

La narrativa de viajes como modelo de negocio. Estudio de caso de Diario de un Nómada¹

José Augusto Ventín-Sánchez²

Recibido: 31 de agosto de 2020 / Aceptado: 8 de abril de 2021

Resumen. La incertidumbre sobre la conformación del modelo de negocio de la industria de contenidos, las oportunidades de emprendimiento que trae la tecnología y las condiciones laborales del mercado actual han permitido que en los últimos años surjan nuevas propuestas mediáticas como respuesta al desarrollo personal y profesional de muchos trabajadores. La presente investigación, bajo el estudio de caso, analiza el modelo de negocio basado en la narrativa de viajes desarrollado por el productor y escritor Miquel Silvestre, director y presentador de Diario de un Nómada. A partir del referente teórico del plan estratégico de negocio CANVAS, se identifican los factores de éxito de su modelo de negocio como una propuesta extrapolable a otros emprendimientos que contribuyan al fortalecimiento de la industria de la comunicación.

Palabras clave: Narrativa de viajes; Modelo de negocio; empresa de comunicación

[en] The travel narrative as a business model. Diario de un nómada case study

Abstract. Uncertainty about the shaping of the content industry business model, entrepreneurship opportunities brought by technology and working conditions in today's market have allowed new media proposals to emerge in recent years in response to the personal and professional development of many workers. This research, under the case study, analyzes the business model based on the travel narrative developed by producer and writer Miquel Silvestre, director and presenter of Diario de un Nómada. Based on the theoretical reference of the CANVAS strategic business plan, the success factors of its business model are identified as a proposal that can be extrapolated to other ventures that contribute to the strengthening of the communication industry.

Keywords: Travel narrative; Business model; communication company

Sumario. 1. Introducción. 1.1. Desarrollo del periodismo de viajes. 1.2. Modelo de negocio. 2. Metodología. 3. Resultados. 3.1. Inicio del Startup. 3.2. Consolidación empresarial. 3.3. La narrativa de viajes como modelo de negocio. 3.3.1. Propuesta de valor. 3.3.2. Clientes-mercado. 3.3.3. Canales. 3.3.4. Relación con usuarios. 3.3.5. Fuentes de ingresos. 3.3.6. Recursos. 3.3.7. Actividades. 3.3.8. Alianzas. 3.3.9 Costos. 4. Conclusiones. 5. Referencias bibliográficas.

Cómo citar: Ventín-Sánchez, J.A. (2021). La narrativa de viajes como modelo de negocio. Estudio de caso de Diario de un Nómada. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 27(2), 697-708. <https://dx.doi.org/10.5209/esmp.71262>

1. Introducción

El crecimiento de las industrias culturales y creativas durante las últimas décadas ha despertado el interés académico por estudiarlas a partir de enfoques transversales desde la comunicación, la economía, la cultura (Becerra & Mastrini, 2017), así como desde las políticas públicas (Herazo, Valencia & Benjuna, 2018). Este interés ha permitido corroborar el incremento en la divulgación de la diversidad cultural (García et Al., 2012) y el impacto de estas industrias en el desarrollo y crecimiento económico de los países (Buitrago & Duque, 2013; Ardila, 2015).

En España, para el año 2018, el sector cultural generó el 3,6% del empleo total (MECD, 2019) contabilizándose 122.673 empresas cuyo objeto se centra en el campo cultural y creativo, lo que supone un 3,7% del total de las empresas registradas en el

Directorio Central de Empresas. De esas empresas, el 82,2% realizan actividades sobre la edición, la cinematografía, el audiovisual, la radio y la televisión, los espectáculos, etc. (INE, 2019).

En cuanto al consumo de contenidos culturales, según la encuesta de presupuestos familiares elaborada por el Instituto Nacional de Estadística, para el año 2019 el gasto medio por hogar en ocio y cultura fue de 1.653,39 euros. Los gastos más importantes (MECD, 2019) se centran en la adquisición de libros (14,7%), espectáculos (12,8%), servicios móviles y los relacionados con Internet (22,5%).

Si bien la industria creativa y cultural es un sector económico estratégico (Muñoz, 2020), las empresas de medios se enfrentan a una constante redefinición fruto de la incidencia de la convergencia multimedia (Jenkins, 2006; Salaverrría, 2008; Castells, 2010; Gutiérrez, Islas & Arrias, 2018), que las obliga a in-

¹ Artículo resultado de investigación. Proyecto: análisis de los emprendimientos mediáticos en Iberoamérica. Código COM-81-2019

² Universidad de la Sabana (Colombia)
E-mail: jose.ventin@unisabana.edu.co

novar y redefinir sus modelos de negocio (Tejedor et al., 2020; Marquez y Peñamarín, 2020; Sembramedia, 2017; Vara, Martín y Díaz, 2014), ya que las estructuras tradicionales mediáticas se reconfiguran por las nuevas interrelaciones del ecosistema de medios (Becerra y Mastrini, 2017), por los cambios en los sistemas de producción y distribución de contenidos y por las nuevas concepciones narrativas (Gosciola, 2012; Cabezuelo-Lorenzo, 2013; Gutiérrez Rentería y López Hernández, 2014). Estos cambios, además de obligar a las empresas periodísticas a innovar, han traído consecuencias negativas llegándose a generar condiciones laborales que afectan la calidad de los contenidos periodísticos (Valencia, Pereira y Rodríguez, 2019), especialmente los centrados en el periodismo de viajes (Rosenkranz, 2019).

En este contexto, es preciso destacar aquellos emprendimientos que por sus características podrían considerarse casos de éxito en la industria de la comunicación, teniendo en cuenta su contribución al crecimiento económico de los países. De esta manera y tras realizar una revisión exhaustiva, el objeto de estudio seleccionado para esta investigación fue el emprendimiento de Miquel Silvestre.

Miquel Silvestre es escritor y productor audiovisual que desarrolla una empresa centrada en la narrativa de viajes en moto articulando la producción documental audiovisual, la realización de reportajes y crónicas y la escritura y edición de libros.

Actualmente, sus contenidos se distribuyen a través de Televisión Española con la serie “Diario de un Nómada”; con su programa de Radio Nacional de España “La vuelta al mundo con Miquel Silvestre”, de su canal de YouTube, en el que tiene 107.000 suscriptores y 22 millones de reproducciones; de sus redes sociales Facebook (103.000 seguidores), Twitter (17.000 seguidores) e Instagram (26.700 seguidores), de canales de televisión digitales (Canal Viajar y GarageTv) y de las editoriales Plaza&Janes y SilverRider.

La presente investigación, a partir del estudio de caso de enfoque descriptivo-analítico del modelo de negocio de la narrativa viajera establecido por Miquel Silvestre, busca comprender cómo en un escenario donde las nuevas tecnologías, la evolución de las audiencias y la crisis de los medios obligan a los profesionales del periodismo y la producción de contenidos a desarrollar e implementar sus ideas de negocio para establecer una opción de autoempleo o generación de empresa, y llegar a ser una iniciativa exitosa, sostenible y rentable.

