



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**MODELO DE NEGOCIO PARA COREANOTICIAS,
MEDIO ONLINE SOBRE COREA EN ESPAÑOL**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN
PARA LA GLOBALIZACIÓN

CAROLINA DEL PILAR PINO INDA

PROFESOR GUÍA:
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
GERARDO OCTAVIO DÍAZ RODENAS
FRANCISCO JAVIER GUTIÉRREZ MELLA

SANTIAGO DE CHILE

2017

“Modelo de Negocio para Corea Noticias, medio online sobre Corea en español”

El panorama de los medios de comunicación ha cambiado de forma dramática gracias al desarrollo de internet. Las áreas comercial y editorial de grandes medios, históricamente separadas, se han fusionado en la nueva figura del periodista emprendedor, quien tiene a su alcance herramientas informáticas y de diseño para crear su propio medio con propuesta diferenciadora.

En este contexto, esta tesis plantea la creación de Corea Noticias, un medio online basado en una plataforma informática de inteligencia artificial, que recopila, traduce, jerarquiza y publica noticias relacionadas con Corea desde el español al inglés. Los temas que Corea Noticias busca cubrir están relacionados con la política, economía, tecnología y cultura de Corea del Sur, buscando ser un catalizador de relaciones comerciales entre esa potencia económica de Asia y el mundo hispanoparlante (España y Latinoamérica).

Para crear este medio de comunicación, esta tesis profundiza en el funcionamiento de los mercados de dos lados, a los que responden los medios de comunicación; además de recopilar antecedentes sobre emprendimientos periodísticos según los datos disponibles. Usando recursos presentes en bibliografía habitual para emprendedores, como el Business Canvas y la creación de propuestas de valor para clientes, además de la metodología Build- Measure - Learn de Lean Startup, se evaluarán los temas de interés para audiencia y avisadores, llegando al diseño de un medio con una oferta diferenciadora para ambos lados de la plataforma, avisadores y lectores.

Basándose en esa propuesta, finalmente se estimarán costos y proyecciones financieras para evaluar cuán rentable sería Corea Noticias en caso de implementarse. Para ello, se proyectó un período de 5 años, con escenario optimista, moderado y pesimista, usando una tasa de descuento del 15%, obteniendo los siguientes resultados:

	Optimista	Moderado	Pesimista
VAN	US\$ 891.318	US\$ 335.327	US\$ 53.777
TIR	312%	112%	-13%

Agradecimientos

A la red de apoyo de los Delfines 2015, especialmente al grupo de acompañamiento espiritual y a mis compañeros en la aventura coreana, que compartieron sus conocimientos con generosidad.

A mi familia, que soportó desde largas ausencias hasta mis jornadas de trabajo en su casa, en busca de la concentración perdida.

A los profesores guías, que supieron trabajar con mi *background* humanista alejado de los números y el emprendimiento, haciéndome ver los temas que se me escapaban y aportando con sus comentarios y correcciones.

A mi trabajo, que me dio la flexibilidad y los espacios para terminar esta tesis.

¡Gracias a todos!

Tabla de Contenido

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS	v
CAPÍTULO 1	1
Introducción.....	1
Objetivos.....	1
Metodología	2
CAPÍTULO 2	5
Proceso de identificación de la necesidad	5
CAPÍTULO 3	12
Marco Conceptual	12
Mercado de los medios de comunicación	13
Emprendimientos periodísticos	19
CAPÍTULO 4	25
Business Canvas Inicial	25
Experimento nº 1: Determinar interés de la audiencia y disposición a pagar	26
Resultado	28
CAPÍTULO 5	29
Experimento nº 2: muestreo de avisadores.....	29
Resultado	31
CAPÍTULO 6	32
Hacia el modelo de negocio: benchmarking.....	32
CAPÍTULO 7	44
Diseñando Corea Noticias	44

Corea Noticias, periodismo de bots	50
Resultado	52
CAPÍTULO 8	53
Modelo de costos	53
Financiamiento inicial	54
Modelo de ingresos	55
Proyecciones financieras	58
Indicadores Económicos	63
CONCLUSIONES	64
BIBLIOGRAFÍA.....	66
Anexos	68

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración V: Google News, Corea V/S Korea	7
Ilustración Vi: Nube De Palabras Elaborada Con 10 Noticias Sobre Corea (Octubre 2016)	8
Ilustración Vii: Nube De Palabras Elaborada Con 10 Noticias Sobre Corea (Enero 2017)	8
Ilustración Viii: Nube De Palabras Generadas Con 10 Noticias Sobre Korea (Octubre 2016)	9
Ilustración Ix: Nube De Palabras Generada Con 10 Noticias Sobre Korea (Enero 2017)	9
Ilustración X: Comparación Búsqueda Corea (Azul) V/ Korea (Rojo) En Google Trends	10
Ilustración Xi: Interés En Corea (Azul) O Korea (Rojo) Según Origen Geográfico	11
Ilustración I: Lados De La Plataforma Y Propuesta De Valor (Tarziján)	15
Ilustración Ii: Análisis De Estructura De Mercado En Mercados De Dos O Más Lados (Tarziján).....	16
Ilustración Iii: Mapa De Los Medios Digitales En Chile (Fuente: El Mostrador, Basado En Datos Del Estudio)	23

<i>Ilustración Xii: Pantallazo De The Korea Herald Online</i>	33
Ilustración Xiii: Pantallazo De The Korea Times Online	34
Ilustración Xiv: Pantallazo De Korea Joongang Daily	36
Ilustración Xv: Pantallazo De Yonhap News.....	38
Ilustración Xvi: Pantallazo De Angloinfo Seúl.....	39
Ilustración Xvii: Pantallazo De La Página De Fb De Angloinfo Seúl.....	41
Ilustración Xviii: Value Proposition Canvas	45
Ilustración Xix: Value Proposition Canvas Corea Noticias	47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Interés Por Países Dentro De Asia	26
Tabla 2: Temas De Interés Sobre Corea	27
Tabla 3: Preferencias De Usuarios Sobre Tipos De Contenido Exclusivo Relativo A Corea	28
Tabla 4: Descripción Público Objetivo Muestreo Avisadores Potenciales	30
Tabla 5: Plataformas De Promoción O Difusión De Potenciales Avisadores.....	31
Tabla 6: Business Canvas Luego Del 2do Experimento (Avisadores).....	31
Tabla 7: Business Canvas Corea Noticias Post Diseño	52
Tabla 8: Costos Fijos Corea Noticias (Elaboración Propia)	54
Tabla 9: Proyecciones De Gastos En Publicidad Digital 2014-2019	56
Tabla 10: Tarifario Publicitario Emol 2016.....	57
Tabla 11: Tarifario Tentativo Corea Noticias 2017	58
Tabla 12: Estado De Resultado Y Flujo De Caja Optimista Corea Noticias	59
Tabla 13: Estado De Resultados Y Flujo De Caja Normal Corea Noticias	60
Tabla 14: Estado De Resultados Y Flujo De Caja Pesimista Corea Noticias.....	61

CAPÍTULO 1

Introducción

El presente trabajo describe el proceso de generación del emprendimiento y modelo de negocios para Corea Noticias, un emprendimiento que busca responder a la necesidad creciente de información para hacer negocios, sobre todo en un mundo globalizado como el de hoy, que pone en contacto fácilmente a empresas e individuos de diversos países, culturas e idiomas. En el caso específico de Corea Noticias, su oferta de contenido se plantea como una traducción al español de las principales noticias en política, economía y tecnología de Corea del Sur, materias de escasa cobertura en medios tradicionales en español y que pueden ser de utilidad para el desarrollo del intercambio comercial entre Corea del Sur y el mundo hispanoparlante.

Luego de entregar antecedentes sobre el mercado de los medios de comunicación y emprendimientos periodísticos, se elaborará un modelo *canvas* de este emprendimiento, y luego se aplicará el método "*build-measure-learn*", que pasa por las etapas de concepto o diseño, experimentación, pivoteo o testeo y mejora o evolución, para confirmar la viabilidad de este emprendimiento, testeando puntos críticos como la existencia de una audiencia interesada en el medio y modelos de negocios que hagan viable Corea Noticias.

Objetivos

- Objetivo principal: Definir un modelo de negocios y propuesta de valor diferenciadora para la creación del medio online Corea Noticias, dedicado a cubrir información relevante sobre Corea en español, que facilite la relación comercial entre el país asiático e Hispanoamérica.
- Objetivos secundarios:
 - o Delinear las características especiales de los medios de comunicación, como mercado de dos lados, con foco en emprendimientos de comunicación digital, para definir atractivo y potencial del mercado.

- Determinar si existe audiencia para el medio de comunicación propuesto, sondeando interés en temas relacionados con Corea aplicando un cuestionario al público objetivo.
- Determinar si existen avisadores interesados en el medio de comunicación propuesto, sondeando interés en organizaciones y empresas que pudieran tener relación con Corea.
- Diseñar una propuesta de valor diferenciadora que haga atractivo a este medio en sí mismo y en relación con posibles competidores.
- Comprobar la viabilidad económica del medio con proyecciones financieras sobre la base de escenarios supuestos.

Metodología

Con estos antecedentes considerados, ¿cómo convertir una idea de medio de comunicación en una idea de negocio?

En primer lugar, se revisarán los medios de comunicación como mercado, los que corresponden a un "mercado de dos lados". A través de una revisión bibliográfica se caracterizarán estos mercados y los factores que los hacen especiales, como sus modelos de precios. A continuación, para ver a estos mercados de dos lados en acción, se revisarán estudios sobre el desarrollo de medios de comunicación digital, conociendo así características como sus modelos de negocio, flujos financieros, entre otros.

El estudio "Un mapa para emprendimientos en medios digitales..." (Tow-Knight Center for Entrepreneurial Journalism, 2014) determina cuatro dimensiones básicas a definir antes de diseñar y lanzar un medio:

- Contenido o servicios: Se debe ofrecer algo de valor para los usuarios, que en el mundo del periodismo usualmente involucre contenido.
- Distribución: Se necesita una forma de hacer saber a los usuarios qué se ofrece y hacérselos llegar.

- Gente: Se necesita a alguien –en un principio, muchas veces el mismo autor de la idea– para producir y distribuir contenido.
- Ganancias: Se necesita dinero para pagar por el contenido, la distribución y la gente.

Una forma de sistematizar estos elementos se encuentra en el libro “Business Model Generation” (Osterwalder A. e., 2010), que plantea la creación de un modelo de negocio –la forma en que una organización crea, entrega y captura valor- a partir de nueve bloques con los elementos esenciales de una actividad empresarial (clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera), los que servirán como un plano general para implementar la estrategia del negocio.

Pero tan solo diseñar un *canvas* no es suficiente. Un emprendimiento exitoso necesita validar los supuestos sobre los que fue diseñado y aprender de sus errores. Para eso, el libro “The Lean Start Up” (Ries, 2011) propone un método que incluye entre sus principios el aprendizaje validado a través de experimentos que permitan testear la visión del emprendedor, además del método *Build-Measure-Learn* (Construir – Medir – Aprender), que se refiere a convertir ideas en productos, medir su éxito y aprender de estas mediciones para implementar este *feedback* en un ciclo que debiese ser cada vez más rápido.

De esta forma, una idea de medio de comunicación que nace a través de la identificación de un problema o necesidad, será convertida en idea de negocio a través de un *canvas* y elaborará un modelo de financiamiento sustentable a través de diversos experimentos, cuyos resultados se aplicarán a la idea en desarrollo para perfeccionarla hasta llegar al producto final.

A partir de este *canvas*, se realizarán experimentos para confirmar o descartar supuestos críticos para el modelo de negocio, como la existencia de una audiencia y avisadores para este medio –los dos lados del mercado- , a través de una serie de experimentos.

Para determinar la audiencia, se aplicará una encuesta a través de comunidades digitales y redes sociales, consultando sobre su interés en Asia, su interés en Corea dentro de Asia, y luego por cuáles temas relacionados con Corea en específico. Entre quienes manifiesten interés en Corea, se consultará su forma actual de informarse en esas áreas y su disposición a pago por esta información.

Para determinar a los avisadores, se aplicará un muestro dirigido a empresas y organizaciones de Hispanoamérica con presencia digital y potencial interés en un medio como Corea Noticias, consultando por su forma actual de promocionarse en el mundo digital, su presupuesto de marketing y su interés en una potencial nueva plataforma de avisaje.

Para diseñar la propuesta de valor, se hará un benchmark con medios digitales de referencia o posibles competidores, dedicados a informar sobre Corea, para luego llegar a una oferta diferenciadora y atractiva. La viabilidad económica de esta propuesta de valor se analizará en el último capítulo, diseñando un modelo de costos e ingresos que permitan realizar proyecciones financieras a un plazo determinado.

CAPÍTULO 2

Proceso de identificación de la necesidad

En diciembre de 2015 el Banco Interamericano del Desarrollo (BID) elaboró el reporte "Corea y América Latina y el Caribe: Hacia una relación diversa y dinámica" (Banco Interamericano del Desarrollo (BID), 2015), para la Cumbre de Negocios Corea-LAC realizada en Busán en marzo de ese año.

El reporte comienza con los siguientes datos:

- El comercio entre Corea y América Latina y el Caribe (ALC) ha aumentado en promedio un 17% al año desde 1990, hasta alcanzar US\$54.000 millones en el 2014.
- La Inversión Extranjera Directa (IED) de Corea a ALC ha aumentado diez veces desde 2004, con más del 80% de la inversión enfocada en sectores manufactureros. Las empresas coreanas emplean miles de trabajadores a través de la región, y su presencia permite a los países de ALC expandir su capacidad de manufactura, mejorar el marketing y la infraestructura logística, y participar en las cadenas de valor de algunos de los productos más innovadores y tecnológicamente complejos del mundo.

Además de estar entre las principales 15 economías del mundo, Corea actualmente tiene tratados de libre comercio con Chile, Perú y Colombia, y se encuentra en negociaciones con México (Ministerio de Relaciones Exteriores de Corea, s.f.). Sólo considerando a Chile, el principal exportador de Latinoamérica a Corea y el tercer importador de la región (Banco Interamericano del Desarrollo (BID), 2015), el intercambio comercial entre ambos países supera los US\$ 6.000 millones anuales, y Corea ha invertido más de US\$ 240 millones en el país desde 2011. Compañías coreanas están hoy involucradas en importantes proyectos para Chile, como es el caso de Hyundai y el puente sobre el canal de Chacao (Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales - Departamento Asia y Oceanía, 2016).

