

Dr. Juan-Pablo MATEOS-ABARCA

Universidad Complutense de Madrid. España. juanpmat@ucm.es

Dr. Fernando PEINADO-MIGUEL

Universidad Complutense de Madrid. España. peinado@ucm.es

El contenido dinámico en las aplicaciones móviles. Un nuevo paradigma de desarrollo multicanal con modelo de negocio desconocido

Dynamic content in mobile applications. A new paradigm of multichannel development with an unknown business model

Fechas | Recepción: 12/03/2019 - Revisión: 04/04/2019 - En edición: 07/05/2018 - Publicación final: 01/01/2020

Resumen

Las aplicaciones móviles ocupan la pantalla de los dispositivos de millones de personas, pero solo un 1% generan rentabilidad y el usuario no utiliza con frecuencia más de seis aplicaciones ubicadas en el escritorio de su dispositivo. Una revisión documental nos permite reflexionar sobre la evolución y la situación actual de la industria cultural y como diferentes estudios predicen la importancia de la tecnología móvil, de la movilidad y de la conexión permanente, tendencias que en la actualidad son una realidad. Una realidad transformadora del mundo digital, donde los contenidos son un valor fundamental para las aplicaciones pero que no generan suficientes ingresos y muy pocas empresas logran alcanzar la estabilidad necesaria de facturación de una línea de negocio productiva y consolidada, y cuando lo hacen es de forma temporal.

Palabras clave

Empresa informativa; mercados; modelos de negocio; apps; contenido de pago; plataformas móviles.

Abstract

Mobile applications fill the screens of millions of devices, but only 1% of them represent profitability. In addition, the user rarely uses more than six applications on the desktop of his / her device. A review of the literature has afforded us the opportunity, on the one hand, to reflect on the evolution and current situation of the cultural industry, and, on the other, to show how different studies predict the importance of mobile technology, mobility and permanent connectivity, trends that have become a reality in contemporary society. This is a transformative situation for the digital world, where content is an essential value in mobile applications. However, it does not produce sufficient income. Hence, a very small number of companies achieve the needful stable turnover, characteristic of a stable and solid business line. These circumstances only occur on a temporary basis.

Keywords

Media company; markets; business models; apps; paid content; mobile platforms.

1. Introducción

Las industrias culturales sufren un importante proceso de reconversión (Bustamante, 2018) en lo que llevamos de siglo XXI gracias a la comunicación digital interactiva (Meyer, 2006; Scolari, 2008; Curran, 2009; Picard, 2010) que la crisis económica de 2008 potenció mediante la digitalización y las nuevas herramientas tecnológicas, lo que ha facilitado cambios importantes en los usos y consumos de los productos informativos y de la comunicación (Cea-Esteruelas, 2013; Goyanes & Vara-Miguel, 2017).

El número de usuarios de móviles en 2018 alcanzó los 5.135 mil millones, lo que significa un 68% de la población mundial, y los usuarios con acceso a internet superan los 4.021 mil millones, con una penetración del 53% (Ditendría, 2018; ONTSI, 2018). El cambio en la forma que los individuos se interrelacionan con el entorno ha experimentado una evolución que es el origen de la Sociedad de la Información (Duderstadt, Atkins & Houweling, 2002).

Dicha transformación alcanza su punto culminante con la irrupción de la tecnología inalámbrica, un avance científico que ha modificado aspectos fundamentales del comportamiento social. La conocida como "revolución móvil", rompe los estándares vigentes y propicia un nuevo modo de interrelación basado en la movilidad que permite al ser humano estar conectado en cualquier lugar. Estamos en presencia de un cambio de escenario que tiene un protagonista esencial: el teléfono móvil (Niño González, 2014). En 2017, el número de usuarios que se declara 'solo móvil' frente a los que combinan móvil y ordenador ha aumentado en casi todos los mercados y en el caso de España ya hay más usuarios móviles que de escritorio (ONTSI, 2018; Rodríguez-Fernández, 2017).

El consumo de contenido dinámico se ha incrementado en 2017 al incrementarse el número de páginas vistas en el móvil (un 4% más) si bien ha disminuido un 13% las visitas desde tablets, amentando el tiempo que dedicamos al móvil para redes sociales y mensajería instantánea (75% del total de los minutos digitales) y el 59% al consumo de noticias de información A escala mundial, el 90% del tráfico móvil de datos procederá de los smartphones, cuya contribución se prevé que se multiplicará por nueve (V.V.A.A., 2018).

Es en esa búsqueda de alternativas para el futuro donde la industria se ha fijado en la irrupción de la comunicación móvil que ofrece un nuevo medio dotado de un ecosistema propio (Aguado, Martínez, & Cañete, 2015) y un renovado escenario en red (Castells et al., 2007), en el que los usuarios han acogido con interés informativo y de entretenimiento la denominada "cuarta pantalla" que, a causa de la disponibilidad y de la ubicuidad que brinda al usuario, la convierten en un elemento clave en el progreso de convergencia e integración de la comunicación digital (Costa, Rodríguez & López, 2016) pues ya en 2017 los usuarios han incrementado el consumo de videos un 13% más que en 2016 gracias a las pantallas de alta resolución y por las nuevas plataformas de video en streaming (según el informe prospectivo de Ditendría, el 75% del uso de datos móviles a nivel mundial en 2023 será de videos).

Las aplicaciones son el nuevo interfaz a través del cual la sociedad de la información, comunicación, conocimiento y creatividad en la que vivimos interactúa con los medios de comunicación. Un canal de comunicación bidireccional que ya es una alternativa online para hacer llegar los productos y servicios a los usuarios conectados en un universo de consumo multipantalla y multitarea, incluida su repercusión en las familias (Ramírez-García, González-Fernández & Salcines-Talledo, 2018) y que en 2018 suponen más del 80% del tiempo que dedicamos al uso del móvil. En 2017 se descargaron 178,1 millones de Apps en el mundo y cada Smartphone tiene, de media, 80 aplicaciones instaladas, de las cuales solo se usan la mitad. La característica más importante de estos dispositivos no es su potencial casi infinito de interacción, sino que por primera vez en la historia de la comunicación los grupos mediáticos pueden tener estimaciones estadísticas reales.

El potencial que esta ingente información, que su análisis y su puesta en valor puede tener para los grupos de comunicación, únicamente empieza a vislumbrarse en nuestros tiempos. El análisis e interpretación de paquetes de información sobre la audiencia, del Big Data, permitirá reescribir cómo estos grupos de comunicación satisfacen la experiencia de consumo de sus usuarios conectados e identificados a través de aplicaciones u otros dispositivos de software de seguimiento e interacción con los consumidores (Ortega, González Ispuerto & Pérez Peláez, 2015).