Para tal fin, partimos de las siguientes preguntas que orientan el desarrollo de la investigación:

- ¿Es la narrativa viajera un contenido que puede generar ganancias en la industria de contenidos?
- ¿Cómo se ha desarrollado su empresa desde que emerge hasta que se consolida?
- ¿Qué elementos inciden en el éxito de su modelo de negocio?

1.1. Desarrollo del periodismo de viajes

La narración de viajes ha acompañado a la humanidad, prácticamente, desde su origen, ya sea mediante la oralidad, los textos escritos o, más recientemente, a través de narrativas multimedia.

La Eneida, El Quijote, Las crónicas de Indias, El viajero Universal o En mares salvajes, son obras que fundamentan su esencia en el viaje. Pero es preciso diferenciar la novela de viajes del relato de viajes. Mientras la primera es ficcional, el relato es factual. El relato de viajes debe reunir tres características: a) se debe basar en hechos, b) el enfoque descriptivo debe imperar sobre el narrativo y c) tiene un carácter testimonial (Alburquerque, 2011, p. 16). Y es aquí donde el periodismo, a través de sus múltiples enfoques, ha encontrado un aliado natural donde plasmar las experiencias vividas de los periodistas viajeros en relatos de contextos, ambientes y testimonios.

Históricamente, ha existido el debate sobre los perfiles profesionales que participan activamente en el ejercicio de la actividad periodística (Fernández, 2010). Abogados, economistas o politólogos, además de los graduados en periodismo, son algunos de los que ejercen este oficio. En la narrativa de viajes, se podría suponer que el periodista ocupa un fuerte protagonismo por ser un profesional que reúne la capacidad de observar el entorno y los hechos y por ser un experto en la narración de estos. Sin embargo, no es el único perfil que se dedica a narrar sobre los viajes. Según Baltar y Valencia (2016, p.191), si bien la mayor parte de la producción sobre narrativa viajera se crea bajo el documental audiovisual, únicamente el 33% de los autores que se dedican profesionalmente a generar estos contenidos se declaran realizadores audiovisuales.

Independientemente de quién produce narrativa viajera, éstos han sido unos contenidos que han tenido un peso importante en Internet desde la creación de los blogs en la década de los 90. Hoy continúa una tendencia creciente en el desarrollo de páginas y blogs especializadas en la narrativa viajera, la cultura de la aventura y el turismo (SPV, s/f) donde se llegan a contabilizar, solo en lengua española, más de 100 proyectos. Muchos de esos proyectos surgieron como una opción de emprendimiento ante la crisis de los medios, pero se desarrollaron sin una concepción clara de la idea de negocio (Paula y Le-kand, 2017).

Para la realización de esos proyectos, el 52% surgen de recursos propios, el 10% por *crowdfunding*, el 20% mediante financiación pública o privada y el 18% restante de forma no específica (Baltar y Valencia, 2016, p.193-194).

El panorama del emprendimiento es incierto y no siempre se cuentan con las bases formativas para el desarrollo de empresas de comunicación (Paniagua, Gómez y Aguilar, 2014), haciendo que el ensayo error y la intuición sea la metodología para su implementación.

1.2. Modelo de negocio

Podemos entender un modelo de negocio como la manera en que una empresa se estructura estratégicamente para obtener ingresos y beneficios de forma prolongada y sostenible en el tiempo (Demil & Lecocq, 2009).

En los últimos años se ha venido replanteando la forma tradicional de desarrollar modelos de negocio, para proponer un plan formal previo a la etapa de implementación (Blank, 2013) con la que reducir los riesgos. Bajo este enfoque encontramos dos métodos, el Lean Startup (Ries, 2012) que combina diferentes factores, como los consumidores, la tecnología, la identidad y el espacio competitivo (Gans, Scott, & Stern, 2018) y el *Business Model Canvas* (Osterwalder, 2010) que se estructura bajo 4 categorías: oferta, clientes, infraestructura y sostenibilidad económica.

El método Lean Startup (Ries, 2012) es una fórmula para experimentar un producto o servicio novedoso minimizando los riesgos asociados, antes de conformar su modelo de negocio. Se podría decir que un *Startup* no es una empresa, puede llegar a serlo.

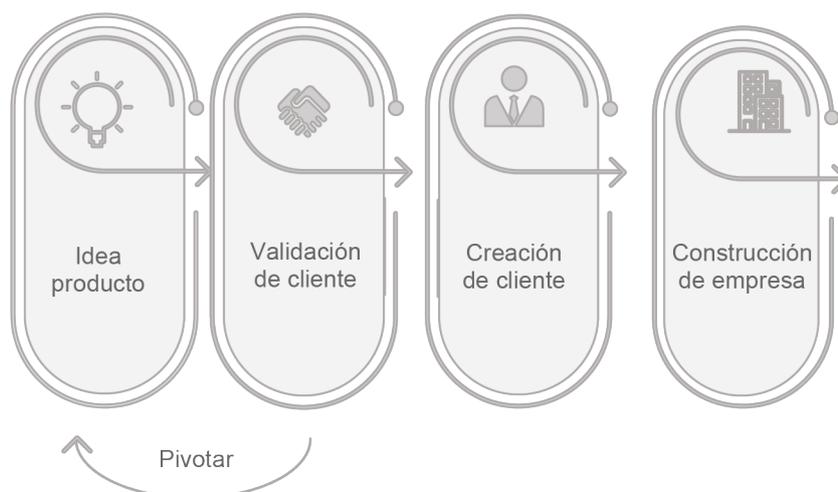
La *Startup* busca su modelo de negocio mientras que la empresa ya lo está ejecutando.

Un Plan de negocio tradicional parte de pensar que una buena idea lo es todo y se centra en el desarrollo de un producto que puede fracasar o triunfar. En el Plan *Lean Startup* la idea no es nada si no trabajamos en ella. El desarrollo del cliente mediante la proximidad producto–cliente y la validación del conocimiento en el proceso, ofrecen mayor probabilidad de éxito. Un *startup* está en capacidad de pivotar sobre el producto hasta encontrar el adecuado.

Para eso se debe trazar un plan básico (estrategia de mediano plazo) y un plan de ejecución de corto plazo, flexibles. Es decir, que permitan iterar hasta encontrar el que funciona. ¿Cómo lograrlo? a) desarrollo del cliente, b) rápido desarrollo del producto y c) no desperdiciar recursos. Esto significa pivotar hasta alcanzar un producto mínimo viable (PMV).

El PMV es la versión de un nuevo producto que permite al equipo recoger el máximo aprendizaje validado sobre los clientes con un mínimo esfuerzo. Esto es, testear al cliente y con su realimentación obtener el PMV.

