet.
- Beam, Randal A. 2006. "Organizational Goals and Priorities and the Job Satisfaction of U.S. Journalists." *Journalism and Mass Communication Quarterly* 83 (1): 169–185.
- Berganza, Rosa, and Beatriz Herrero Jiménez. 2016. *Country Report. Journalists in Spain.* *Worlds of Journalism Study.* Munich: WSJ Association.
- Bertuzzi, Robert. 2020. "Value Proposition: Canadian Freelance Writers at the Intersection of Exploitation and Alienation." *New Proposals: Journal of Marxism and Interdisciplinary Inquiry* 11 (1): 18–33.
- Bittner, Andreas. 2011. *Managing Change, Innovation and Trade Unionism in the News Industry.* Brussels: European Federation of Journalists.

- Boesman, Jan, and Irene Costera Meijer. 2018. ““Don’t Read Me the News, Tell Me the Story”: How News Makers and Storytellers Negotiate Journalism’s Boundaries When Preparing and Presenting News Stories.” *The Journal of the International Symposium of Online Journalism* 8 (1): 13–32.
- Bourdieu, Pierre. 1963. *Travail et travailleurs en Algerie*. Paris: Mouton & Co.
- Brems, Cara, Martina Temmerman, Todd Graham, and Marcel Broersma. 2017. “Personal Branding on Twitter: How Employed and Freelance Journalists Stage Themselves on Social Media.” *Digital Journalism* 5 (4): 443–459. doi:10.1080/21670811.2016.1176534.
- Carroll, Bonnie. 1973. *Job Satisfaction: A Review of the Literature*. New York: New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University.
- Castells, Manuel. 2010. *The Rise of the Network Society*. 3rd ed. Oxford: Blackwell.
- Cohen, Nicole S. 2012. “Cultural Work as a Site of Struggle: Freelancers and Exploitation.” *TripleC* 10 (2): 141–155. doi:10.31269/vol10iss2pp141-155.
- Cohen, Nicole S. 2015. “Entrepreneurial Journalism and the Precarious State of Media Work.” *South Atlantic Quarterly* 114 (3): 513–533. doi:10.1215/00382876-3130723.
- Cohen, Nicole S. 2017. “Freelancing as the Good Life?” *International Journal of Communication* 11: 2030–2032.
- Cohen, Nicole S., Andrea Hunter, and Penny O’Donnell. 2019. “Bearing the Burden of Corporate Restructuring: Job Loss and Precarious Employment in Canadian Journalism.” *Journalism Practice* 13 (7): 817–833. doi:10.1080/17512786.2019.1571937.
- Das, Jahnnabi. 2007. “Sydney Freelance Journalists and the Notion of Professionalism.” *Pacific Journalism Review* 13 (1): 142–160. doi:10.24135/pjr.v13i1.890.
- De Cock, Rozane, and Hedwig de Smaele. 2016. “Freelancing in Flemish News Media and Entrepreneurial Skills as Pivotal Elements in Job Satisfaction: Perspectives of Masters or Servants?” *Journalism Practice* 10 (2): 251–265. doi:10.1080/17512786.2015.1123106.
- De Peuter, Greig. 2011. “Creative Economy and Labor Precarity: A Contested Convergence.” *Journal of Communication Inquiry* 35 (4): 417–425. doi:10.1177/0196859911416362.

- Deprez, Annelore, and Karin Raeymaeckers. 2012. "A Longitudinal Study of job Satisfaction among Flemish Professional Journalists." *Journalism and Mass Communication* 2 (1): 1–15.
- Deuze, Mark, and Tamara Witschge. 2018. "Beyond Journalism: Theorizing the Transformation of Journalism." *Journalism* 19 (2): 165–181. doi:10.1177/1464884916688550.
- Elmore, Cindy, and Brian Massey. 2012. "Need for Instruction in Entrepreneurial Journalism: Perspective of Full-time Freelancers." *Journal of Media Practice* 13 (2): 109–124.
