

# La propuesta de valor como elemento clave para innovar en el modelo de negocio del periodismo deportivo: comparativa de estudios de caso en España

*The value proposition as a key element to innovate in the sports journalism business model: case study comparison in Spain*

**Cristian Ramón Marín-Sanchiz**

Universidad Miguel Hernández de Elche, España  
c.marin@umh.es  
<https://orcid.org/0000-0001-8263-4549>

**José Luis González-Esteban**

Universidad Miguel Hernández de Elche, España  
jose.gonzalez@umh.es  
<https://orcid.org/0000-0001-9100-7336>

**Miguel Carvajal**

Universidad Miguel Hernández de Elche, España  
mcarvajal@umh.es  
<https://orcid.org/0000-0001-6547-6171>

**José María Valero-Pastor**

Universidad Miguel Hernández de Elche, España  
jose.valerop@umh.es  
<https://orcid.org/0000-0002-6210-2761>

**Recibido:** 18/01/2023 **Revisado:** 12/02/2023 **Aceptado:** 24/02/2023 **Publicado:** 01/03/2023

**Forma sugerida de citar:** Marín-Sanchiz, C. R., González-Esteban, J. L., Carvajal, M. y Valero-Pastor, J. M. (2023). La propuesta de valor como elemento clave para innovar en el modelo de negocio del periodismo deportivo: comparativa de estudios de caso en España. *Universitas-XXI*, 38, pp. 41-62. <https://doi.org/10.17163/uni.n38.2023.02>

## Resumen

El periodismo deportivo se ha configurado en uno de los nichos de mercado más innovadores y la teoría de las capacidades dinámicas permite describir los procesos para innovar en el modelo de negocio de las empresas informativas. A través de una comparativa de estudios de caso, este artículo analiza la situación actual y la evolución de tres medios de comunicación (ElDesmarque, Panenka y 2Playbook) en seis áreas: propuesta de valor, capacidades, posicionamiento, mercado, modelo de ingresos y misión. Se observa que los tres casos disponen de una propuesta de valor bien definida y diferenciada de los competidores. Esta propuesta se sustenta sobre la existencia de una serie de capacidades y recursos competitivos que le otorgan ventajas competitivas difícilmente imitables, como el talento humano. La innovación en modelos de negocio a través de las capacidades dinámicas (exploración, explotación y reconfiguración) es un factor clave para garantizar la sostenibilidad de una empresa que opera en el sector del periodismo deportivo.

## Palabras clave

Periodismo deportivo de nicho, periodismo nativo digital, producción de contenidos digitales, innovación periodística, modelos de negocio para el periodismo digital, capacidades dinámicas.

## Abstract

*Sports journalism has become one of the most innovative market niches, and the dynamic capabilities theoretical corpus allows us to describe the processes for innovation in the business model of news companies. Methodology. Through a comparative case study, this article analyses the current situation and evolution of three media (ElDesmarque, Panenka, and 2Playbook) in six areas: value proposition, capabilities, positioning, market, revenue model, and mission. Results and discussion. The three cases have a well-defined value proposition that differentiates them from their competitors. This proposal is based on a series of operational capabilities and competitive resources that generate competitive advantages that are difficult to imitate. Conclusion. Business model innovation (BMI) through dynamic capabilities (exploration, exploitation, and reconfiguration) is a key strategy to guarantee a company's sustainability in the sports journalism sector.*

## Keywords

*Niche sports journalism, digital-native journalism, digital content production, journalistic digital content production, journalistic innovation, business models for digital journalism, dynamic capabilities.*

---

## Introducción

El periodismo actual opera en un entorno altamente volátil y turbulento. Las grandes plataformas sociales compiten con las compañías periodísticas por la atención de los usuarios en un contexto de cambios constantes en los hábitos de consumo. En apenas 15 años, las organizaciones periodísticas hicieron frente a una triple crisis —la de la publicidad, la de la deuda de las grandes cor-

poraciones informativas y la recesión de 2008 (Ferrís Forés, 2012)— se adaptaron con mayor o menor éxito al nacimiento de las redes sociales y afrontan alteraciones permanentes e iterativas del ecosistema (Anderson *et al.*, 2015).

En este caldo de cultivo, uno de los fenómenos que ha marcado el devenir del periodismo deportivo ha sido el periodismo emprendedor, que se configuró como una vía alternativa para ejercer la profesión sin depender de las vías tradicionales (Valero-Pastor y González Alba, 2018). La década comprendida entre 2007 y 2017 fue la más fecunda en lo que a creación de nuevos medios de comunicación se refiere, gracias al nacimiento de más de cuatrocientas nuevas iniciativas en España y más de mil en América Latina (Manfredi Sánchez y López Cepeda, 2017, p. 59). Esa efervescencia dio paso a un periodo de regulación en el mercado, en el que muchas de las iniciativas se vieron obligadas a cerrar, al no haber podido desarrollar y validar su modelo de negocio, y otras se consolidaron hasta el punto de que, en 2018, existían 3065 medios digitales en activo. De ellos, un total de 141 (el 14,6 %) estaban especializados en periodismo deportivo, la segunda rama más abundante tras la cultural (Salaverría *et al.*, 2018).

Sin embargo, esta disciplina goza de mayor consideración en el plano económico que en el profesional. Debido a su relevante impacto sobre la cuenta de resultados de las compañías,

Farrington *et al.* (2012, p. 1) aseguran que el periodismo deportivo ha dejado de ser un “departamento de juguete” (Rowe, 2007) para convertirse en un músculo financiero de la industria periodística, en general, e incluso de empresas periodísticas generalistas, en particular.