Ilustración 1. Lean *Startup* – Cadena de desarrollo del cliente



Fuente: Elaboración propia

El aprendizaje validado consiste en probar el modelo hasta conseguir que funcione, es decir, crear un proceso de venta repetible. Eso se logra a través de metodologías flexibles de desarrollo de producto centradas en aportar valor al cliente.

Los criterios de salida son: a) hoja de ruta de ventas validada b) ciclo de venta c) modelo económico d) PMV desarrollado y validado e) grupo de pedidos que validen tu hoja de ruta. Si no se cumplen los criterios de salida, se pivota. No es abandonar la idea de negocio sino cambiar el modelo, a partir del aprendizaje validado. Una vez se cumplan los criterios, se avanza en la creación de clientes y la construcción de la empresa.

En resumen, la estrategia planteada por Ries (2012) para el emprendimiento *Startup* tiene tres etapas que podemos identificar como el arranque, la

experimentación y la consolidación, que él denomina Ver, Dirigir y Acelerar.

La primera se desarrolla a partir de la idea; se trata de acotar las preferencias de los clientes potenciales y determinar el valor que estarían dispuestos a pagar por ese gusto. Para ello se debe definir un producto “prototipo” que va a ser probado antes de ser lanzado, con el fin de minimizar la exposición al riesgo. Del *feedback* que se reciba en este ensayo, se capitaliza aprendizaje para mejorar.

La Dirección se enfoca en la decisión: el momento de verdad cuando se enfrenta al cliente potencial con base en las premisas previamente diseñadas: la hipótesis de creación de valor, que se refiere a las características que hacen único tu producto y deseable para el mercado seleccionado.

En la etapa de aceleración se produce el crecimiento hasta consolidarse en una empresa. Para eso se proyecta su modelo de negocio mediante la articulación de una estrategia de marketing, de ventas y de canales de distribución.

El segundo método, *Business Model Canvas* (Osterwalder, 2010) permite estructurar un esquema básico de la idea de negocio en cuatro áreas: A) Oferta, B) Clientes, C) infraestructuras y D) Viabilidad económica, con nueve elementos interrelacionados: propuesta de valor, segmento de mercado, canales, rela-

ciones con los clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, alianzas y costos.

Los elementos 1 y 5 se consideran los generadores de ingresos que sostienen el modelo de negocio; los apartados 6, 7, 8 y 9 suponen los factores a través de los cuales se logra crear la oferta o producto. La numeración también da la secuencia de ejecución del esquema, siendo la Propuesta de valor o los segmentos del mercado que queremos atender los puntos de inicio según la importancia que tengan uno u otro para el emprendedor.

Cuadro 1. Business Model Canvas

Socios 8	Actividades 7	Propuesta de valor 1	Relación con Clientes/ Usuarios 4	Clientes 2
Alianzas clave que ayudan a impulsar el modelo de negocio.	Procesos y procedimientos necesarios para generar la propuesta de valor.	Producto o servicio con el que resolvemos una necesidad de nuestro público objetivo.	Definición de clientes y forma de llegar a ellos.	Público objetivo al que nos dirigimos.
	Recursos 6		Canales 3	
	Activos necesarios para el negocio; infraestructura para crear, entregar y conseguir valor.		Medio a través del cuál llegamos a nuestro público objetivo.	
Estructura de costos 9			Fuentes de ingresos 5	
Gastos necesarios para el sostenimiento funcional del modelo de negocio.			Mecanismos a través de los cuales se generan recursos económicos.	

Fuente: elaboración propia con base en Osterwalder, 2010.

Para el estudio de caso seleccionado, el concepto de *Startup* o empresa emergente nos permitirá identificar de qué manera surgió esta propuesta basada en la narrativa de viajes; y el *Business Model Canvas* será el referente teórico, validado en otras investigaciones y experiencias mediáticas (Tejedor et Al, 2020; Marín y Carvajal, 2019; Sembramedia, 2018; Sanders, 2018; Requejo, 2013) que se aplicará para la comprensión estratégica y análisis de su modelo de negocio, con el que ha logrado ser una empresa de éxito en una coyuntura de incertidumbre donde se ha visto en el emprendimiento la salida a una crisis económica y mediática.

2. Metodología

La presente investigación, de enfoque cualitativo, se ha realizado bajo el estudio de caso. Éste ha sido una técnica frecuente en las investigaciones empresariales (Yin, 1994) y es adecuada porque permite estudiar un tema particular de forma profunda respondiendo al cómo y al por qué (Yacuzzi, 2005; Chetty, 1996). Es una metodología apropiada al objeto de estudio, tanto en cuanto posibilita “la explicación de nuevos fenómenos” donde “los elementos de carácter intangible, tácito o dinámico juegan un papel determinante”. (Martínez, 2006, p. 175).

Se ha utilizado la entrevista semiestructurada como una técnica de recolección de información que permite comprender de forma profunda (Deuze, 2005; Reese y Lewis, 2009) la toma de decisiones del director de Diario

de un Nómada en la planificación y la gestión de su modelo de negocio. Se ha analizado información documental recogida en los websites del programa audiovisual, de la productora, del canal de YouTube, de la página personal del autor, de sus redes sociales en Facebook, Instagram y Twitter, y de sus libros publicados. Igualmente se han revisado los estados financieros de la empresa como fuente de análisis de la presente investigación.

El referente teórico aplicado en el estudio de caso es el *Business Model Canvas* (Osterwalder, 2010), que, como se describió en el apartado del marco teórico, se estructura en 9 elementos de análisis: propuesta de valor, segmento de mercado, canales, relación con clientes, fuentes de ingresos, recursos, actividades, socios clave y costos. La entrevista semiestructurada fue diseñada con una serie de preguntas para cada categoría, validada (n5) por un grupo de expertos directores y emprendedores de medios.

De esta manera, la presente investigación se ha basado en la metodología de análisis cualitativo del estudio de caso, utilizando la entrevista semiestructurada diseñada con el objetivo de poder realizar un análisis del modelo estratégico de negocio CANVAS como herramienta de recolección de información primaria, la observación de los contenidos y productos del emprendimiento seleccionado, la revisión de información secundaria suministrada por el director del modelo de negocio y por las diferentes fuentes referenciadas, buscando la validez y el rigor necesario para un análisis completo del modelo de negocio.