El citado informe del BID de 2015 destaca los beneficios que puede obtener América Latina del intercambio comercial y cultural con Corea: además de los resultados

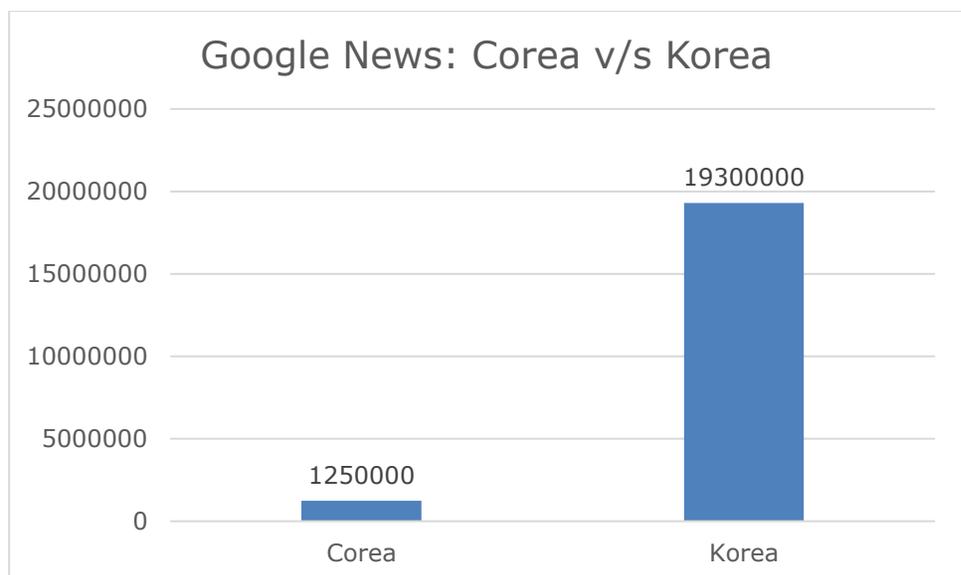
directos de importaciones y exportaciones, está la transferencia tecnológica que deriva de la IED y la cooperación entre Corea del Sur y los gobiernos de la región, compartiendo la fórmula del “milagro coreano” que llevó al país asiático al desarrollo en 50 años.

Si bien la IED de Corea a Latinoamérica ha crecido en importancia, no se ha dado el camino a la inversa. Según explica el informe del BID: “Este resultado probablemente refleja un número de factores incluyendo el reto de penetrar mercados maduros con fuertes competidores domésticos y multinacionales, falta de familiaridad cultural, y distancia geográfica, al igual que el hecho de que muchas multi-latinas han estado enfocadas en el mercado chino. Sin embargo, el alto PIB per cápita de Corea y su base avanzada de manufactura crean oportunidades para que firmas de ALC vendan productos de alto valor agregado y servicios. Una presencia directa en un mercado extranjero puede darle a las empresas una ventaja competitiva importante, al aumentar el reconocimiento de marca, establecer vínculos directos con distribuidores locales y detallistas, y en algunos casos fabricar productos a la medida de ese mercado”.

Dentro de la falta de familiaridad cultural, un factor es el idioma. Hoy, la información disponible sobre Corea en español es casi inexistente, obligando a quien lo necesite a recurrir a información en inglés o en coreano, haciendo difícil una real comprensión de la cultura desde el mercado hispanoamericano, para traspasarla a una relación de negocios exitosa.

Para confirmar la disponibilidad de noticias en español y en inglés sobre Corea, al realizar una búsqueda en Google News distinguiendo “Corea” y “Korea”, la diferencia en la cantidad de resultados es dramática.

Ilustración I: Google News, Corea v/s Korea



Al buscar "Corea", Google News arroja 1.250.000 resultados, mientras que la misma búsqueda en inglés arroja 19.300.000 resultados (a enero 2017).

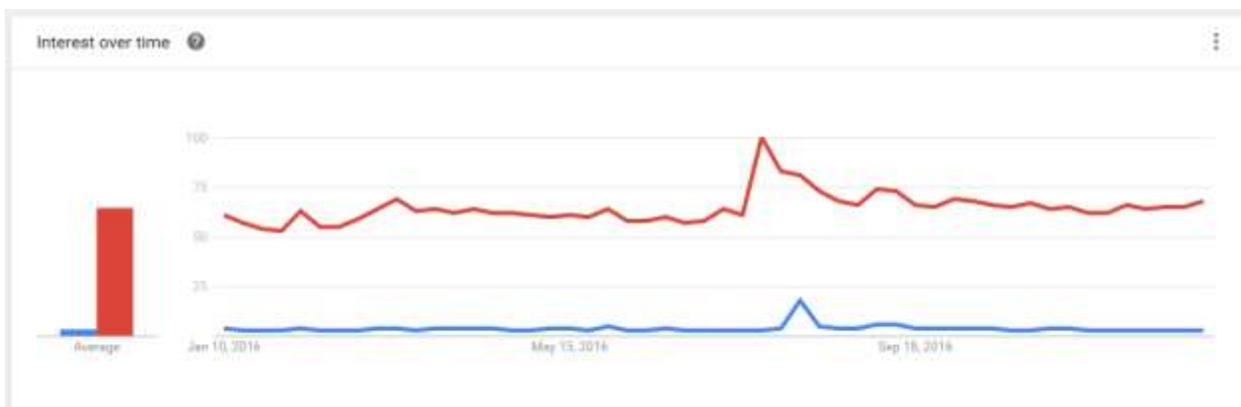
Al crear una nube de palabras con el contenido de 10 noticias diferentes de las dos primeras páginas de resultados, se observa en español la prevalencia de los contenidos relacionados con Corea del Norte y el conflicto latente entre ambas Coreas, además de la mención de grandes empresas como Samsung. El ejercicio se realizó en octubre de 2016 y enero de 2017, sin grandes variaciones en el resultado, reflejando la homogeneidad del contenido sobre Corea que llega al español, sin verse especialmente afectado por la contingencia, los temas coreanos que llegan a la cobertura en español se mueven en torno al conflicto con Corea del Norte y grandes empresas de ese país.

¹ Resultados de búsqueda enero 2017

a otra en ese idioma, reflejando en la primera ocasión por ejemplo el escándalo en curso con la presidenta Park – el que no se vio reflejado en español en el mismo período- y en la segunda medición refleja temas del momento que tampoco se ven reflejados en español, como la polémica con los *tweets* del presidente electo norteamericano Donald Trump, China y Corea del Norte.

Al usar Google Trends para comparar el interés por las búsquedas de “Corea” v/s “Korea” durante los últimos 12 meses, se observa una correlación en la curva de interés, posiblemente relacionada con hechos noticiosos, pero con la búsqueda en español siempre por debajo de la búsqueda en inglés.

Ilustración VI: Comparación búsqueda Corea (azul) v/ Korea (rojo) en Google Trends



3

Al segmentar geográficamente, se puede observar de dónde provienen las búsquedas.

³ <https://www.google.com/trends/explore?date=today%2012-m&q=corea,korea>

Ilustración VII: Interés en Corea (azul) o Korea (rojo) según origen geográfico



4

Debido a la importancia económica de Corea como socio estratégico para Chile e Hispanoamérica, y a la escasez de información relevante para decisiones de negocios disponible en español, Corea Noticias se plantea como una alternativa para disponibilizar estos contenidos, para audiencias hispanas interesadas en hacer negocios con Corea o actores coreanos que deseen mejorar su visibilidad ante audiencias hispanas. Al analizar el mapa de medios digitales en Chile presentado en el capítulo anterior, se observa que no existe en este momento un medio de características similares, por lo tanto, hay una oportunidad de mercado que se puede tomar.

⁴ <https://www.google.com/trends/explore?date=today%2012-m&q=corea,korea>

CAPÍTULO 3

Marco Conceptual

La relación históricamente antagónica entre el área comercial y el área periodística ha llegado a su fin en el siglo XXI. Tal como escribe James Breiner en "Las carreras de periodismo incorporan cada vez más el emprendedurismo" (Breiner, 2016): "Antes de la irrupción digital de la industria de los medios, la mayoría de las universidades enseñaban periodismo, publicidad y marketing como disciplinas separadas. La idea era proteger la integridad del periodismo de la influencia política y comercial. Pero la era digital ha roto esas barreras". Si bien en Chile los programas de estudios de las principales escuelas de periodismo del país recién están incorporando temas de gestión⁵, Estados Unidos ha liderado el desarrollo de investigación y programas de estudio en torno al "*entrepreneurial journalism*".

Así, la City University of New York (CUNY) estableció en 2010 el Tow-Knight Center for Entrepreneurial Journalism, quienes describen su misión como "Ofrecemos programas educativos, realizamos investigación y apoyamos emprendimientos periodísticos para promover modelos de negocios sustentables para el periodismo de calidad"⁶. Poynter cuenta con un certificado online sobre *Entrepreneurial Journalism*, que explora desde el desarrollo de una idea de negocio hasta la definición de modelos y casos de éxito. La escuela de periodismo de la Universidad de Texas cuenta con un curso de *Entrepreneurial Journalism* para pregrado, impartido por el destacado profesor Rosental Alves, que cuenta en su bibliografía con textos como "Business Model Generation" y "The Lean Startup", entre otros, los que serán utilizados también como parte del marco conceptual para desarrollar el emprendimiento periodístico "Corea Noticias".

En el *Nieman Report* titulado "Be the disruptor" (Clayton M. Christensen, 2012), un experto en innovación de Harvard y un periodista aplican modelos de innovación disruptiva al periodismo. "Con la historia como nuestra guía, no debería ser una

⁵ De acuerdo a revisión de mallas curriculares en sitios web de Pontificia Universidad Católica de Chile y Universidad de Chile, enero 2017.

⁶ Traducción propia de misión descrita en sitio web del centro <http://towknight.org/about/>.

sorprende cuando nuevos entrantes como el Huffington Post o BuzzFeed, que comenzaron como agregadores de noticias, comenzaron su camino ascendente en la cadena de valor. Pueden haber comenzado recolectando tiernas fotos de gatos, pero hoy se están expandiendo a la política, transformándose desde agregadores a generadores de contenido original, e incluso, en el caso del Huffington Post, ganando un premio Pulitzer por su reportaje". Así, en este artículo los autores definen tres áreas clave a definir al innovar en una empresa periodística: qué quieren las audiencias, el rol de la innovación en los modelos de negocio, y las capacidades y recursos requeridos en este nuevo escenario.

En el ensayo "Post-Industrial Journalism: Adapting to the present" (Shirky, 2014), los autores postulan: "Así como vemos una migración desde el periodismo como una actividad que requería maquinaria industrial y terminaba en un producto fijo, a una actividad donde la libertad individual y los recursos aumentan y responden a las necesidades del usuario. ¿Cómo podrán influenciar los periodistas el proceso de su trabajo? Las diferencias clave están claras:

- Los plazos y formatos para el periodismo dejan atrás las restricciones.
- La geografía se vuelve menos relevante para la recolección de información y la creación y consumo del periodismo.
- Flujos en vivo de datos y actividad social proveen material nuevo y sin filtro.
- El *feedback* en tiempo real influye en las historias.
- Los individuos se vuelven más importantes que la marca".

Mercado de los medios de comunicación

Los medios de comunicación, tanto aquellos tradicionales como los digitales, son descritos en la literatura económica como ejemplo de mercado de dos lados. "Durante siglos, la mayoría de las empresas actuaba de acuerdo con alguna versión modificada del antiguo modelo de fabricación: elaborar un producto y venderlo a un mayorista, que se lo vende a un minorista y que a su vez se lo vende al consumidor", explica el libro "La revolución de las soluciones" (Eggers, 2014).

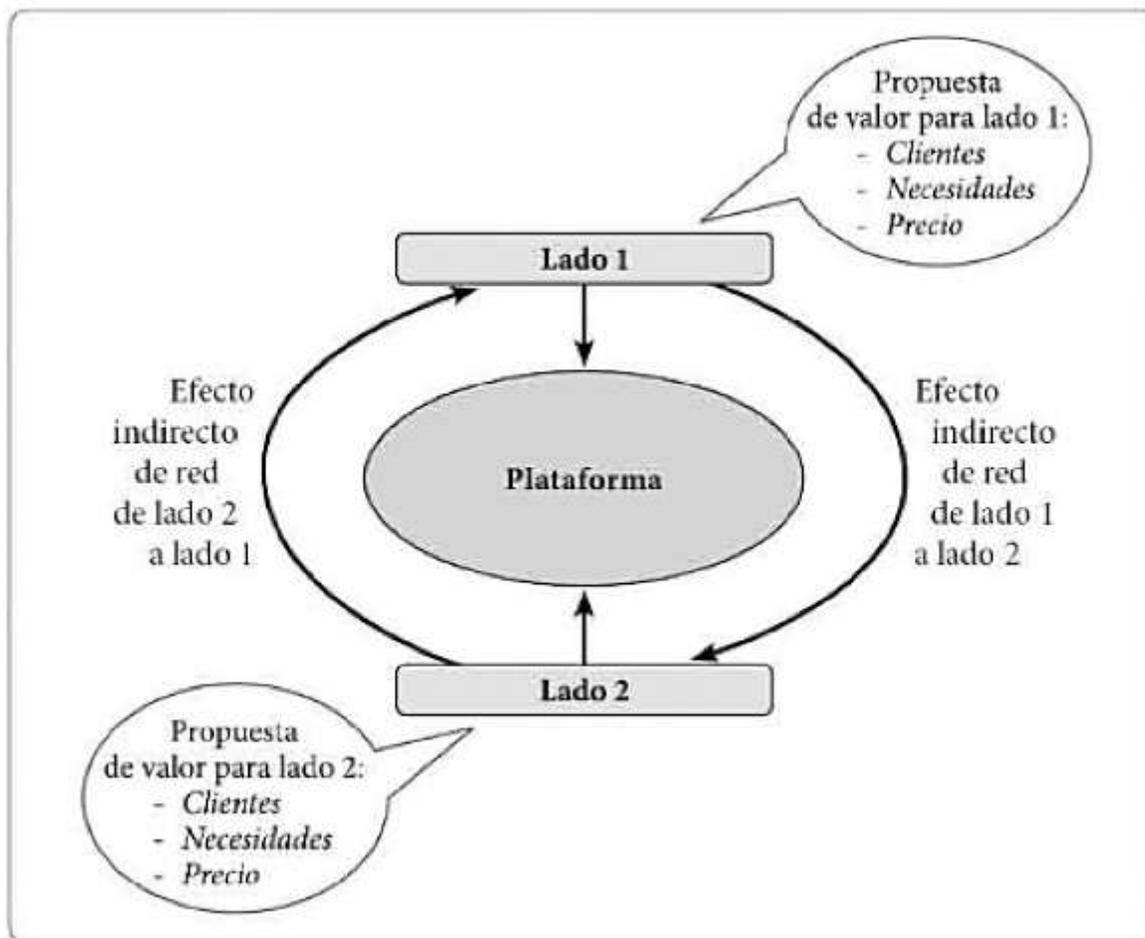
Sin embargo, en los mercados de dos lados, el libro explica que "a diferencia de una transacción de venta tradicional, el mercado bilateral vincula directamente al creador

con el consumidor y protege a los dos. Atrae a participantes garantizando su protección y estandarizando las transacciones, reduciendo así el costo de estructurar un acuerdo cada vez”.