Por su parte, Boyle (2017) advierte que el periodismo deportivo ya era, con frecuencia, “una de las partes más importantes de la industria en términos comerciales”. Por ello, el periodismo emprendedor no da la espalda a esta especialización, sino que existen iniciativas que intentan aprovechar su influencia a la par que superar sus vicios. No en vano, SportYou y Revista Panenka, medios deportivos nacidos en 2008 y 2011 respectivamente, fueron incluidos entre las 25 iniciativas periodísticas más innovadoras de España (De Lara *et al.*, 2015).

Al margen del enorme interés por el emprendimiento periodístico, el periodismo deportivo y la situación económica de los medios de comunicación en España, la innovación en el modelo de negocio es un campo escasamente explorado, tanto en ámbito académico del periodismo (Evens *et al.*, 2017) como en el campo de la dirección estratégica. Para cubrir este déficit en la literatura académica, se proponen los siguientes objetivos.

- O1. Examinar el modelo de negocio de empresas especializadas en periodismo deportivo
- O2. Estudiar el proceso de innovación en el modelo de negocio a través de las capacidades dinámicas
- O3. Determinar el papel de la propuesta de valor en el proceso de innovación en el modelo de negocio

Para cumplir estos objetivos, esta investigación se plantea las siguientes preguntas de investigación:

- P1. ¿Qué características tienen los componentes de los modelos de negocio analizados?
- P2. ¿A través de qué procesos se desarrollan las capacidades dinámicas?
- P3. ¿Cuál es el papel de la propuesta de valor en el desarrollo de capacidades dinámicas y, por extensión, en la innovación en el modelo de negocio?

## **Estado de la cuestión**

### **El modelo de negocio la empresa periodística**

El modelo de negocio es una representación estructurada de la forma en que una compañía crea, distribuye y captura valor (Osterwalder y Pigneur, 2010). Aunque existe cierta falta de consenso en torno a su definición y alcance (Wirtz *et al.*, 2016), los principales expertos coinciden en que se trata de un constructo imprescindible para la dirección estratégica de las empresas porque contribuye a la generación de ventajas competitivas y, en consecuencia, a la creación y la sostenibilidad de las empresas (Afuah y Tucci, 2001; Broccardo *et al.*, 2023; Ancillai *et al.*, 2023).

Cualquier modelo de negocio es un sistema de actividades (Zott y Amit, 2010) formado por una serie de componentes cuyas interdependencias han sido explicadas en distintas ontologías desarrolladas en el campo académico de la dirección estratégica de empresas (Gordijn *et al.*, 2011). En este ámbito, una de las referencias teóricas más consolidadas es la investigación de Morris *et al.* (2005), quienes realizaron una revisión bibliográfica para integrar un vasto campo de producción científica en un marco de trabajo que considera la existencia de seis elementos del modelo de negocio: la propuesta de valor,

el mercado, las capacidades y recursos competitivos, el posicionamiento, el modelo de ingresos y la misión.

De la propia definición del modelo de negocio se desprende que la creación de valor es una actividad imprescindible para el funcionamiento de cualquier empresa (Chesbrough y Rosenbloom, 2002; Silva y Meirelles, 2019). A la hora de diseñar y analizar un modelo de negocio, ese proceso se articula como una propuesta de valor que define el contenido de las transacciones con los clientes, así como el despliegue de recursos que cada organización gestiona para sus ofertas (Zott y Amit, 2001; Demil y Lecocq, 2010). En el caso del periodismo, esa propuesta de valor suele estar relacionada con diversas estrategias de diferenciación del contenido, con especial atención a la calidad y la exclusividad (Olsen y Solvoll, 2018, p. 181).

En definitiva, la propuesta de valor “expone el valor medible o los beneficios tangibles que un producto o servicio proporciona a los consumidores” (Camlek, 2010). Payne *et al.* (2017) definen las propuestas de valor sostenibles como aquellas que generan valor para distintos grupos de interés, o stakeholders, además de tener como objetivo la sostenibilidad y dar lugar a un proceso continuo de mejora del producto o servicio. De acuerdo con Perkiö (2020), en la literatura sobre modelos de negocio periodísticos existe “un claro déficit” de análisis sobre propuestas de valor sostenibles en medios nativos digitales.

Para desarrollar su propuesta de valor, es imprescindible que la empresa disponga de las capacidades necesarias: desde la producción de contenidos innovadores, hasta la utilización de metodologías ágiles para la organización de equipos, pasando por la capacidad económica para desarrollar investigaciones que requieran grandes recursos, por ejemplo. En este sentido, son de gran importancia aquellos recursos que generan ventajas competitivas sobre la competencia (Wernerfelt, 1989; Morris *et al.*, 2005; Sylvie, 2008).

Las habilidades y los recursos competitivos determinan, además, el posicionamiento de la empresa en cada uno de los mercados en los que opera (Morris *et al.*, 2005), gracias a la capacidad para diferenciar su oferta de las de sus competidores. La consolidación de Internet ha fragmentado el consumo de contenidos, un factor que favorece el surgimiento de nuevos nichos de mercado en los que las empresas periodísticas pueden posicionarse a través de diferentes estrategias editoriales, como la especialización temática o la atención a segmentos del mercado desatendidos por el resto de las compañías (Machin y Niblock, 2010).