Cuadro 2. Categorías de análisis

Categoría	Elemento de análisis	Variable	Técnica	Fuente
Dirección	Miquel Silvestre	Formación, motivación	Entrevista Observación	Miquel Silvestre
Oferta	Propuesta de valor	Formato, Narrativa, temática.	Entrevista Documental Contenido	Documentales Producción de Miquel Silvestre
Clientes Usuarios	Público Objetivo	<i>Engagement</i>	Documental	Seguidores
	Canales	Redes sociales Portales de Internet	Documental Entrevista	Miquel Silvestre Youtube Facebook Twiter Web RTVE Web Canal Viajes Web GarajeTv
	Clientes	Medios Audiencia y Lectores Empresas anunciantes	Documental Entrevista	Miquel Silvestre Anunciantes identificados en producción audiovisual y Web.
Viabilidad económica	Fuente de ingresos	Venta de productos, publicidad, Servicios profesionales	Documental Entrevista	Miquel Silvestre Estados financieros
	Estructura de costes	Gastos	Documental	Liquidación de impuesto de sociedades Estados financieros
Infraestructura	Recursos	Producción y distribución	Observación Documental	Miquel Silvestre Productos
	Actividades	Gestión, producción y distribución	Entrevista	Miquel Silvestre
	Socios clave	Alianzas estratégicas en la producción y distribución	Entrevista Documental	Miquel Silvestre Productos Portales web

Fuente: elaboración propia.

3. Análisis

José Antonio Miquel Silvestre (Alicante, España, 1968) es abogado, escritor y productor audiovisual. En 2003 ganó las oposiciones como registrador de la propiedad y estuvo ejerciendo hasta 2008, momento en el que solicitó una excedencia para poder escribir su novela, para lo cual decide viajar en su moto a Irlanda y asentarse durante unos meses para desarrollar su proyecto literario.

En ese momento descubrió la historia de los naufragos de la armada invencible y las cartas del sobreviviente capitán Francisco Cuellar. Eso le hizo olvidarse de su novela y comenzó a investigar sobre ese hecho histórico, recorriendo Irlanda en su moto en busca de testimonios y lugares.

Con todo ese material recopilado escribió el reportaje “Historias del Naufragio de la Armada Invencible”, publicado el 7 de septiembre de 2008 por el periódico español el ABC.

En ese momento, Miquel Silvestre llegó a la conclusión de que escribir sobre viajes e historia tenía una aceptación entre un público consumidor de narrativa de viajes y los medios de comunicación, lo que le llevó a plantearse viajar en moto detrás de

historias sobre exploradores españoles a lo largo del mundo.

3.1. Inicio del *Startup*

Tras la publicación del reportaje “Historias del Naufragio de la Armada Invencible”, Miquel Silvestre comenzó a publicar más reportajes sobre sus viajes tras las historias de personajes y hechos históricos, que fueron publicados en medios nacionales como ABC y El País.

Su ánimo viajero lo llevó a cruzar África en motocicleta, punto de partida de su emprendimiento sobre narrativa viajera de largo aliento. De ese punto de partida, del cual publicó el libro “Un millón de piedras”, continuó su vuelta al mundo en motocicleta detrás de los exploradores olvidados, durante un año y medio. Para lo cual invirtió 50.000 euros, entre ahorros y patrocinios.

La crisis de la industria de medios de 2010 (Roses, 2010; Cabezuelo-Lorenzo, 2013), hizo que sus colaboraciones en la prensa nacional desaparecieran, por lo que comenzó a grabar su viaje y a colgar sus vídeos en su canal de *YouTube* @MiquelSilvestre y en sus redes sociales Facebook y Twitter. De esta ma-

nera el canal digital de video y las redes sociales se convirtieron en sus principales canales de distribución, que lo darían a conocer tanto a nuevos públicos como a medios especializados.

“La Aventura del Saber”, programa de Televisión Española, hizo un seguimiento de los vídeos y post que colgaba en su canal de YouTube y redes sociales y lo invitaron al programa para realizarse una entrevista. Fruto de esa experiencia le propusieron a Miquel Silvestre retransmitir los vídeos de su viaje alrededor del mundo. Esa alianza clave le permitió impulsar su canal y la venta de su primer libro. Igualmente, fruto de esa colaboración, llegó a un acuerdo con BMW, marca de su motocicleta, para que le diera una cuantía por cada vez que apareciera en televisión. Con ese viaje escribió varios libros más: “Europa *low cost*” (2012), “La Fuga de Náufrago” (2013) y “La Emoción del Nómada” (2013).

Al finalizar ese periplo en moto, Miquel Silvestre realizó por toda España una promoción de sus libros y de su experiencia como explorador y narrador de viajes. Fruto de los libros y del acuerdo con la marca de motocicleta recuperó la inversión inicial, que posteriormente utilizó para la producción de la primera serie de Diario de un Nómada.

En esta primera etapa, “a modo intuitivo”, desarrolló un proyecto sobre narrativa viajera mediante la articulación de la producción audiovisual y de la escritura de reportajes y libros, lo que le permitió ir perfeccionando su producto a medida que definía su público objetivo y aprendía de él, para llegar a una etapa más sólida en la conformación de su emprendimiento. Sin haberlo planificado, aplicó una metodología tipo *Startup*. ¿De qué manera? En la primera etapa (ver) definió un “prototipo” de producto que fue probando con diferentes medios de comunicación y con su audiencia a través de su canal de YouTube y de sus redes sociales, del cual recibió feedback mediante comentarios y reacciones de sus seguidores. En una segunda etapa (dirigir) cuando comenzó a distribuir sus vídeos de YouTube de forma paralela en medios de comunicación, especialmente en La Aventura del Saber, generando así, con mayor solidez, su propuesta de valor. Y la tercera fase (acelerar), definiendo un esquema de ventas entre los contenidos audiovisua-

les y los literarios. En ese punto pasaría a consolidar su empresa.

3.2. Consolidación empresarial

En 2014, Radio Televisión Española le ofreció la posibilidad de producir una serie documental sobre un viaje en moto por Sudamérica para emitir en TVE2, pero debía hacerlo bajo unos estándares de calidad exigidos por la televisión pública española. Como Miquel Silvestre no tenía ese respaldo, consultó con diferentes productoras, pero los presupuestos que le dieron excedían por completo su capacidad financiera. De manera que, por su cuenta y riesgo, decidió formalizar su empresa y volver a invertir los recursos que había recuperado tras la vuelta al mundo.

Con el conocimiento que había desarrollado en la etapa anterior, creó la microempresa *Silver Rider Productions*, bajo la personalidad jurídica de sociedad limitada, con un recurso humano básico conformado por un camarógrafo, un conductor y él como director, guionista y presentador y un equipamiento audiovisual conformado por videocámaras, cámaras DSLR, trípodes, sonido y luces. Viajó durante tres meses por Latinoamérica y produjo su primera serie documental, por un costo de 100.000 euros.

La serie “Diario de un nómada, la aventura de cruzar Sudamérica en moto” fue el inicio formal de su emprendimiento. Tras su emisión, la editorial Plaza&Janés le pidió publicar el libro de la serie. Consiguió más patrocinadores, publicó nueve libros sobre sus viajes, 187 reportajes y crónicas en medios nacionales y especialistas. Tuvo un microespacio en Radio Nacional de España, además de colaboraciones con otros medios como Radio Marca. Produjo contenidos en el Canal de Extremadura, en CanalGarageTv y en el Canal Viajar. Y acaba de emitirse la décima temporada de Diario de un Nómada para TVE2.

