

## MODELOS DE NEGOCIO Y MEDIOS ONLINE. APROXIMACIÓN TEÓRICA A LA CUESTIÓN

Carolina Díaz-Espina<sup>1</sup>

### Resumen

Este artículo pretende ser una aproximación teórica a la definición de modelos de negocio recurriendo a lo que se ha dicho en diversas disciplinas sobre la cuestión. Al tratar el tema desde la óptica de los medios de comunicación, y más concretamente desde la prensa digital, se pueden observar diferencias muy destacadas con el resto de estudios desarrollados. A través de una revisión bibliográfica se pretende dar una perspectiva de las definiciones de modelos de negocio en general para, posteriormente, centrarse en los modelos de negocio de la prensa digital.

Como resultados de la revisión se puede ver gran heterogeneidad de las definiciones propuestas así como en los componentes que para los autores ha de tener un modelo de negocio. En cuanto al ámbito de la comunicación, destaca la escasa bibliografía desde el punto de vista teórico, así como estudios centrados en el modelo de negocio de los medios y no solo en las vías de ingreso.

### Palabras clave

Modelos de negocio, prensa, Internet, ingresos, negocio digital

### Abstract

Research on media business models shares some factors with the rest of the academic research on business models in different fields. In media research, there are a lot of studies about the components and notion of media business model, but there is not an integrated vision about the matter. In fact, we tend to identify business models with revenue models. In addition, part of the debate has been focused on the advantages and disadvantages of free or paid contents. In media research there is also a lot of bibliography about media convergence in any of its three dimensions: corporate, professional and contents. Furthermore, there is a vast amount of research focus on the users and their willingness to pay, the interaction between advertisers and users in web 2.0, studies about uses and gratifications, etc. The intended contribution in this article is to give an outlook about the business model theoretical approach. The methodology used for this is a literature review.

### Key words

Business Models, newspapers, Internet, Revenue, Digital Business

## Introducción

El debate sobre los modelos de negocio en Internet de los medios, lleva varios años en la cresta de la ola. Sobre todo desde comienzos del año 2008, cuando la crisis financiera mundial y la crisis del sector publicitario comenzaban a hacer mella en las cuentas de resultados de las compañías de medios. La crisis no ha cesado, y en la publicidad los datos son desalentadores año tras año. Según los últimos datos ofrecidos por Infoadex, la inversión publicitaria en el mercado español se situó en 2012 en 10.858,8 millones de euros, lo que supone una caída del 9,9% con respecto al año anterior, y acumula así cinco años de caída de las inversiones. Sin duda estos datos, ha incrementado la preocupación de las compañías por la búsqueda de nuevas formas de generar ingresos sostenible más allá de los generados por la publicidad.

La discusión tanto académica como profesional sobre la cuestión se ha centrado sobre todo en cómo las cabeceras de diarios en Internet, podrían hacer rentable el consumo de noticias online. Sin embargo, desde entonces se han visto pocos resultados. Las apuestas más arriesgadas han sido la aplicación del “metered model” o modelo medido en diarios como el *Financial Times*, *The New York Times* y a finales de 2012, *The Globe and Mail* canadiense. Otros medios, como el *Wall Street Journal* han consolidado a través de los años una estrategia freemium en Internet, que consiste en establecer muros de pago en aquellas noticias de mayor relevancia para el medio (Vara y Díaz-Espina, 2012).

A todo ello se le llama “modelo de negocio”. Sin embargo, al buscar en otras áreas de la investigación sobre dicho tema, las cuestiones sometidas a estudio son mucho más amplias. Por eso, a través de una revisión bibliográfica, este artículo pretende abrir el marco del debate sobre modelos de negocio en la prensa en Internet, hacia otros factores también clave del negocio, más allá de los ingresos.