El modelo de ingresos, por su parte, refleja las vías a través de las que una compañía captura valor económico, en forma de dinero, y generan beneficios

si los ingresos superan a los costes (Morris *et al.*, 2005). En el ámbito comunicativo, la principal fuente de monetización es la publicidad. Sin embargo, la caída de la inversión en publicidad en medios de comunicación, potenciada por la aparición de las plataformas, ha provocado que los medios tiendan en la actualidad hacia modelos basados en el pago de los usuarios (Barland, 2013).

Por último, la misión hace referencia al objetivo de los propietarios de la empresa. La mayoría de las empresas buscan la subsistencia, la generación de beneficios y el crecimiento, aunque también existen firmas con un marcado carácter social sin ánimo de lucro. Esta última alternativa es más habitual en el ámbito informativo que en otros sectores, y la misión tiene un especial protagonismo en los modelos de negocio periodísticos porque puede afectar a la calidad de la información (Marín Sanchiz y Carvajal, 2019).

Desde un punto de vista más pragmático, Massa *et al.* (2017) afirman que este sistema de actividades se refiere a tres realidades relacionadas con la empresa. En primer lugar, a las características que tiene la propia organización —es decir, la forma que, efectivamente, toman los seis componentes descritos—. En segundo lugar, el modelo de negocio es una imagen implícita que los miembros de una empresa se forman sobre ella. La interpretación específica de cada persona sobre la realidad de la firma. Y, por último, es posible representar el modelo de negocio de manera explícita, generando herramientas que, por ejemplo, ayuden a mostrar cómo funciona la compañía.

## **Capacidades operativas y dinámicas**

La Resource-Based View (RBV) de la empresa interpreta las organizaciones como un conjunto de recursos y capacidades que resultan valiosos, difícilmente imitables y no sustituibles (Wernerfelt, 1989; Barney *et al.*, 2001). Su existencia es una condición necesaria para la creación de valor y, en consecuencia, para la generación de ventajas competitivas, algo imprescindible para garantizar la competitividad de una empresa informativa.

Esta teoría evolucionó hacia la teoría sobre capacidades dinámicas, desarrollada por Teece *et al.* (1997) y evolucionada por el propio Teece (2007, 2010, 2018). Desde este enfoque, toda organización está conformada por dos tipos de capacidades: las operativas, que permiten a una compañía llevar a cabo sus actividades actuales con éxito y eficiencia (Teece, 2012); y las dinámicas, definidas por Wang y Ahmed (2007) como “la orientación de una

empresa hacia integrar, reconfigurar, renovar y recrear sus recursos y capacidades”. Según estos autores, el objetivo de estas últimas es “mejorar y reconstruir sus capacidades clave en respuesta a un entorno cambiante, para así retener y mantener las ventajas competitivas”.

De acuerdo con Wirtz (2020), una empresa periodística que opera en el ámbito digital cuenta con cinco capacidades operativas: (1) creación de contenido (ej.: redacción, infografía...); (2) aprovisionamiento de la información (relación con las fuentes, documentación...); (3) distribución del contenido (gestión de redes sociales, difusión de ejemplares físicos a través de kioscos, etc.); (4) gestión de producto (definición de una experiencia de usuario adecuada, comercialización...); y (5) capacidades tecnológicas (mantenimiento de Content Management Systems, programación...).

Por su parte, Teece (2007, 2010, 2018) revela la existencia de tres capacidades dinámicas principales. En primer lugar, una empresa debe explorar de manera constante su entorno competitivo — cambios en los hábitos de consumo, empresas de referencia... — con el objetivo de detectar nuevas oportunidades de negocio. La habilidad de explotar esas oportunidades de negocio de forma efectiva y eficiente es la segunda capacidad dinámica, mientras que la última de ellas es la reconfiguración constante de los recursos (cambios en el capital humano, modificación de la cultura organizacional, etc.).

Se trata, pues, de competencias de alto grado, muy complejas, que se habilitan a través de una serie de microfundamentos. Este concepto hace referencia a habilidades, procesos, procedimientos, estructuras organizacionales, normas de decisión y disciplinas, como la gestión estratégica de los recursos humanos o la habilidad para detectar oportunidades en un proceso de investigación (Teece, 2007).

Aplicando esta teoría al ámbito particular de los medios de comunicación, Murschetz *et al.* (2020) confirman que el conocimiento sobre capacidades dinámicas “podría ayudar a las empresas y los gestores a responder a los entornos turbulentos” y, en consecuencia, “tener implicaciones fructíferas tanto para los investigadores como para quienes trabajan en la industria”. Además, su estudio demuestra que los directivos tienen un papel clave en el desarrollo de capacidades dinámicas en el seno de las organizaciones. Por su parte, Maijanen y Virta (2017) aseguran que una mayor atención en las capacidades de las empresas puede ser una vía útil de abordar las tensiones propias de la ambidestreza en el modelo de negocio; es decir, de los retos de explotar las oportunidades de negocio actuales y explorar nuevas vías para garantizar la sostenibilidad de la empresa.

## **Innovación en el modelo de negocio**

La innovación en el modelo de negocio consiste en introducir cambios diseñados, premeditados y novedosos en los elementos clave del modelo de negocio de una empresa o en la arquitectura que vincula estos elementos (Foss y Saebi, 2017). Para entender este proceso es necesario tener en cuenta que parte de una visión dinámica del propio modelo de negocio; es decir, no lo interpreta como un fotograma en un momento específico de la existencia de la compañía, sino como una sucesión de cambios en los que una firma altera sus procesos para seguir creando, distribuyendo y capturando valor. Para Lang (2020), es necesario que se produzcan cambios en al menos dos componentes para considerar que se ha producido una innovación en el modelo de negocio.