De esta forma, Miquel Silvestre en los últimos 5 años ha desarrollado un modelo de negocio basado en la narrativa *crossmedia* viajera, articulando el audiovisual en medios tradicionales como la televisión y en medios digitales como Youtube, y el texto y la fotografía en libros y en medios como la prensa y los digitales.

3.3. La narrativa de viajes como modelo de negocio

Cuadro 3. Lienzo estratégico de negocio

Socios 8 Intercambio en especies con sector turismo y motor. Alianzas en distribución y difusión	Actividades 7 Planificación de rutas Dirección y guion Presentación Desarrollo editorial Comercialización	Propuesta de valor 1 Aventura en motocicleta e historia. Adquisición de conocimiento. Naturalidad y empatía. Diversidad de medios para el consumo.	Relación con Clientes/Usuarios 4 Redes Sociales.	Clientes 2 Canales de TV, marcas del sector de la motocicleta y editoriales y lectores de narrativa viajera.
	Recursos 6 Cámaras y editores externalizados Equipos de grabación Motocicletas		Canales 3 Website Redes Sociales Medios digitales TV en abierto TV de pago	
Estructura de costos 9 Externalización actividad profesional Amortización tecnológica Amortización en vehículos Impresión editorial			Fuentes de ingresos 5 Venta de la producción audiovisual Venta editorial de libros y reportajes Publicidad y patrocinios	

Fuente: elaboración propia con base en Osterwalder, 2010.

3.3.1. Propuesta de valor

Miquel Silvestre articula el mundo del viaje en motocicleta con los acontecimientos y los personajes históricos que marcaron la identidad española en la península y en el mundo, a través de formatos audiovisuales y textuales distribuidos tanto en medios tradicionales como digitales. Esto lo hace con un lenguaje y una naturalidad con la que genera un fuerte *engagement* en su audiencia. Empleando el *Social media marketing analytics* IQ Rival en el contenido de los comentarios realizados por sus seguidores y el Keyword de Google, podemos ver que la expresión *Very Good My Friend*, empleada por él como forma de exaltación y euforia ante la superación de dificultades durante sus viajes, se ha asociado a la cultura del explorador en moto y está presente en todos sus relatos y sus seguidores. En ese panorama, Miquel Silvestre ha creado un personaje que trasciende su propia vida como narrador.

Los contenidos no se centran en sí mismo en el viaje en motocicleta, sino que éste es el “pretexto” (conversación personal) para contar una historia. De forma que la aventura del viaje en motocicleta cobre fuerza y sentido con la memoria y la enseñanza histórica.

Además de la propuesta de valor sobre el qué (la narrativa viajera), este emprendimiento se fortaleció con el cómo. Es decir, la posibilidad de ofrecer un contenido bajo la lógica de la crossmedialidad (Gosciola, 2012) a través de narrativas adaptadas a diferentes medios: documental para televisión, reportaje para medios impresos y digitales, videos para YouTube y textos narrativos para formatos en libro impreso.

Bajo esta lógica, Miquel Silvestre ha producido diez temporadas (y tiene dos más contratadas) de Diario de un nómada para Televisión Española; 136 programas cortos “La vuelta al mundo con Miquel Silvestre” en Radio Nacional de España, nueve libros sobre narrativa viajera; ochocientos ochenta y nueve vídeos en YouTube y ciento ochenta y siete crónicas y reportajes para medios impresos y digitales.

3.3.2. Clientes-Mercado

El mercado que define el modelo de negocio de Miquel Silvestre es diversificado y de nicho. Diversificado porque sus clientes se agrupan en tres categorías: medios audiovisuales, editorial y publicitario; y de nicho porque se centra en un público y unos clientes que buscan contenidos centrados en la narrativa viajera. A continuación, relacionamos los clientes por categorías y tipo de productos y en el elemento de análisis fuentes de ingresos, relacionaremos el peso de cada uno de ellos en su flujo de facturación.

El grupo audiovisual está conformado por canales de televisión públicos y privados a los que se les ofrecen series documentales sobre viajes. Su principal cliente es Radio Televisión Española con la producción de Diario de un Nómada en TVE2 y con La vuelta al mundo con Miquel Silvestre en Radio Nacional. En el Canal de Extremadura se vendió la primera temporada de Diario de un nómada. En GarageTv se produce el programa Moto Nómadas y en el Canal Viajar Miquel Silvestre: Marruecos.

La categoría editorial está conformada por la editorial Plaza&Jinés, con la compra de los derechos de explotación del libro “Diario de un nómada.

Ruta exploradores América”, donde narra la vuelta al mundo; Plaza&Jinés y RTVE, con la edición del libro de la serie Diario de un nómada. Operación Ararat; Los lectores a los que Miquel Silvestre ven-

de los libros de forma directa o a través de librerías. También cuenta con clientes provenientes de revistas especializadas del sector del motociclismo, del turismo o del deporte.

Cuadro 4. Clientes por productos

Sector	Cliente	Producto
Medios audiovisuales	Televisión Española –TVE2	Diario de un nómada
	Radio Nacional de España – RNE	La vuelta al mundo con Miquel Silvestre
	Canal de Extremadura	Temporada 1 de diario de un nómada
	Canal Viajar	Miquel Silvestre en Viajar: Marruecos
	GarajeTv	Moto Nómadas
Editorial	Plaza&Jinés	Diario de un nómada. Ruta exploradores América
	Plaza&Jinés / RTVE	Diario de un nómada. Operación Ararat
	Lectores	Un millón de piedras
		Manual de aventura Overland
		La emoción del nómada
		Europa nómada. Cabo norte y otras aventuras cercanas
		Nómada en Samarcanda
		La fuga del Náufrago
Revistas especializadas	Europa Lowcost	
Reportajes y crónicas		
Publicitario	BMW	Patrocinios/venta audiencia
	BDO	
	Wunderlich	
	Atlantis Moto	

En la categoría publicidad, encontramos empresas con las que mantiene una relación comercial en las que hay intercambio monetario por aparecer en los productos audiovisuales o editoriales de Miquel Silvestre, como BMW, BDO o Wunderlich.

3.3.3. Canales

Los canales de distribución de los contenidos producidos, a partir de las categorías de productos y clientes, son:

1. Audiovisual.
 - a. Señal analógica para radio y televisión en abierto
 - b. Plataformas de televisión digital en emisión cerrada
 - c. Internet – Youtube
2. Editorial
 - a. Puntos de distribución físicos
 - b. Puntos digitales de venta
3. Publicitario
 - a. Audiovisuales
 - b. Internet
 - c. Libros

Se producen direccionamientos entre los diferentes websites de los medios de comunicación y redes sociales de Miquel Silvestre, de forma que desde el micrositio de Diario de un Nómada de RTVE se enlazan las redes sociales de Miquel Silvestre, y desde su página se direccionan a las de RTVE. Lo mismo pasa con las redes sociales.