### ¿Qué se entiende por modelo de negocio?

Una de las grandes paradojas al tratar la cuestión es que no hay unanimidad sobre qué significa. Hasta mediados de los años 90, no se comienzan a vislumbrar definiciones sobre el término. En 1996, Slywotzky lo define como «la totalidad de procesos por el

que la compañía elige a sus clientes, define y diferencia su oferta, define las tareas que va a desarrollar así como aquellas que va a externalizar o subcontratar, configura sus recursos para acudir al mercado y así conseguir beneficios». La siguiente definición relevante es la desarrollada por Timmers, en 1998 (Alt and Zimmermann, 2001; Osterwalder, Pigneur y Tuccy, 2005), que entiende que el modelo de negocio de una compañía comprende la descripción del producto, de los servicios y de los flujos de información, así como los beneficios potenciales y las fuentes de ingresos. El autor además establece once tipologías de modelos de negocio referidas a las compañías que operan en Internet en función de dos criterios: el grado de innovación así como el grado de integración funcional. Estas primeras definiciones están muy ligadas al desarrollo y consolidación de Internet como herramienta integrada en la actividad empresarial.

Sin embargo, las diferentes áreas que han estudiado la cuestión teórica de los modelos de negocio son muchas, de ahí la heterogeneidad de los estudios. Fundamentalmente, las definiciones conceptuales (ver tabla 1) se encuentran ligadas a tres áreas de estudio: *e-business* y el uso de la información en las organizaciones, cuestiones relacionadas con estrategia como la creación de valor, ventajas competitivas y la estructura de las organizaciones; por último, el ámbito de la gestión de la innovación y la tecnología también se ha interesado en definir el concepto (Zott, Amit y Massa, 2011).

**Tabla 1. Definiciones de Modelo de negocio**

Autor y año	Definición
Slywotzky, 1996	“La totalidad de procesos por el que la compañía elige a sus clientes, define y diferencia su oferta, define las tareas que va a desarrollar así como aquellas que va a externalizar o subcontratar, configura sus recursos para acudir al mercado y así conseguir beneficios”
Timmers, 1998	“Es la arquitectura del producto o servicio y de los flujos de información, incluyendo la descripción de los diferentes actores empresariales y sus roles; es la descripción del beneficio potencial para los diferentes actores, así como la descripción de las fuentes de ingresos”
Afuah & Tucci, 2001	“Es un modelo diseñado para generar dinero para sus propietarios en el largo plazo”
Amit & Zott, 2001	“Es el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones diseñadas para crear valor a través de la explotación de las oportunidades empresariales”
Chesbrough &	“Es la lógica heurística que conecta el potencial técnico con la

Rosenbloom, 2002	realización de valor económico”
Magretta, 2002	“Son las historias que explican cómo trabaja la empresa. Un buen modelo de negocio responde a las viejas preguntas de Peter Dracker: ¿Quién es el cliente? ¿Qué aporta valor al cliente? Además, debe dar respuesta a las preguntas que todo gestor debe preguntarse: ¿Cómo hacemos dinero en este negocio? ¿Cuál es la lógica económica interna que explica cómo podemos entregar valor a los clientes y asumir los costes?”
Morris et al., 2005	“Es una representación concisa de cómo se interrelacionan una serie de variables de decisión en las áreas de estrategias empresariales, arquitectura y la economía orientadas a crear ventajas competitivas sostenibles en mercados concretos”
Osterwalder, Pigneur & Tucci 2005	“Modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene una serie de elementos y sus relaciones que permiten mostrar la lógica de una compañía concreta. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o diferentes segmentos de clientes y comprende la arquitectura de una compañía y su red de socios para la creación, comercialización y entrega de dicho valor y del capital relacional, para generar flujos de ingresos estables y sostenibles”
Johnson, Christensen & Kagermann, 2008	“Consiste en cuatro elementos conectados, que juntos, crean y proporcionan valor” (Elementos: la proposición de valor a los clientes, fórmula de beneficios, recursos clave y procesos clave).
Zott & Amit, 2010	“Es un sistema de actividades interdependientes que trasciende del foco de la empresa y traspasa sus fronteras”
Casadeu-Masanell & Ricart, 2010	“Es el reflejo de la estrategia llevada a cabo por la compañía”
Teece, 2010	“Articula la lógica de los datos y de otras evidencias que soportan la proporción de valor para los clientes y una estructura viable de ingresos y costes para que la empresa pueda distribuir dicho valor”.
Osterwalder & Pigneur, 2012	“un modelo de negocio describe las bases de cómo una organización crea, proporciona y captura valor”

Fuente: Zott, Amit y Massa, 2011 y elaboración propia.