En este contexto, las capacidades dinámicas se configuran como una herramienta de enorme utilidad para comprender los procesos de innovación en el modelo de negocio desde un punto de vista dinámico (Teece, 2018), puesto que es necesario encontrar nuevas oportunidades de negocio, aprovecharlas y, en definitiva, experimentar un proceso de reconfiguración permanente. Pese a que muchas iniciativas fracasan, la innovación en modelos de negocio es clave para el rendimiento y la sostenibilidad de las empresas (Geissdoerfer *et al.*, 2018).

## **Metodología**

Este estudio se construye sobre la metodología del estudio de caso, una estrategia de investigación que permite conocer en profundidad la realidad de las compañías analizadas. En concreto, se recurre al estudio de tres organizaciones que operan en el mercado español (ElDesmarque, Panenka y 2Playbook) en una comparativa de estudios de caso, debido a que este enfoque permite obtener evidencias más sólidas en los planos interno y externo (Yin, 1994).

Los casos se seleccionaron a través de un panel de 17 expertos en periodismo deportivo —tanto de la academia como del ámbito profesional— a quienes se solicitó un listado de iniciativas de interés para analizar el objeto de estudio de esta investigación. El listado se filtró para evitar proyectos generalistas, como El País, y también productos periodísticos específicos (por ejemplo, Carrusel Deportivo), medios corporativos y plataformas (por ejemplo, DAZN).

Para analizar las organizaciones se llevaron a cabo 13 entrevistas semiestructuradas (Tabla 1) con gestores de las tres firmas, además de revisar documentos corporativos (presentaciones a clientes, comunicados), estudiar los

productos que ofrecen las compañías y recurrir a aportaciones académicas (por ejemplo, Manfredi Sánchez *et al.*, 2015), con el fin de aportar contexto sobre los casos de estudio. También se analizaron los resultados económicos de las empresas a través del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI).

El cuestionario de las entrevistas estaba compuesto por 37 preguntas que cubrían tres bloques: modelo de negocio, capacidades dinámicas e innovación en el modelo de negocio. Con ellas se ahondaba en procesos específicos, como la exploración del mercado, y también en la importancia de recursos concretos, como el capital humano. Las conversaciones tuvieron lugar entre el último trimestre de 2021 y el primero de 2022.

El análisis de las entrevistas se realizó a través de un proceso de codificación manual propuesto por Hull (2013) en el que, a través de lecturas sucesivas de las transcripciones, se buscó la saturación de conceptos y los elementos de consenso y disenso entre los distintos participantes del estudio.

**Tabla 1**

*Entrevistas semiestructuradas realizadas*

Responsable	Medio	Cargo
Federico Quintero	ElDesmarque	Consejero delegado
Javier Padilla	ElDesmarque	Product Manager
Álvaro Ramírez	ElDesmarque	Director de Contenidos y Audiencias
Jorge Liaño	ElDesmarque	Director de Multimedia
Carlos Tur	ElDesmarque	Social Media Manager
Roger Xuriach	Panenka	Coordinador
Marcel Beltran	Panenka	Director web y redes sociales
Anna Blanco	Panenka	Directora de arte
Carlos Martín Río	Panenka	Redactor jefe
Marc Menchén	2Playbook	Director
Patricia López	2Playbook	Redactora jefa

### *Presentación de los casos*

ElDesmarque es un medio nativo digital nacido en 2006 con el objetivo de que los aficionados al Real Betis Balompié y al Sevilla F.C. disfruta-

ran de una cobertura similar a la que tenían acceso los fans del Real Madrid y el F.C. Barcelona en los grandes diarios del mercado español (Marca, As, Mundo Deportivo y Sport). El éxito de la fórmula habilitó el crecimiento a través de delegaciones por toda la geografía nacional —Valencia, Vigo...— y de portales temáticos en un proceso de crecimiento que despertó el interés de Mediaset, que adquirió el 100 % de la empresa por una cifra superior a los diez millones de euros (El Confidencial, 2018).

La revista Panenka nació en 2011, como heredera de Don Balón, por iniciativa del periodista Aitor Lagunas. Esta cabecera opera en el ámbito del periodismo futbolístico desde la perspectiva cultural y sociopolítica, con una edición en papel como piedra angular de su proyecto periodístico. La publicación ha superado la marca de los 100 números publicados y se ha consolidado como un referente en el sector gracias a liderar una tendencia de “publicaciones superespecializadas que han apostado por formatos largos, un diseño original y unos contenidos de calidad” (Rojas Torrijos, 2014)”.

2Playbook es un proyecto periodístico especializado en información sobre el negocio del deporte. Esta idea vio la luz en julio de 2020, momento en el que Marc Menchén, alma mater del proyecto, decidiera cerrar su etapa en Palco 23, otro medio que opera en el mismo sector y que, en la actualidad, se erige como el principal competidor de 2Playbook en habla hispana. La ambición de Menchén, con este cambio, pasaba por crear una comunidad de profesionales de la industria que tendiera hacia la plataformización; es decir, al ofrecimiento de una serie de servicios que van más allá del producto y que aprovechan recursos externos (por ejemplo, la existencia de una comunidad activa) para crear valor (Matzner *et al.*, 2021)

## **Resultados**

### **Modelo de negocio**

#### *El modelo de negocio de EIDesmarque*

La propuesta de valor de EIDesmarque para sus lectores es ofrecer una cobertura profunda sobre la actualidad de los equipos en los que el medio tiene una delegación, mientras que la propuesta de valor a los anunciantes es ofrecer una gran optimización publicitaria (gracias a la división por ciu-

dades, entre otros factores) complementada, a su vez, por el ofrecimiento de formatos alternativos, como el *branded content*. Estas propuestas de valor se dirigen a un mercado de lectores muy segmentado (pero compuesto, principalmente, por hombres de entre 25 y 44 años) y a un conjunto de grandes empresas, como Iberdrola, que constituyen la principal tipología de empresas con la que trabajan.