En relación con los canales que contribuyen a atraer nuevos clientes, tras analizar la evolución de su modelo de negocio, éste se fue configurando bajo un esquema interrelacional: las redes sociales y el canal de YouTube fueron el escaparate que le permitió darse a conocer en Televisión Española para, posteriormente, dirigir y producir Diario de un Nómada en un medio de comunicación de ámbito nacional como TVE2. Emisión que hizo que se difundiera de forma masiva, permitiendo llegar a una mayor audiencia y, en consecuencia, atrayendo nuevos clientes y generando más productos.

3.3.4. Relación con usuarios

Miquel Silvestre manifiesta que mantiene una relación directa con su audiencia “respondiendo personalmente” todos los comentarios que le hacen tanto en redes sociales como por correo electrónico.

El peso de seguidores en redes sociales se distribuye entre Youtube con un 43% y Facebook con un 40%, e Instagram con un 11% y Twitter con un 6%.

En cuanto *engagement*, según *IQ Rival*, la red con la que más compromiso se establece es Facebook,

llegando a una tasa de participación del 6,1%, con comentarios positivos del 60%, neutros del 35% y negativos del 5%. Sobre los *likes*, Facebook es la red que más genera con un 70%, seguida de Instagram con un 28% y Twitter con un 2%. La principal red donde se establecen conversaciones es Facebook con un 65%, YouTube con un 21%, Instagram con un 11% y Twitter con un 3%. Las publicaciones compartidas se distribuyen entre Facebook, con un 83% y Twitter con un 18%.

A partir del *Cross-Channel* entre sus redes, el tipo de contenido más común es la fotografía (3,6 veces al día), seguido del video (1,2/día), enlaces (0,63/día) y la actualización de estado (0,20/día). El compromiso generado por cada tipo de publicación es 2,34% para fotografía, 1,76% para actualización de estado, 1,30% para video y 0,70% para enlaces. El 33% de los enlaces que contenidos en las publicaciones de las redes direccionan al micrositio de Diario de un Nómada de RTVE. Encontramos que se generan tres tipos de *hashtag*: uno que hace alusión al programa de TVE Diario de un Nómada, otro enfocado a la venta de los libros y un tercero centrado en la promoción de los proyectos que se encuentra ejecutando.

El empleo de las redes sociales es estratégico para la generación de compromiso con su audiencia, para promocionar los contenidos producidos en los diferentes canales y como recurso para la venta de libros.

3.3.5. Fuentes de ingresos

De acuerdo con el balance y cuenta de saldos del ejercicio 2019, las fuentes de ingresos se estructuran en tres apartados: producción audiovisual con un 71% del peso de los ingresos, venta de libros con un 21% y publicidad, patrocinios y otras actividades con un 8%.

Del 71% de los ingresos por producción audiovisual, el 67% proviene de la producción de Diario de un Nómada para RTVE; el 29% de la producción en Canal Viajar y GarajeTv y el 4% por derechos de autor de obras audiovisuales.

Del 21% de la venta de libros, 2/3 partes provienen de la venta de las autoediciones de sus libros. Esta, a su vez, se divide entre la venta directa que él realiza y la venta a través de distribuidora editorial (en este caso percibe el 40% del ejemplar distribuido). Y el 1/3 restante proviene del 10% que le deja Plaza&Janés por ejemplar vendido de los libros editados por esta casa editorial.

Del 8% restante, el 10% proviene de publicidad *adword* y el 90% de patrocinios de permanentes de BMW, Wunderlich, BDO y otros temporales.

Si bien tiene diversificación de ingresos, el mayor peso lo tiene la producción del documental de viajes emitido en TVE2.

3.3.6. Recursos

Los recursos necesarios para lograr la viabilidad productiva se centran en humanos, tecnológicos e infraestructura.

En cuanto a los humanos, al tratarse de una empresa unipersonal, el principal recurso es Miquel Silvestre. El resto de los perfiles profesionales los subcontrata, tales como camarógrafo, editor de video y audio, conductor, así como otros servicios profesionales de tipo ocasional.

Los recursos tecnológicos comprenden todos los relacionados a la realización y producción audiovisual (ordenador de edición, cámaras de video, cámaras de acción, trípodes, equipo de sonido y grabadoras), así como las motocicletas (BMW R1200 GS de 2008, BMW GS1200 30 aniversario y BMW Urban GS 2018). En cuanto a la infraestructura, cuenta con una oficina sita en la ciudad de Madrid, España, destinada a la planificación de la producción.

3.3.7. Actividades

Si bien sus actividades no están definidas orgánicamente, a partir del análisis realizado mediante la observación de sus labores de gestión, de los productos elaborados y de la entrevista en profundidad, podemos estructurar las actividades clave en la creación de su propuesta de valor en seis categorías: estudio y planificación de rutas, dirección de la realización y postproducción, presentación de los viajes, gestión de redes, producción editorial y gestión comercial.

- Estudio y planificación de rutas. El hecho de definir la temática de las temporadas exige un esfuerzo por entender los gustos de su audiencia, de pensar en la aceptación por parte de los canales a los que les vende su producto narrativo y de plantear unos relatos donde el componente histórico, la aventura y la moto den sentido y propiedad al propio viaje.
- Dirección de la realización y la postproducción. Definir planos, secuencias con los que contar la historia, tanto para las series como para los vídeos temáticos de su canal de YouTube.
- Presentación de los viajes. Elaborar y presentar los guiones de cada capítulo.
- Gestión de redes. Establecer contacto con su audiencia, postear artículos, fotografías y videos en sus redes sociales de Facebook, Twitter, Instagram y YouTube.
- Producción editorial. Escritura de los libros y reportajes.
- Gestión comercial. Venta y envío postal de sus libros y búsqueda de patrocinios, colaboraciones y alianzas estratégicas con marcas y empresas.

Las principales actividades recaen en él, pero las más técnicas, enfocadas en el rodaje y la edición las subcontrata con su equipo habitual de trabajo.

3.3.8. Alianzas

Se han identificado diferentes alianzas estratégicas vinculadas a procesos de producción, distribución y

promoción, con los que se logra reducir costos, solucionar problemas logísticos o aportar valor añadido a su producto.