Algo común en la mayor parte de las definiciones es el establecimiento de una serie de elementos que compongan ese modelo de negocio. Las aportaciones de los autores también son dispares en este punto. Autores como Amit y Zott, en 2001 establecieron como elementos fundamentales el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones diseñadas por la compañía, con el fin de crear valor a través de la explotación de las diferentes oportunidades de negocio. Por su parte Rajala y

Westerlund (2008) señalan cuatro elementos fundamentales en cualquier modelo de negocio. Por un lado se encuentra el producto, que es la proposición de valor y la solución de cómo usarlo con el fin de crear dicho valor. Son los bienes y servicios relevantes para los usuarios, y en su caso y más concretamente, son los contenidos. Además del producto, los recursos también son fundamentales. Son los procesos, conocimientos, las habilidades y la organización de los medios para la producción. Todo ello se organiza para conseguir unas formas de ingresos, a través de las relaciones, es decir, de la interacción con los clientes y los niveles de servicio, las redes socio-técnicas y la colaboración dentro de la organización y entre organizaciones.

Autores como Shafer, Smith y Linder (2005) entiende que las decisiones estratégicas, la creación de valor, la cadena de valor en sí y la captación de valor, son las claves a tener en cuenta en todo modelo de negocio. Cada uno de estos cuatro componentes se subdivide en otras categorías que contribuyan a definir el modelo de negocio. Tanto su definición como los elementos del modelo de negocio, son fruto de una exhaustiva revisión bibliográfica sobre la cuestión. Cabe subrayar la importancia de esta sistematización por la especial relevancia que toma la creación y captación de valor, que será uno de los elementos fundamentales a la hora de abordar la cuestión en los distintos ámbitos.

Otra propuesta que ha cobrado fuerza en los últimos tiempos, es la realizada por Osterwalder y Pigneur que se compone de nueve elementos fundamentales (véase Fig. 1), a partir de los cuales, cualquier empresa puede diseñar su cadena de valor. Los socios, las actividades y los recursos clave, así como la propuesta de valor y la estructura de costes harían referencia a los elementos más internos y centrales de la compañía a través de los cuales se generaría el valor para el segmento de clientes, que tiene una necesidad y con la propuesta de valor, quedaría satisfecha. Siguiendo la definición, dicho valor se proporcionaría a los clientes a través de los canales de distribución y estableciendo relaciones con ellos. Así, se conseguirían los flujos de ingresos que hagan sostenible la actividad.

Figura 1: Lienzo de Osterwalder

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmento de clientes
	Recursos clave		Canales	
Estructura de costes		Fuentes de ingresos		

Fuente: OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. (2012): *Generación de modelos de negocio*, Deusto Elaboración: Propia

De todos estos elementos, y al hilo de lo expuesto anteriormente, cabe detenerse en la propuesta de valor. Los autores entienden que “una propuesta de valor crea valor para un segmento del mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento”. Concretan también una serie de factores cuantitativos (precio, velocidad del servicio) como cualitativos, la experiencia del cliente o el diseño entre otros, donde se concreta dicha propuesta de valor.

En el caso de los medios tradicionales, Campos-Freire (2010) entiende que la proposición de valor gira “alrededor de las funciones de información, mediación comunicativa, distribución de servicios, marketing y publicidad, entretenimiento, formación, educación y conocimiento”. Sin embargo, en el caso de los medios en el entorno digital, la creación y captación de valor para las audiencias, es uno de los intangibles más importantes de gestionar para las empresas de medios en el entorno online.

