

# Comunicación y emprendimiento

---



freshness

positive

creation



# Emprendimientos digitales y diseño de modelos de negocio: investigación aplicada en estudiantes de la Carrera de Comunicación

Jorge Montalvo-Castro  
(Universidad de Lima, Perú)

Recibido: 18/12/2015

Aprobado: 26/2/2016

---

**RESUMEN:** La economía digital requiere modelos de negocio distintos a los que existen en el mundo físico y, por eso, deben ser estudiados desde una perspectiva particular. En esta investigación se comparan varios formatos de *canvas* o lienzos de modelos de negocio y se evalúa la intención emprendedora de los estudiantes de la Carrera de Comunicación de la Universidad de Lima. La metodología incluyó la aplicación de una encuesta y la realización de una experiencia educativa en la asignatura de creatividad publicitaria. El resultado principal del trabajo consiste en una propuesta de *canvas* para diseñar emprendimientos digitales en comunicación, sean de tipo comercial o social.

*Palabras clave:* emprendimiento digital / comunicación / *canvas* / modelo de negocio

## ***Digital Entrepreneurships and Business Models Canvas: Applied Research for Communication University Students***

**SUMMARY:** Digital economy requires other business models different to the ones present in the physical world; therefore, they should be studied from a particular perspective. In this research a variety of *canvas* formats or business model *canvas* are compared and analyzed. The entrepreneurial intention of Communication students from the University of Lima is also studied. The methodology included a survey among students and an educational experience within the subject: Advertising Creativity. The main result of this research is a proposal *canvas* to design digital entrepreneurships in Communication, whether commercial or social businesses.

*Key words:* digital entrepreneurship / communication / *canvas* / business model

## Introducción

### ***Emprendimiento y comunicación***

Las publicaciones sobre emprendimiento suelen enfocarse en dos aspectos del tema: a) las actitudes y competencias del emprendedor, y b) los procesos y metodologías del emprendimiento. En el primer caso los autores presentan y discuten las teorías y prácticas de emprendedores exitosos (Zapata, 2013), a quienes caracterizan como personas capaces de superar grandes retos (Villalobos, 2013). También analizan la personalidad, las aptitudes y debilidades que poseen (Peiró, Perdrix y Torruella, 2012). Se dice que a mayor nivel educativo del emprendedor es más probable que inicie un negocio por la identificación de una oportunidad y no obligado por la necesidad (Serida, Nakamatsu, Borda y Morales, 2013). Algunos autores distinguen entre emprendedor y empresario. Según J. Bailón: “Un emprendedor sin habilidades empresariales es un aventurero, y el empresario sin una visión emprendedora es un sujeto condenado a especular con la riqueza pero incapaz de producirla” (prólogo a Iturriaga, 2013, p. 13). Otros autores diferencian también al ‘intraemprendedor’: una persona capaz de inventar nuevos procesos o productos en la organización donde trabaja (Guerra, en prólogo a Zapata, 2013, p. 10).

Las publicaciones orientadas al segundo enfoque del tema ponen énfasis

en las herramientas de gestión empresarial. Para estos autores el emprendimiento es un trabajo que implica planeamiento y maduración, hasta que, finalmente, se integra en un plan de negocios (Franco, 2013). Para que un emprendimiento sea rentable y sostenible es importante verificar si la idea responde a una necesidad, deseo o problema del mercado y si existe un grupo identificado de posibles consumidores (Schnarch y Schnarch, 2012). El Perú, según Saettone (2012), es uno de los países más emprendedores del mundo, pero motivado más por la necesidad que por la identificación de oportunidades. Lo que faltaría sería conocimientos, técnicas y herramientas para innovar.

Los emprendimientos llamados ‘sociales’ son aquellos que pretenden mejorar la comunidad en la que se desenvuelven. Bill Drayton (2011), fundador de Ashoka –una organización internacional que apoya a emprendedores sociales– afirma que todo tipo de emprendimiento busca, desde la innovación, encontrar soluciones para provocar cambios que permitan alcanzar sus objetivos. La diferencia es que los emprendedores sociales desean lograr cambios sistémicos afectando el origen del problema y generando un importante retorno y valor social. Sáez y Pareras (2010) aseguran que se pueden obtener resultados extraordinarios combinando modelos de negocio sin ánimo de lucro con modelos que sí lo tienen. Además, señalan que la tecnología

actual facilita que una idea pequeña sea magnificada y pueda servir para solucionar problemas sociales. Por su parte, el profesor Ghemawat (2011) sostiene que las nuevas generaciones pueden ser impulsoras de este tipo de emprendimiento. Su experiencia con alumnos de maestría en administración de negocios lo ha convencido de que muchos aspiran no solo a ser gestores de empresas lucrativas sino a mejorar la sociedad en la que viven.