Para entender en el panorama actual la falta de ingresos reales que ofrecen las aplicaciones móviles en estos soportes emergentes de última generación, tan atractivos para la audiencia como difíciles de amortizar, hay que contemplar los factores que conducen a una situación de difícil resolución económica para las empresas informativas modernas (Peinado & Mateos, 2017).

La crisis que en los últimos años ha afectado a la economía en general, con sus efectos recesivos sobre las empresas de comunicación, provoca cambios importantes en las estructuras de propiedad,

organizaciones productivas, colectivos y perfiles profesionales, comportamientos de los usuarios o consumidores, modelos editoriales o de negocio y replanteamiento de los valores tradicionales de la industria mediática (Peinado & Mateos, 2016).

Uno de los efectos más llamativos de esta doble crisis coyuntural y estructural que gravita sobre la industria mediática es la generación de fuertes procesos de reconversión y la floración de intensivas dinámicas de innovación. Reconversión, reestructuración, renovación e innovación son conceptos predominantes en las agendas de la gestión mediática de estos tiempos. La crisis es coyuntural en su perspectiva económica y financiera, pero también es estructural por el impacto de los cambios tecnológicos, culturales y sociales que se está produciendo en los sistemas de comunicación.

Cambia el panorama de uso, producción, circulación, y estructura de la comunicación. De los medios de comunicación de masas del siglo XX (prensa, radio y televisión) se ha pasado a la masa de medios del mundo actual (medios tradicionales y auto comunicación masiva: blogs y redes sociales). Los cambios que se están produciendo en los sistemas, modelos y estructuras de los medios de comunicación suponen un significativo reto para la práctica y la teoría de la gestión empresarial. Estamos ante cambios tan profundos, rápidos y transformadores que identificarlos, aislarlos, conocer su orientación, medir su intensidad y estudiar sus consecuencias no resulta tarea fácil (Campos Freire, 2010).

El principal efecto que tuvo la crisis financiera mundial en el sector de la comunicación fue la reducción de inversión publicitaria, su principal medio de financiación. Los medios más afectados en la primera fase fueron los medios de pago con un alto contenido informativo (sobre todo la prensa) frente a aquellos medios cuyas ofertas estaban más orientadas al entretenimiento y sus contenidos informativos son menores. La razón estriba en que el modelo de negocio de los medios informativos ya estaba en crisis antes del desajuste por lo que el contexto económico actuó como acelerador de este proceso (Farias Battle & Roses, 2009).

En el escenario socio tecnológico actual, de mudanza y adaptación, han aparecido nuevos soportes que han pasado en muy poco tiempo a formar parte de nuestro día a día. Denominados en conjunto como la "cuarta pantalla" (Cebrián Herreros & Flores Vivar, 2011; Aguado & Martínez, 2010), los dispositivos móviles están revolucionando las industrias de creación de contenidos gracias a la combinación de dos elementos fundamentales: su amplia difusión social y su conectividad a la red.

A pesar de que se consideraba que la llegada del móvil daba lugar a la aparición de nuevas modalidades expresivas y de una transformación del concepto original del periodismo, investigaciones recientes constatan la apuesta actual por un periodismo más replicante que innovador o adaptado al medio en lo que a modalidades narrativas se refiere. Las estructuras discursivas y el nivel de creación específico para la nueva plataforma presentan unos índices de aplicación muy bajos en el entorno periodístico (Costa, Rodríguez & López, 2015; Costa, Rodríguez & López, 2016; Peinado & Mateos, 2017).

De este modo, se configura un contexto anticipado de dificultad para los nuevos canales de comunicación. Aun cuando los dispositivos móviles y los terminales de pequeña y gran superficie han crecido de forma vertiginosa, esta enorme penetración de aparatos en las sociedades no ha conllevado un incremento de ingresos en los innovadores canales de información, en concreto las aplicaciones móviles ofertadas desde los dos sistemas operativos que han copado la oferta de aplicaciones: Google Play y App Store.

Los obstáculos de la generación de ingresos en las aplicaciones no difieren mucho de los ingresos en los medios digitales. Entendiendo la aplicación móvil como una prolongación del medio digital, las dificultades reales de rentabilidad son similares a los cybermedios, con diferencias sustanciales en cuanto a la tecnología que las desarrolla y el contexto en el que se ofrecen.

La aplicación móvil, como canal en sí mismo, se desarrolla en un entorno restringido y limitado por varios frentes que solo la técnica permite abrir a nuevas interacciones tan necesarias como interesantes. La tecnología no significa necesariamente progreso, pero ofrece oportunidades. No obstante, también comporta nuevas problemáticas como la dependencia tecnológica, es decir, la creencia de que las tecnologías solucionarán todos los problemas o la sensación de que la tecnología controla nuestra vida, y es fuente de frustraciones cuando no cumple con las expectativas (Marques, 2000).

Pero las cuestiones que provocan incidentes de mayor o menor gravedad en el uso y comportamiento de la tecnología, bien por razones de seguridad, bien por razones éticas, están relacionadas por ejemplo con la privacidad de los propios espacios virtuales (correo electrónico, páginas web y actualmente aplicaciones móviles); el control de la intimidad y la confidencialidad, y accesos no autorizados a la información; la vulnerabilidad de los sistemas informáticos como ocurre, por ejemplo, en las transacciones informáticas.

Otros problemas tienen una directa relación con el desarrollo de enormes empresas que operan globalmente, algunas mayores que muchos estados (Google, Apple, Microsoft...); la propiedad intelectual de los programas informáticos y de los materiales que se encuentran en Internet; el exceso de información en la red y la falta de conocimiento para seleccionar la información adecuada; la contaminación cibernética que puede crear dependencia cuando no genera otras dificultades que nos hacen perder tiempo, y la falta de responsabilidad de nuestras acciones en el ciberespacio, motivada por un cierto anonimato que puede facilitar la impunidad del transgresor y que requieren de una ética mundial.

Como objetivo se pretende definir un hábitat en el que los contenidos son editados, interactúan, se comparten, se valoran y se muestran al usuario/lector de forma instantánea, continuada y a alta velocidad sobre gracias a las aplicaciones. La analogía entre el plano web y las aplicaciones en cuanto a contenido refiere también una sincronía, pues cada contenido mostrado en la aplicación móvil debe ser un puente a la web y las redes sociales y viceversa. En este entramado interconectado el contenido fluye hacia los demás canales creando un sistema de embalses informativos interconectados.