- Ertel, Michael, Eberhard Pech, Peter Ullsperger, Olaf Von Dem Knesebeck, and Johannes Siegrist. 2005. "Adverse Psychosocial Working Conditions and Subjective Health in Freelance Media Workers." *Work and Stress* 19 (3): 293–299. doi:10.1080/02678370500307289.
- Figueras Maz, Mónica, Marcel Mauri-Ríos, Salvador Alsius-Clavera, and Francesc Salgado-De-Dios. 2012. "La precariedad te hace dócil: Problemas que afectan a la profesión periodística." *El Profesional de la Información* 21 (1): 70–75.
- Fröhlich, Romy, Thomas Koch, and Magdalena Obermaier. 2013. "What's the Harm in Moonlighting? A Qualitative Survey on the Role Conflicts of Freelance Journalists with Secondary Employment in the Field of PR." *Media, Culture and Society* 35 (7): 809–829. doi:10.1177/ 0163443713495076.
- Fröhlich, Romy, Thomas Koch, and Magdalena Obermaier. 2014. "Blurred Lines: German Freelance Journalists with Secondary Employment in Public Relations." *Public Relations Review* 40 (3): 473–482.
- Gollmitzer, Mirjam. 2014. "Precariously Employed Watchdogs?" *Journalism Practice* 8 (6): 826–841. doi:10.1080/17512786.2014.882061.
- Gollmitzer, Mirjam. 2018. "Freelance Journalists and Interns in the Neoliberal Nexus: Responses to Precarity and Reconfigurations of the Journalistic Ethos." PhD diss., Simon Fraser University.
- Gómez y Patiño, María. 2018. "La profesión periodística a la deriva." *Vivat Academia. Revista de Comunicación* 143: 45–59.
- Goyanes, Manuel, and Márton Demeter. 2020. "Effects of Media Companies' Organizational Nature and Journalists' Autonomy and Position on Internal and External Influences: Evidence from Spain." *International Journal of Communication* 14: 22.

- Hallin, Daniel C., and Paolo Mancini. 2004. *Comparing Media Systems: Three Models of Media and Politics*. New York: Cambridge University Press.
- Hayes, Kathryn, and Henry Silke. 2018. "The Networked Freelancer?" *Digital Journalism* 6 (8): 1018–1028. doi:10.1080/21670811.2018.1505438.
- Holton, Avery E. 2016. "Intrapreneurial Informants: An Emergent Role of Freelance Journalists." *Journalism Practice* 10 (7): 917–927. doi:10.1080/17512786.2016.1166069.
- Hull, Simon. 2013. *Doing Grounded Theory. Notes for the Aspiring Qualitative Analyst*. University of Cape Town: Division of Geomatics. doi:10.6084/M9.FIGSHARE.1050453
- Hunter, Andrea. 2015. "Crowdfunding Independent and Freelance Journalism: Negotiating Journalistic Norms of Autonomy and Objectivity." *New Media & Society* 17 (2): 272–288. doi:10.1177/1461444814558915.
- Jenkins, Joy. 2017. "Low-Stakes Decisions and High-Stakes Dilemmas: Considering the Ethics Decision-Making of Freelance Magazine Journalists." *Journal of Media Ethics* 32 (4): 188–201. doi:10.1080/23736992.2017.1359609.
- Kalleberg, Arne L. 2009. "Precarious Work, Insecure Workers: Employment Relations in Transition." *American Sociological Review* 74 (1): 1–22.
- Ladendorf, Martina. 2012. "Freelance Journalists' Ethical Boundary Settings in Information Work." *Nordicom Review* 33 (1): 83–98. doi:10.2478/nor-2013-.
- López Hidalgo, Antonio, and Claudia Mellado Ruiz. 2006. "Periodistas atrapados en la Red: rutinas de trabajo y situación laboral." *Estudios Sobre el Mensaje Periodístico* 12: 161–170.