Desde las diferentes áreas de estudio se han propuesto diversos componentes y de nuevo aparece la heterogeneidad como principal característica de toda la bibliografía académica. No obstante, a pesar de esta falta de homogeneidad, la investigación realizada hasta el momento comparte el reconocimiento explícito e implícito de que los modelos de negocio son ya una unidad de análisis, junto al producto, la empresa, la industria, el sector en sí y los niveles de relación.

### **¿Qué se entiende por modelo de negocio en el ámbito de comunicación?**

El estudio teórico de los modelos de negocio en el ámbito de la comunicación requiere de cierto contexto. Si hasta el momento se ha visto la escasa uniformidad en las definiciones y en los componentes, si que se aprecia un esfuerzo por parte de la academia por acotar el estudio. La proliferación de propuestas y el interés suscitado por la cuestión a raíz del auge de Internet, hacen que la aproximación teórica a los modelos de negocio goce de cierta madurez. Sin embargo, desde el punto de vista tanto académico como profesional de los medios de comunicación, se puede vislumbrar un poco de confusión.

La urgencia a la que está sometida el sector en la búsqueda de fórmulas que hagan sostenible la prensa en Internet, ha propiciado una avalancha de artículos sobre la crisis del periodismo y su modelo de negocio. Internet ha tenido una repercusión a todos los niveles: sociales, político-económicos y como no, en los medios. Con la inmediatez como característica fundamental, Internet ha simplificado procesos y ha facilitado el acceso de todos a la información. Su influencia en los medios ha sido decisiva, no sólo en la propia organización de las empresas o en el proceso de difusión de los mensajes, sino que también lo ha sido en la concepción del producto informativo en sí. Siguiendo a Salaverría (2005):

Se trata de una nueva modalidad profesional del periodismo porque modifica los tres procesos básicos en los que se basa esta profesión: la investigación, la producción y la difusión. Las redes interactivas y los fondos documentales digitalizados han supuesto una revolución en los métodos de investigación y acceso a las fuentes. En segundo

lugar, los procesos y formas de producción de los contenidos periodísticos también han experimentado profundos cambios gracias a las herramientas digitales. Por último, en lo que se refiere a la difusión, los nuevos medios emplean plataformas digitales, especialmente Internet, para publicar sus contenidos.

Todo este proceso pareció no ser bien ponderado por los editores de los principales medios, tanto a nivel nacional como internacional. En España se dio el caso de que los medios impresos no solo comenzaron a volcar sus ediciones impresas retocándolas para Internet, sino que algunos se convirtieron en meros difusores de notas de prensa de agencia. En este contexto, las estrategias en Internet desarrolladas por los gestores de los medios fueron erráticas pasando a tener modelos de financiación de pago por suscripción, gratuitos financiados por la publicidad y mixtos, con las dos vías de ingresos citadas anteriormente. Los editores de periódicos a comienzos de la década del 2000 empezaron a extender la marca de sus cabeceras a Internet. Dicho desembarco, se hizo sin tener en cuenta cuestiones tan importantes como la capitalización de la marca en estos nuevos lanzamientos.