Basándonos en el marco teórico planteado, las hipótesis de trabajo válidas para configurar una respuesta conclusiva a los contenidos enfrascados en una aplicación móvil y su valor real frente a los medios ya considerados clásicos, se considera que los pagos por contenido a través de una aplicación móvil, siendo confiables, son complicados de realizar y obtener una amortización positiva. Además, las tecnologías móviles de cuarta generación en adelante han mejorado la respuesta de los dispositivos en los contenidos sobre aplicaciones, aumentando su uso gracias a una mayor velocidad de apertura y lectura.

Tenemos en cuenta también que las tecnologías móviles de cuarta generación y posteriores han fomentado la interconexión entre canales y esa interconexión es la base de la cuantificación de impactos reales de lectura, por lo que la usabilidad de las aplicaciones de contenidos es un factor de vital importancia para el consumo de estos.

Y, por último, los contenidos, aun siendo excelentes, no son el principal motor para su lectura, sino el posicionamiento de estos y la facilidad de acceso a otros canales que los potencien. Esto provoca que los contenidos de baja calidad, aun sobre una tecnología sobresaliente, no son seguidos, por lo que el equilibrio entre calidad de contenidos y tecnología es una variable necesaria para su lectura. El contenido requiere de un valor de marca para ser revalorizado, y de esta manera, la marca se convierte en un referente de los contenidos y su calidad.

2. El entorno del mercado de contenidos

El contexto actual de la prensa en España se encuentra marcado por una serie de procesos de cambio y sus correspondientes derivaciones (AMI, 2017). En primer lugar, una disminución del número de cabeceras en papel, que llegó a su momento álgido en 2007 con 140 cabeceras diarias impresas, pero en la actualidad se contabilizan 113. El 2008, considerado de incidencia de la crisis económica, inaugura el cierre en cascada de diarios en papel. Las cabeceras digitales, por su parte, experimentan un crecimiento en número medio hasta 2010 (cuando se llega a las 134 cabeceras digitales; desde entonces, desciende en menor medida hasta las 125).

A continuación, se observa una fuerte bajada del volumen de su difusión y de la inversión publicitaria. Y por último, un cambio en los hábitos de lectura del lector tradicional de prensa en papel, que migra cada vez más hacia los soportes en línea y los distribuidores y agregadores de noticias.

En noviembre de 2004 comenzó la iniciativa para crear los requerimientos necesarios para desarrollar los dispositivos móviles, que llamamos "la Cuarta Generación". Uno de los aspectos principales era mejorar la tasa de transmisión de datos promedio en tres y cuatro veces, en comparación con la velocidad de la tercera generación. Es decir, obtener velocidades pico de bajada de 100 Mbps y en subida de 50 Mbps. Además, se buscaba obtener menor tiempo de retardo y menos consumo de energía en los terminales móviles.

Los cambios, cada vez más frecuentes, de tecnología en las telecomunicaciones móviles, como resultado del incremento de la velocidad de transmisión en datos y vídeo y del uso de aplicaciones vía Internet, permiten a las pymes valerse de una gran variedad de servicios que aumentan su productividad y su eficiencia para cumplir objetivos estratégicos. Estos requisitos determinan técnicas que ayuden a medir el impacto de esos cambios y, de acuerdo con el análisis de los resultados, identificar motivaciones para el uso y adopción de TIC, de manera que se incremente la productividad en las pymes. (Polo & Cardona, 2011).

Los proveedores de servicio de telecomunicaciones operan hoy en día en mercados dinámicos cuyos modelos de negocio desean obtener éxito y para ello requieren encontrar y desarrollar nuevas oportunidades para combinar el conocimiento endógeno con las destrezas exógenas, siempre con el objetivo de mejorar en los procesos de creación de nuevo conocimiento.

Y estos proveedores de servicios de comunicaciones, a pesar de su capitalización en el mercado y sus recursos tecnológicos, no pueden llevar a cabo todos los cambios que se necesitan con sus propios recursos y mantenerse competitivos a la vez en el escenario turbulento actual. En este sentido, aparecen nuevos desafíos como por ejemplo la incorporación del conocimiento externo, a menudo por naturaleza tácita, en los procesos de negocio de las empresas y la articulación de las capacidades dinámicas en contexto altamente interconectado, dominado por economías de sustitución más que por economías de escala (Chilton & Bloodgood, 2010).

Es aquí donde entran en juego los agentes externos para colaborar en los procesos de innovación y desarrollo de productos de las empresas proveedoras de servicios de telecomunicaciones. Estas involucran a miles de empresas y usuarios expertos individuales que de forma continua interactúan innovando en nuevos productos. Esto permite a las empresas apropiarse de innovaciones en producto que, hasta hace poco, si querían disponer de ellas, tenían que ser adquiridas.

Si bien los procesos de innovación y desarrollo se realizaban dentro de unidades de negocio específicas en grandes empresas, es difícil que una única empresa desarrolle de forma autónoma procesos de innovación competitivos, dada la creciente complejidad asociada a los procesos de innovación en entornos sistémicos y por la necesidad de contar con diversos elementos externos que garanticen la aprobación económica derivada de dichos procesos de innovación (Pitelis & Teece, 2010).

Si a lo anterior le añadimos la disminución de los costes asociados a la transferencia y absorción del conocimiento, fomentan el desarrollo de los modelos de innovación abierta y modelos de negocio asociados. Dichos modelos representan un cambio de paradigma en el sentido de que los procesos de innovación se organizan, de manera creciente en el mercado en lugar de hacerlo dentro de las compañías (Miguel-Dávila, López & Pablos, 2012).

2.1. Los tipos de aplicaciones de contenido

Este estudio se fundamenta en una revisión documental como metodología básica al permitirnos reflexionar sobre la evolución y la situación actual de la industria cultural y más concretamente de las empresas informativas a partir de los clásicos y con la comparativa de los informes que aportan los datos del mercado.

Dada la intensa y dinámica aportación que se hace al ámbito académico con estudios de investigadores así como informes profesionales, en el campo de las aplicaciones y la web, entendemos que debe existir un elemento de interacción y diferenciador entre la web, la web móvil (o aplicación generada para su lectura en dispositivos móviles) y la aplicación nativa (aplicación programada expreso con lenguajes nativos para cada plataforma de mercado como App Store, Google Play, Microsoft Store etc...), son sustanciales y, como se puede observar en la tabla 1 "Características de las diferentes aplicaciones de contenidos", las aplicaciones nativas permiten más capacidades que las aplicaciones generadas con lenguajes web e interconectadas con la página web convencional.