En el campo de la comunicación, el emprendimiento tiene ciertas particularidades. Hoy, el debilitamiento de las barreras de entrada tradicionales –tecnología y regulación– explican el número creciente de medios que tratan de conquistar el tiempo del público, su dinero y los presupuestos publicitarios de los anunciantes (Pérez-Latre y Sánchez-Taberner, 2012). Las ventajas competitivas de toda empresa de comunicación suelen provenir de factores intangibles como la gestión del talento y la creatividad. El motor o *core business* de las empresas de comunicación excelentes –según los autores citados– no es la rentabilidad, el crecimiento o la notoriedad, sino la elaboración de contenidos informativos o de entretenimiento basados en valores corporativos, con el fin de servir al público y generar un efecto positivo en la sociedad. En este sentido, se podría afirmar que todo emprendimiento en comunicación posee una naturaleza o dimensión social. Por otro lado, la tecnología digital está impulsando grandes cambios en el sector, espe-

cialmente en las empresas que crean y distribuyen contenidos en plataformas fijas o móviles (Guzmán, 2010). La llamada economía digital requiere la búsqueda y convergencia de nuevos modelos de negocio, los cuales deben ser estudiados desde una perspectiva abierta y no con el rigor de los modelos propios del mundo analógico o físico (Rojas, Yuste, Vázquez y Celaya, 2014).

### **Tipos de lienzos o canvas**

El *Business Model Canvas* o lienzo de modelos de negocio –creado por Osterwalder y Pigneur (2012)– es una herramienta gráfica que permite describir, visualizar, evaluar y modificar las bases sobre las cuales una empresa crea, proporciona y capta valor. Consiste en una plantilla con nueve casilleros que representan los componentes más importantes de un modelo de negocio (tabla 1). Esta plantilla es utilizable en organizaciones lucrativas y no lucrativas, instituciones benéficas, entidades del sector público y empresas sociales de carácter lucrativo.

Varios autores han sugerido cambios en algunos casilleros del *canvas* original de Osterwalder y Pigneur, pero manteniendo su estructura básica. La variación más conocida es el *Lean canvas* de Ash Maurya (2012), orientado a emprendimientos en una fase inicial en la que existe gran incertidumbre y riesgo. En esta versión se proponen cambios en cuatro casilleros: 1) ‘Asociaciones clave’ es reemplazado por ‘Problema’, porque –según

Maurya– muchos emprendimientos no fracasan por la calidad del producto ofrecido sino por una deficiente comprensión del problema que se quiere resolver; 2) ‘Actividades clave’ es reemplazado por ‘Solución’, donde se definen las cualidades del producto que ayudará a resolver el problema; 3) ‘Relaciones con clientes’ es reemplazado por ‘Ventaja diferencial’, un factor importante en cualquier negocio competitivo, y 4) ‘Recursos clave’ es reemplazado por ‘Métricas clave’, don-

de se señalan los indicadores que se usarán para evaluar el modelo y hacer los cambios necesarios. Otra versión, menos conocida, es la que propone S. Cicero (2013), denominada *Platform design canvas*, que se orienta al diseño de plataformas de creación de valor y que puede servir a negocios, organizaciones o comunidades. También existe la versión de S. Jiménez (2014), llamada *Gamification model canvas*, que busca aplicar la lógica de los juegos en situaciones de no-juego. En el siguiente

Tabla 1  
Business Model Canvas de Osterwalder y Pigneur

<p><b>1</b> <b>Asociaciones clave</b></p> <p>¿Cuál es la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio?</p>	<p><b>2</b> <b>Actividades clave</b></p> <p>¿Qué acciones se requieren para que el negocio funcione?</p>	<p><b>3</b> <b>Propuestas de valor</b></p> <p>¿Qué problema soluciona o qué necesidad satisface el producto o servicio?</p>	<p><b>4</b> <b>Relaciones con clientes</b></p> <p>¿Qué tipo de relaciones se desea establecer con los clientes?</p>	<p><b>5</b> <b>Segmentos de mercado</b></p> <p>¿A qué diferentes grupos de personas o entidades se dirige la empresa?</p>
	<p><b>6</b> <b>Recursos clave</b></p> <p>¿Cuáles son los activos más importantes para que el negocio funcione?</p>		<p><b>7</b> <b>Canales</b></p> <p>¿Qué canales de comunicación, distribución y venta se utilizarán?</p>	
<p><b>8</b> <b>Estructuras de costes</b></p> <p>¿Cuáles son los costes principales inherentes a nuestro modelo de negocio?</p>		<p><b>9</b> <b>Fuentes de ingresos</b></p> <p>¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?</p>		

Elaboración propia

esquema comparativo (tabla 2) se resumen las equivalencias y diferencias entre los cuatro *canvas* mencionados. Los dos últimos figuran con sus nombres originales en inglés. Para conocer los detalles de estas propuestas se pueden revisar los sitios web de los autores (véanse las referencias bibliográficas).