- Massey, Brian L., and Cindy J. Elmore. 2011. "Happier Working for Themselves? Job Satisfaction and Women Freelance Journalists." *Journalism Practice* 5 (6): 672–686. doi:10.1080/17512786.2011.579780.
- Mathisen, Birgit Røe. 2017. "Entrepreneurs and Idealists." *Journalism Practice* 11 (7): 909–924. doi:10.1080/17512786.2016.1199284.
- Matthews, Julian, and Kelechi Onyemaobi. 2020. "Precarious Professionalism: Journalism and the Fragility of Professional Practice in the Global South." *Journalism Studies* 21 (13): 1836–1851. doi:10.1080/1461670X.2020.1797524.
- McChesney, Robert W. 2003. "Corporate Media, Global Capitalism. In *Media Organization and Production*." In *Media Organization and Production*, edited by Simon Cottle, 27–40. London: SAGE Publications Inc.

- McKercher, Catherine. 2014. "Precarious Times, Precarious Work: A Feminist Political Economy of Freelance Journalists in Canada and the United States." In *Critique, Social Media and the Information Society*, edited by Christian Fuchs, and Marisol Sandoval, 219–230. New York: Routledge.
- Mumby, Dennis K., Robyn Thomas, Ignasi Martí, and David Seidl. 2017. "Resistance Redux." *Organization Studies* 38 (9): 1157–1183. doi:10.1177/0170840617717554.
- Nies, Gerd, and Roberto Pedersini. 2003. *Freelance Journalists in the European Media Industry*. Brussels: European Federation of Journalists.
- Norbäck, Maria. 2019. "Glimpses of Resistance: Entrepreneurial Subjectivity and Freelance Journalist Work." *Organization*, 1–23. doi:10.1177/1350508419889750.
- Norbäck, Maria, and Alexander Styhre. 2019. "Making it Work in Free Agent Work: The Coping Practices of Swedish Freelance Journalists." *Scandinavian Journal of Management* 35 (4): 1–11. doi:10.1016/j.scaman.2019.101076.
- Nygren, Gunnar, Bogusława Dobek-Ostrowska, and Maria Anikina. 2015. "Professional Autonomy: Challenges and Opportunities in Poland, Russia and Sweden." *Nordicom Review* 36 (2): 79–95.
- Obermaier, Magdalena, and Thomas Koch. 2015. "Mind the Gap: Consequences of Inter-Role Conflicts of Freelance Journalists with Secondary Employment in the Field of Public Relations." *Journalism* 16 (5): 615–629. doi:10.1177/1464884914528142.
- O'Donnell, Penny, Lawrie Zion, and Merryn Sherwood. 2016. "Where do Journalists go After Newsroom Job Cuts?" *Journalism Practice* 10 (1): 35–51. doi:10.1080/17512786.2015.1017400.
- Örnebring, Henrik. 2018. "Journalists Thinking About Precarity: Making Sense of the 'New Normal'." *International Symposium on Online Journalism* 8 (1): 109–128.
- Paulussen, Steve. 2012. "Technology and the Transformation of News Work: Are Labor Conditions in (Online) Journalism Changing?" In *The Handbook of Global Online Journalism*, edited by Eugenia Siapera, and Andreas Veglis, 192–208. Malden, MA: Wiley-Blackwell.

- Pedersini, Roberto, and Diego Coletto. 2010. *Self-Employed Workers: Industrial Relations and Working Conditions*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Pew Research Center. 2019. "State of the News Media: Data and Trends about Key Sectors in the U.S. News Media Industry." Accessed May 1, 2020. <https://www.pewresearch.org/topics/state-of-the-news-media/>
- Pickard, Victor. 2019. *Democracy Without Journalism? Confronting the Misinformation Society*. New York: Oxford University Press.
- Reich, Zvi, and Thomas Hanitzsch. 2013. "Determinants of Journalists' Professional Autonomy: Individual and National Level Factors Matter More Than Organizational Ones." *Mass Communication and Society* 16 (1): 133–156.