La aplicación nativa admite las últimas innovaciones en la interacción con el usuario, así como incorporar nuevas fórmulas de comercialización y vinculación con sistemas de venta, geolocalización y lectura offline por descarga completa del contenido. Así mismo, su velocidad de apertura y experiencia de uso es mayor que las webs adaptadas al móvil o las webs móviles ofertadas en las markets con icono lanzador.

Tabla 1: Características de las diferentes aplicaciones de contenidos

Características	APPS nativas	APPS web	Página web
Optimizadas para móvil	Si	Si	No
Velocidad de navegación	Muy rápida	Rápida	Lenta
Conexión a Internet	No necesaria	Requerida	Requerida
Almacenamiento offline	Muy bueno	Limitado	Ninguno
Interfaz de usuario	Muy buena	Buena	Mala en pantallas pequeñas
Experiencia de usuario	Muy buena	Buena	Mala en pantallas pequeñas
Notificaciones push	Si	No	No
Geolocalización	Si	Limitada	No
Acceso al hardware	Si	No	No
Necesidad de aprobación	Requerida	No Requerida	No Requerida
Acceso al app market	Si	No Disponible	No Disponible
Escaneo de código de barras	Disponible	No	No
Escaneo de códigos QR	Disponible	No	No
Reconocimiento de voz	Disponible	No	No
Realidad aumentada	Disponible	No	No
Acceso a la cámara	Disponible	No	No
Acceso a la agenda	Disponible	No	No

Fuente: Elaboración propia.

Otra cuestión respecto a las aplicaciones nativas es que requieren pasar un proceso de revisión en las markets más populares y también cumplir los protocolos de publicación, que en ocasiones son complejos a nivel técnico e incluso ético (Google Play requiere rellenar un formulario deontológico y App Store, directamente, rechaza aquellas aplicaciones que no cumplen su normativa, obligando al desarrollador a cambiar su programación o sus contenidos).

2.2. El contenido como valor

El contenido es la base de la transmisión de conocimiento. Como tal, el mensaje es la forma de comunicación esencial en las aplicaciones. Sin embargo, a partir de la interacción, el contenido aumenta su valor al ser transmitido, replicado y compartido.

Entendemos que las sociedades modernas necesitan estar informadas, necesitan conocer y necesitan aprender, porque así desarrollan su nivel de bienestar. En paralelo a estas necesidades, los instrumentos y mecanismos por los que se satisfacen y desarrollan tecnológicamente, es fácil asumir el gran auge que estos tendrán.

Y de algún modo, todos estos conceptos nos llevan a un lugar común que apunta unidireccionalmente al mismo objetivo: las TICs (Tecnologías de la información y la Comunicación), que podemos definir como un conjunto de productos y procesos que se elaboran con herramientas de última generación surgidas del ámbito de la informática, soportes de la información y canales de comunicación y que se relacionan con el almacenamiento, procesamiento y transmisión digital de la información (García, Niño & Núñez, 2011).

La búsqueda de un modelo de negocio rentable y eficaz sigue siendo uno de los grandes temas pendientes dentro del ámbito del ciberperiodismo. Sin entrar a valorar el ingente coste económico que la incorporación de los contenidos a la Red ha supuesto para muchas empresas informativas, después de unos quince años, lo que se ha puesto claramente de manifiesto es que una empresa de la información es algo más que una idea, es un noventa por ciento de gestión, que incluye conceptos como realismo, rigor, flexibilidad, observación, perseverancia y humildad (Parra, 2008).

Respecto a las dinámicas informativas, los dispositivos móviles se están consolidando como herramienta para informarse (47% de los americanos adultos usan sus teléfonos y tabletas para obtener noticias locales e información) y leer la prensa es la cuarta actividad realizada a diario en la Internet móvil después de chatear, usar el correo electrónico y acceder a redes sociales. En 2018 se han cumplido 10 años desde que llegó al mercado la primera aplicación móvil y desde entonces las hemos ido utilizando cada vez más para nuestras tareas diarias hasta alcanzar en 2017 más del 80% del tiempo que dedicamos al uso del móvil en el mundo.

En 2017 la descarga de aplicaciones móviles fue de 178,1 miles de millones y se espera que en 2022 la cifra ascienda a los 258,2 miles de millones de descargas. El tiempo dedicado a las Apps respecto a los

navegadores, en término global, es de casi el 90% de los minutos móviles de los usuarios, con países como Argentina en donde el tiempo que se dedica al navegador o un supera el 5%. Además, los sistemas de reconocimiento de voz van a estimular considerablemente el uso de servicios de transmisión asociados y el Smartphone será el dispositivo más utilizado para acceder a internet (85,2%) por encima del ordenador, de la Tablet, la Smart TV o la videoconsola (ONTSI, 2018).

Desde el punto de vista empresarial, la oferta de una aplicación para móviles, además de un nuevo servicio a los ciudadanos, puede suponer una interesante vía de consolidación de la marca y un nuevo canal para obtener ingresos publicitarios. La fidelidad que aporta la app en comparación con la web supone un valor añadido: si el usuario dispone de la aplicación, accederá al medio desde dicha plataforma que ya tiene permanentemente en pantalla, evitando la posibilidad de entrar o no entrar en la web, o, al menos, por medio de ambas (Costa, Rodríguez & López, 2016).

2.3. La marca como forma de contenido

El entorno online y móvil tiene cada vez más relevancia para el marketing debido a un cambio dado por un nuevo modelo de usuario que consume contenidos y servicios de una manera diferente a como lo venía haciendo hasta ahora (Informe IAB Spain, 2018). Además, el comportamiento de compra online y móvil se transforma en respuesta a la aparición de nuevos canales de compra, como los sitios web de bonos y cupones, y debido a las mejoras en el equipamiento de dispositivos tecnológicos con el aumento de la penetración de los Smartphone, con conexión a internet y sistema operativo (ONTSI, 2018).

La gestión estratégica de la marca a través de los medios de comunicación y específicamente a través de las nuevas tecnologías de comunicación cobra día a día una vital importancia y prácticamente todas las empresas que se precien de llevar una comunicación acorde a sus públicos han desarrollado herramientas y adaptado su comunicación de marca a los diferentes soportes, medios y entornos que emergen en el mercado. Las marcas adoptan la personalidad de sus líderes o de las personas que trabajan en ellas, se acercan a las personas. Las marcas adaptan su visibilidad al entorno de la comunicación móvil, a los nuevos dispositivos y aplicaciones para esos dispositivos, que repercuten en la imagen de la marca y, por tanto, en la mente de los consumidores.