En “Fundamentos de estrategia empresarial”, el académico Jorge Tarziján profundiza en el modelo, explicando que además de las preguntas fundamentales a la hora de elaborar una estrategia de negocios, como los segmentos de clientes a atender, las necesidades a satisfacer y los precios a cobrar; en el caso de las plataformas o mercados de dos o más lados surgen complicaciones adicionales: “La primera es que, dado que hay distintos lados y, por lo tanto, muy posiblemente distintos grupos de consumidores, la empresa tiene que ofrecer una propuesta de valor para cada uno de esos lados. El segundo aspecto que debe tenerse en cuenta en el caso de las plataformas, es que la propuesta de valor para un grupo depende, en parte importante, de la propuesta y el éxito de la propuesta de valor del otro grupo de ‘clientes’” (Tarziján, 2014).

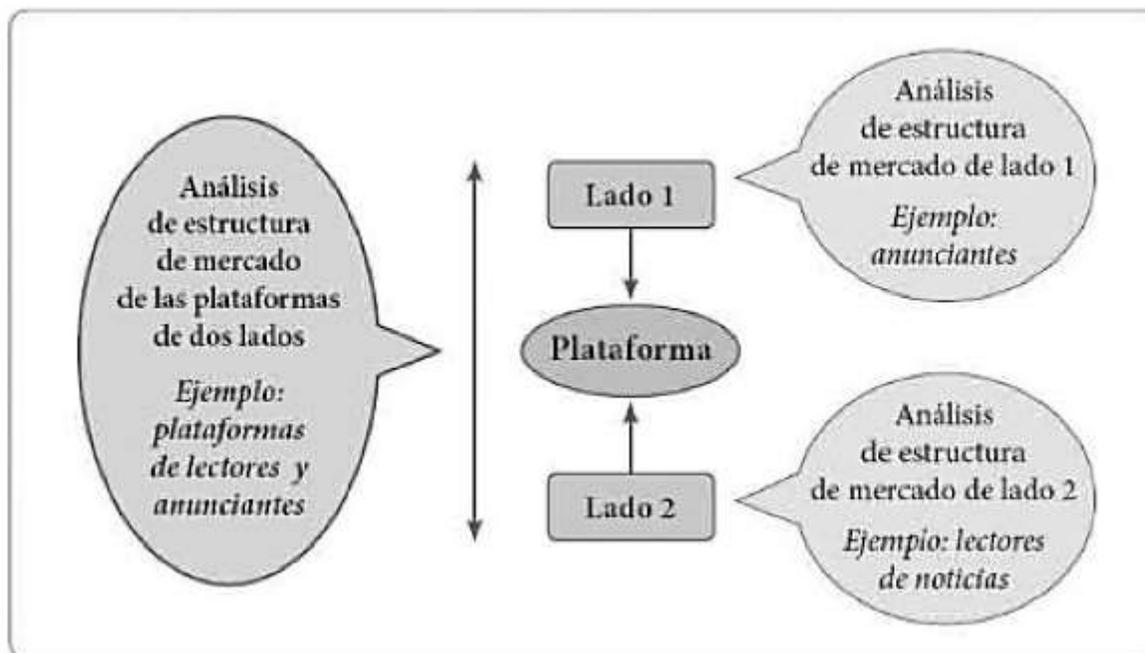
El autor ilustra este comportamiento con esta figura:

Ilustración VIII: Lados de la plataforma y propuesta de valor (Tarziján)



Tarziján ejemplifica con el caso de un diario, que sirve por un lado a sus lectores y por otro a los avisadores. “Un análisis del entorno competitivo en este caso debiese involucrar el análisis de los competidores en cada uno de los dos lados, pero también se debe considerar el análisis de competidores que tengan los dos lados”, explica el autor. Los avisadores pueden avisar en cualquier otro medio, así como los lectores pueden también consumir cualquier otro medio o formato (radio, TV, medios digitales). Esto se ilustra en la siguiente figura:

Ilustración IX: Análisis de estructura de mercado en mercados de dos o más lados (Tarziján)



El trabajo considerado como la base de esta teoría pertenece en gran parte al economista francés Jean Tirole, premio Nobel de Economía en 2014, y es el *paper* titulado "Platform Competition in Two-Sided Markets" (Tirole, 2003). En el artículo, Tirole y Rochet explican que usualmente las plataformas tratan a uno de los lados como generador de beneficios y al otro como *loss leader*, como se le llama en *pricing* a la estrategia que rebaja el precio de un producto o servicio bajo el costo, para atraer tráfico e incrementar utilidades en otros productos o servicios (Ambrus, 2004); o en el mejor de los casos, como financieramente neutro.

Este artículo describe otro fenómeno característico de estos mercados de plataforma: un número de clientes finales, en uno o más lados, terminan conectados a diversas plataformas. Por lo tanto, la competitividad de los precios en un lado del mercado dependerá de a cuántas plataformas se pueda conectar el otro lado, lo que generará una competencia de precios bajos para atraer y fidelizar usuarios. Por ejemplo, el artículo de Tirole y Rochet menciona varios ejemplos de diversas industrias, como el software, la publicidad en televisión y los centros comerciales. Una compañía de software buscará fidelizar a los desarrolladores entregando mejores kits de soluciones, interfaces y soporte, buscando así que los programadores prefieran su

solución por sobre la de otras compañías. En cuanto a la publicidad en televisión, si un canal baja sus tarifas, inducirá a los avisadores a comprar más de sus espacios, convirtiéndose en una sustitución para canales con tarifas más altas. Y si un centro comercial baja sus tasas de arriendo y mejora su layout, tendrá mejor catálogo de tiendas y atraerá a más consumidores.

En un mini caso dedicado a medios y portales de Internet, el *paper* refleja la situación de la época, que prácticamente no ha variado: diarios, TV y portales de internet han usado a lectores como *loss leaders*, que atraen avisadores como generadores de beneficios, a través de cargos fijos para *banners* y *fees* proporcionales por derivar tráfico, con la posibilidad de moverse a *fees* por contenido.

Por ejemplo, un caso de éxito capitalizando su calidad de plataforma es el caso del Washington Post, tradicional diario norteamericano adquirido por Jeff Bezos – fundador de Amazon- en 2013. Como reportaron sitios especializados (Poynter.org, 2016), a través de un memo comunicaron positivas cifras a sus empleados a fines de 2016:

- En el lado de la audiencia, 100 millones de visitantes únicos cada mes, a nivel global –doblando el nivel de visitas de 2015-, además de un 75% de incremento en las suscripciones solo durante 2016.
- En el lado de los avisadores, las ganancias por avisaje digital aumentaron un 40% en 2016.

Así, se puede observar que el considerable crecimiento en la base de lectores y suscriptores no se correlaciona directamente con el incremento en la venta de avisaje, que aumenta pero no en la misma proporción. El Washington Post, a través de innovación y periodismo de calidad, de forma gratuita o a través de suscripciones, busca aumentar su alcance de público, para incrementar su valor a ojos de los avisadores, lo que no ocurre en la misma proporción; dada la alta competencia en ese lado de la plataforma, donde compite codo a codo con The New York Times, entre otros (Business Insider, 2016).

Pero ¿cuáles son las funciones de los mercados de plataforma? Principalmente, reducir costos de búsqueda y reducir costos de transacción al compartirlos (Hagiu, 2006). En lo que respecta a reducir costos de búsqueda, las plataformas de avisaje cumplen esta función, reduciendo costos de búsqueda para la audiencia, entregándole información sobre productos y servicios. Pero los efectos de red indirectos fluyen solo en una dirección: los avisadores se preocupan del tamaño de la audiencia y su homogeneidad en torno a ciertas características, pero el valor que percibe la audiencia no varía a mayor número de avisadores. Cuando solo uno de los lados valora llegar al otro, la plataforma debe cuidar el diseño de su propuesta de valor, para no comprometer lo que ofrece al lado que se busca alcanzar.

El diseño estratégico de una plataforma tiene dos factores elementales: profundidad y alcance. La profundidad crea valor para los lados involucrados e intensifica los efectos de red indirectos promoviendo las transacciones entre los lados. El alcance busca expandir las fuentes de valor e incluso añadir lados a la plataforma, algo que la tecnología y la convergencia han facilitado.

En el caso de los medios de comunicación financiados por publicidad, el desafío es encontrar el equilibrio entre extraer beneficios de los avisadores y a la vez cumplir con los consumidores, quienes pueden molestarse por la publicidad y cambiar de plataforma. (Anderson, 2015).

¿Qué pasa con el pago de suscripciones y *paywalls*? Mientras más alta es la elasticidad de la demanda por suscripciones, es muy probable que el medio sea gratuito, y probablemente aquellos que cobren una suscripción llevarán menos avisaje que aquellos gratuitos, que se financian en gran parte con el avisaje (Anderson, 2015). Según "The advertising-financed business model in two-sided media markets", la función del precio de la suscripción presenta una forma de U, aumentando cuando el rechazo a los avisos es alto, ya que se pueden publicar pocos; y aumentando también cuando los avisos gustan, ya que aumenta su volumen y baja su precio. En el punto medio estaría el modelo de financiamiento sin suscripción y con un nivel medio de rechazo y/o aceptación de estos avisos.

Por otra parte, según los mismos autores, es común que una plataforma, al tener externalidades de dos aristas, ofrezcan tarifas complejas, que dependen del grado de participación del otro lado de la plataforma, como por ejemplo el pago de tarifas por *click* según la permanencia o interacción de los usuarios con un contenido, en el caso del avisaje en medios digitales audiovisuales.

Gran parte de los supuestos del *paper* citado y los *papers* en que se basa se elaboran sobre el principio del *single homing*, o consumidores de una sola plataforma. Cuando se adapta el modelo al *multi homing*, o consumidores de múltiples plataformas, se concluye que las plataformas con mayor cantidad de lectores únicos, o que comparten menos lectores con otras plataformas, pueden cargar precios más altos por la publicidad que llevan. Por lo tanto, diseñar un medio “de nicho” es una alternativa viable de conseguir financiamiento a través de la publicidad.

Emprendimientos periodísticos

La Universidad de la Ciudad de Nueva York (City University of New York, CUNY) cuenta con el Tow Knight Center para el Periodismo Emprendedor, creado en 2010 como el primero en su tipo. Este centro elaboró el estudio “Un mapa para emprendimientos en medios digitales: modelos de negocio y mejores prácticas para periodistas locales y comunitarios” (“*A roadmap for digital media startups: Business models and best practices for local and community journalists*” (Tow-Knight Center for Entrepreneurial Journalism, 2014)), aplicado en 2014.

Este estudio condujo encuestas y entrevistas entre dueños de sitios y proveedores de servicios, evaluando los modelos de negocios existentes, elaborando una guía para lanzar un sitio noticioso de acuerdo a la experiencia recogida, y proyectando el futuro de la industria noticiosa.

“Periodistas, editoriales y avisadores han tenido que adaptarse a cambiantes condiciones provocadas por la innovación tecnológica sin fin”, advierte el reporte. De acuerdo al estudio, el rango de ganancias anuales que obtuvieron los sitios encuestados durante 2014, fluctúa entre US\$ 500 y más de US\$ 30.000 al mes, con

la mayoría de ellos generando entre US\$ 5.000 y US\$ 10.000. A sus avisadores les cobran mensualmente, tarifas que van desde US\$50 a US\$250 por banner semanalmente, hasta US\$50 y más de US\$1.000 por mes.

Algunos de los métodos alternativos de financiamiento incluyen eventos, servicios de marketing, marketing de contenidos, donaciones de lectores y servicios de agencia de noticias para otros medios. La mayoría de ellos lanzaron su sitio al ver una brecha en la cobertura noticiosa local, y en ocasiones se han expandido a localidades vecinas o incluso han desarrollado un modelo de franquicia.

Existen medios con y sin fines de lucro, que se financian de distintas formas. Los primeros generalmente a través de publicidad y otras fórmulas, los segundos a través de fondos públicos o privados, *fundraising* y aportes de personas e instituciones.

El estudio también aborda los sitios “de nicho”, que sirven a áreas geográficas más extendidas en torno a un interés común. De acuerdo a la investigación, el éxito de estos sitios reside en el interés de los avisadores en llegar a una audiencia específica con amplia distribución geográfica, citando como caso de éxito un medio local sobre negocios.

Como advertencia, los autores explican que “mientras más complejo sea el sitio al momento del lanzamiento, más costoso será hacerlo funcionar”. Cada widget y cada línea de contenido demandarán más trabajo, por lo que debe evaluarse cuidadosamente si este trabajo adicional generará ganancias extra o mayor beneficio a los lectores.

Si bien este estudio se aplicó en 2009 y en 2014, no hay registro de la tasa de falla de los emprendimientos periodísticos o alguna comparación entre ambas mediciones.

En la misma línea, Janine Warner es una periodista norteamericana que se ha dedicado al tema del emprendimiento periodístico. En noviembre de 2016 ofreció la charla “Periodismo emprendedor: cómo monetizar y promover los proyectos que ofrecen contenidos para la web” en la Universidad Diego Portales, en Santiago de

Chile. En esa charla, explicó que “es fácil lanzar un medio, lo difícil es hacerlo sostenible”.

Dentro del desafío de hacer sostenible un medio, Warner señala como clave conocer a la audiencia, ya que, como mercado de dos lados, el periodismo conecta a empresas con posibles clientes, y mientras más se sabe de la audiencia, mejor se puede captar clientes. Y mientras más fuentes de ingreso tenga un medio, mayor es su independencia para reportear.