Entre las capacidades que hacen posible esta creación de valor destacan la creación del contenido (aprovechando el músculo audiovisual de Mediaset para dotarlo de multimedialidad), la distribución a través de redes sociales y la gestión de producto para crear una experiencia de cercanía con los usuarios a través de herramientas como Twitter o Telegram. Gracias a estas capacidades se posicionan, desde el punto de vista del Product Manager, Javier Padilla, como el “medio digital líder en información deportiva en España” en lo que respecta a agencias y anunciantes, mientras que se consideran “la mejor o la segunda mejor” para informarse sobre los equipos principales del 80 % de las provincias españolas.

Con respecto al modelo de ingresos, aunque han explorado alternativas como las subvenciones, en la actualidad se han centrado en la publicidad (*branded content* y *display*), una fórmula que les ha permitido ser rentables en cada ejercicio de su existencia. Precisamente, la misión de esta cabecera es el crecimiento.

Este modelo de negocio da lugar a la existencia de cuatro ventajas competitivas, de acuerdo con el equipo directivo: la capilaridad local —el conjunto de pequeños mercados—, la capacidad para rentabilizar los contenidos, un equipo directivo complementario y la disposición de recursos competitivos audiovisuales (resúmenes, derechos de emisión, etc.) a los que tienen acceso a través de Mediaset.

### *El modelo de negocio de Panenka*

La propuesta de valor de Panenka consiste en ofrecer un periodismo de alta calidad y diferenciado en el mercado español, tanto en términos de agenda temática (lo que los gestores definen como cultura futbolística) y formatos como de apuesta por la edición en papel como producto de coleccionismo. En el caso de los anunciantes, Panenka ofrece impactos publicitarios en una comunidad muy bien definida y activista, además de experiencias que aprovechan las ventajas del papel para potenciar la eficacia de los mensajes

(por ejemplo, elaborar una portada con un iPhone como parte de una campaña para Apple).

En su caso, las capacidades operativas que más destacan en la actualidad son la creación de contenido —periodismo premium con un diseño alejado del estándar— y el aprovisionamiento de información, puesto que la marca, uno de los grandes recursos competitivos con el que cuentan porque se han posicionado como referentes del sector, les da acceso a grandes protagonistas del fútbol actual e histórico. Otro recurso competitivo de enorme calado es su amplia red de colaboradores, algo que les permite contar esas historias altamente diferenciadas.

Su mercado principal está compuesto por entre 2000 y 4000 suscriptores, y el modelo de ingresos está muy diversificado: además de la publicidad y las suscripciones, venden los ejemplares de forma directa (en kioscos y librerías) y cuentan con una tienda online. El objetivo es conseguir ingresos que garanticen el cumplimiento de su misión de negocio: la sostenibilidad.

En resumen, es posible determinar que Panenka cuenta con cuatro ventajas competitivas: la marca reconocible, la capacidad de ofrecer periodismo distinto al de sus competidores, su red de colaboradores y las alianzas con medios internacionales (So Foot, 11Freunde...) que también hablan sobre cultura futbolística.

### *El modelo de negocio de 2Playbook*

2Playbook plantea una propuesta de valor hacia sus lectores que se centra en crear contenidos sobre el negocio del deporte con criterios de rigurosidad, especialización y apoyo en fuentes relevantes del sector. En el segmento *business-to-business* (B2B), 2Playbook ofrece servicios de inteligencia de negocio y también publicidad hiperespecializada. El modelo de ingresos está alineado con esta filosofía: además del servicio de suscripción, venden servicios de inteligencia de negocio y publicidad y organizan eventos.

La creación de contenido, el aprovisionamiento de información (por el contacto con fuentes del sector) y la gestión de producto, siempre con la plataforma de su oferta en mente, son las capacidades operativas más destacadas. Estas les permiten distribuir el valor hacia un mercado hiperespecializado, formado principalmente por directivos de empresas del sector deportivo.

Tras más de dos años de actividad, 2Playbook se ha consolidado como la plataforma de referencia para la industria del deporte gracias, en parte, a

sus colaboraciones con actores clave como el diario As, LaLiga o Kosmos, la productora impulsada por el exfutbolista del F.C. Barcelona Gerard Piqué.

Son tres las ventajas competitivas con las que cuenta 2Playbook. En primer lugar, el conocimiento especializado con el que cuenta su equipo humano, con especial relevancia de la visión estratégica del fundador. En segundo lugar, la existencia de un equipo inversor especializado, que no solo aportó capital sino también otros elementos intangibles, como contactos o visión estratégica. Por último, la plataformización de su oferta supone una ventaja competitiva porque emular el portfolio de productos/servicios que 2Playbook ha reunido bajo el mismo paraguas sería difícilmente imitable.

## Procesos de innovación en el modelo de negocio

### *Exploración*

En los tres casos estudiados se observan numerosas iniciativas de exploración del mercado. Esta capacidad dinámica se observa con especial relevancia en ElDesmarque, una organización que fue una de las pioneras del mercado español en cubrir nichos informativos de gran calado en la actualidad, como los deportes Fantasy o los eSports. También han ejercido como probadores (*betatesters*) de soluciones tecnológicas ideadas por compañías israelíes y estadounidenses y mantienen un escaneo permanente de otros sectores adyacentes al periodístico, como el de la propia tecnología, gracias al interés de su Product Manager, Javier Padilla. Además, Jorge Liaño, el Director de Multimedia, mantiene la atención sobre tendencias emergentes de la comunicación, como los *streamers*.