Es prioritario saber llegar a los públicos a través de las correctas herramientas de comunicación (González & Contreras, 2012), por lo que una correcta gestión de la marca permitirá:

- 1.- Conseguir un posicionamiento en la mente de sus públicos. Este "espacio" en la mente del público es indispensable para poder existir, y se alimenta constantemente de lo que la empresa o la marca dice sobre sí misma y los caminos que utiliza para hacerlo.
- 2.- Facilitar su diferenciación con la competencia, pues el solo hecho de existir no garantiza ser recordado o conseguir un posicionamiento, la correcta gestión de la comunicación, permite un uso adecuado de los medios que ayudan a la marca no solo a estar presente, sino a diferenciarse de sus competidores.
- 3.- Conseguir evadir en cierta forma la influencia de factores externos en la decisión de compra. Esto quiere decir que esa imagen construye un esquema de referencia previo sobre el cual pueden reforzar sus decisiones de compra.

2.4. Tipos de contenido, interacción y su valoración en el mercado

La industria de los periódicos se dio cuenta muy pronto de los problemas planteados por Internet y como ya en la década de los noventa se diseñaron distintas propuestas (Shirky, 2009), como los sistemas de micropagos, campañas para educar al público para que pagase por los contenidos online de los periódicos, modelos de negocio financiados en su totalidad por la publicidad, establecimiento de sistema de DRM y demandar a los infractores que no respetasen los derechos de propiedad intelectual. Pero este autor ya indica que estos planes y estrategias diseñados por la industria han demostrado ser ineficaces, pues partían del principio de mantener las viejas formas de organización de la industria de los periódicos en un entorno como es el online en el cual puedes realizar copias perfectas del contenido de una forma muy barata, inclusive gratuitas.

Un modelo de organización eficiente en la etapa de producción industrial, que debe ser sustituido por un modelo con unas estructuras optimizadas para datos digitales debido a la desaparición de los costes de impresión que permite internet. Los elevados costes de impresión de los periódicos han permitido a la industria una segmentación de los mercados y garantizado una situación de oligopolio, inclusive de monopolio en relación con los públicos locales.

Pero internet ha destruido la barrera de los costes de impresión, pues es una infraestructura que todo el mundo puede utilizar, lo que conlleva un cambio en la estructura organizativa de los periódicos para poder competir de forma eficiente en esta nueva realidad.

En la actualidad cada vez más las personas tienden a utilizar las redes sociales y el uso de nuevas tecnologías, como la tecnología móvil, para la búsqueda de artículos y oportunidades de compra, servicios, etc... Por ello, las organizaciones tienden a incorporar a sus negocios estos nuevos medios de comunicación, en muchos casos adaptando los servicios que tienen. Esto trae emparejado nuevas situaciones con puntos de conflicto y fallas provenientes de un nuevo modelo de negocio e implica que hay que atacar y solucionar estos nuevos inconvenientes a través de la propuesta de nuevos marcos de trabajo, técnicas, métodos, herramientas y sistemas, que permitan abordar estas nuevas situaciones de manera organizada y repetible (Peralta, Salgado, Montejano & Riesco, 2016).

Una sociedad de la información y de la comunicación virtual hace posible que las redes sociales convencionales sean más accesibles a todo el mundo, permitiendo a los seres humanos comunicarse de una manera global y dinámica. Desde esta perspectiva, las organizaciones actuales se plantean el interrogante de si el uso de estas redes sociales y aplicaciones para estos nuevos dispositivos serán rentables y/o productivas para el negocio, y si lo son, en qué grado lo serán. Así, será de gran utilidad la definición y aplicación de herramientas que permitan medir el grado en que esas nuevas tecnologías influyen en el desempeño de la organización (Núñez, Peinado & Pérez, 2015).

La conectividad deja de estar vinculada al espacio de forma que la accesibilidad se vuelve continua (*always on*). De ahí la importancia del móvil como dispositivo personal, como un complemento de la persona contribuyendo a la proyección de identidad y de marca personal y permitiendo el consumo y la producción de contenidos en cualquier lugar y a cualquier hora.

Además, el móvil se convierte en un complemento de uso en el llamado ocio intersticial, que se desarrolla fundamentalmente en los tiempos de espera y de traslados, en los intervalos entre actividades cotidianas.

Por otra parte, el acceso a la web amplía la finalidad de comunicación interpersonal (de uno a uno), a comunicación de masas (del medio a los ciudadanos), a comunicación grupal (de redes o entre pares) y de uno a muchos (del individuo a su red de contactos). La unidireccionalidad se vuelve bidireccional o incluso multidireccional gracias a las herramientas de la web participativa (Costa, 2014).

La liberalización del mercado, el aumento de la competencia y el poder de internet han hecho posible que el usuario adquiera un gran protagonismo. Los consumidores se han convertido así en una parte activa de la comunicación comercial, seleccionando o ignorando los mensajes que les interesan, e interactuando o creando nuevos contenidos gracias a las posibilidades que les ofrece Internet. En definitiva, han pasado de ser vendedores y también generadores de contenido, convirtiéndose en una mezcla de consumidores y productores, es decir, "prosumers". Por otra parte, la tradicional segmentación de mercados ha sido reemplazada por una cadena de comunidades, dentro y fuera de la Red, que se agrupa según sus gustos, aficiones, tendencias y/u opiniones.

La capacidad de explotar adecuadamente las redes sociales es también un aspecto clave. En este sentido, los líderes de opinión de la red (como bloggers, personajes relevantes, expertos, etc...) juegan un papel muy importante en la difusión de los mensajes en la Red.

Las aplicaciones (Apps) incorporan en los contenidos para la interacción y apertura a otros canales diversas funcionalidades, las más utilizadas son las siguientes:

1. Compartir el contenido por correo electrónico.
2. Compartir el contenido por las principales redes sociales que admite el sistema iOS en caso de aplicaciones nativas: Twitter y Facebook.
3. Compartir el contenido por una gran variedad de redes y programas que admite el sistema Android en sus terminales (en Android estos programas son más fáciles de vincular al contenido al ser código abierto): Dropbox, Bluetooth, Chaton, Facebook, Flipboard, Google + Hangouts, LinkedIn, Whatsapp, wifi-direct, SMemo, Mensajes, Gmail, Correo electrónico)
4. Valorar los contenidos por numeración de votos o "a favor" y "en contra" con símbolos e iconos.
5. Incorporar el contenido en el listado de "Favoritos" para su posterior lectura.
6. Buscar el contenido dentro de la propia aplicación, por cache de dispositivo o hemerotecas en servidores externos a la aplicación.