Referente a la diversificación de las fuentes de ingreso, entregó el siguiente listado de opciones:

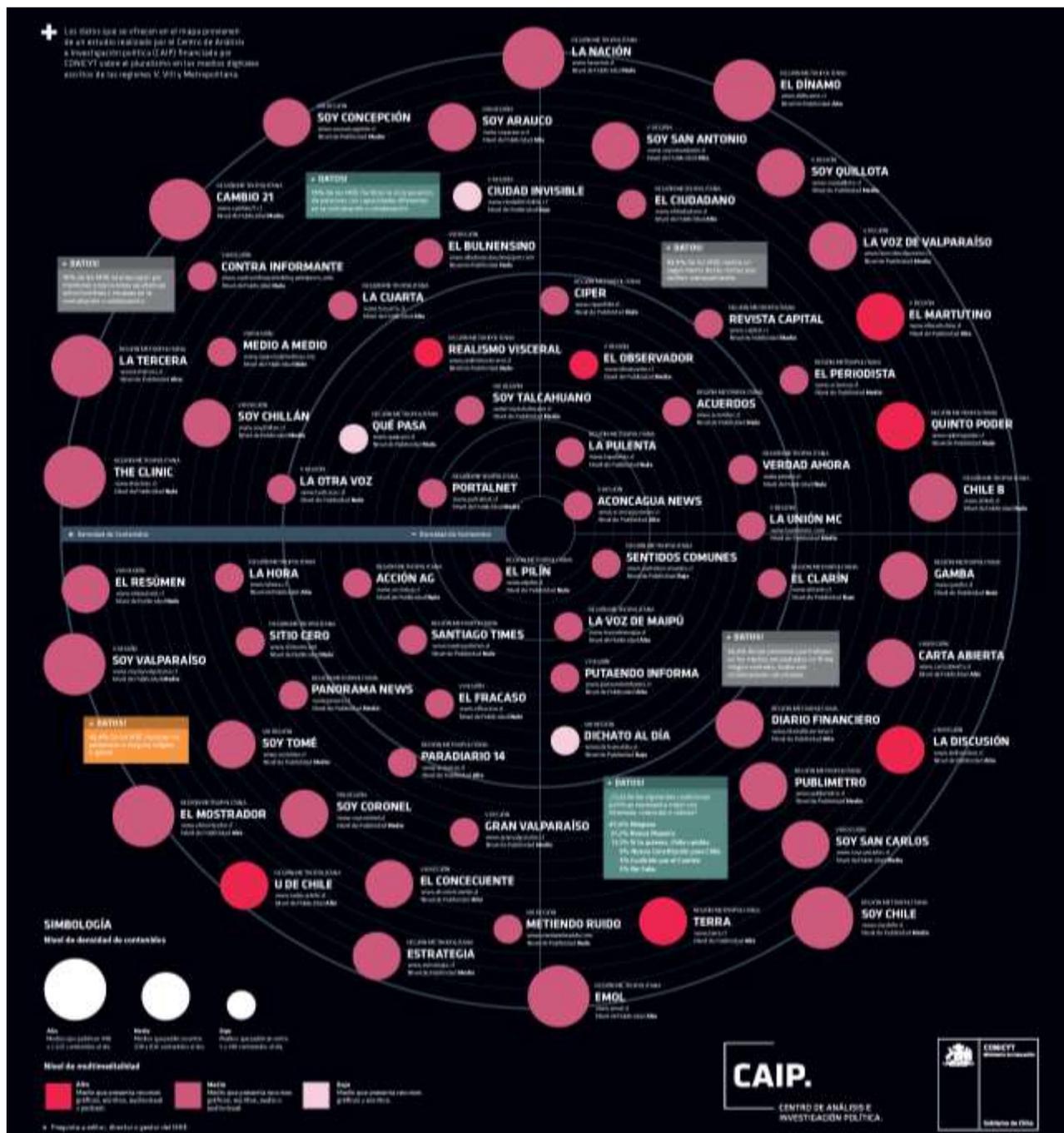
1. Membresías, clubes de amigos o socios.
2. Eventos, seminarios y conferencias.
3. Servicios de consultoría y entrenamiento.
4. Producción de contenidos para clientes.
5. Sindicación de contenidos a otros medios.
6. Contenido patrocinado / *Native Advertising*.
7. Productos digitales, libros y más.
8. Servicios de una agencia digital.
9. Organizaciones donantes o fundaciones.
10. *Crowdfunding*.

Algunos ejemplos destacados fueron, por ejemplo, el caso de las membresías, los clubes de amigos o socios. Así lo hace el Texas Tribune, que ofrece una lista de posibilidades de membresía con diversos beneficios, desde reconocimiento en el sitio hasta invitación a eventos organizados por el medio y entradas a eventos estatales (The Texas Tribune, 2017). O el caso del Dallas Morning News, que de forma paralela al medio de comunicación organiza una serie de eventos capitalizando su audiencia, como “The Dallas Festival of Ideas”, la semana de la cerveza y otros eventos gastronómicos y gourmet (The Dallas Morning News, 2017).

Pasando al ámbito nacional, el estudio "Pluralismo informativo de los medios digitales escritos en Chile: apuntes de investigación" (Valle, 2016) realizó un registro de los medios digitales presentes en el país en 2014, contando 282 a lo largo de Chile, incluyendo *media blogs* (aquellos asociados a medios tradicionales) y *citizen o journalist blogs* (expresiones más personales).

Este registro dio origen al siguiente mapa, donde se registran los medios de acuerdo a nivel de publicidad e influencia:

Ilustración X: Mapa de los Medios Digitales en Chile (fuente: El Mostrador, basado en datos del estudio)



Respecto del financiamiento, este mapa considera solo la inversión publicitaria en estos medios, mientras que otro reporte realizado en 2012 sobre la industria de medios del país (Open Society Foundations, 2012) menciona como fuentes de financiamiento la publicidad, las suscripciones y –en el caso de medios regionales – el Fondo de Medios del Ministerio Secretaría General de Gobierno, que busca promover medios regionales y locales. Este estudio también reconoce escasa

variación entre los principales actores del mercado, en general versiones online de grandes medios establecidos.

CAPÍTULO 4

Business Canvas Inicial

Definido el problema que Corea Noticias busca resolver, se elabora el primer business canvas del proyecto, en el que se identifican los temas a desarrollar según prioridad, con colores turquesa (crítico para el proyecto), amarillo (relevantes luego de resolver lo crítico) y verde (a resolver luego de los dos colores anteriores).

Tabla 1: Business Canvas inicial

<p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> Socios: Explorar agrupaciones de coreanos en Chile y Latinoamérica, embajada de Chile en Corea, Pro Chile Corea, asociaciones de exportadores en Chile, asociaciones pro Asia Proveedores: Medios coreanos en inglés, blogueros chilenos en Corea o relacionados Recursos: Información que debe ser seleccionada y procesada Actividades de socios: promoción-alianzas 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> Actividades: Selección y traducción de información sobre Corea en inglés Canales de distribución: búsqueda de alianzas e identificación de grupos clave Relaciones con clientes: contenido patrocinado 	<p>Value Proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> Valor: Disponibilizar online información estratégica (política-económica) sobre Corea en español, que hoy no está disponible Productos: para avisadores, espacios para contenidos patrocinado. Para lectores, newsletters temáticos periódicos, informes o contenido exclusivo. Necesidades de clientes: información sobre Corea en español, espacio donde promover servicios relacionados. 	<p>Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> Cientes: dos tipos, avisadores y lectores Con avisadores: ofrecer espacio y audiencia Con lectores: ofrecer información de interés en canales digitales 	<p>Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> Segmentos de lectores: interesados en Corea en general, interesados en negocios con Corea, coreanos interesados en el idioma, organizaciones interesadas en vincular Corea y Chile/Latinoamérica Segmentos de avisadores: Interesados en negocios con Corea, organizaciones interesadas en vincular Corea y Chile/Latinoamérica
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> Costos: Servidor, dominio, desarrollo, mantención, RRHH, marketing (impulso de publicaciones en redes, google ads) Adquisición y fidelización de clientes. 		<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> Para avisadores: banners, contenido patrocinado Para lectores: newsletter, contenido exclusivo Otros: Google ads, auspicios, patrocinios y alianzas 		

De esta forma, los temas críticos para Corea Noticias dentro del proceso de determinar su viabilidad como emprendimiento, son en primer lugar, determinar la

existencia de una audiencia interesada en el contenido a ofrecer y su eventual disposición a pagar por contenido; y, en segundo lugar, determinar un modelo de financiamiento a través de avisadores y un eventual cobro por contenido exclusivo.

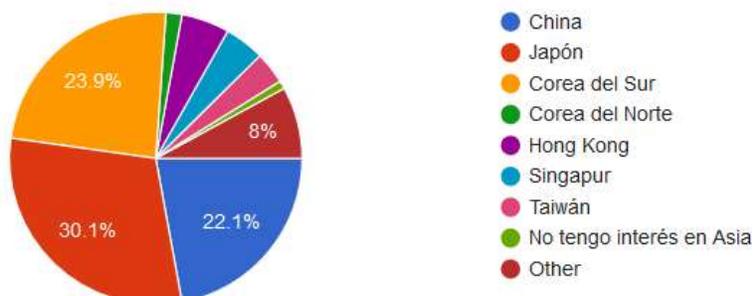
Experimento n° 1: Determinar interés de la audiencia y disposición a pagar

Se diseñó una encuesta online en Google Forms con el objetivo de determinar el interés de la audiencia en Corea dentro de Asia, los temas de interés más relevantes, los formatos más atractivos y la disposición a pagar por un producto que informara sobre Corea incorporando los elementos consultados (Anexo 1: Cuestionario encuesta experimento n°1), además de una caracterización de los potenciales usuarios.

Esta encuesta se aplicó durante el mes de diciembre de 2016, difundida a través de redes sociales (Facebook y Twitter), con énfasis en grupos de Facebook con temáticas asiáticas. La encuesta recibió 113 respuestas, de las cuales el 23,9% manifestó interés por Asia, y por Corea en específico dentro de los países asiáticos. Se evaluó el interés en todos los países asiáticos en el caso de que fuera necesario reformular la idea inicial y ampliar el foco del medio a más países asiáticos, pero Corea del Sur obtuvo la segunda preferencia después de Japón (30,1%) y antes de China (22,1%), lo que fue considerado suficiente para validar el interés por el país escogido.

Tabla 1: Interés por países dentro de Asia

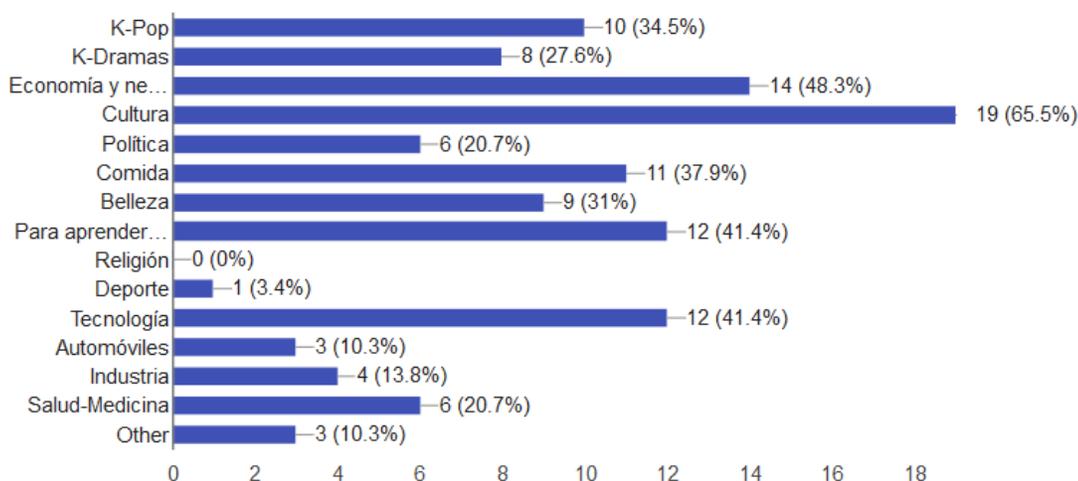
Dentro de Asia, ¿cuál de estos países te interesa más? (113 responses)



A continuación, se buscó confirmar el interés por temas políticos y económicos de Corea, el foco inicial del proyecto, además de tantear el interés por otros posibles temas complementarios. En esta pregunta las principales preferencias fueron la cultura, economía y negocios, y empatando en tercer lugar la tecnología y el idioma.

Tabla 2: Temas de interés sobre Corea

¿Por qué te interesa Corea? (29 responses)



Frente a la pregunta sobre hábitos informativos y su frecuencia, las tres primeras preferencias en lo referente a fuentes de información fueron medios online en inglés (58,6%), medios online en español (55,2%) y redes sociales (48,3%). Sobre la frecuencia con que se visitan estos sitios, la primera mayoría fue "dos a tres veces por semana", con un 41,4%; seguido de lejos por "diariamente" con un 27,6%.

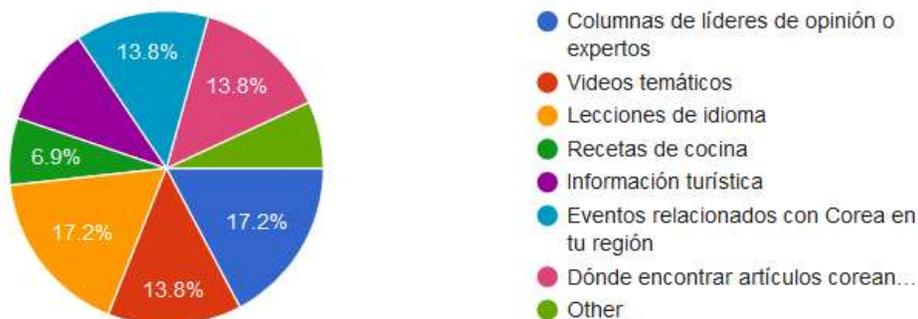
El 37,9% de los encuestados declaró que no encuentra información en español sobre sus intereses, y un categórico 89,7% expresó su deseo de contar con mayor cantidad de contenidos en español sobre sus intereses.

Al ser consultados sobre qué tipo de contenido exclusivo sería de interés, con el fin de orientar la construcción de la oferta de valor de Corea Noticias, los encuestados

mostraron su preferencia por lecciones de idioma y columnas de líderes de opinión o expertos.

Tabla 3: Preferencias de usuarios sobre tipos de contenido exclusivo relativo a Corea

¿Qué tipo de contenido exclusivo te interesa ver sobre Corea? (29 responses)



Sin embargo, a la hora de consultar por la experiencia pagando por acceso a información online o la disposición a pago por un producto de este tipo, el 72,4% manifestó no utilizar un servicio informativo pagado en la actualidad, y un 55,2% nunca ha utilizado alguno. Y si bien para más de un 50% de los encuestados un medio informativo sobre Corea en español podría ser "Interesante" o "Muy Interesante", menos del 30% considera "Probable" o "Muy probable" pagar por un servicio de este tipo. De todos modos, en caso de tener que pagar algo, el 20,7% de los encuestados se inclina por un monto en torno a los US\$ 5.

Resultado

El objetivo principal de este primer experimento, ejecutado a través de una encuesta online masiva, era confirmar el supuesto crítico del bloque "*Customer Segments*" del canvas inicial, en lo referente a los segmentos de lectores. Este supuesto fue confirmado, al obtener Corea más de un 20% de las preferencias dentro del universo de países asiáticos, siendo superado solo por Japón.

Como objetivos secundarios, esta encuesta buscaba confirmar el interés por el área economía y negocios de Corea, y sondear otros temas que pudieran complementar la oferta de contenidos del medio, supuesto que también fue confirmado y los hallazgos

respecto de las preferencias de los lectores serán de utilidad a la hora de diseñar la propuesta de valor de Corea Noticias. El otro objetivo secundario, sondear la posibilidad de aplicar algún tipo de cobro a los lectores de Corea Noticias, lleva a descartar esta opción del modelo de negocios.

De esta forma, como resultado de este experimento se genera un nuevo *canvas* adaptando los supuestos críticos testeados.