- Rosenkranz, Tim. 2019. "From Contract to Speculation: New Relations of Work and Production in Freelance Travel Journalism." *Work, Employment and Society* 33 (4): 613–630. doi:10.1177/0950017018793344.
- Ryan, Kathleen M. 2009. "The Performative Journalist: Job Satisfaction, Temporary Workers and American Television News." *Journalism* 10 (5): 647–664. doi:10.1177/1464884909106537.
- Ryfe, David. 2021. "The Economics of News and the Practice of News Production." *Journalism Studies* 22 (1): 60–76. doi:10.1080/1461670X.2020.1854619.
- Salamon, Errol. 2016. "E-Lancer Resistance: Precarious Freelance Journalists use Digital Communications to Refuse Rights-Grabbing Contracts." *Digital Journalism* 4 (8): 980–1000. doi:10.1080/21670811.2015.1116953.
- Salamon, Errol. 2020. "Digitizing Freelance Media Labor: A Class of Workers Negotiates Entrepreneurialism and Activism." *New Media & Society* 22 (1): 105–122.
- Schohaus, Birte, Marcel Broersma, and Huub Wijffjes. 2017. "Negotiation Games: Play Metaphors in the Journalist–Source Relationship Between Political PR and Talk Shows." *Journalism Practice* 11 (8): 925–941. doi:10.1080/17512786.2016.1213138.
- Sjøvaag, Helle. 2013. "Journalistic Autonomy: Between Structure, Agency and Institution." *Nordicom Review* 34: 155–166.
- Smith, Vicki. 2010. "Review Article: Enhancing Employability: Human, Cultural, and Social Capital in an era of Turbulent Unpredictability." *Human Relations* 63 (2): 279–300. doi:10.1177/0018726709353639.

- Solomon, Eileen Fredman. 2016. "How Freelance Journalists Can Help Shape Journalism Education." *Journalism & Mass Communication Educator* 71 (2): 241–247. doi:10.1177/1077695815589444.
- Spilsbury, Mark. 2016. *Journalists at Work: Their Views on Training, Recruitment and Conditions*. London: National Council for the Training of Journalists.
- Standing, Guy. 2014. "The Precariat." *Contexts* 13 (4): 10–12. doi:10.1177/1536504214558209.
- Storey, John, Graeme Salaman, and Kerry Platman. 2005. "Living with Enterprise in an Enterprise Economy: Freelance and Contract Workers in the Media." *Human Relations* 58 (8): 1033–1054.
- Templeman, Tiana. 2016. "Freelance Journalism in the 21st Century: Challenges and Opportunities." PhD diss., Queensland University of Technology.
- Unió de Periodistes Valencians. 2020. *Periodismo freelance: guía para el profesional autónomo e informe de situación del sector 2018. Anexo actualizado 2020*. Valencia: Unió de Periodistes Valencians.
- Vallas, Steven P., and Angèle Christin. 2018. "Work and Identity in an era of Precarious Employment: How Workers Respond to "Personal Branding" Discourse." *Work and Occupations* 45 (1): 3–37. doi:10.1177/0730888417735662.
- Van den Bergh, Peta. 1998. "The Business of Freelance Journalism: Some Advice from an old Hand." In *Making the Local News: Local Journalism in Context*, edited by Bob Franklin, and David Murphy, 196–206. London: Routledge.
- Walters, Emma, Christopher Warren, and Mike Dobbie. 2006. *The Changing Nature of Work: A Global Survey and Case Study of Atypical Work in the Media Industry*. Brussels: International Federation of Journalists.
- Warren, Carol A. B. 2002. "Qualitative Interviewing." In *Handbook of Interview Research: Context & Method*, edited by Jaber F. Gubrium, and James A. Holstein, 83–102. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc.
- Weaver, David, and Lars Willnat. 2012. *The Global Journalist in the 21st Century*. New York and London: Routledge.
- Witschge, Tamara, and Gunnar Nygren. 2009. "Journalistic Work: A Profession Under Pressure?" *Journal of Media Business Studies* 6 (1): 37–59.