Como base para todo este trabajo exploratorio, las entrevistas revelan un gran interés por la analítica web. Su ambición por optimizar los procesos publicitarios — permitiendo una mayor captura de valor a través de las campañas — además de una clara misión de crecimiento, les ha convertido en una compañía *data-based*; es decir, una organización que toma decisiones a partir de los datos, aunque estos no siempre son el factor determinante, puesto que la intuición de los propios gestores resulta importante. Para obtener una muestra de este ejercicio exploratorio se puede recurrir al trabajo de optimización para Google (SEO). Tal y como revela Álvaro Ramírez, Director de

Contenidos y Audiencias, en ocasiones es necesario apostar de forma decidida por una idea, aunque los frutos no sean inmediatos.

Hace tres o cuatro años, en un mes de otoño, probamos [a publicar información sobre motor]. Empezamos a generar contenidos de la nada [...] 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 o 2,5 millones de usuarios únicos solo de motor. (Álvaro Ramírez, entrevista)

La redacción, en cualquier caso, está “muy conectada” a la analítica web (Google Analytics y Omniture, de Adobe) como una “forma de autocontrol” que les permite optimizar resultados, además de detectar patrones emergentes.

En Panenka, la idea de encontrar nuevas vías de negocio “está muy presente”, de acuerdo con Anna Blanco, la responsable de Diseño. A pesar de ello, no cuentan con procesos tan definidos como en ElDesmarque, y tampoco existe un músculo económico para realizar estudios de mercado o contratar los servicios de expertos y consultoras. Por la naturaleza del producto, en el que el papel tiene un mayor protagonismo que la versión web, el uso de analítica web es mucho más limitado:

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. (Marcel Beltrán, entrevista)

En esta compañía, algunos desencadenantes externos resultan muy importantes para que se observen nuevas oportunidades. Ejemplo de ello es la publicidad insertada por TikTok con motivo de la Eurocopa en 2021, algo que les permitió recibir formación sobre el entorno de esta plataforma. Además, el hecho de contar con referentes internacionales claros, con los que existen acuerdos de colaboración, también les ayuda a detectar nuevas oportunidades para el desarrollo de su modelo de negocio.

También es imprescindible tener en cuenta que Panenka es un proyecto alejado, en ocasiones, de las dinámicas puramente comerciales. Por eso, el redactor jefe, Carlos Martín, hace hincapié en que las decisiones deben tener “una motivación más intelectual o más cerebral, y no tan numérica”.

En 2Playbook, la atención a referentes internacionales es una de las tareas más relevantes para desarrollar la capacidad dinámica de exploración. Existen plataformas informativas muy consolidadas en el mercado anglosajón, como Sports Business, y observarlas ayuda a realizar un trasvase de valor hacia el mercado español. También se realiza una importante labor de escucha activa a través de encuestas a los usuarios o de conversaciones con los clientes del servicio de inteligencia de negocio: “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” (Patricia López, entrevista).

De acuerdo con la redactora jefa, las reducidas dimensiones de su mercado permiten estar al día de las novedades y de las estrategias de crecimiento que están desplegando otros proyectos. Es el caso de la plataforma estadounidense Sportico, que también les ofrece pistas sobre crecimiento y adquisición de talento.

### *Explotación*

Una vez se han detectado las oportunidades, en EIDesmarque entran en juego la eliminación de barreras y la agilidad para probar las nuevas soluciones que puedan dar respuesta a las necesidades de los usuarios. Según los testimonios obtenidos, la especialización de los distintos miembros del equipo directivo (dirección general, producto, audiencias, multimedia...) y la ausencia de filtros burocráticos contribuyen a realizar experimentos en días e incluso horas, si no es necesario desarrollar ningún tipo de solución —aunque sea un mínimo producto viable. De forma paralela, se observa un objetivo claro: la innovación a bajo coste. “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”, asegura Javier Padilla. Como elementos correctores aparecen la cultura de la rentabilidad y la filosofía *data-based*.

La principal muestra de aprovechamiento de oportunidades de negocio en Panenka es, precisamente, el lanzamiento de la propia revista, cuyo éxito a lo largo de la última década se debe a una adecuada selección de su enfoque y arquitectura. En otras palabras: la empresa ha sabido satisfacer las necesidades informativas de su audiencia, si bien es cierto que existen proyectos que han tenido un recorrido mucho menor, como la Revista H —una publicación especializada en rugby que dejaron de publicar por el reducido

interés comercial que observaron en ella—. En este sentido, también es importante destacar que el proyecto tiene sus limitaciones por el propio tamaño del mercado, y es necesario establecer muy bien las fronteras de la empresa para aprovechar los recursos disponibles. Marcel Beltrán lo resume de esta forma: “No hacemos más de lo que podemos hacer”. En numerosas ocasiones, los proyectos dependen de la disposición de acuerdos publicitarios que garanticen un retorno económico. Otros factores que intervienen de forma clara en la capacidad para ejecutar oportunidades es la independencia de la compañía, que no depende de una matriz para la toma de decisiones, y la misión, centrada en conseguir la sostenibilidad del medio a largo plazo.