Tabla 2: Business Canvas n° 2 Corea Noticias

<p>Key Partners</p> <p>Socios: Explorar agrupaciones de coreanos en Chile y Latinoamérica, embajada de Chile en Corea, Pro Chile Corea, asociaciones de exportadores en Chile, asociaciones pro Asia</p> <p>Proveedores: Medios coreanos en inglés, blogueros chilenos en Corea o relacionados</p> <p>Recursos: Información que debe ser seleccionada y procesada</p> <p>Actividades de socios: promoción-alianzas</p>	<p>Key Activities</p> <p>Actividades: Selección y traducción de información sobre Corea en inglés</p> <p>Canales de distribución: búsqueda de alianzas e identificación de grupos clave</p> <p>Relaciones con clientes: contenido patrocinado</p>	<p>Value Proposition</p> <p>Valor: Disponibilizar online información estratégica (política-económica) sobre Corea en español, que hoy no está disponible</p> <p>Productos: para avisadores, espacios para contenidos patrocinado. Para clientes, newsletters temáticos periódicos, informes o contenido exclusivo.</p> <p>Necesidades de clientes: información sobre Corea en español, espacio donde promover servicios relacionados.</p>	<p>Customer Relationships</p> <p>Cientes: dos tipos, avisadores y lectores</p> <p>Con avisadores: ofrecer espacio y audiencia</p> <p>Con lectores: ofrecer información de interés en canales digitales</p>	<p>Customer Segments</p> <p>Segmentos de lectores: interesados en Corea en general, interesados en negocios con Corea, coreanos interesados en el idioma, organizaciones interesadas en vincular Corea y Chile/Latinoamérica</p> <p>Segmentos de avisadores: Interesados en negocios con Corea, organizaciones interesadas en vincular Corea y Chile/Latinoamérica</p>
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> Costos: Servidor, dominio, desarrollo, mantención, RRHH, marketing (impulso de publicaciones en redes, google ads) Adquisición y fidelización de clientes. 		<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> Para avisadores: banners, contenido patrocinado Otros: Google ads, auspicios, patrocinios y alianzas 		

CAPÍTULO 5

Experimento n° 2: muestreo de avisadores

Con el objetivo de confirmar o descartar la existencia de interés y presupuesto por parte de posibles avisadores, se diseñó una nueva encuesta para aplicar online, pero esta vez de forma dirigida a organizaciones y empresas con el potencial de ser avisadores o alianzas para Corea Noticias.

Esta encuesta (Anexo 2: Encuesta muestreo avisadores) se aplicó durante el mes de enero de 2017, siendo enviada a través de e-mail o mensajes privados de Facebook a restaurantes coreanos, tiendas de artículos coreanos, centros de idioma coreano, centros de estudios coreanos, organizaciones oficiales coreanas e hispanoamericanas.

La encuesta fue respondida por la Organización de Turismo de Corea en español, el Centro Cultural Coreano de Buenos Aires, Argentina; La Cámara de Comercio Asia Pacífico, la plataforma de difusión Chile Asiático, la tienda online de cosmética coreana Favoritos Corea y la productora de conciertos de K-pop NoiX Producciones.

A la hora de identificarse, estos potenciales avisadores se describieron como un negocio relacionado con Corea, tres como instituciones relacionadas con Corea, y dos como responsables de productos o servicios relacionados con Corea.

Sus públicos objetivos fueron definidos de las siguientes formas:

Tabla 4: Descripción público objetivo muestreo avisadores potenciales

¿Cuál es el público objetivo de este negocio o institución? (Zona geográfica, edad, GSE, intereses especiales)

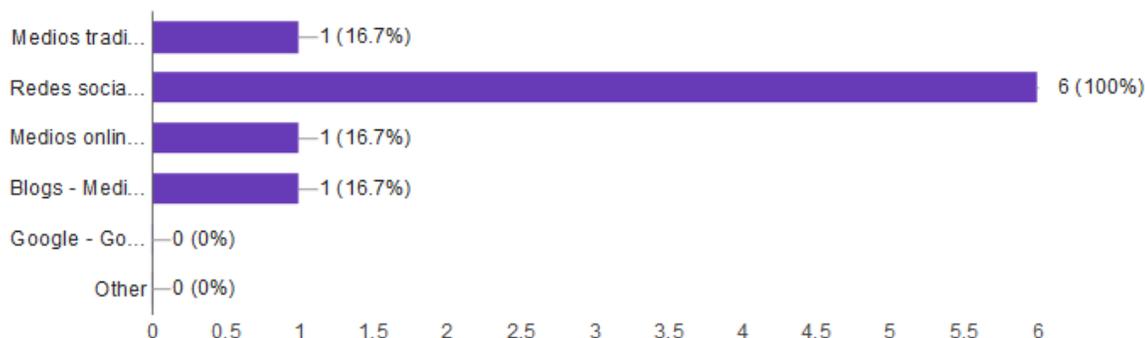
(6 respuestas)

Personas de países hispanohablantes, sin rango de edad, con interés en Corea y Asia.
Argentina y América Latina, todas las edades, interesados en la cultura coreana (K-pop, K-dramas, literatura coreana, música clásica coreana, turismo en Corea)
personas que quieran aprender coreano
Chilenos, jóvenes, interesados en culturas asiáticas
Jóvenes de Chile entre 12 y 35 años, mayoritariamente mujeres (80%), intereses en el KPOP
Latinoamérica, 20-40 años, Productos coreanos

Al ser consultados sobre si hoy realizan difusión o publicidad, todos contestaron afirmativamente, diferenciándose al momento de especificar en qué plataformas realizan su difusión, nuevamente con los seis participantes utilizando redes sociales, pero con solo uno de ellos añadiendo medios tradicionales, medios online y blogs.

Tabla 5: Plataformas de promoción o difusión de potenciales avisadores

¿Dónde promociona los productos o servicios de su negocio o institución?
(6 respuestas)



A la hora de ser consultados por presupuesto, el 66, 6% dijo no disponer de un monto con este fin, mientras que el 33,3% restante sí destina dinero a este ítem. Solo uno de los participantes especificó cuánto dinero destina a este ítem (US\$ 20.000), pero el 50% se mostró dispuesto a invertir en avisaje o alianza con un nuevo medio sobre Corea en español.

Resultado

Si bien la muestra obtenida carece del tamaño suficiente para extraer conclusiones definitivas, sirve como un sondeo preliminar. Si dos de cada seis potenciales avisadores cuentan con presupuesto para invertir, y solo uno de ellos declara contar con US\$20.000 para este ítem –a repartir entre 4 plataformas- se puede intuir que existe un mercado y disposición a pagar entre potenciales avisadores para Corea Noticias.

De este modo, el último Business Canvas es nuevamente modificado:

Tabla 6: Business Canvas luego del 2do experimento (avisadores)

Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationships	Customer Segments
<ul style="list-style-type: none"> Socios: Explorar agrupaciones de coreanos en Chile y Latinoamérica, embajada de Chile en Corea, Pro Chile Corea, 	<ul style="list-style-type: none"> Actividades: Selección y traducción de información sobre Corea en inglés Canales de distribución: búsqueda de 	<ul style="list-style-type: none"> Valor: Disponibilizar online información estratégica (política-económica - cultural - 	<ul style="list-style-type: none"> Cientes: dos tipos, avisadores y lectores Con avisadores: ofrecer espacio y audiencia 	<ul style="list-style-type: none"> Segmentos de lectores: interesados en Corea en general, interesados en negocios con Corea, coreanos interesados en el idioma, organizaciones

<ul style="list-style-type: none"> • asociaciones de exportadores en Chile, • asociaciones pro Asia. Negocios online latinoamericanos, productoras de entretenimiento, centros de idioma. • Proveedores: Medios coreanos en inglés, blogueros chilenos en Corea o relacionados • Recursos: Información que debe ser seleccionada y procesada • Actividades de socios: promoción alianzas 	<p>alianzas e identificación de grupos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones con clientes: contenido patrocinado 	<p>tecnológica) sobre Corea en español, que hoy no está disponible</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productos: para avisadores, espacios para contenidos patrocinado. Para clientes, newsletters temáticos periódicos, informes o contenido exclusivo. • Necesidades de clientes: información sobre Corea en español, espacio donde promover servicios relacionados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Con lectores: ofrecer información de interés en canales digitales 	<ul style="list-style-type: none"> • interesadas en vincular Corea y Chile/Latinoamérica • Segmentos de avisadores: Interesados en negocios con Corea o relacionados con productos coreanos, organizaciones interesadas en vincular Corea y Chile/Hispanoamérica, organizaciones interesadas en difundir cultura y entretenimiento coreana en Hispanoamérica.
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos: Servidor, dominio, desarrollo, mantención, RRHH, marketing (impulso de publicaciones en redes, google ads) • Adquisición y fidelización de clientes. 		<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para avisadores: banners, contenido patrocinado • Otros: Google ads, auspicios, patrocinios y alianzas 		

CAPÍTULO 6

Hacia el modelo de negocio: benchmarking

En la actualidad no existe un medio online de las características de Corea Noticias en Chile o Hispanoamérica. Al analizar el ecosistema de medios informativos online en Chile, de acuerdo al mapa presentado en un capítulo anterior, estos se pueden agrupar en versiones online de grandes medios tradicionales (Diarios, radios, TV), medios temáticos (políticos, femeninos, tecnológicos), o medios geográficos locales, pero no hay medios que se dediquen a macrozonas geográficas en el extranjero.

Por afinidad, se podría establecer que el mercado de referencia para Corea Noticias es el de aquellos medios informativos online escritos en un idioma diferente del coreano, como el inglés.

Los más relevantes son:

The Korea Herald (<http://www.koreaherald.com>)

Ilustración XI: Pantallazo de The Korea Herald online

The screenshot displays the homepage of The Korea Herald. At the top, there are navigation links for various sections: THE HERALD BUSINESS, THE INVESTOR, SUPERICH, REAL FOODS, THE HERALD PDF, K-PDF HERALD, THE JUNIOR HERALD, and HOC. The main header features the newspaper's logo and the text 'ENGLISH EDITION'. Below this, there are menu options for National, Business, Life & Style, Entertainment, Sports, World, and Opinion, along with 'EYE ON ENGLISH' and 'English Cafe'. A search bar and a date indicator '2017. 3. 7 (TUE)' are also present.

The main content area is divided into several columns. The leftmost column features a large article titled 'Korea begins THAAD deployment: military' with a photograph of military equipment. Below it is a 'WEEKENDER' section with a list of news items: 'Iran rejects US moves to seize 9/11 comp...', 'New York City firefighters use drone to ...', 'Fredericks quits 2024 Olympics role amid...', 'Avalanche buries 'many' skiers on French...', 'Iraqi forces retake government HQ, museu...', 'Iran keeps ban on US visitors in respons...', 'IAK St. Patrick's Day fest invites Seou...', 'Holi to bring the color back to Korea', 'Gwangju Performance Project promises 's...', 'Registrations open for Ulsan Cup soccer ...', 'Choi makes constitutional challenge on c...', 'Foreign stock ownership hits record high...', 'New Shinhan Bank CEO emphasizes digital...', 'Prosecutors wrap up probe into Busan sky...', and 'BAT seals CBA negotiation with labor uni...'. A link 'See all the latest news' is at the bottom of this list.

The middle column contains three news items: 'Korea blanked by Netherlands 5-0 for 2nd straight loss' (with a baseball game photo), 'Seoul mulls taking China to WTO over THAAD retribution' (with a gavel photo), and 'Surprise deployment of THAAD raises questions' (with a protest photo). Below these is a 'Newsmaker' section with an article 'Sino-US rivalry puts Seoul on edge' (with a photo of two men in suits) and an 'Editorial' section with 'Missile launch' (North Korea fired four ballistic missiles Monday, and a day later, its state-run news agency...) and 'Double shock' (The Korean economy, already struggling with sluggish domestic consumption, rising household ...).

The rightmost column is filled with advertisements for 'THE INVESTOR', 'SUPERICH PREMIUM', 'ORGANICA MOM FESTIVAL', 'Qbig ENGLISH', 'HERALD DESIGN FORUM 2016', 'DAEGU', 'Herald Topic', and 'Korea Herald'.

Este medio es la versión online de un diario impreso que circula en Corea del Sur escrito en idioma inglés, fundado en 1953. Según declaran en su sitio web, este medio concentra el 50% de la cuota del mercado y alcanza a más de 80 países. El grupo

además posee un medio económico, líneas de contenido con K-Pop, diseño, arte y educación, además de una edición local para Busan. Además, tienen una línea sustentable de alimentos orgánicos y materiales reciclables.

Analizando sus métricas online de acuerdo a Alexa⁷, plataforma de analítica web de Amazon, le entrega una ubicación 33.491 en el mundo y 1.090 en Corea. Sus visitantes provienen principalmente de Corea del Sur (48,8%) y Estados Unidos (15,4%). Reciben un promedio de 1,9 *pageviews* diarias por usuario, los que permanecen 5:25 minutos en el sitio.

The Korea Times (<http://www.koreatimes.co.kr/>)

Ilustración XII: Pantallazo de The Korea Times online

The screenshot shows the homepage of The Korea Times. At the top, there is a navigation menu with categories: North Korea, Entertainment, Opinion, Feature, Economy, Biz & Tech, National, Culture, Sports, World, Community, Photos, and Learning English. The date is March 6, 2017, 06:24. Below the navigation, there is a 'Latest News' section with a link to 'Credit card adopted for personal identification'. The main content area features several news articles:

- US starts THAAD deployment in S. Korea**: Seoul and Washington have started the controversial deployment of a U.S. anti-missile defense system here, with two missile launchers and other equipment arriving here Monday night.
 - THAAD arrives at sensitive time
 - THAAD arrival to fuel Chinese retaliation
 - US-China talks needed to resolve THAAD row
 - China's THAAD strategy
 - 'Nanta' gets blow by THAAD retaliation
 - Banks worry over China's THAAD retaliation
- SM, YG, JYP busted for unfair contracts**: SM, YG, JYP and five other top entertainment management agencies have been found to have used unfair contracts.
- Impeachment ruling date may be unveiled Wednesday**: The Constitutional Court will announce as early as Wednesday when it will deliver its ruling on the impeachment of President Park Geun-hye, court officials said.
- Pro, anti-Park protesters plan rallies**
- Eight of 10 Koreans back jail for Park Geun-hye**
- Prosecution to carry on Choi Soon-sil probe**
- Louis Vuitton losing luster in Korea**: Louis Vuitton became highly popular with young Korean women a few years ago for its "relatively" low prices compared to two other top luxury brands.
- Chanel Korea employees fall prey to global head office**
- Hermes accused of mistreating retailers, consumers**
- Bulgari stingy on social contribution in Korea**

At the bottom, there are promotional banners for 'Race for Korean Presidency', 'Daily Fortune', and 'Easy Korean'.