### Contexto y objetivos

En las universidades iberoamericanas el interés por el emprendimiento está creciendo rápidamente bajo las modalidades de las *spin-offs*, empresas basadas en resultados de I+D, y las *startups*

académicas, empresas formadas por miembros de la comunidad (Barro, 2015). Se sabe que el espíritu de liderazgo, las habilidades organizativas y la propensión al riesgo tienen un efecto positivo sobre la intención emprendedora de los estudiantes (Martin, Gámez y Lima, 2013). Una investigación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos comprobó que los alumnos que provienen de colegios privados poseen más capacidad emprendedora, luego figuran los estudiantes de colegios parroquiales y finalmente los de escuelas públicas. Esta capacidad es mayor en la Carrera de Ingeniería In-

Tabla 2  
Casilleros del *canvas* original y variaciones

#	<i>Business Model Canvas</i>	<i>Lean canvas</i>	<i>Platform design canvas</i>	<i>Gamification model canvas</i>
1	Asociaciones clave	Problema	<i>Key platform stakeholders</i>	<i>Platforms</i>
2	Actividades clave	Solución	<i>Key community support services</i>	<i>Mechanics</i>
3	Propuestas de valor	Propuesta de valor única	<i>Value proposition</i>	<i>Dynamics</i>
4	Relaciones con clientes	Ventaja diferencial	<i>Key transactions</i>	<i>Aesthetics</i>
5	Segmentos de mercado	Segmentos de mercado	<i>Peer segments</i>	<i>Players</i>
6	Recursos clave	Métricas clave	<i>Key platform components</i>	<i>Components</i>
7	Canales	Canales	<i>Channels</i>	<i>Behaviors</i>
8	Estructura de costes	Estructura de costos	<i>Value extractions</i>	<i>Costs</i>
9	Fuentes de ingresos	Fuentes de ingresos	<i>Value exchanges</i>	<i>Revenues</i>

Elaboración propia

dustrial y menor en Ciencias Sociales (Mavila, Tinoco y Campos, 2009). En nuestro proyecto decidimos enfocarnos en la Carrera de Comunicación de la Universidad de Lima, que se distingue por ofrecer cinco especialidades: Comunicación Empresarial, Comunicación para el Desarrollo, Realización Audiovisual, Publicidad y *Marketing* y Periodismo. Nos planteamos los siguientes objetivos: a) identificar la intención emprendedora de los alumnos de comunicación y su relación con la especialidad que estudian; b) evaluar la utilidad del *canvas* original como recurso educativo para generar modelos de negocio en comunicación digital, y c) desarrollar un *canvas* especializado en negocios de comunicación basados en plataformas virtuales.

## Metodología

El proceso incluyó tres actividades: a) encuesta a estudiantes de la Carrera de Comunicación de la Universidad de Lima. El cuestionario se aplicó a una muestra no probabilística intencional de 242 alumnos de 5.º y 6.º ciclos, con

nivel de confianza de 95 % con 0,05 de margen de error y fiabilidad del instrumento de 0,84 según el coeficiente alfa de Cronbach; b) experiencia educativa usando el *Business Model Canvas* en dos semestres consecutivos de la asignatura de Creatividad Publicitaria. Se solicitó a los estudiantes imaginar nuevos productos o servicios comunicacionales que usen plataformas digitales como elementos esenciales de su negocio, y c) análisis crítico de los diversos *canvases* y diseño de una propuesta especializada en comunicación digital.

## Resultados

### *Encuesta sobre intención emprendedora en estudiantes de comunicación*

En relación con la pregunta sobre opción laboral preferida (tabla 3) cabe destacar el resultado de la opción ‘independiente’ (35 %), que se asocia con personalidades emprendedoras; y también la alternativa ‘ONG’ (15 %), que podría vincularse con modelos de negocio de tipo social.

Tabla 3  
*Resultados sobre opción laboral preferida*

¿Cuál de las siguientes opciones laborales te atrae más?	Total
Empresa privada	48 %
Independiente	35 %
ONG	15 %
Institución pública	2 %

Sobre la intención de poner un negocio en el futuro (tabla 4), el hecho de que el 62 % esté altamente interesado refleja gran potencialidad emprendedora, porque el nivel de motivación es una condición básica para sacar adelante una empresa.