- Menciones o apariciones de marcas. Éstas se pueden dar en dos contextos: a) en los contenidos emitidos dentro de la serie Diario de un Nómada, donde no puede haber una alusión directa ni planos sostenidos a las marcas, ya que la política de RTVE no lo permite. En este caso, dentro del contexto narrativo se desarrollan acciones donde están involucradas las marcas. Por ejemplo, cuando se viaja en avión para trasladarse de un país a otro, el protagonista rueda una escena ahí; o cuando la moto se debe trasladar en barco para cruzar de un país a otro, como pasa en el capítulo donde viaja entre España y Marruecos. Por ese tipo de participación la naviera o la compañía aérea le cubre los costos asociados a la compra de tiquetes a cambio de rodar una escena. O b) en las producciones que no tienen esas restricciones a la mención específica de la marca, las nombra y dedica un tiempo a ellas obteniendo descuentos o productos, repuestos, accesorios o servicios. Por lo tanto, se da un intercambio en especie.
- Colaboraciones puntuales con medios. Este tipo de alianzas le permiten promocionar sus productos y seguir vigente como marca en los contextos mediáticos. Realiza colaboraciones con medios de forma gratuita como Radio Marca.
- Cuenta con una alianza comercial con una distribuidora temática de elementos viajeros que coloca sus libros en todas las librerías del país. Esta alianza la realiza con Mapiberia f&b.

3.3.9. Costos

Con base en el estado financiero al cierre del ejercicio 2019, los principales costos se estructuran de la siguiente forma:

- Gastos por impresión de libros: 9%
- Compra de aprovisionamientos: 0,8%
- Reparaciones y conservación: 8,4%
- Transporte y mensajería: 5,6%
- Suministros: 1,8%
- Amortizaciones construcción: 2,1%
- Amortizaciones por útiles y equipamiento: 6,6%
- Amortización por mobiliario: 1%
- Amortización otro tipo de inmovilizado-material: 5%
- Amortización de equipo informático: 4,3%
- Amortización de elementos de transporte: 14,5%
- Publicidad, propaganda y relaciones públicas: 0,4%

- Primas de seguros: 0,5%
- Trabajos realizados por otras empresas: 19%
- Otros servicios: 21%

El principal flujo de gasto se centra en la externalización del proceso de realización y postproducción, al contratar servicios profesionales para el rodaje y la edición de los documentales sobre viajes. Estos ítems representan el 40% de sus gastos. Le siguen los gastos de amortización de las motocicletas, que representan un 14,5% y los gastos de impresión de los libros, con un 9%. Al finalizar el ejercicio, restando gastos le arroja un saldo positivo del 42,1% de beneficio.

4. Conclusiones

Bajo el análisis realizado para cada variable, es posible definir el caso de estudio como exitoso desde el punto de vista financiero, económico y social, lo cual permite sentar un precedente que sirva de referencia para los emprendimientos futuros, que busquen utilizar la narrativa de viajes como fundamento. De esta manera, damos inicio al apartado concluyente de este estudio.

El modelo de negocio desarrollado por Miquel Silvestre, centrado en la narrativa de viajes, es un caso de éxito que puede servir de guía para otros emprendimientos, donde encontramos ejemplos de cómo ir desarrollando la empresa hasta consolidarla y cómo estructurar un modelo de negocio basado en los contenidos sobre viajes, cultura y motociclismo.

Ante la pregunta ¿es la narrativa viajera un contenido que puede generar ganancias en la industria de contenidos? Podemos concluir que sí lo es. En su fase de emprendimiento recuperó toda la inversión inicial con la que pudo transitar de una empresa emergente, a una consolidada donde factura anualmente más de 200.000 euros por la producción de este tipo de contenidos.

En cuanto a la pregunta ¿cómo se ha desarrollado su empresa desde que emerge hasta que se consolida? Identificamos que su desarrollo empresarial se dio de forma intuitiva y no planificada, donde el ensayo y el error, la perseverancia y la motivación fueron las bases de su crecimiento, unido a alianzas estratégicas y al aprovechamiento de las tecnologías, especialmente las redes sociales y YouTube como canal de distribución de contenidos. En este sentido, podemos concluir que, mediante el análisis de las actividades realizadas por Miquel Silvestre, si hubo una planificación estratégica para el emprendimiento que, aunque no fue considerada de manera consciente por el autor como tal, sí se enmarcan en la estrategia metodológica de *Lean Startup* y del modelo CANVAS.

Junto a esos elementos, para responder a la tercera pregunta, identificamos que los elementos que incidieron en el éxito de su modelo de negocio fueron establecer una propuesta de valor basada en la articulación del viaje con los acontecimientos históricos a

partir del relato del personaje que él encarna; la producción *crossmedia* de contenidos a través de medios tradicionales y digitales; la alianza estratégica con

empresas que lo visibilizan y patrocinan, el equilibrio entre la autogestión y la externalización y el diálogo directo con su audiencia.