También es la versión online de un medio impreso tradicional, el que se plantea como el más antiguo –fue fundado en 1950– e influyente de habla inglesa, con foco en

⁷ <http://www.alexa.com/siteinfo/koreaherald.com#trafficstats>

temas de negocios y economía. No informa su cuota de mercado, pero cuenta con una oficina en Estados Unidos desde 1969, donde operan con franquicias en cuatro ciudades.

De acuerdo a Alexa, este sitio tiene mejores estadísticas que el Korea Herald, ubicándose 15,501 a nivel mundial y 436 en Corea del Sur. El 67,1% de sus visitantes proviene de ese país, mientras que el 14,3% viene de Estados Unidos. Reciben 2 pageviews diarias por visitante, que permanecen 2:28 minutos en la web. ⁸

⁸ <http://www.alexa.com/siteinfo/koreatimes.co.kr#trafficstats>

Ilustración XIII: Pantallazo de Korea JoongAng Daily

The screenshot shows the homepage of Korea JoongAng Daily. At the top, there is a navigation bar with categories like National, Business, Opinion, Culture, Sports, Foreign community, and CARD NEWS. The main headline is "Thaad deployment begins months early" with a sub-headline "The first components of the U.S. Terminal High Altitude Area Defense (Thaad) antimissile system, including two launch pads, were flown into Korea on Monday night." To the right of this article is a video player titled "A former North Korean spy ...". Below the main article, there are several smaller news items: "Korea could go to WTO over China's retaliations", "Pyongyang, KL bar exit of each other's people", "Top Trump trade adviser criticizes Samsung, LG", "Shinhan CEO eyes digital, global expansion", "Fleet of BYD electric buses will hit roads in Korea soon", "WeMakePrice vows lowest prices", and "Gov't insurance payouts climb". On the right side, there are sections for "CULTURE" (Young designers find opportunity in Italy), "ENTERTAINMENT" (Veteran actor finds focus in 'Brothers Karamazov'), and "ART" (Influential Leeum museum director resigns). At the bottom right, there are advertisements for "Bilingual Editorials" (Uncle Sam can help), "Clear up your position, Moon", and "Audio News" (Thaad deployment begins months early, Abe's enemy is Abe).

Este medio también es la versión online de un medio impreso, esta vez orientado a la comunidad migrante de habla inglesa que reside en Corea. Fundado el año 2000,

además, tiene una alianza de contenidos con la edición internacional del The New York Times.

Aún mejor ubicado en Alexa que los dos anteriores, el JoongAng Daily está en el lugar 1.125 a nivel global y en el 31 en Corea del Sur. El 77,6% de sus visitantes vienen de Corea del Sur, y en segundo lugar provienen de Japón, con el 11,4%. Reciben 2,86 pageviews diarias por usuario, los que gastan 5:11 minutos en el sitio⁹.

⁹ <http://www.alex.com/siteinfo/joins.com#trafficstats>

The screenshot displays the Yonhap News Agency website interface. At the top, there is a navigation bar with categories like HOME, NATIONAL, NORTH KOREA, BUSINESS, CULTURE/SPORTS, KOREAN WAVE, PHOTOS, and FOCUS. A search bar and social media icons are also present. The main content area features several news articles with accompanying images and brief descriptions. On the right side, there is a 'Most Viewed' section listing popular articles. Below the main articles, there are promotional banners for 'Yonhap Korea Stories', 'PyeongChang 2018', 'GS Caltex', and 'LOTTE'. A financial section shows market indices like KOSPI and KOSDAQ. At the bottom, there are sections for 'North Korea today', 'Yonhap Korea Stories' with sub-topics like 'DMZ Train' and 'Athletes', and a 'Festival Calendar'.

Latest News
(EDITORIAL from Korea Times on March 6)

2017-03-07 (Tuesday) -1.2°C Gwangju

YONHAP NEWS AGENCY

Make every day a special day with 'Samsung' Story

2017-03-07 (Tuesday) -1.2°C Gwangju

SEARCH

HOME NATIONAL NORTH KOREA BUSINESS CULTURE/SPORTS KOREAN WAVE PHOTOS FOCUS

Ex-interim head of main opposition to leave the party

S. Korean starter Woo Kyu-min falters in crucial start

SEOUL, March 7 (Yonhap) – Tasked with keeping South Korea's hopes alive in the World Baseball Classic (WBC), starter Woo Kyu-min instead faltered under the pressure against the Netherlands, giving...

2017/03/07 20:31

Samsung Electronics ranked world's 16th in market cap: data

SEOUL, March 7 (Yonhap) – Samsung Electronics Co. emerged as the world's 16th-largest company in terms of market capitalization, data showed Tuesday.

2017/03/07 19:33

Lawmaker cautions against spreading sympathy for dead brother of N.K. leader

SEOUL, March 7 (Yonhap) – A lawmaker on Tuesday cautioned against some South Koreans' sympathy for the murdered half brother of North Korea's leader Kim Jong-un, recalling that he was a bad guy who k...

2017/03/07 19:34

Acting president calls for expanded economic cooperation with Saudi Arabia

SEOUL, March 7 (Yonhap) – South Korea's Acting President and Prime Minister Hwang Kyo-ahn on Tuesday called on a visiting Saudi Arabian minister to work together to expand economic cooperation that h...

2017/03/07 19:24

Most Viewed

- (LEAD) N. Korea says missile launch targeted...
- 2017 KCON schedules fixed, expands to Mexi...
- (LEAD) U.S. begins process to deploy THAAD...
- Incheon airport named world's best for 12th c...
- N. Korea says missile launch targeted U.S. b...

Hyundai FE Fuel Cell Concept

Hyundai unveils concept car at Geneva Motor Show

Yonhap Korea Stories

PyeongChang 2018

GS Caltex

LOTTE

KOSPI	2,094.05	▲ 13.09
KOSDAQ	606.05	▲ 2.00
1 CNY	1.6649	▲ 0.0071

North Korea today

N. Korean envoy leaves Malaysia

Yonhap Korea Stories

- DMZ Train takes tourists to inter-Korean border
- Athletes, fans feel Olympic vibes through test events

Festival Calendar

Este es el sitio web de la principal agencia de noticias de Corea del Sur, produciendo más de 3.000 ítems diariamente, a cargo de un staff de más de 500 periodistas. Trabajan en seis idiomas, incluido el español. Sus sitios web en otros idiomas suman cerca de 15 millones de visitas, de acuerdo al sitio web de la agencia. Cuentan con una base de datos pública que permite el intercambio y producción de contenido noticioso con medios locales.

Este sitio está clasificado 2.498 a nivel mundial y número 66 en Corea del Sur. El 72,3% de sus visitantes proviene de Corea del Sur y el 13,9% de Japón. Cuenta con 1,92 pageviews diarias por usuario, quienes permanecen 3:19 minutos en el sitio. ¹⁰

AngloInfo Seúl (<https://www.angloinfo.com/seoul>)

Ilustración XV: Pantallazo de AngloInfo Seúl



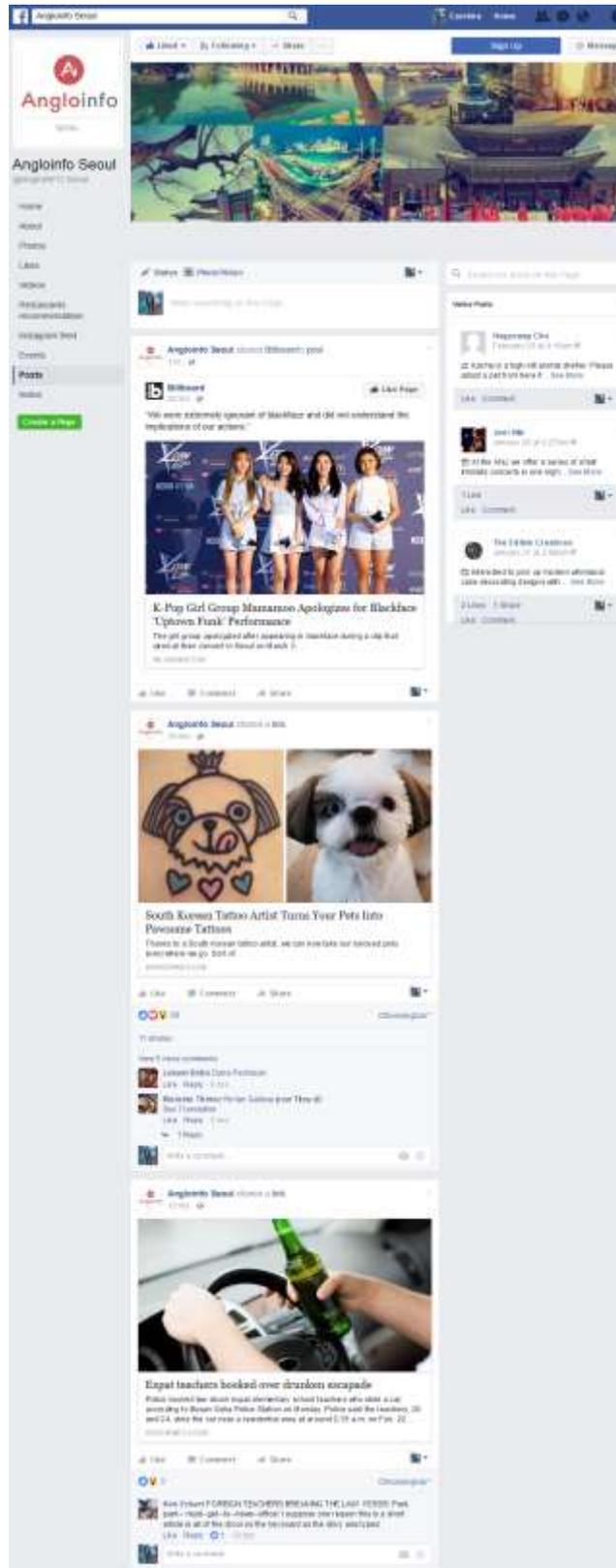
¹⁰ <http://www.alexa.com/siteinfo/yonhapnews.co.kr#trafficstats>

AngloInfo Seúl es un caso especial, ya que es parte de una franquicia AngloInfo, compuesta por 130 sitios webs a nivel global dedicados a las necesidades de los migrantes de habla inglesa en determinadas ciudades y países.

Según el sitio web de la franquicia, esta red de sitios suma 2 millones de visitantes mensuales, con 8 millones de *pageviews* para el mismo período, que, si se dividen en 30 días y 130 países, darían un resultado de 2,05 *pageviews* diarias por usuario.

Al ser parte de una franquicia, el análisis a través de Alexa es engañoso, ya que se refiere al sitio web matriz alojado en Francia. Además, su sitio web luce más como un directorio que un medio de comunicación, ya que es en redes sociales donde vuelcan el contenido noticioso, realizando una curatoría de medios de comunicación de todo el mundo, incluyendo temas políticos, económicos, culturales y de magazine, además de contenidos exclusivos para redes sociales, como mini lecciones de coreano, videos y fotografías del equipo editorial.

Ilustración XVI: Pantallazo de la página de FB de AngloInfo Seúl



Debido a lo poco tradicional de este modelo, se decidió recoger más información a través de una entrevista vía e-mail con la editora de AngloInfo Seúl, Yesung Han, quien adquirió y opera la franquicia desde el año 2011.

Si bien en esta entrevista, realizada en febrero de 2017, declara que detalles sobre la operación de la franquicia y estadísticas de visitas y otros son confidenciales, entrega otros datos de interés.

Sobre la decisión de operar esta franquicia, fue vital su propia experiencia como migrante coreana en Holanda, donde utilizó el sitio local de AngloInfo para informarse y ponerse en contacto con otros extranjeros residentes en el país. Al volver a Seúl, decidió utilizar esta experiencia y sus redes con extranjeros en Corea para instalar la franquicia.

Al ser consultada sobre la principal fuente de ingresos de AngloInfo Seúl, el sitio web es el que cumple ese rol, aunque sin duda con la colaboración del trabajo en redes sociales. Aprovechando el alcance de su página de Facebook, no solo informan a sus actuales usuarios, sino que captan nuevos usuarios, y usan la plataforma para apoyar la difusión de eventos e información de sus clientes.

La oferta para sus clientes consta de *showcases* (un tipo de Google Ads que permite comprar productos relacionados con la página que se está viendo), banners, avisos clasificados y patrocinio de diversas secciones del sitio web, además de avisos con segmentación específica a través de su página de Facebook. Cuál opción utilizar en cada caso depende del presupuesto y decisión de los clientes, además del segmento demográfico al que se busca impactar.

Al ser consultada sobre cuánta gente trabaja en el sitio, Han informa que el número fluctúa dependiendo la demanda y la época del año, que en ocasiones requiere la ayuda de dos periodistas *freelance*, además de editores, personal de ventas, escritores y pasantes.

Sobre sus proyecciones para el 2017, Han explica que ella considera que AngloInfo Seúl se mantiene a la vanguardia de las tendencias de marketing digital y que eso es valorado por los clientes, siempre buscando mejorar sus plataformas sin perder la accesibilidad para los extranjeros residentes en Corea. Declara no tener proyecciones financieras.

CAPÍTULO 7

Diseñando Corea Noticias

Recapitulando los principales hallazgos de los capítulos anteriores:

- Los medios de comunicación son plataformas de dos lados, que conectan a avisadores con clientes, obteniendo usualmente sus ganancias del cobro a avisadores.
- Existe una audiencia interesada en contenidos sobre Corea en español. De los temas considerados inicialmente, se confirma el interés en economía/negocios y tecnología, no así con política, que es superado por la cultura y el idioma del país
- El experimento sobre avisadores, si bien tuvo un bajo nivel de respuesta, mostró que hay multiplicidad de instituciones y negocios que hoy promocionan sus servicios principalmente en redes sociales, que tendrían interés en invertir en un medio de las características de Corea Noticias.
- En los reportes sobre periodismo emprendedor destacan la importancia de la innovación en la definición del medio y su modelo de negocio.
- El Business Canvas resume elementos fundamentales de la propuesta de valor, costos e ingresos del medio.