La juventud de 2Playbook y la disposición de un menor número de recursos que en ElDesmarque también provocan dinámicas similares a las de Panenka: “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”, asegura Marc Menchén. Intentan, por tanto, encontrar un equilibrio entre la estrategia a medio-largo plazo y la flexibilidad, según Patricia López: “Creo que seremos flexibles. Si hay algo que no aporta valor y nos requiere tiempo, igual dejamos de ofrecerlo”.

Un ejemplo claro de la capacidad de ejecución es la mejora que se realizó en la oferta de contenidos tras una encuesta a los lectores:

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. (comunicado de Marc Menchén a los lectores, 21 de enero de 2022)

### *Reconfiguración*

El crecimiento del número de delegaciones es la principal muestra de la reconfiguración que ha experimentado ElDesmarque. De forma complementaria, se observa el incremento paulatino de secciones (Fantasy, eSports, motor, deporte femenino...), la adaptación a las demandas comunicativas de las redes sociales emergentes —el medio nació cuando Twitter echaba a andar, por ejemplo— e incluso la integración en el contexto de Mediaset, cuyos equipos han ayudado a mejorar la capacidad de monetización que tiene la firma.

A lo largo de su historia, en Panenka se han producido cambios con distintos grados de profundidad. Desde el punto de vista de la propuesta de valor se observan transformaciones como el lanzamiento de la web o la creación de la Revista H y del podcast Boleyn Sound, en colaboración con el festival de música Primavera Sound, proyectos que se paralizaron posteriormente. También han abierto líneas de negocio de calado, como la edición de libros, y son destacables los sucesivos rediseños que ha experimentado la edición en papel 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 revista.

2Playbook también ha experimentado una acelerada reconfiguración en sus dos primeros años de vida. En este periodo han lanzado distintos proyectos, como 2Playbook TV y un directorio de proveedores, además de llegar a acuerdos con actores relevantes del mercado, como el diario As o LaLiga, para organizar el PRO Foro Industria y Deporte, un evento destinado a profesionales de la industria deportiva que contribuye de forma notoria a su imagen de marca. Una iniciativa similar es Cotizalia Sports, una sección sobre negocio del deporte publicada por El Confidencial en la que colabora la redacción de 2Playbook. A la hora de consolidar esta capacidad dinámica, Patricia López asegura que el liderazgo de Marc Menchén tiene un claro protagonismo.

## Discusión

Este estudio de investigación ha descrito los modelos de negocio de tres empresas de periodismo deportivo: ElDesmarque, Panenka y 2Playbook (P1). En los tres casos, su consolidación se puede correlacionar con la disposición de propuestas de valor muy claras. Además, los tres casos cuentan con misiones muy bien definidas y bases de recursos y capacidades con una gran saturación de talento. La principal diferencia entre los tres radica en el tamaño y las características de sus mercados, ya que Panenka tiene más limitaciones para capturar valor: no cuenta con una gran cantidad de audiencia atractiva para los anunciantes, ni tampoco puede ofrecer servicios de inteligencia de negocio, como hace 2Playbook.

En el contexto de las capacidades dinámicas (P2), los resultados ponen de manifiesto que la exploración de nuevas oportunidades es habitual en las tres empresas, principalmente a través de un análisis de competidores y referen-

tes internacionales. Herramientas como la analítica web o la investigación de usuarios son utilizadas de manera muy dispar. En el caso de la explotación, queda patente la enorme relevancia de la agilidad y de la eliminación de barreras que permitan realizar cambios e innovar a bajo coste. Habilitar estas avenidas para el cambio es, precisamente, lo que permite la reconfiguración constante en un contexto de cambios permanentes como la consolidación de plataformas tecnológicas (Twitch, TikTok...) en las que el periodismo deportivo empieza a consolidarse (Marín Sanchiz *et al.*, 2022).

Con respecto a la tercera pregunta de investigación, se observa que la creación de valor es la columna vertebral del modelo de negocio, tal y como señalan los investigadores en el ámbito de la empresa (Morris *et al.*, 2005; Wirtz *et al.*, 2016). Además, se corrobora que las propuestas de valor tienen una clara orientación a la sostenibilidad, puesto que generan valor para diversos stakeholders, abordan cuestiones importantes para la supervivencia de la empresa, como la diversificación de ingresos, y el proceso de crecimiento del producto o servicio ha sido iterativo (Payne y Frow, 2017).

Por tanto, se confirma que la propuesta de valor es el elemento vertebrador no solo del modelo de negocio, sino del proceso de innovación en el modelo de negocio. La mayoría de procesos de exploración, explotación y reconfiguración derivan en alteraciones de este componente. También se observa una clara influencia del mercado, puesto que su tamaño determina la capacidad para capturar valor y, por tanto, influye sobre la cantidad de recursos disponibles en la organización; y esto, a su vez, repercute sobre la capacidad para innovar en el modelo de negocio.

Futuras líneas de investigación deben ahondar, precisamente, en esta influencia del mercado como elemento limitante para la sostenibilidad de una empresa periodística, con un especial énfasis en proyectos de nicho que no disponen de una gran base de usuarios o empresas a través de las cuales capturar valor.

Este estudio tiene distintas limitaciones. La primera es que no tiene en cuenta el punto de vista de las audiencias y las empresas a las que sirven los proyectos periodísticos analizados. En segundo lugar, no tiene en cuenta datos cuantitativos que, a largo plazo, contribuirían a dibujar una imagen más precisa sobre la salud financiera de las organizaciones. Y, por último, convendría una mayor contextualización de los resultados a través de otras herramientas metodológicas, con el objetivo de determinar el grado de novedad que implican las innovaciones en el modelo de negocio observadas.