7. Descarga completa de la aplicación para su lectura offline (para su lectura en zonas sin cobertura), si la aplicación de contenidos ha sido programada de forma nativa).

En definitiva, el marketing viral y el efecto boca-oreja online son poderosos medios de promoción que pueden ser empleados en beneficio de grandes empresas con grandes presupuestos, así como de pequeños negocios con poco o ningún presupuesto. Las experiencias exitosas de su utilización han demostrado que, cuando se usa integrado en el resto de las estrategias comerciales de la empresa, puede mejorar la recomendación de la marca e incrementar su notoriedad en un mercado saturado de mensajes publicitarios.

Para ello se recomienda a las empresas que adopten por completo una estrategia multicanal que integre coherentemente los medios tradicionales con los nuevos soportes, sacando provecho a los teléfonos móviles y las redes sociales. Y es conveniente la inclusión de interactividad y la introducción de nuevas formas de publicidad no intrusiva, a través del consentimiento expreso que supone la indicación de preferencias, pudiendo así personalizar el mensaje con información relevante para el usuario (Aguilar, Payo & San Martín, 2014).

En cuanto a los impedimentos de contenidos por móvil, que afectan de igual manera a productos y servicios que a noticias, dado que la noticia es un producto en sí mismo, identificamos, por un lado, los impedimentos derivados del desconocimiento y desconfianza en el medio teléfono móvil para vender, entre los que destacan las barreras económicas o la escasez de recursos y el desconocimiento en su aplicación por los trabajadores y/o gerentes.

Para combatirlo es necesario se mantengan las iniciativas públicas y la formación para potenciar más la implantación de tecnologías en las empresas y reducir la ansiedad de las personas ante los medios tecnológicos. Además, es de desear que las empresas inviertan en la formación en tecnologías de sus empleados para que confíen más en su aplicación, un problema incluso en las empresas más receptivas a la venta móvil.

Las empresas deben desarrollar soluciones como el reconocimiento, la rectificación o la disuasión para afrontar la resistencia a la implantación y uso de tecnologías, mientras la sociedad no tenga una educación nativa tecnológica.

Otro impedimento a la venta móvil es el que se refiere a su similitud con la venta online y por tanto la ausencia de necesidad de aplicar venta móvil, dado que ya se está utilizando la venta online. En este sentido, es curioso que lo que para las empresas puede ser una ventaja para transferir clientes de un canal a otro o/y fomentar la venta cruzada, también es una barrera para que la empresa se decida a vender por móvil si no percibe la ventaja relativa que supone respecto a la venta online.

Se puede convertir la amenaza percibida e impedimento en una oportunidad o motivo de adopción porque se puede aprovechar ese conocimiento de la compra-venta por internet para la compraventa móvil e intentar la venta cruzada de productos o servicios a los mismos clientes mediante diferentes canales.

Si el consumidor sabe utilizar tecnologías, más probable será que pueda comprar por móvil si percibe ventajas, y si la empresa conoce la aplicación de tecnologías para la venta, y está satisfecha, más probable es que transfiera su conocimiento al nuevo canal, por lo que una recomendación es el aprovechamiento de la transferencia de clientes entre canales y de la experiencia aprendida en el canal electrónico móvil. Esta fórmula se utiliza en las sinergias de grupo de comunicación entre diferentes medios y soportes, como la prensa en radio y en televisión o el uso de las redes sociales en los medios convencionales.

3. Los modelos de negocio: el contenido como parte, no como actor principal

En la industria de la prensa, las aplicaciones para teléfonos inteligentes se ven favorecidas por la existencia de una marca periodística consolidada, que es la que ampara el conocimiento que tiene el usuario del nuevo producto. Por otra parte, los dispositivos móviles podrían ayudar a fomentar el problema de indefinición del modelo de negocio (Galindo, 2016) y la predominante cultura de la gratuidad que existe en España asociada a Internet.

El nuevo medio representa una vía más proclive a desarrollar modelos freemium, como prueban los modelos de suscripción que ya existen en España o los que están desarrollando cabeceras de referencia internacional como The Guardian (Reino Unido) o The New York Times (Estados Unidos).

La innovación supone un elevado riesgo por el conocimiento del negocio, apostar por estrategias en las que no hay experiencia previa exige anticipar muchos elementos fundamentales y su impacto en los resultados económico-financieros de la empresa. La novedad dificulta la estimación precisa de cómo y cuándo se concretarán las tecnologías o los nuevos procesos, qué costes resultarán, lo que a su vez determinará cómo se acepte en el mercado, en qué cuantía, ritmo etc.

Consecuentemente, el diseño de un modelo de negocio innovador tiene parte de arte, de descubrir, entender y destilar las "verdades profundas" de los deseos de los clientes y de sus valoraciones, de comprender la naturaleza y la posible evolución futura tanto de los costes como de las capacidades de los competidores y las trayectorias tecnológicas y organizativas.

Pero no es una cuestión de visionarios, requiere mucho ensayo y error, así como ajustes expost. Es evidente que se requieren muchos intentos para dar con un modelo de negocio sostenible en las aplicaciones móviles de contenido y, además, a veces se trata más de un descubrimiento que de un proceso razonado y calculado.

No debe olvidarse que los nuevos modelos de negocio puedan suponer innovaciones radicales, que rompen con las reglas del sector hasta ese momento, lo que exige cambios importantes en la forma del acercamiento de la empresa en los diferentes elementos. No sólo no se cuenta con experiencia previa, sino que la existente responde a los modelos que se quieren superar.

Los modelos de negocio más comunes para el incremento de ingresos en las aplicaciones de contenido son los siguientes:

1. Venta de productos y servicios añadidos al contenido.
2. Venta de productos y servicios desde plataformas específicas de venta para pasarelas sobre sistemas responsive adaptables a la pantalla on-line.
3. Venta de suscripción de contenidos por sistemas de pago móvil.
4. Modelos freemium de descarga con sistemas integrados de pago por zonas de la aplicación con contenido exclusivo.
5. Inserción de publicidad entre contenidos con hipertexto (enlaces incorporados en el contenido a determinadas URL,s)
6. Inserción de publicidad sobre o bajo pantalla del contenido.
7. Inserción de publicidad intersticial sobre el contenido (sistemas Pop-up o Pop-under clásicos web extrapolados al contenido sobre aplicaciones móviles).

4. Conclusiones. Retos y expectativas

El teléfono móvil inteligente o Smartphone está facilitando la integración off line - on line, y va a permitir que se generen planes y programas de marketing orientados al mercado, cuyos indicadores publicitarios favorecerán que un nuevo modelo mejore el tráfico de contenidos con otras dinámicas, y donde los inversores obtengan cumplidos objetivos sin desorientar a los públicos consumidores.