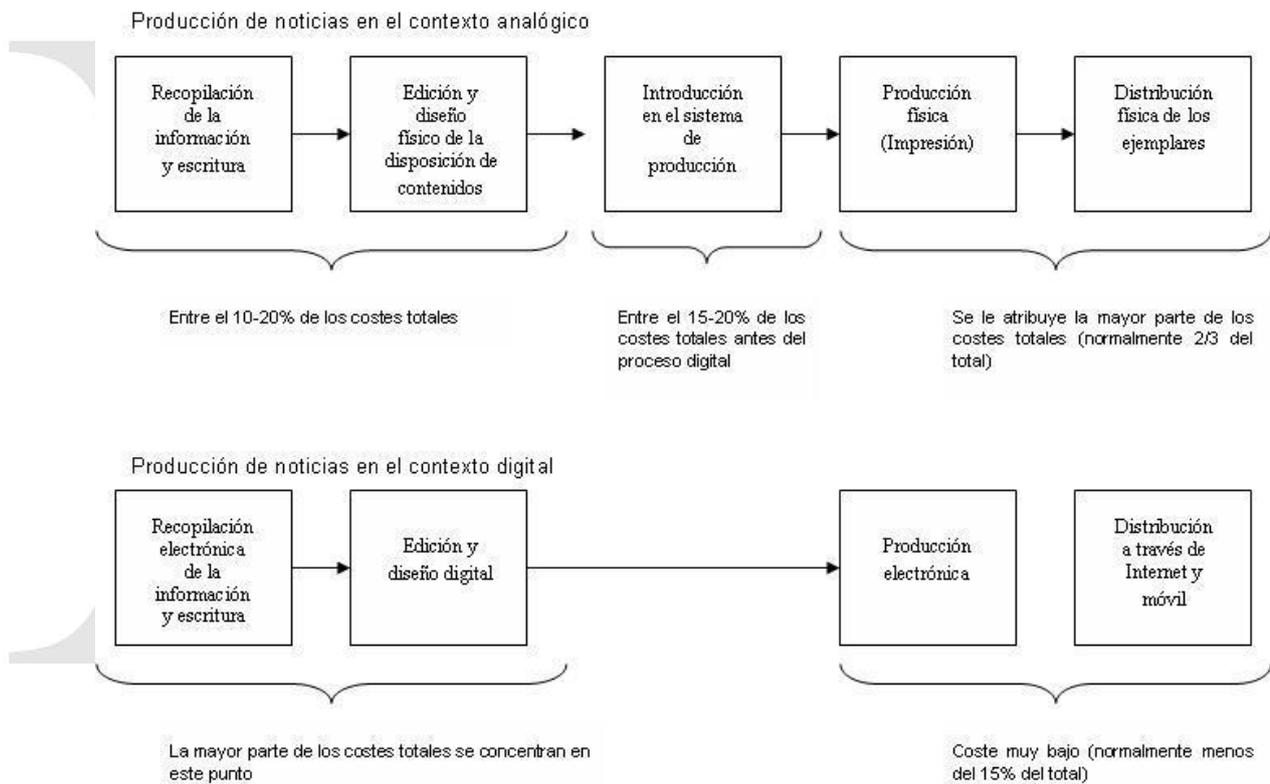
En los últimos años y como respuesta a la evolución tan rápida experimentada por el medio y las audiencias, los editores de los principales medios mundiales han comenzado a replantearse su modelo de negocio y se están deteniendo para pensar sobre cómo poder continuar. La razón fundamental es que no han sabido garantizar el crecimiento a largo plazo y se enfrentan a este desafío en medio de la crisis de la prensa: más competencia, menos inversión publicitaria, unos costes de producción altos de la edición impresa que conviven con los costes de personal e infraestructuras para la plataforma online así como el descenso de la difusión.

Sin embargo, todos ellos se centran en los flujos de ingresos o de cómo conseguir que las audiencias paguen por las noticias online. Es decir, se está tomando como foco de estudio una parte del modelo de negocio y no el todo. Esta es una de las principales diferencias a la hora de abordar el estudio de dicha materia desde el ámbito de la comunicación. Académicos como Robert G. Picard han procurado estudiar desde la óptica de la comunicación el concepto y ha hecho una propuesta de definición. Entiende que el modelo de negocio es algo fundamental puesto que supone comprender cómo

opera la compañía, sus fundamentos, así como sus actividades de intercambio que generan unos flujos de ingresos que hacen que la actividad económica sea posible.

Como se ha visto a lo largo del artículo, entender la lógica interna de la actividad que se va a desarrollar, parece una cuestión clave para la consecución de los objetivos para los que la empresa ha sido creada. El proceso de digitalización ha tenido una repercusión directa tanto en el proceso de producción como en la estructura de costes. Como se puede ver en la figura 2, el paso de la distribución de soportes físicos como el papel a la distribución electrónica a través de diversas plataformas ha tenido como consecuencia un importante abaratamiento de los costes de las noticias, que supera en la mayoría de los casos, el 80% de ahorro.