5. Referencias bibliográficas

- Albuquerque-García, L. (2011). El relato de viajes: hitos y formas en la evolución del género. *Revista de Literatura*, vol. 73 (145), 15-34. <https://doi.org/10.3989/revliteratura.2011.v73.i145.250>
- Ardila, I. (2015). Economía Naranja: ¿En qué consiste? *Revista P&M Publicidad y Mercadeo*. <http://www.revistapym.com.co/destacados/creatividad-qu-consisteeconom-naranja>
- Baltar Moreno, A., & Valencia, M.C. (2016). El relato de viajes como narrativa transmedia. *Icono 14*, volumen (14), 181-210. <http://doi.org/10.7195/ri14.v14i1.926>
- Becerra, M., & Mastrini, G. (2017) Concentración y convergencia de medios en América Latina. *Communiquer* <http://doi.org/10.4000/communiquer.2277>
- Blank, S. (2013). *Why the Lean Start-Up Changes Everything*. *Diamond Harvard Business Review*, (August), 40–51.
- Buitrago Restrepo, F., & Duque Márquez, I. (2013). *La economía naranja. Una oportunidad infinita*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Cabezuelo-Lorenzo, F. (2013). Cinco años de crisis en el mercado de la comunicación (2008-2013). *Historia y Comunicación Social*, 18(Diciembre, 2013), 703-715 https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44358
- Castells, M (2010). *The rise of the network society*. Blackwell.
- Claussen, D. (2011). CUNY's Entrepreneurial journalism: partially old wine in a new bottle, and not quite thirst-quenched, but still a goos drink. *Journalism & Mass Communication Educator*, 66 (3) 3-6
- Demil, B., & Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica". *Universia Business Review*, (23), 86-107.
- Deuze, M. (2005). What is journalism? Professional identity and ideology of journalists reconsidered. *Journalism*, 6(4), 442–464.
- Fernández Areal, M. (2010). Una profesión titulada Periodismo. *Revista Latina de Comunicación Social*, 65, 1-13. Universidad de La Laguna <http://doi.org/10.4185/RLCS-65-2010-879-001-013>
- Gans, J., Scott, E. L., & Stern, S. (2018). Spotlight: *Do Entrepreneurs START-UPS*, (June).
- García García, A., Fernández Salinas, V., Caravaca Barroso, I., & González Romero, G. (2012). Cultural resources and creative industries in spanish medium-sized cities. *Brazilian Geographical Journal: Geosciences and Humanities Research Medium*, 50-69.
- Gosciola, V. (2012). Narrativas transmídia: Conceituazao e origens. En C. Campalans, D. Renó, & V. Gosciola (Eds.), *Narrativas transmedia: Entre teorías y prácticas*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Gutiérrez Cortés, F., Islas Carmona, C., & Arrias Urrutia, A. (2019). Las nuevas leyes de los nuevos medios y la reconfiguración del entorno. *Palabra Clave*, 22 (2) <http://doi.org/10.5294/pacla.2019.22.2.9>
- Gutiérrez Rentería, M., & López Hernández, C. (2014). La convergencia digital propicia convergencia entre industrias: principales empresas que participan en el mercado de capitales concentran los mayores ingresos en 2013. *Revista de Comunicación*, 13, 2014, 144-162
- Herazo, C., Valencia, A., & Benjumea, M. (2018). Perspectivas investigativas en el estudio de las industrias culturales y creativas. *KEPES*, 15(17), 27-67.
- Instituto Nacional de Estadística (2019). *Directorio central de empresas*. <https://bit.ly/302KwRu>
- Jenkins, H. (2006) *Convergence Culture*. New York University.
- Marín-Sanchiz, C. R., & Carvajal-Prieto, M. (2019). Modelos de negocio en el periodismo: una propuesta metodológica para realizar estudios de caso. *index.comunicación*, 9(1), 149-171.
- Ministerio de Cultura y Deporte (2019). *Anuario de estadísticas culturales*. Catálogo general de publicaciones oficiales. <https://bit.ly/3uJi19q>
- Miquel Silvestre, J. (2010). *Un millón de piedras*. Ediciones Barataria.
- Miquel Silvestre, J. (2012). *Europa Low Cost*. Editorial Comanegra.
- Miquel Silvestre, J. (2013). *La emoción del nómada*. Editorial Comanegra.
- Miquel Silvestre, J. (2013). *La fuga del naufrago*. Ediciones Barataria.
- Miquel Silvestre, J. (2015). *Diario de un nómada: un emocionante viaje, un continente por descubrir, una genuina aventura*. Editorial Plaza&Janés.
- Miquel Silvestre, J. (2016). *Diario de un nómada. Operación Ararat*. Plaza&Janés y RTVE
- Miquel Silvestre, J. (2016). *Europa nómada*. Silver Rider
- Miquel Silvestre, J. (2016). *Nómada en Samarkanda*. Silver Rider Produktions.
- Miquel Silvestre, J. (2019). *Manual de aventura overland*. Silver Rider Produktions.
- Miquel Silvestre, J. (Productor). (2016-presente). *La Vuelta al Mundo con Miquel Silvestre*, [Podcast]. RNE. <https://bit.ly/3kB2FiC>
- Muñoz Vita, A. (2020, 4 de febrero). El impacto económico de la cultura en España. *El País – Cinco días*. <https://bit.ly/2Odk0SI>

- Nykytchenko, K. (2019). Nonce Words in Mass Media Discourse (A Case Study of Travel Journalism Innovations). *Communication Today*, 10(1), 62-75.
- Osterwalder, A (2010). *Generación de modelos de negocio*. Editorial Deusto.
- Palau Sampio, D., & Lekant, M. (2017). Periodismo de viajes e innovación en la red. Perfiles, apuesta y motivación de los bloggers. *Zer – Revista de Estudios de Comunicación*, 22-43 (2017), 167-184 <https://bit.ly/3q64qFy>
- Paniagua Rojano, F., Gómez Aguilar, M., & González Cortés, M (2014). Incentivar el emprendimiento periodístico desde la Universidad. *Revista Latina de Comunicación Social*, 69, 548-570. <http://doi.org/10.4185/RLCS-2014-1024>
- Reese, S.D., & Lewis, S.C. (2009). Framing the War on Terror: The internalization of policy in the US press. *Journalism*, 10(6), 777–797. <http://doi.org/10.1177/1464884909344480>
- Requejo Alemán, J. (2013). Buscando la sostenibilidad del periodismo de investigación sin ánimo de lucro. *Comunicación y Sociedad*, (20, julio-diciembre), 211-231 Universidad de Guadalajara Zapopan, México
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Editorial Deusto 6ª edición.
- Rosenkranz, T. (2019). From contract to speculation: New relations of work and production in freelance travel journalism. *Work, Employment and Society*, 33(4) 613-630. <http://doi.org/10.1177/0950017018793344>
- Roses, S. (2010). *Cambio del modelo de negocio de los medios informativos*. Editorial Universitat.
- Salaverría, R., & Negrodo, S. (2008) *Periodismo integrado: convergencia de medios y reorganización de redacciones*. Sol 90 Media.
- Sanders, M. (2018). Ownership and business models of European news media. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 46(2), 154-172.
- SembraMedia. (2017). *Impacto, amenazas y sustentabilidad. Estudio de emprendedores de medios digitales latinoamericanos*. <https://bit.ly/3sF6Lcs>
- Sociedad de Periodismo Viajero. (s.f.-a). Webs Viajeras, Periodismo de Viajes, <https://bit.ly/3uM6pCr>
- Tejedor, S., Ventín, A., Cervi, L., Pulido, C., & Tusa, F. (2020). Native Media and Business Models: Comparative Study of 14 Successful Experiences in Latin America. *Media and Communication*, 8(2), 146-158. <http://dx.doi.org/10.17645/mac.v8i2.2712>
- Valencia Nieto, D., Pereira González, J.M., & Rodríguez Leuro, J.A. (2019). Condiciones Laborales y Sociales de los Periodistas en las Regiones de Colombia. *Mediaciones Sociales*, 18, 85-105. <https://doi.org/10.5209/meso.66907>
- Yacuzzi, E. (2005). *El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación*, Serie Documentos de Trabajo, No. 296, Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA), Buenos Aires. <http://hdl.handle.net/10419/84390>
- Yin, R. (1994). *Case Study Research – Design and Methods, Applied Social Research Methods* (5, 2nd ed.). Sage.

Ventín-Sánchez, José Augusto. Doctor por la Universidad Complutense de Madrid, magister en Periodismo y Periodista por la Facultad de Ciencias de la Información de la Complutense. Su área de estudio es la empresa informativa, el emprendimiento en medios y la gestión de la producción de contenidos. Se encuentra viviendo en Colombia, donde fue profesor en la Universidad del Norte, Barranquilla; profesor y director del departamento de comunicación social y cinematografía de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, y actualmente es docente e investigador de la facultad de comunicación de la Universidad de la Sabana, donde es miembro del grupo de investigación en periodismo. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9217-0722>