Respecto del interés específico en emprendimientos de tipo digital, los resultados también fueron significa-

tivos (tabla 5). Sin embargo, el nivel ‘altamente interesado’ disminuyó 10 puntos, tal vez porque existe gran interés en el negocio propio, pero no necesariamente de base tecnológica.

Cuando se indagó acerca de los emprendimientos de tipo social (que ayudan a resolver problemas en educación, salud, ecología, ciudadanía, etc.), los resultados (tabla 6) fueron similares a los

Tabla 4  
*Resultados sobre intención emprendedora*

<b>¿Estás interesado en emprender un negocio propio en el futuro?</b>	<b>Total</b>
Altamente interesado	62 %
Medianamente interesado	32 %
Escasamente interesado	5 %
Nada interesado	1 %

Tabla 5  
*Resultados sobre interés en emprendimiento digital*

<b>¿Estás interesado en que tu negocio sea de base tecnológica o digital?</b>	<b>Total</b>
Altamente interesado	52 %
Medianamente interesado	38 %
Escasamente interesado	9 %
Nada interesado	1 %

Tabla 6  
*Resultados sobre interés en emprendimiento social*

<b>Estarías interesado en convertirte en un “empreendedor social”? (Que tu negocio ayude a resolver problemas en educación, salud, etc.)</b>	<b>Total</b>
Altamente interesado	55 %
Medianamente interesado	35 %
Escasamente interesado	7 %
Nada interesado	3 %

ítems anteriores, quizá porque el impacto social es percibido como un valor añadido a la idea de poner un negocio.

Si se correlaciona la intención emprendedora con la especialidad académica se descubre que todas las áreas muestran gran interés, salvo Periodismo (figura 1). Probablemente porque la idea de iniciar un negocio propio es

menos usual en esta especialidad. Sin embargo, cuando se correlaciona el interés por el emprendimiento social con la especialidad (figura 2), el resultado cambia: Comunicación para el Desarrollo y Periodismo destacan más y la menos interesada es Publicidad y Marketing, tal vez por su marcada esencia comercial.

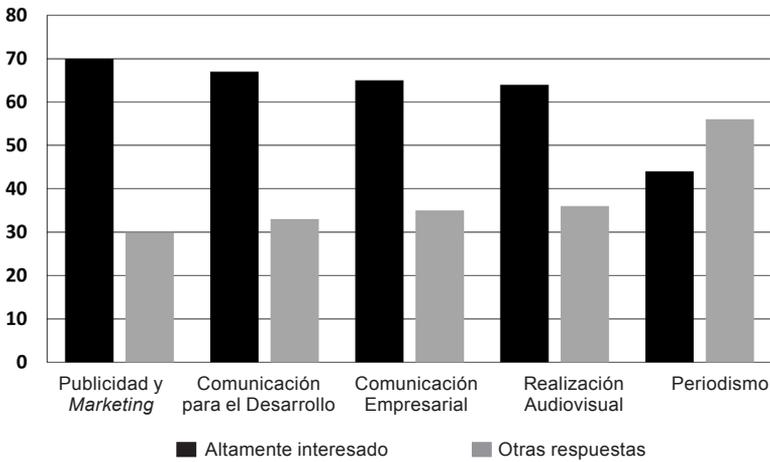


Figura 1. Correlación entre intención emprendedora y especialidad

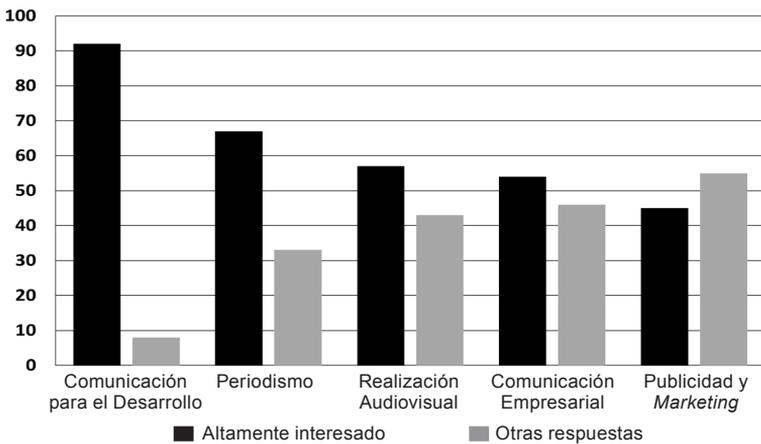


Figura 2. Correlación entre interés por emprendimiento social y especialidad

### **Experiencia educativa mediante el uso del Business Model Canvas**

Los estudiantes del curso de Creatividad Publicitaria lograron imaginar una gran

diversidad de productos o servicios comunicacionales basados en plataformas digitales. A continuación (tabla 7) se describen algunos de los nombres e ideas de negocio que plantearon.