Figura 2. Contexto analógico vs. contexto digital. Proceso de producción y costes



Fuente: Picard, 2011. Elaboración propia

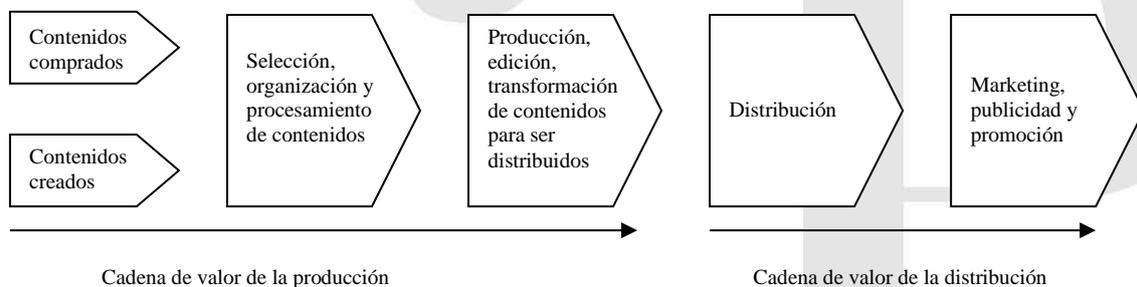
Internet, por tanto ha creado nuevas oportunidades a las empresas para establecer estrategias de diferenciación más solventes que cualquiera de las tecnologías anteriores. La penetración y desarrollo de estos dispositivos ha sido la más rápida de la historia contemporánea, y ha contribuido al avance de la cobertura de Internet. Según los últimos estudios de la Asociación para la Investigación en Medios de Comunicación (AIMC), dos tercios de los usuarios de Internet, cerca del 64%, se conectan a través del móvil. El uso de las tabletas también se duplica con respecto al año 2011.

Los procesos de digitalización y convergencia han desarrollado lo que podría llamarse una sociedad en red, siempre conectada que opera a muchos niveles (personal, nacional, global). La información, tanto a nivel nacional como internacional está siempre disponible y actualizada pudiéndose acceder a ella a través de diferentes soportes como son la radio, la televisión y por supuesto, Internet. Por ello, el futuro de las noticias es difuso, puesto que lo realmente importante al hablar sobre contenidos es la percepción que los usuarios tienen de ellos. Aquellos contenidos que las audiencias vean como

exclusivos, relevantes y por tanto, tengan valor para dichas audiencias, serán los que sobrevivan. La discusión pasa entonces del plano de los soportes, a centrarse de lleno en los contenidos. Por eso, todo debate sobre los modelos de negocio está vinculado a cómo las empresas de comunicación aportan valor en cada una de las fases de su cadena de producción.

En el caso de las empresas de comunicación, la cadena de valor tiene diversas fases de muy distinta naturaleza, que abarcan desde la generación de los contenidos hasta su promoción, pasando por la organización, edición y posterior distribución (véase figura 3). Como se puede ver en el esquema planteado por Picard, la mayoría de las empresas de comunicación basan su negocio en las cadenas de valor de la producción y de la distribución de contenidos. La adquisición y creación de contenidos es el principal eslabón. Posteriormente, se seleccionan y editan para su distribución dependiendo del soporte y la estrategia de pago: suscripción, ventas al número, etc. Este sistema de distribución se apoya fundamentalmente en actividades de marketing, publicidad y promoción. Teniendo en cuenta la importancia de las dos fases fundamentales Internet y las redes sociales han puesto de manifiesto la importancia de generar contenidos novedosos, exclusivos y relevantes, que sean percibidos como tales por las audiencias. El problema fundamental de las empresas de comunicación está relacionado con la elaboración de contenidos propios del siglo XX, intentando comercializarlos en el s. XXI, sin modificar el valor que proveen y las relaciones con las audiencias y dichos producto (Picard, 2011).

Figura 3. Cadena de valor en la industria de la comunicación.



Fuente: R. G. Picard, 2002. Elaboración propia

Parece razonable pensar que aquellos editores que comprendan que no venden periódicos impresos, sino información y ofrezcan algo valioso, estarán en mejores condiciones de competir al adecuar su negocio a un nuevo entorno en el que la impresión y distribución dejan de ser actividades relevantes.