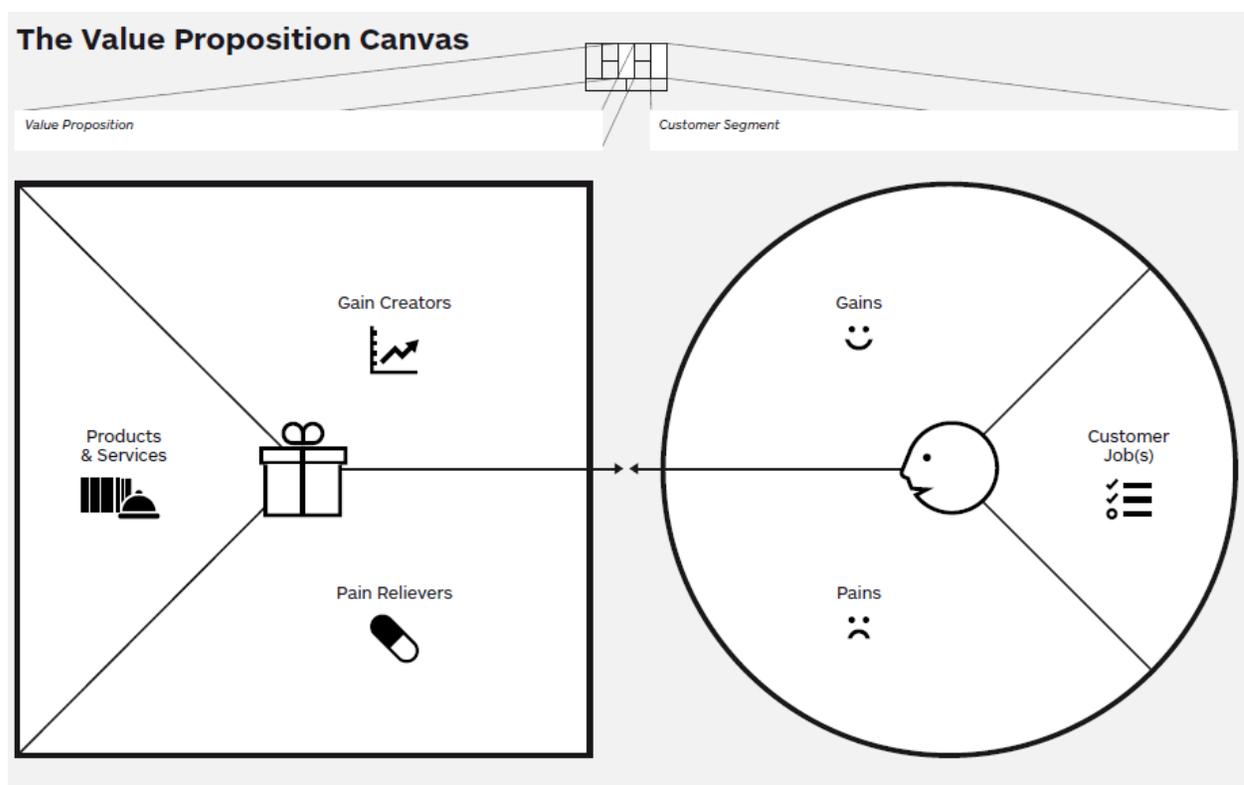
La creación de un medio online en Chile, de acuerdo al reporte de medios digitales de la Open Society Foundations (Open Society Foundations, 2012) no está regida por ninguna regulación especial: “La Ley de Telecomunicaciones y la Ley de Prensa requieren que todos los medios den a conocer el nombre de su propietario, director, dirección y área que sirven. En la realidad, sin embargo, estos detalles son difíciles de obtener.

Según la ley aplicable a corporaciones chilenas, sólo las compañías que negocian acciones en la bolsa de valores tienen que informar pública y periódicamente sobre quien ostenta su propiedad, su situación financiera y requisitos similares. Ninguna compañía de medios de comunicación presenta esa estructura y, por ello, no están obligadas a proporcionar a nadie información sobre estos puntos”. Además, las únicas

restricciones legales en temas de propiedad de medios de televisión aplican solo a radio y TV.

Descartando las restricciones legales a la creación de un medio de comunicación online, podemos seguir avanzando en la creación de la propuesta de valor de Corea Noticias, usando un *Value Proposition Canvas* (Strategyzer). Este complemento del *Business Canvas* busca el ajuste entre el producto a desarrollar y las necesidades del cliente que se busca satisfacer.

Ilustración XVII: Value Proposition Canvas



El manual recomienda partir con los *customer jobs*, es decir respondiendo preguntas como: ¿qué necesita tu cliente? ¿cuál es su contexto? ¿qué problemas necesitan resolver? ¿cómo quiere ser percibido? ¿cómo interactúa con un producto o servicio?

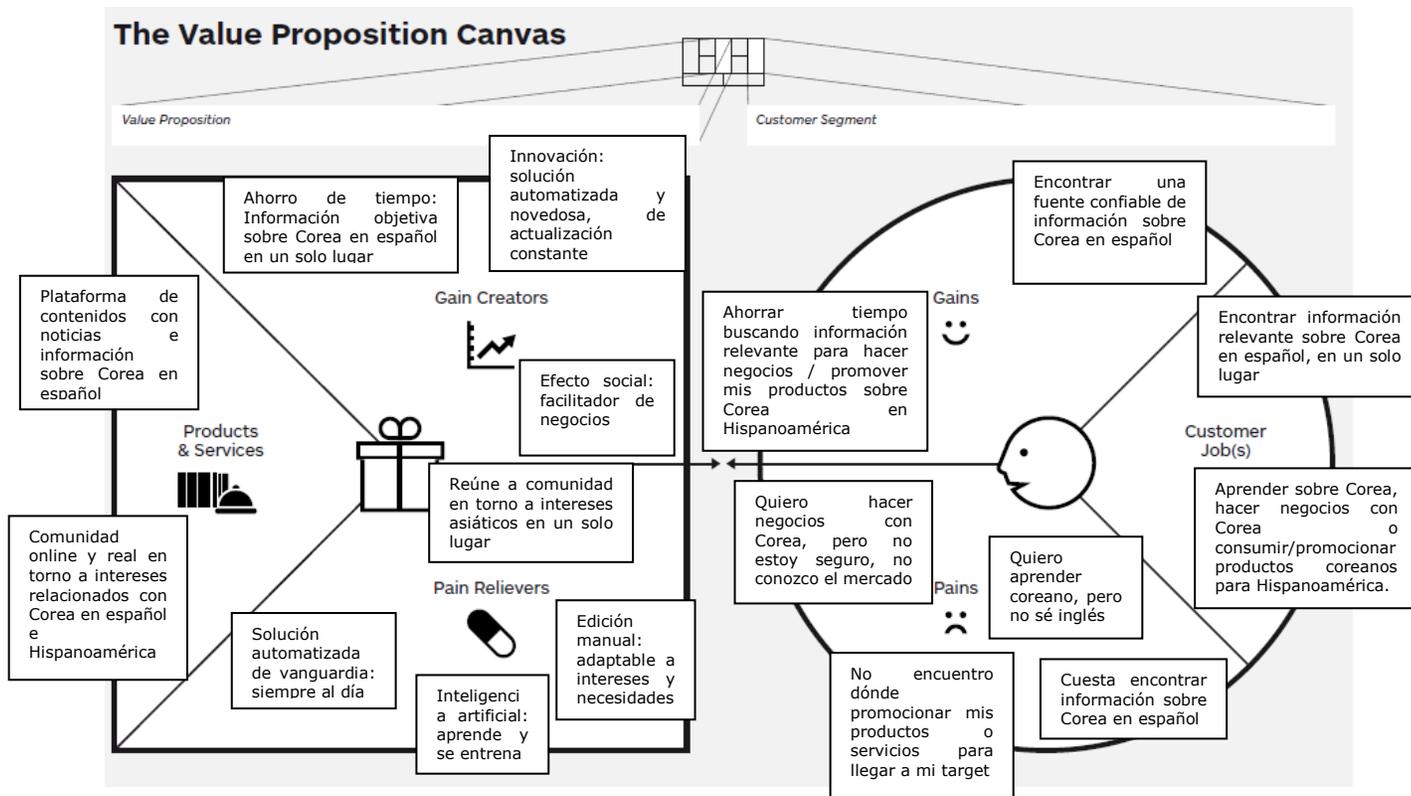
Luego se sigue con *Pains* y *Gains*. Los dolores describen lo que molesta a los clientes o les impide hacer lo que necesitan, a través de preguntas como: ¿qué es muy costoso para tus clientes? ¿qué les hace sentir mal? ¿en qué fallan las opciones actuales que

tienen? ¿cuáles son sus dificultades? ¿qué riesgos temen? ¿qué están haciendo mal? Las ganancias, por otra parte, describen los beneficios que buscan los clientes: ¿qué ahorros los harían felices? ¿qué calidad esperan? ¿qué haría sus vidas más fáciles? ¿qué es lo que buscan? ¿qué los haría adoptar una propuesta de valor?

En el lado de la propuesta de valor, se describen los productos y/o servicios, los creadores de ganancias y los *pain relievers* o soluciones al dolor de los clientes. En los creadores de ganancias, se debe explicitar cómo se pretende beneficiar al cliente: ¿qué ahorros crea? ¿cómo sorprende al cliente? ¿cómo supero la oferta actual? ¿cómo les hago la vida más fácil? ¿cómo creo efectos sociales positivos? Y en los *pain relievers*, se debe describir exactamente cómo el producto o servicio alivia dolores específicos del cliente: ¿cómo genera ahorros (de tiempo, dinero, etc.)? ¿cómo mejorar el bienestar de los clientes? ¿cómo soluciona problemas o desafíos? ¿cómo elimina riesgos? ¿cómo se hace cargo de errores frecuentes de los clientes?

Teniendo en cuenta que un medio de comunicación es un mercado de dos lados, cuenta con clientes a los dos extremos de la plataforma: los lectores, por una parte, y los avisadores por otra, el *value proposition canvas* quedaría de la siguiente forma.

Ilustración XVIII: Value Proposition Canvas Corea Noticias



Como propone uno de los co-autores del Business Canvas, Alexander Osterwalder, en su blog Strategyzer (Osterwalder, Prototype, Learn & Iterate, 2017), luego del Business Canvas y del Value Proposition Canvas, y antes de pasar a planillas de proyecciones financieras, propone seguir con el testeado del modelo de negocios testeando la factibilidad de la idea y el interés de los clientes. El mismo autor propone un cuestionario de 7 preguntas para avanzar en el proceso (Osterwalder, 7 Questions to Assess Your Business Model Design, 2011), que procederemos a responder a continuación.

1. *Switching costs*, o el costo de cambiarse a una solución alternativa.

La principal oferta de Corea Noticias es reunir en un solo lugar la información relevante sobre la actualidad y cultura del país asiático. El costo de cambio, más que monetario sería en tiempo, ya que actualmente no existe un sitio que reúna en un solo lugar esa oferta de contenidos, por lo que se deben recorrer más fuentes y traducir desde otros idiomas para obtener la misma información. Adicionalmente, se planea complementar la oferta informativa con eventos y encuentros en vivo en las

localidades donde opere Corea Noticias de forma directa o franquiciada, beneficio que sería más difícil de replicar por eventuales competidores, aumentando el valor de una solución alternativa.

2. Escalabilidad, o cuánto puede crecer el negocio sin cambiar sus costos base. Corea Noticias está diseñado para funcionar sobre una plataforma de selección, traducción y publicación automatizada. Cada nueva acción para ser ejecutada, como la adición de una fuente, podría implicar un costo adicional. Sin embargo, contando con la curva de aprendizaje y desarrollo informático de Corea Noticias, se podría usar el mismo desarrollo y escalar a una franquicia sobre el resto de los países relevantes de Asia en el comercio con Hispanoamérica, como China y Japón, creando “ChinaNoticias” y “JapónNoticias” sobre el mismo principio, una plataforma que busque, seleccione, traduzca, publique y jerarquice contenido relevante sobre estos lugares de Asia, continente alejado geográfica y culturalmente de Hispanoamérica.

3. Ingresos recurrentes, se repiten con frecuencia diaria/semanal/mensual/anual.

Por el lado de los lectores, el experimento n°1 arrojó que existe una baja disposición a pago, por lo que la suscripción queda descartada como medio de ingreso. Sin embargo, explorando fórmulas innovadoras de financiamiento de medios, y explotando las potencialidades de los mercados de dos lados, que es poner en contacto a un lado de la plataforma con el otro, se ofrecerá integrar un club de lectores a cambio de donaciones mensuales, que se carguen automáticamente a la tarjeta de crédito y se renueven anualmente, salvo que el lector exprese lo contrario. Este club de lectores dará derecho a asistir gratuitamente a encuentros de conversación y cultura en torno a Corea, donde los avisadores y *partners* del sitio de cada localidad podrán tener un stand y mostrar sus productos y servicios directamente.

Los ingresos por conceptos de donaciones/membresía se especifican en el siguiente capítulo, pero serán definidos tomando en cuenta la información recopilada a través de la encuesta a usuarios y los datos del estudio de medios online norteamericanos.

Por el lado de los avisadores, se ofrecerán distintas figuras de participación, acordes a distintos presupuestos, con distintas frecuencias. Por ejemplo, patrocinio mensual, semestral o anual de una sección del sitio; figuras publicitarias habituales como banners o fondos, contratados por un período mínimo de dos semanas; patrocinio a largo plazo del portal y derecho a participar en eventos mensuales, etc.

4. Ganancias antes del gasto

El fuerte de la inversión de Corea Noticias es para el desarrollo y puesta en marcha. Los costos de mantención son marginales, por lo que, recuperada la inversión inicial, gran porcentaje del ingreso por concepto de venta de publicidad, membresías y eventos sería ganancia.

5. Quién hace el trabajo, tú u otros.

Corea Noticias partirá como un medio que selecciona, traduce y publica noticias sobre Corea provenientes de medios en inglés, atribuyendo la autoría y/o buscando alianzas de distribución de contenidos con estos medios (Yonhap News ya cuenta con la figura). Además, la edición manual permite agregar secciones customizadas a pedido de los clientes, contenido exclusivo o colaboraciones de periodistas y columnistas freelance interesados en una plataforma para su trabajo. Por lo tanto, partiría fuertemente basado en contenidos ya existentes, pero que deben ser traducidos, organizados y publicados por la plataforma informática; a lo que además se le puede agregar customización en etapas posteriores de desarrollo.

6. Tu modelo de negocios te protege de la competencia.

Con el acceso a los proveedores correctos se podría replicar la técnica de selección, traducción y publicación automatizada, sin embargo, la combinación de idioma diferente del inglés y relevante para el mercado hispanoparlante, más mercado relevante económicamente para la macro zona que habla español, es difícil de replicar más allá de Asia. Y la escalabilidad de Corea Noticias a China Noticias y Japón Noticias ya está contemplada. El principal valor de Corea Noticias es integrar las opciones de selección, traducción y jerarquización de noticias, versus las alternativas como Google Translate, que se puede usar solo después de buscar activamente las noticias. O

Google News, entrega las noticias solo ordenadas temporalmente y cumpliendo con la palabra buscada, pero no jerarquiza ni distingue la calidad de las fuentes.

7. Estructura de costos diferenciadora

Luego de la inversión inicial en el desarrollo y contrato de la solución informática, los costos fijos de Corea Noticias son relativamente bajos, y se puede contratar personal *freelance* de forma temporal en caso de aumento de demanda o temporadas especiales. Por ejemplo, contar con colaboradores *freelance* para los eventos especiales para socios, los que pueden ser reclutados desde cursos de idioma coreano o en grupos online de intereses comunes, con pago por evento a honorarios. O para implementar una nueva línea de contenidos, contratar periodistas en práctica con intereses en el área, quienes generalmente tienen habilidades digitales e implican un bajo costo de contratación.