Tabla 7  
*Nombres e ideas de negocio de estudiantes de comunicación*

<b>Nombres</b>	<b>Negocios de comunicación basados en plataformas digitales</b>
Cocina Express	Sitio web con recetas fáciles y rápidas para personas que no tienen mucho tiempo para cocinar
Delisano	Videos tutoriales para preparar platos ricos y conocidos, pero con ingredientes saludables
Descuéntalo	Aplicación digital que reúne las mejores ofertas de diversos establecimientos de Lima
Dressapp	Aplicación digital que ayuda a los usuarios a combinar su propia ropa según la ocasión
Easy Trip	Aplicación digital para planificar viajes y aprovechar mejor el tiempo en cada lugar visitado
Fíchalo	Aplicación digital para registrar las zonas de Lima donde ocurren robos y estar prevenido
GiftMapp	Aplicación digital para buscar regalos según diferentes personalidades y ubicar dónde se pueden conseguir
Nanas Home	Sitio web con directorio de niñeras de confianza calificadas por los mismos usuarios
Operación Chamba	Sitio web con diversos tips sobre empleabilidad y estrategias de <i>marketing</i> personal
Raymi	Sitio web con información sobre los mejores locales de diversión del momento
Vamos	Sitio web con información actualizada sobre todo tipo de eventos culturales
Visual Celebration	Empresa de organización de eventos y celebraciones, con un simulador digital que permite visualizar el ambiente elegido

Esta experiencia educativa nos permitió recoger datos de primera mano sobre la utilidad didáctica del *canvas* original y las aptitudes y limitaciones de los alumnos de Publicidad y *Marketing* para el diseño de modelos de negocio. Los resultados principales fueron:

- La mayor parte de las ideas de negocio surgieron a partir de vivencias personales de los alumnos: haber experimentado un problema o inconveniente en su vida cotidiana.
- Fue relativamente fácil para ellos imaginar nuevos productos o ser-

vicios, sin embargo tuvieron gran dificultad para llenar correctamente todos los casilleros del *canvas*, especialmente la estructura de costos y las fuentes de ingreso.

- Varias de las ideas de negocio propuestas no consideraron la existencia de posibles competidores o formas alternativas de obtener lo mismo.
- Aunque todos los estudiantes reconocían la importancia de la marca, no siempre lograron un nombre diferenciador y atractivo para su producto o servicio. Sin embargo, sí se



Figura 3. Logotipos creados para ideas de negocio en comunicación digital

preocuparon por diseñar logotipos con personalidad propia (figura 3).

Veamos en detalle cada una de las secciones del *canvas* propuesto.

**Propuesta de canvas para emprendimientos digitales en comunicación**

A partir del análisis crítico de los diversos tipos de *canvas* y tomando en cuenta los resultados de la encuesta y la experiencia educativa, diseñamos una versión de lienzo de modelos de negocio para emprendimientos digitales en comunicación (tabla 8).

Sección 1. Problema u oportunidad

En este ítem coincidimos con el *Lean canvas*, que ubica el problema en esta sección. Pero le añadimos el concepto de ‘oportunidad’, porque permite evaluar la factibilidad real de un negocio. Una oportunidad es una buena idea, capaz de ser llevada a la práctica con retornos sociales o económicos (Sáez y Pareras, 2010). En ocasiones, los em-

Tabla 8  
Versión de canvas orientado a emprendimientos digitales en comunicación

<p><b>1</b> <b>Problema u oportunidad</b></p> <p>¿Cuál es el problema que se busca resolver o la oportunidad que se desea aprovechar?</p>	<p><b>2</b> <b>Contexto competitivo</b></p> <p>¿Qué otras alternativas o soluciones existen?</p>	<p><b>3</b> <b>Propuesta innovadora</b></p> <p>¿En qué consiste la propuesta y por qué es única y difícil de copiar?</p>	<p><b>4</b> <b>Experiencia de usuario</b></p> <p>¿Cómo se interactúa con la plataforma y el contenido?</p>	<p><b>5</b> <b>Nicho transnacional</b></p> <p>¿A qué nicho local y global se dirige la propuesta y de qué tamaño es el mercado meta?</p>
	<p><b>6</b> <b>Equipo fundador</b></p> <p>¿Qué cualidades complementarias tienen los socios?</p>		<p><b>7</b> <b>Marca y personalidad</b></p> <p>¿Cuál sería el nombre elegido y la personalidad de la marca?</p>	
<p><b>8</b> <b>Costos de lanzamiento</b></p> <p>¿Qué presupuesto se necesita para lanzar al mercado una versión de prueba?</p>			<p><b>9</b> <b>Fuentes de ingresos</b></p> <p>¿Qué personas o instituciones podrían pagar, cuánto, y a cambio de qué?</p>	

prendedores intuyen la oportunidad sin que exista un problema manifiesto. Por otro lado, se dice que identificar la intensidad de las frustraciones de los clientes (molestias, riesgos) y la relevancia de las alegrías (resultados, beneficios) ayuda a diseñar la propuesta de valor (Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith, 2014).