En todo caso, el efecto más inmediato que se produce con todo el proceso de digitalización es la flexibilidad y el aumento de la velocidad de la comunicación. Supone también un cambio en las relaciones entre audiencias y públicos con los medios tradicionales. El nacimiento de redes sociales como Facebook, MySpace, Blogging, YouTube y Twitter ha revolucionado las comunicaciones y la generación de contenidos por parte de los usuarios y ha creado nuevos escenarios y posibilidades de “ruido mediático” para ejercer presión sobre los gobiernos, sobre cuestiones sociales y sobre los propios medios. Sin embargo, la revolución en el software, la forma de distribuir el contenido, no modifica su fondo. Esta es una cuestión relevante a tener en cuenta para comprender la naturaleza de la demanda de los bienes y servicios asociados a las nuevas tecnologías porque el núcleo de la cuestión es quién va a usar esa tecnología, para qué va a usarla y a qué precio está dispuesto a hacerlo.

Desde el punto de vista profesional, Picard afirma que los contenidos de los medios tradicionales fueron creados en entornos tecnológicos, económicos, políticos que ya no existen. El problema fundamental al que tienen que hacer frente los directivos de las empresas de comunicación no es tanto el porcentaje de ingresos por ventas, suscripciones o publicidad perdidos en los últimos años sino reconocer la necesidad de evolucionar conforme a una nueva realidad mediática, lo que exige revisar los cimientos de su negocio y asegurarse que siguen cumpliendo con su principal función: proporcionar a los ciudadanos algo valioso, único y diferenciado que les permita satisfacer sus necesidades de estar informados o entretenidos, de una forma adecuada al nuevo entorno del siglo XXI. En la definición de estos últimos elementos podrían encontrarse las claves para la construcción de un ecosistema mediático digital sostenible.

## Conclusiones y futuras investigaciones

Como se ha visto en la última parte del artículo, es difícil centrarse en los aspectos exclusivamente teóricos de los modelos de negocio de los medios sin mirar el contexto de crisis en la que está inmersa dicha industria. Este artículo no pretende dar una definición del concepto, sino dibujar un mapa donde se aprecie un estado de la cuestión desde el punto de vista académico.

El análisis bibliográfico de la investigación sobre modelos de negocio muestra que a pesar de la ingente producción científica en términos cuantitativos, la investigación ha sido heterogénea tanto en su punto de partida – la propia noción de modelo de negocio – como en su enfoque y metodología. La investigación ha estado principalmente orientada a la comprensión de la nueva naturaleza, características y entorno de las empresas que negocian e intercambian bienes y servicios en Internet, y a conocer el rol que estas empresas están jugando en sus respectivos entornos. Con este objetivo, los investigadores han definido y representado modelos de negocio digitales genéricos y han desarrollado tipologías y taxonomías de esos modelos. Por lo general, no ha habido una especial preocupación por testar empíricamente esos modelos o por explicar las relaciones causales. Toda esta investigación se ha cultivado en mayor medida en campos ajenos al de la investigación en comunicación. Paradójicamente, al mismo tiempo que esta investigación prolifera, la industria de la comunicación está sufriendo un proceso de transformación estructural. Analizar la evolución de los modelos de negocio requiere un estudio de los factores internos (actores, tipos de mercados y naturaleza propia de los bienes y servicios intercambiados) como de los factores externos implicados en ese proceso de transformación (legislativos, económicos, tecnológicos y sociales). Además, parece necesario un marco teórico específico, aplicado a las realidades concernientes al mercado de la comunicación, que contribuya a forjar y ordenar el estudio teórico sobre los modelos de negocio de los medios de comunicación en un entorno digital. Para ello, se ve necesario un impulso de los estudios teóricos sobre modelos de negocio, no centrados exclusivamente en los flujos de ingreso, sino en definir los elementos clave del negocio para así, clarificar los conceptos y posibilitar un estudio integral de la cuestión.