## Referencias bibliográficas

- Ancillai, C., Sabatini, A., Gatti, M. y Perna, A. (2023). Digital technology and business model innovation: A systematic literature review and future research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122307.
- Anderson, C. W., Bell, E. y Shirky, C. (2015). Post-industrial journalism: Adapting to the present. *Geopolitics, History and International Relations*, 7(2), 32. <http://bit.ly/3ImOvPy>
- Barland, J. (2013). Innovation of new revenue streams in digital media: Journalism as customer relationship. *Nordicom review*, 34(s1), 99-111. <https://doi.org/10.2478/nor-2013-0107>
- 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. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>
- Boyle, R. (2017). Sports journalism: Changing journalism practice and digital media. *Digital Journalism*, 5(5), 493-495. <https://doi.org/10.1080/21670811.2017.1281603>
- Broccardo, L., Zicari, A., Jabeen, F. y Bhatti, Z. A. (2023). How digitalization supports a sustainable business model: A literature review. *Technological Forecasting and Social Change*, 187, 122146. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122146>
- Camlek, V. (2010). How to spot a real value proposition. *Information Services & Use*, 30(3-4), 119-123. <https://doi.org/10.3233/ISU-2010-0615>
- 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. <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
- De-Lara-González, A., Arias-Robles, F., Carvajal-Prieto, 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). <https://doi.org/10.3145/epi.2015.may.03>
- Demil, B. Y Lecocq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long range planning*, 43(2-3), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004>
- El Confidencial. (2018). *Mediaset compra Eldesmarque.com, el gigante de los equipos y deportes 'pequeños'*. <http://bit.ly/3xjBEaA>

- 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. <https://doi.org/10.1080/16522354.2018.1445164>
- Farrington, N., Kilvington, D., Price, J. Y Saeed, A. (2012). *Race, racism and sports journalism*. Routledge.
- Ferris Forés, J. (2012). La triple crisis de los medios de comunicación. *Boletín de Estudios Económicos*, 67(207), 533-548. <http://bit.ly/3YPZ2by>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>.
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D. Y Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401-416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>
- Gordijn, J., Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2005). *Comparing two business model ontologies for designing e-business models and value constellations*. <https://bit.ly/40S4Xyx>
- Hull, S. (2013). *Doing grounded theory. Notes for the aspiring qualitative analyst*. University of Cape Town: Division of Geomatics. <https://doi.org/10.6084/M9.FIGSHARE.1050453>
- Lang, M. (2020). Business Model Innovation Approaches: A Systematic Literature Review. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 68(2), 435-449. <https://doi.org/10.11118/actaun202068020435>
- Machin, D. y Niblock, S. (2010). The new breed of business journalism for niche global news: The case of Bloomberg News. *Journalism Studies*, 11(6), 783-798. <https://doi.org/10.1080/14616701003760543>
- 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. <https://doi.org/10.1080/16522354.2017.1290025>
- Manfredi Sánchez, J. L. y Cepeda, A. L. (2017). Nuevos proyectos periodísticos. Emprendimiento periodístico en deporte. *Periodismo Deportivo*, 59.
- 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. <https://doi.org/10.3145/epi.2015.may.06>

- Marín Sanchiz, C. R. y Carvajal, M. (2019). Modelos de negocio para el periodismo: una propuesta metodológica para realizar estudios de caso. *index.comunicación*, 9(1), 149-171.
- 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. <https://doi.org/10.5209/esmp.77426>
- Massa, L., Tucci, C. L. y Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73-104. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0072>
- Matzner, M., Marx, E., Pauli, T. y Anke, J. (2021). Transitioning to Platform-based Services and Business Models in a B2B Environment. *Journal of Service Management Research (SMR)*, 5(3), 143-162. <https://doi.org/10.15358/2511-8676-2021-3-143>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>
- Murschetz, P. C., Omidi, 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>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Payne, A., Frow, P. y Eggert, A. (2017). The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 467-489. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0523-z>
- Perkiö, B. (2020). *Sustainable value propositions of European digital born media organizations*. LUT School of Business and Management.
- Salaverría, R., Martínez Costa, M. P. y Breiner, J. (2018). Mapa de los cybermedios de España en 2018: análisis cuantitativo. *Revista Latina de Comunicación social*, (73), 1034-1053. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1295>
- Silva e Meirelles, D. (2019). Business Model and Strategy: in search of dialog through value perspective. *Revista de Administração Contemporânea*, 23, 786-806. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019180314>
- Sylvie, G. (2008). Developing an online newspaper business model: long distance meets the long tail. *Online Journalism*, 1-39. <https://bit.ly/3IoTEH5>

- Rojas-Torrijos, J. L. (2014). Periodismo deportivo. Nuevas tendencias y perspectivas de futuro. *Correspondencias & Análisis*, 4, 177-190. <https://doi.org/10.24265/cian.2014.n4.09>
- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- 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 Aocial*, (73), 556-582. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1269>
- Wang, C. L. y Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal Of Management Reviews*, 9(1), 31-51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Wernerfelt, B. (1989). From critical resources to corporate strategy. *Journal of General Management*, 14(3), 4-12. <https://doi.org/10.1177/030630708901400301>
- Wirtz, B. W. (2020). *Media management: strategy, business models and case studies*. *TechTrends* (Second Edition). Springer Texts in Business and Economics. <https://doi.org/10.1007/BF02773010>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>
- Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. Method in evaluation research. *Evaluation practice*, 15(3), 283-290. [https://doi.org/10.1016/0886-1633\(94\)90023-X](https://doi.org/10.1016/0886-1633(94)90023-X)
- Zott, C. y Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long range planning*, 43(2-3), 216-226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>