### Sección 2. Contexto competitivo

Aquí acogimos la crítica que hace P. Franco (2013) al *canvas* original cuando observa que excluye la noción de competencia, un componente clave del modelo porque toda organización elige con quién competir y con quién no, lo cual afecta al resto de factores. En esta sección del *canvas* propuesto no solo debe considerarse la competencia directa, sino también otras alternativas o modos de solucionar el problema. Este factor del modelo de negocio –el análisis del contexto competitivo– suele ser un requisito importante en los concursos de *startups*.

### Sección 3. Propuesta innovadora

Casi todos los *canvas* coinciden en ubicar en esta sección la propuesta de valor, un factor que influye en las motivaciones del consumidor. En el *Lean canvas*, el casillero contiguo –el cuatro– se refiere a la ventaja diferencial, es decir una cualidad difícil de imitar. Como ambos factores son complementarios decidimos integrarlos en una sección, precisando que la propuesta

de valor debe ser innovadora. Como señala McGrath (2014), actualmente las empresas desarrollan ventajas solo transitorias, lo que les exige considerar la innovación como un proceso continuo y rutinario.

### Sección 4. Experiencia de usuario

En este casillero los diversos *canvas* suelen describir las relaciones, transacciones o respuestas emocionales que se busca generar en el consumidor. Considerando que nuestra propuesta se refiere a negocios basados en plataformas digitales, los usuarios serán –en gran medida– no solo espectadores sino ‘prosumidores’. Por eso, en este ítem se describen los modos de interacción que ofrece la plataforma con el fin de generar *engagement* o compromiso emocional del usuario. Aquí es indispensable conocer y manejar los conceptos de arquitectura de información y usabilidad.

### Sección 5. Nicho transnacional

Todos los *canvas* reservan este casillero para describir el segmento de mercado o grupo objetivo del negocio. Nosotros preferimos hablar de ‘nicho’ porque asegura mayor especialización, una cualidad apreciada por muchos consumidores. Además, tratándose de emprendimientos digitales, el negocio debería ser escalable no solo localmente sino también en el ámbito regional o mundial. Aquí cabe mencionar a Israel, la llamada *start-up*

*nation*, un país con un mercado pequeño que decidió trabajar a escala global. Hoy posee el segundo ecosistema más emprendedor del mundo después de Silicon Valley (Megias, 2014).

#### Sección 6. Equipo fundador

En el *canvas* original esta sección corresponde a los recursos físicos, intelectuales, financieros o humanos. Un sondeo a empresarios sobre las condiciones para el éxito de una *startup* estableció que el talento del equipo era lo más importante para el 60 % de encuestados (Top Seeds Lab, 2015). Considerando que el principal activo de una empresa de comunicación es su gente, decidimos dedicar este casillero a las cualidades complementarias del equipo fundador. Se dice que –igual que en el matrimonio– muchos negocios terminan cuando los socios descubren que sus metas no están alineadas (Holtzclaw, 2014).

#### Sección 7. Marca y personalidad

Este casillero suele corresponder a los canales de comunicación o distribución, pero como todo emprendimiento digital utiliza –obviamente– canales digitales, decidimos dedicarlo a la marca y personalidad, factores claves de diferenciación en la sociedad de la información. El *branding* desarrolla percepciones positivas para un negocio y hay que ser claros y constantes al definir la empresa (Fauquier, 2014). No olvidemos, por otro lado, que las

marcas ya no se diseñan únicamente en un laboratorio de *marketing*, en el mundo digital la marca también la crea la gente (Martzel, 2014).

#### Sección 8. Costos de lanzamiento

En este casillero suelen señalarse los costos, fijos y variables, del modelo de negocio. Sin embargo, se sabe que los emprendedores no requieren crear de entrada el producto definitivo, basta diseñar un ‘producto mínimo viable’ y probarlo como hipótesis en el mercado para aprender lecciones, ‘pivotear’ y hacer los cambios necesarios del modelo (Blank, 2013). Se sabe, además, que algunos concursos de *startups* financian justamente la etapa de validación del modelo de negocio. Por eso, nosotros decidimos limitar la estructura de costos a la fase de lanzamiento.