Y todo esto con la prudencia del uso de la publicidad móvil como herramienta que ofrece unas expectativas muy altas pero que habrá que contrastar según el uso y consumo de las aplicaciones móviles en la comunicación publicitaria.

Si al final, con los dispositivos móviles, el medio adquiere su continuidad distintiva; el medio se hace mensaje, se hace el medio continuo (Díaz-Nosty, 2013), la coordinación de potencialidades entre ambas plataformas es la clave. De ahí que la evolución de la industria tecnológica avance en el desarrollo de la cuarta pantalla, dado que se observan numerosas posibilidades de ventaja en sinergias de desarrollo para lograr nuevos consumidores y formas de generar ingresos con financiación específica además del ahorro que supone los bajos costes del producto. También se ofrecen nuevos servicios, con indicadores temporales y espaciales que se adaptan al modelo de consumo no lineal de la sociedad actual.

Para finalizar, recordamos la importancia que siempre se la ha dado a la necesidad de la creación del contenido, muy por encima del desarrollo tecnológico. Es, precisamente el contenido dinámico de las aplicaciones móviles, el reto que para la industria española y mundial se abre a partir de esos lenguajes narrativos que aparecen, muy diferentes, aplicados al medio, y donde los prosumidores adquieren nuevos roles, nuevas maneras de participación, que junto con el consumo social crean tendencias propias del mercado actual.

Pero una perspectiva exclusivamente tecnológica no dejaría ver el problema del estudio en toda su complejidad. El contenido es el reto que afrontan. Nuevos lenguajes narrativos, nuevos papeles para el prosumidor, nuevas formas de participación y de consumo social son tendencias que van asociadas a las mutaciones del ecosistema actual. Estamos ante ese nuevo paradigma multicanal para el que debemos encontrar la rentabilidad universal y adaptarla a las demandas de las empresas de comunicación.

5. Referencias bibliográficas

- [1] AMI (2017). *Libro Blanco de la Información*. Madrid: Edita AMI (Asociación de Medios de la Información).
- [2] Aguado, J. M.; Martínez, I. y Cañete-Sanz, L. (2015). Tendencias evolutivas del contenido digital en aplicaciones móviles. *El profesional de la información*, 6(24), 787-795. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2015.nov.10>
- [3] Aguado, J. M. y Martínez, I. (2010). Construyendo la cuarta pantalla. Percepciones de los actores productivos del sector de las comunicaciones móviles. *Telos*, 83. Disponible en <https://bit.ly/2Tf0kfb>
- [4] Aguado, J. M. y Martínez, I. J. (2010). *Sociedad Móvil: tecnología, identidad y cultura*. Madrid: Ed. Biblioteca Nueva.
- [5] Aguado, J. M. & Martínez, I. (2014). The relationship is the medium: Understanding media in a mobile age. In J. Katz (Ed.), *Living inside mobile social in-formation* (pp. 77-108) Boston, MA: Boston University Press.
- [6] Aguilar Arcos, V.; Payo Hernanz, R. J. y San Martín Gutiérrez, S. (2014). La aplicación empresarial del marketing viral y el efecto electrónico boca-oreja: Opiniones de las empresas. *Cuadernos De Gestión*, 14(1), 15-31. <https://doi.org/10.5295/cdg.120348va>
- [7] Bustamante Ramírez, E. (2018). Las industrias culturales y creativas. *Periférica Internacional. Revista Para El Análisis De La Cultura Y El Territorio*, (18). Disponible en <https://bit.ly/2UwNz2Y>
- [8] Campos Freire, F. (2010). Los nuevos modelos de gestión de las empresas mediáticas. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, (16), 13-30. Disponible en <https://bit.ly/2CYqvQL>
- [9] Castells, M.; Fernandez-Ardevol, M.; Qiu, J. L. & Sey, A. (2007). *Mobile Communication and Society: A Global Perspective*. Boston: MIT Press.
- [10] Cea-Esteruelas, M. N. (2013). Economía de los cybermedios: modelo de ingresos y fuentes de financiación. *El profesional de la información*, 4(22), 353-361. <https://doi.org/10.3145/epi.2013.jul.12>
- [11] Cebrián Herreros, M. y Flores Vivar, J. M. (2011). *Periodismo en la telefonía móvil*. Madrid: Editorial Fragua.
- [12] Chilton, M. A. & Bloodgood, J.M. (2010). Adaption-innovation theory and knowledge use in organizations. *Management Decision*, 48(8), 1159-1180. <https://doi.org/10.1108/00251741011076726>
- [13] Corredor, P. (2018). El estado de la cultura en España. En E. Bustamante (Ed.), *Informe sobre el estado de la cultura en España 2018* (pp. 135-161). Fundación Alternativas. Disponible en <https://bit.ly/2VOMQXY>
- [14] Costa Sánchez, C. (2012). Cyberperiodismo en el smartphone. Estudio de la multimedialidad, usabilidad, hipertextualidad e interactividad de las aplicaciones de medios nativos digitales para smartphone. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 18, 243-251. http://dx.doi.org/10.5209/rev_ESMP.2012.v18.40978
- [15] Costa Sánchez, C. (2014). Las singularidades del medio móvil: Integración multimedia, personalización, geolocalización y participación. Estudio de su presencia en las apps de la prensa española. *Palabra - Clave*, 17(3), 672-694. <http://dx.doi.org/10.5294/pacla.2014.17.3.5>
- [16] Costa Sánchez, C.; Rodríguez Vázquez, A. I. y López García, X. (2015). Medios de comunicación móviles: Potencialidades de las aplicaciones para Smartphone de los medios de comunicación españoles de mayor audiencia. *Prisma Social*, (15). Disponible en <https://bit.ly/2Vom9cP>
- [17] Costa Sánchez, C.; Rodríguez Vázquez, A. I. y López García, X. (2016). Dispositivos móviles: El nuevo reto para la industria de la prensa y del libro en España. *Palabra - Clave*, 19(2), 526-555. <https://doi.org/10.5294/pacla.2016.19.2.8>