## Bibliografía

AIMC. 14 Encuesta de usuarios de Internet <http://www.aimc.es/Crece-notablemente-en-2011-el-uso.html> 23 de febrero de 2012

Campos Freire, F. (2010). La empresa de medios de comunicación revisan y amplían sus modelos de negocio. *Razón y Palabra*, (74). <http://www.razonypalabra.org.mx/N/N74/VARIA74/16FreireV74.pdf>

Ghaziani, A. y Ventresca, M.J. (2005): Keywords and Cultural Change: Frame Analysis of Business Model Public Talk, 1975-2000. *Sociological Forum* 20 (4), 523-559.

Infoadex (2013). Estudio de la inversión publicitaria en España 2013. <http://www.slideshare.net/FtimaLopez/estudio-infoadex-inversin-publicitaria-2013>

Iniesta, F. (2007). Extensión de marcas. En AEDE (Ed.), *Libro Blanco de la Prensa Diaria*, 2007, (pp. 374). Madrid: AEDE

Lambert, S., y Davidson, R., (2009). What do we know about e-business models in practice?. The 8<sup>th</sup> International Conference on e-Business, 76-81.

Lambert, S.C. y Davidson, R.A. (2012). Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification. An analysis of empirical research from 1996 to 2010. *European Media Management Journal*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2012.07.007>

Morris, M., Schindehutte, M., y Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58 (6), Elsevier, 726-735

Onetti, A., et al. (2012). Internationalization, innovation and entrepreneurship: business models for new technology-based firms. *Journal of Management and Governance*, 16 (3), Springer, 337-368.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. y Tucci, C.L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept. *Communication of AIS*, 15, 17-18

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, 60-68.

Picard R.G. (2002). *The economics and financing of media companies*. Nueva York: Fordham University

Picard, R., G. (2011). Mapping Digital Media: Digitization and Media Business Models. *Reference Series*, 5, Open Society Foundation.

Porter, M.E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, pp. 2 –20

Salaverría, R. (2005): *Redacción periodística en Internet*. Pamplona: Eunsa

Salaverría, R. (2007). El papel pasa el testigo. Los diarios ante la convergencia digital. En AEDE (Ed.) *Libro Blanco de la Prensa Diaria*, (pp. 388). Madrid: AEDE

SALAVERRÍA, R., y NEGREDO, S. (2008): *Periodismo integrado. Convergencia de medios y reorganización de redacciones*. Barcelona: Sol90

Sancha, D. (2005). El uso de la información de agencia en las ediciones electrónicas de diarios en España *Athenea Digital*, n°8, pp. 1-34

Shafer, S.M., Smith, H.J. y Linder J.C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, (48), 199-207

Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic markets. *Electronic Markets*, 8 (2), CommerceNet, 3-8

Zott, C., Amit, R., y Massa, L (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management* 37 (4)

Vara, A. (2011). Modelo de negocio y publicidad en medios on-line. *Material docente de la UOC*. Cataluña: UOC. Universitat Oberta de Catalunya

Vara, A. y Díaz-Espina, C. (2012). Modelos de negocio y estrategia editorial: el caso del wsj.com. *Revista de comunicación*, 11, Piura, 110-12

---

<sup>1</sup> Licenciada en Periodismo por la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra. Actualmente doctoranda en el Departamento de Empresa Informativa de dicha Facultad. Correo electrónico: [cdiaz.3@alumni.unav.es](mailto:cdiaz.3@alumni.unav.es). Coautora del artículo “Modelo de negocio y estrategia editorial: el caso de WSJ.com”, publicado en Revista de Comunicación editada por la Facultad de Comunicación de la Universidad de Piura. <http://dspace.unav.es/dspace/handle/10171/27752>. Presentación de una comunicación en el XIV Foro de Investigación en Comunicación con el título “Aproximación teórica al estudio de los modelos de negocio de los periódicos en Internet” [http://www.uchceu.es/actividades\\_culturales/2013/congresos/documentos/Carolina\\_Diaz\\_Espina.pdf](http://www.uchceu.es/actividades_culturales/2013/congresos/documentos/Carolina_Diaz_Espina.pdf)