#### Sección 9. Fuentes de ingresos

Este casillero es similar en todos los *canvas*. En el mundo digital existen diversas fuentes de financiamiento, una de las más comunes es el esquema *freemium*, que ofrece gratis una versión básica y cobra por las más complejas. También es usual vender espacios publicitarios o recurrir al auspicio comercial de contenidos. Otras fuentes de ingresos son: *merchandising*, honorarios, canjes, suscripciones, patrocinios, licencias, comisiones, donaciones, etc. También se pueden establecer alianzas estratégicas o recurrir al *crowdfunding* o micromecenazgo.

## Discusión

### ***La difusa frontera entre lo comercial y lo social***

Como señalamos, todo emprendimiento en comunicación, sea comercial o no, posee una dimensión social. Por otro lado, en la Carrera de Comunicación de la Universidad de Lima existen asignaturas como Problemática Nacional, Educación y Comunicación, Legislación y Ética Profesional, y otros cursos similares que promueven el compromiso y la responsabilidad del alumno con la comunidad. Tal vez esto explica por qué el interés por convertirse en emprendedores sociales obtuvo un resultado significativamente alto en la encuesta a los estudiantes. Actualmente, esta conciliación de objetivos comerciales y sociales se ve alentada por algunos programas de responsabilidad social –principalmente proyectos de capacitación y extensión educativa– que podrían diseñarse como emprendimientos digitales en comunicación.

### ***Modelos de negocio y modelos de comunicación***

Existe cierta afinidad entre los procesos de emprendimiento y comunicación. El esquema ‘empresa-producto-consumidor’ es equiparable al clásico modelo ‘emisor-mensaje-receptor’. Un emprendedor es alguien que crea y distribuye valor entre consumidores específicos y obtiene a cambio algún tipo de retorno o beneficio. Un comunicador es alguien que crea y distribuye contenido entre

públicos específicos y obtiene a cambio alguna forma de respuesta o retroalimentación. Es probable que la capacidad del comunicador de ponerse en el lugar del público le facilite la detección de necesidades insatisfechas que inspiren ideas de negocio. Esta capacidad potencial debería complementarse con herramientas de gestión empresarial.

### ***Utilidad y aplicaciones del canvas propuesto***

Actualmente, el nivel de empleabilidad de una persona se incrementa con el desarrollo de las llamadas habilidades ‘blandas’, entre las que destacan: trabajo en equipo, multidisciplinariedad, disposición al aprendizaje continuo y capacidad de emprendimiento (Fundación Telefónica, 2014). El *canvas* propuesto pretende ser una guía didáctica que ayude a los estudiantes de comunicación y carreras afines a convertir una idea de negocio en un modelo coherente y sostenible. Creemos que es aplicable en emprendimientos comunicacionales de base tecnológica, sean de tipo comercial o social, e independientemente de que el proyecto tenga una finalidad informativa, educativa o de entretenimiento.

## Referencias

- Barro, S. (Coord.) (2015). La transferencia de I+D, la innovación y el emprendimiento en las universidades. Educación superior en Iberoamérica. Informe 2015. Chile: CINDA. Re-