- [18] Curran, J. (2010). The future of journalism. *Journalism Studies*, 11(4), 464-476. <https://doi.org/10.1080/14616701003722444>
- [19] Díaz Nosty, B. (2013). *La prensa en el nuevo ecosistema informativo. ¡Que paren las rotativas!* Madrid: Fundación Telefónica.
- [20] Ditrendia (2018). *Informe Mobile en España y en el Mundo 2018*. Disponible en <https://bit.ly/2NCwu0B>
- [21] Duderstadt, J.; Atkins, D. & Houweling, D. (2002). *Higher education in the digital age: Technology issues and strategies for American colleges and universities*. Westport, CT: Praeger.
- [22] Farias Battle, P. y Roses, S. (2009). La crisis acelera el cambio del negocio informativo. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, 15, 15-32. Disponible en <https://bit.ly/2lcHQZA>
- [23] Galindo, F. (2016). Contenidos audiovisuales para smartphones. Análisis de usabilidad y adecuación al medio. *Enl@ce Revista Venezolana De Información*, 9(3), 63-82. Disponible en <https://bit.ly/2Ufjrk9>
- [24] García Guardia, M. L.; Niño González, J. I. y Núñez Gómez, P. (2011). Nuevas perspectivas de la publicidad en el teléfono móvil. Relación de los usuarios y la tecnología. *Área Abierta*, (29). Disponible en <https://bit.ly/Qv7zxM>
- [25] González Romo, Z. y Contreras Espinosa, R. S. (2012). Apps como una posibilidad más de comunicación entre la marca y su público: Un análisis basado en la valoración de los usuarios. *Pensar La Publicidad. Revista Internacional De Investigaciones Publicitarias*, 6(1), 81-100. https://doi.org/10.5209/rev_PEPU.2012.v6.n1.38657
- [26] Goyanes, M. y Vara-Miguel, A. (2017). Probabilidad de pagar por noticias digitales en España. *El profesional de la información*, 26(3), 488-496. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.may.15>
- [27] IAB Spain (2018). *Estudio Anual de Redes Sociales 2018*. Disponible en <https://bit.ly/2Bqr6uk>
- [28] Marqués, P. (2000). *Las tic y sus aportaciones a la Sociedad*. España: Editorial CissPraxis.
- [29] Meyer, P. (2006). *The vanishing newspaper: Saving journalism in the information age*. Columbia: University of Missouri Press.
- [30] Miguel-Dávila, J. A.; López Berzosa, D. y Pablos Heredero, C. (2012). El sector de la telefonía móvil como modelo de negocio abierto en un contexto de innovación sistémica. *Universia Business Review*, (36), 48-63. Disponible en <https://bit.ly/2UjbeEX>
- [31] Niño González, J. I. (2014). La importancia del teléfono móvil para la comunicación publicitaria. *Historia y Comunicación Social*, 18, 581-590. https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.43990
- [32] Núñez Fernández, V.; Peinado Miguel, F. y Pérez Serrano, M. J. (2015). *La Empresa Informativa en la Era Digital*. Madrid: Centro de Estudios Financieros (CEF).
- [33] Obregón, I. F. (2014). Innovación en modelos de negocio: Qué dejar en manos del cliente. *Boletín De Estudios Económicos*, 69(213), 399-422.
- [34] ONTSI (2018). *Estudio anual del Sector de los Contenidos Digitales en España*. Edita Red.es. Disponible en <https://bit.ly/2QVcR51>
- [35] Ortega, F.; González Ispuerto, B. y Pérez Peláez, M.E. (2015) Audiencias en revolución, usos y consumos de las aplicaciones de los medios de comunicación en tabletas y teléfonos inteligentes. *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, 627-651. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2015-1063>
- [36] Parra, D.; Edo, C.; Flores, J.; García-Alonso, P. y Marcos, J. C. (2008). Proceso de transformación de los cybermedios: los retos de las empresas periodísticas. *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, 63-70. <https://doi.org/10.4185/RLCS-63-2008-749-063-070>
- [37] Peinado Miguel, F. y Mateos Abarca, J. P. (2016). Promoción y monetización de las aplicaciones móviles editoriales. *Icono* 14, 14(2), 329-352. <https://doi.org/10.7195/ri14.v14i2.974>
- [38] Peinado Miguel, F. y Mateos Abarca, J. P. (2017). Las aplicaciones móviles informativas y su convergencia con los portales digitales de contenidos y las redes sociales. *Derecom*, 22, 119-135. Disponible en <https://bit.ly/2OOPLOs>
- [39] Peralta, M.; Salgado, C.; Montejano, G. y Riesco, D. (2016). Las redes sociales y la nube: Un nuevo paradigma para los procesos de Negocio. *Revista Ibérica De Sistemas e Tecnologías De Informação*, (18), 66-82. <https://doi.org/10.17013/risti.18.66-82>

- [40] Picard, R. (2010). *Value creation and the future of news organizations: Why and how journalism must change to remain relevant in the twenty-first century*. Lisboa: Media XXI.
- [41] Pitelis, C. N. & Teece, D. J. (2010). Cross-border market co-creation, dynamic capabilities and the entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1247-1270. <https://doi.org/10.1093/icc/dtq030>
- [42] Polo, J. y Cardona, D. (2011). Metodología para medir el impacto del cambio de tecnología móvil de segunda a tercera generación percibido por los usuarios de pymes de barranquilla. *Revista Universidad y Empresa*, 13(20), 128-144. Disponible en <https://bit.ly/2G1CoYc>
- [43] Ramírez-García, A.; González-Fernández, N. y Salcines-Talledo, I. (2018). Competencias parentales positivas y Smartphones. Diagnóstico en el contexto familiar. *Revista Mediterránea de Comunicación/Mediterranean Journal of Communication*, 9(2), 137-157. <https://www.doi.org/10.14198/MEDCOM2018.9.2.10>
- [44] Rodríguez-Fernández, L. (2017). Smartphones y aprendizaje: el uso de Kahoot en el aula universitaria. *Revista Mediterránea de Comunicación/Mediterranean Journal of Communication*, 8(1), 181-190. <https://www.doi.org/10.14198/MEDCOM2017.8.1.13>
- [45] Sanz Blas, S.; Martí Parreno, J. y Ruiz Mafe, C. (2012). Aplicaciones publicitarias para móvil: Conocimiento, actitudes, motivos de uso y valoración por parte de los adolescentes españoles. *Pensar La Publicidad. Revista Internacional De Investigaciones Publicitarias*, 6(1), 255-270. https://doi.org/10.5209/rev_PEP.2012.v6.n1.38665
- [46] Scolari, C. A. (2008). *Hipermediaciones: elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva*. Barcelona: Gedisa.
- [47] Shirky, C. (13/03/2009). Newspapers and Thinking the Unthinkable [Blog]. *Clay Shirky's blog*. Disponible en <https://bit.ly/1dGP7tY>
- [48] Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management*. Oxford: University Press Oxford.