- sumen ejecutivo. Recuperado de <https://www.redemprendia.org/sites/default/files/descargas/informe%20Transferencial%202015.pdf>
- Blank, S. (Mayo de 2013). "Why the lean start-up changes everything". *Harvard Business Review*, s/n. Recuperado de: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything/ar/1>
- Cicero, S. (2013). The platform design canvas: a tool for business design. *Meedabyte* [blog]. Recuperado de <http://meedabyte.com/2013/11/06/the-platform-design-toolkit-is-in-the-making/>
- Drayton, B. (2011). *Emprendedores sociales. Todos podemos cambiar el mundo*. Barcelona: Plataforma Editorial.
- Fauquier, S. (2014). ¿Qué es eso del branding? *TICbeat* [blog]. Recuperado de <http://pymes.ticbeat.com/que-es-eso-del-branding/>
- Franco, P. (2013). *Planes de negocio: una metodología alternativa*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Fundación Telefónica (2014). 20 claves educativas para el 2020. ¿Cómo debería ser la educación del siglo XXI? Recuperado de <http://innovacioneducativa.fundaciontelefonica.com/blog/2014/03/28/20-claves-educativas-para-el-2020/>
- Ghemawat, P. (2011). *Mundo 3.0. La prosperidad global y las vías para alcanzarla*. Barcelona: Deusto.
- Guzmán, C. (2010). La innovación tecnológica en las TIC, industrias creativas y de los contenidos digitales en Venezuela 2008-2017. En Instituto de Estudios sobre Comunicación (Ed.), *Pensar los medios en la era digital*, pp. 149-201. Buenos Aires: La Crujía.
- Holtzclaw, E. (2014). 5 Common startup mistakes that will sink you later. *INC* [blog]. Recuperado de <http://www.inc.com/eric-v-holtzclaw/5-common-startup-mistakes-that-will-sink-you-later.html>
- Iturriaga, A. (2013). *Emprendimiento e innovación según Steve Jobs*. Lima: Graph Ediciones.
- Jiménez, S. (2014). Gamification model canvas, hipótesis hasta que se demuestre lo contrario. *Gamemarketing* [blog]. Recuperado de <http://www.gamkt.com/2014/01/13/gamification-model-canvas-las-ideas-son-hipotesis-hasta-que-se-demuestre-lo-contrario/>
- Martín, N., Gámez, C., y Lima, V. (2013). La intención emprendedora de los estudiantes universitarios en diferentes sistemas educativos. El caso español versus el caso brasileño. En *Emprendimiento social y educativo: nuevos tiempos, nuevos retos*. Recuperado de [https://ddv.ull.es/users/cjeull/public/e.books\\_WS\\_INTERNET.pdf](https://ddv.ull.es/users/cjeull/public/e.books_WS_INTERNET.pdf)
- Martzel, J. P. (2014). ¿Están las marcas completamente integradas en el mundo digital? *TICbeat* [blog]. Recuperado de <http://pymes.ticbeat.com/estan-las-marcas-completamente-integradas-en-el-mundo-digital/>
- Mavila, D., Tinoco, O., y Campos, C. (2009). Factores influyentes en la capa-

- cidad emprendedora de los alumnos de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 12. Recuperado de <http://ateneo.unmsm.edu.pe/ateneo/bitstream/123456789/178/1/a05v12n2.pdf>
- Maurya, A. (2012). Why lean canvas vs. business model canvas? *Practice Trumps Theory* [blog]. Recuperado de <http://practicetrumpstheory.com/2012/02/why-lean-canvas/>
- McGrath, R. G. (2014). El fin de la era de las ventajas competitivas. Entrevista. 15.º Congreso Mundial de Recursos Humanos. Chile, 2014. Recuperado de <http://www.lapersona.cl/comun/documentos/es/CMC%20Rita%20esp.pdf>
- Megias, J. (2014). ¿Cómo pasó Israel de exportar naranjas a ser una *startup nation*? *TICbeat* [blog]. Recuperado de <http://emprendedores.ticbeat.com/como-paso-israel-de-exportar-naranjas-ser-una-startup-nation/>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2012). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., y Smith, A. (2014). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona: Deusto.
- Peiró, F., Perdrix, G., y Torruella, A. (2012). *Escuela de emprendedores. ¡Descubre el potencial emprendedor que llevas dentro!* Barcelona: Libros de Cabecera.
- Pérez-Latre, F., y Sánchez-Tabernero, A. (2012). *Innovación en los medios. La ruta del cambio*. Navarra: Eunsa.
- Rojas, M. J., Yuste, E., Vázquez, J. E., y Celaya, J. (2014). Nuevos modelos de negocio en la era digital. *Dosdoce.com*. Recuperado de [http://www.dosdoce.com/upload/ficheros/noticias/201409/modelos\\_de\\_negocio\\_pdf.pdf](http://www.dosdoce.com/upload/ficheros/noticias/201409/modelos_de_negocio_pdf.pdf)
- Saettone, J. (2012). *El gran salto. Cómo lograr el éxito a través de la innovación*. Lima: Planeta.
- Sáez, P., y Pareras, L. (2010). *Capitalismo 2.0. El poder del ciudadano para cambiar el mundo*. Barcelona: Plataforma Editorial.
- Serida, J., Nakamatsu, K., Borda, A., y Morales, O. (2013). *Global Entrepreneurship Monitor-Perú 2012*. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/publicaciones/libros/2013/global-entrepreneurship-monitor-peru-2012/>
- Schnarch, A., y Schnarch, D. (2012). *Marketing para emprendedores. Cómo identificar oportunidades y desarrollar empresas exitosas*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Top Seeds Lab (2015). Retos y tendencias del emprendimiento de base tecnológica en 2015. Dossier de prensa. Resultados del panel. Recuperado de <http://www.reasonwhy.es/sites/default/files/dossier-encuesta-startup-reasonwhy.es.pdf>
- Villalobos, F. (2013). *El proyecto Francisco Villalobos*. Lima: Help!
- Zapata, J. (2013). *Camino emprendedor. Ser, soñar y hacer*. Lima: Malabares.