Corea Noticias, periodismo de bots

Dada la importancia de la innovación y/o disrupción tecnológica en el desarrollo de medios digitales, y para hacer de Corea Noticias una plataforma atractiva en sí misma para avisadores y más efectiva en costos fijos de contratación y operación, se ha optado por recoger una de las más recientes tendencias que une periodismo y tecnología, llamada periodismo de *bots*.

La última edición de la revista Wired, de marzo 2017, está dedicada a la crisis de las noticias, y entre sus artículos se encuentra "Qué significan los bots que escriben noticias para el futuro del periodismo" (What News-Writing Bots Mean for the Future of Journalism (Joe Keohane para Revista Wired, 2017)). Aquí destacan el caso de Heliograf, sistema de inteligencia artificial desarrollado por el Washington Post, que debutó publicando artículos para las Olimpiadas de Rio y ha sido desarrollado hasta incorporar la voz editorial del medio y escribir artículos de política. El objetivo es aprovechar sus capacidades para aumentar audiencias, a través de la generación de múltiples historias para nichos o comunidades, además de hacer más eficiente la sala de redacción, reservando el recurso "humano" para donde realmente se necesita.

Otras opciones son los *chatbots*, usualmente utilizados para la distribución de contenido web a través de plataformas de mensajería. Por ejemplo, la BBC cuenta con BBC Mundo para Facebook Messenger (BBC, s.f.), sin embargo no es el tipo de uso que busca Corea Noticias, al menos en una primera etapa.

Una opción de desarrollo de un *bot*, con las funcionalidades que Corea Noticias requiere, se puede realizar trabajando con Watson, plataforma tecnológica de IBM de computación cognitiva abierta. Trabaja con *big data*, los grandes volúmenes de información digital que se generan día a día, con capacidad para analizar datos no estructurados, encontrando relaciones y patrones entre datos, además utiliza procesos de lenguaje y análisis de sentimiento para valorar y poner en perspectiva la información (Cognitiva, s.f.). IBM cuenta con una *developer cloud* para Watson, un ecosistema abierto para que desarrolladores puedan trabajar con las API Watson.

En su galería de ejemplos, IBM Watson cuenta con plataformas de análisis de noticias y traducción. Para lograr una solución como Corea Noticias, se necesita un *scraper*, programas que recorren y descargan el contenido de sitios web a archivos de datos, archivos que serían el input para una plataforma de traducción de estos contenidos, que luego se conectarían con el administrador de contenidos del sitio web, el que los publicará según relevancia, entrenando un sistema de *ranker*.

Así, Corea Noticias en una primera etapa, se actualizaría constantemente recogiendo desde sitios fuentes determinados artículos de categorías preestablecidas, los que serán rastreados al ser publicados, descargados, traducidos y re-publicados en español, ordenados por relevancia a medida que la plataforma aprenda un mix de factores como palabras clave, *pageviews*, etc. Esto permitiría mantener el sitio funcionando prácticamente sin necesidad de intervención humana.

Luego de tres meses de marcha blanca, para elaborar estadísticas de visitas y observar tendencias, comenzaría una ronda de exhibición de resultados a posibles avisadores y socios, aumentando la participación humana en la actualización del sitio a medida que las alianzas y campañas comerciales lo requieran.

Para implementar el modelo de financiamiento que combine ingresos por publicidad y membresías de socios que asistan a eventos periódicos en torno a la cultura y el idioma, con alcance hispanoamericano, se implementará un modelo de franquicias, donde un periodista (u profesional afín) pueda hacerse cargo de implementar la venta de publicidad a clientes locales y la organización de los eventos periódicos, con el pago de un *fee* inicial y luego comisiones por ventas mensuales.

Resultado

Tabla 7: Business Canvas Corea Noticias post diseño

Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationships	Customer Segments
<ul style="list-style-type: none"> Socios: Explorar agrupaciones de coreanos en Chile y Latinoamérica, embajada de Chile en Corea, Pro Chile Corea, asociaciones de exportadores en Chile, asociaciones pro Asia. Negocios online latinoamericanos, productoras de entretenimiento, centros de idioma. Proveedores: Medios coreanos en inglés, blogueros latinos en Corea, periodistas latinos de franquicia o relacionados Recursos: Información que debe ser seleccionada y procesada por plataforma Actividades de socios: promoción alianzas 	<ul style="list-style-type: none"> Actividades: Selección y traducción de información sobre Corea en inglés a través de software/inteligencia artificial Canales de distribución: búsqueda de alianzas e identificación de grupos clave Relaciones con clientes: reuniones, presentación, alianzas, eventos 	<ul style="list-style-type: none"> Valor: Disponibilizar online información estratégica (política-económica - cultural - tecnológica) sobre Corea en español, que hoy no está disponible. Crear comunidades virtuales y reales en Hispanoamérica en torno a interés por Corea, negocios y cultura. Productos: para avisadores, espacios para contenidos patrocinado. Para lectores, membresías con acceso a eventos exclusivos, ser parte de una comunidad. Necesidades de clientes: información sobre Corea en español, espacio donde promover servicios relacionados. 	<ul style="list-style-type: none"> Clientes: dos tipos, avisadores y lectores Con avisadores: ofrecer espacio y audiencia Con lectores: ofrecer información de interés en canales digitales e instancia para integrar una comunidad de intereses similares. 	<ul style="list-style-type: none"> Segmentos de lectores: interesados en Corea en general, interesados en negocios con Corea, coreanos interesados en el idioma, organizaciones interesadas en vincular Corea y Chile/Latinoamérica Segmentos de avisadores: Interesados en negocios con Corea o relacionados con productos coreanos, organizaciones interesadas en vincular Corea y Chile/Hispanoamérica, organizaciones interesadas en difundir cultura y entretenimiento coreana en Hispanoamérica.
Key Resources <ul style="list-style-type: none"> Recursos clave: Información en inglés o español, software / IA Canales de distribución: web, Mobile, redes sociales, grupos específicos, google ads Relación con clientes: fidelización de alianzas, espacios de contenido, eventos 			Channels <ul style="list-style-type: none"> Canales: con lectores sitio web, redes sociales, google ads. Con avisadores: reuniones de negocios, informes de resultados, eventos periódicos con lectores. 	
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> Costos: Servidor, dominio, desarrollo, mantenimiento, marketing (impulso de publicaciones en redes, google ads) Adquisición y fidelización de clientes. 		Revenue Streams <ul style="list-style-type: none"> Para avisadores: banners, fondos, contenido patrocinado, alianzas, campañas en redes sociales, presencia en eventos con lectores Otros: Google ads 		

CAPÍTULO 8

Modelo de costos

El primer costo a considerar es el desarrollo de la solución informática usando la capacidad de procesamiento de IBM Watson. Según las estimaciones de los consultores en tecnología Asimov¹¹, este desarrollo podría costar desde US\$ 10.000, conectando un *scraper* de los sitios seleccionados a Watson para la traducción y posterior publicación de contenidos; hasta US\$ 100.000 incorporando el entrenamiento del *ranker* y el desarrollo del sitio web, con posibilidades intermedias dependiendo cuánto del producto desarrolle el proveedor y con qué grado de profundidad.

La empresa Cognitiva¹² posee las licencias de uso de IBM Watson para Latinoamérica, pero no fue posible conseguir con ellos una valorización aproximada del uso de la plataforma para Corea Noticias, ya que una cotización implica el uso de horas hombre por parte de la empresa. De todos modos, como se puede observar en el catálogo Bluemix de IBM¹³, un ambiente de código abierto que permite usar APIs de IBM y otros proveedores, los cobros por el uso de estas soluciones generalmente están relacionados al volumen de transacciones que deben procesar, con precios cercanos a US\$ 80 al mes.

Otros costos involucrados son el hosting, que puede ir desde un servidor privado virtual entre US\$ 15 y US\$ 120 al mes (dependiendo de su capacidad, en Blue Hosting), hasta un servidor dedicado cuyas tarifas parten en US\$ 149 al mes. Un dominio www.coreanoticias.com, que funcione para toda Hispanoamérica, tiene un valor de US\$70 para 5 años.

Dado el sistema automatizado para la publicación de noticias, y el modelo de franquicias locales a lo largo de Hispanoamérica, que pagan una licencia inicial y luego

¹¹ <http://asimov.cl/>

¹² <https://www.cognitiva.la/>

¹³ <https://console.ng.bluemix.net/catalog/?category=watson>

comisiones por venta a la oficina central, no habría un gasto en remuneraciones, al ser cada periodista (o profesional afín) a cargo de cada franquicia local su propio editor y gestor comercial, obteniendo su remuneración de la venta y la gestión local que pueda hacer, y pudiendo contratar ayuda *freelance* de ser necesario.

A estos costos fijos en infraestructura se sumarían costos variables en marketing y eventos de promoción en oficina central y franquicias.

Tabla 8: Costos fijos Corea Noticias (elaboración propia)

Costos (US\$)					
Columna1	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desarrollo inicial	60000				
Licencia IBM Watson	960	1056	1162	1278	1406
Hosting	90	98	108	119	131
Dominio	70	77	85	93	102
Marketing	1000	1100	1210	1331	1464
Eventos	1500	1650	1815	1997	2196
Total	63620	3981	4380	4818	5299

*Valor del desarrollo inicial calculado como el promedio entre la posibilidad más cara y la más económica, al igual que el valor del hosting. Los costos del año 1 en adelante aumentan un 10% cada año.

Financiamiento inicial

Dadas las características de Corea Noticias, que implican un desarrollo tecnológico de vanguardia existen posibilidades de postular el proyecto a fondos de inversión específicos que permitirían financiar el desarrollo inicial.

A nivel nacional, existe en Corfo el Fondo de Innovación Empresarial de Alta Tecnología¹⁴, destinado a "desarrollar soluciones (productos / procesos / servicios) innovadoras a desafíos productivos complejos, en el horizonte del conocimiento y de orden global, a través de I+D y desarrollo de tecnología de punta, con llegada a mercado". A este fondo pueden postular empresas y personas naturales, con iniciación de actividades, cubriendo hasta un 50% del costo total del proyecto con un tope de \$400.000.000.

¹⁴ <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/innovacion-empresarial-de-alta-tecnologia>

A nivel internacional, la Knight Foundation cuenta con diversos *challenges* y una postulación constante a fondos destinados a emprendimientos periodísticos, con foco en tecnología, comunidades y más. Dentro de las líneas de financiamiento disponibles, el fondo más adecuado sería el Knight Enterprise Fund, el que invierte en empresas en etapas tempranas de desarrollo que mejoren la calidad del acceso a la información. Buscan compañías con “soluciones disruptivas en la intersección de la información, comunidad y compromiso”, ya sea a través de herramientas de publicación, tecnología que optimice ingresos, o soluciones tecnológicas que faciliten el acceso de la población a la información. Este fondo funciona como *venture* capital con estas empresas, entregando montos diversos a cada empresa, manejando un portafolio de US\$ 20.000.000 anuales¹⁵.

Modelo de ingresos

De acuerdo a un estudio de eMarketer, empresa de investigación del mundo digital, Latinoamérica será el mercado de mayor crecimiento publicitario hacia 2019 (eMarketer, 2015), siendo sus seis principales mercados Brasil, México, Argentina, Colombia, Chile y Perú.

Las inversiones en publicidad digital en 2015 llegarían a US\$ 6.820.000 según la publicación, cifra equivalente al 16,3% del gasto en la región. El área más prometedora es el marketing en móviles, el que duplicaría su tamaño en un año, pasando desde US\$ 1.290.000 en 2015 hasta US\$ 7.920.000 en 2019, de acuerdo a las proyecciones de la empresa.

¹⁵ https://www.missioninvestors.org/sites/default/files/tool_images/KF_KEF_Lessons-From-Early-Years_final051016.pdf

Tabla 9: Proyecciones de gastos en publicidad digital 2014-2019

Total Media, Digital and Mobile Internet Ad Spending in Latin America, by Country, 2014-2019 billions						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Total media ad spending*						
Brazil	\$18.76	\$20.45	\$22.60	\$24.63	\$27.09	\$29.26
Mexico	\$4.94	\$5.32	\$5.69	\$6.05	\$6.51	\$6.90
Argentina	\$3.96	\$5.07	\$6.34	\$7.90	\$9.71	\$11.66
Colombia	\$1.36	\$1.46	\$1.53	\$1.58	\$1.63	\$1.66
Chile	\$1.22	\$1.22	\$1.23	\$1.25	\$1.28	\$1.30
Peru	\$0.73	\$0.80	\$0.86	\$0.93	\$0.98	\$1.03
Other	\$7.03	\$7.53	\$8.06	\$8.61	\$9.40	\$9.87
Latin America	\$38.02	\$41.85	\$46.31	\$50.95	\$56.60	\$61.68
Digital ad spending**						
Brazil	\$2.93	\$3.40	\$4.05	\$4.65	\$5.21	\$5.79
Mexico	\$0.96	\$1.20	\$1.42	\$1.63	\$1.83	\$2.01
Argentina	\$0.52	\$0.78	\$1.08	\$1.39	\$1.77	\$2.23
Colombia	\$0.13	\$0.17	\$0.20	\$0.23	\$0.26	\$0.29
Chile	\$0.14	\$0.16	\$0.19	\$0.21	\$0.23	\$0.24
Peru	\$0.07	\$0.08	\$0.10	\$0.12	\$0.13	\$0.15
Other	\$0.85	\$1.02	\$1.22	\$1.44	\$1.66	\$1.89
Latin America	\$5.61	\$6.82	\$8.25	\$9.68	\$11.10	\$12.60
Mobile internet ad spending***						
Brazil	\$0.27	\$0.60	\$1.14	\$1.94	\$3.00	\$3.75
Mexico	\$0.22	\$0.39	\$0.59	\$0.83	\$1.08	\$1.36
Argentina	\$0.03	\$0.10	\$0.25	\$0.50	\$0.90	\$1.35
Colombia	\$0.01	\$0.02	\$0.04	\$0.08	\$0.12	\$0.17
Chile	\$0.01	\$0.02	\$0.04	\$0.06	\$0.10	\$0.14
Peru	\$0.00	\$0.01	\$0.01	\$0.03	\$0.04	\$0.07
Other	\$0.07	\$0.15	\$0.27	\$0.49	\$0.78	\$1.09
Latin America	\$0.62	\$1.29	\$2.34	\$3.92	\$6.03	\$7.92

Note: numbers may not add up to total due to rounding; *includes digital (desktop/laptop, mobile and other internet-connected devices), directories, magazines, newspapers, outdoor, radio and TV; **includes advertising that appears on desktop and laptop computers as well as mobile phones, tablets and other internet-connected devices, and includes all the various formats of advertising on those platforms; excludes SMS, MMS and P2P messaging-based advertising; ***includes display (banners, video and rich media) and search; excludes SMS, MMS and P2P messaging-based advertising; includes ad spending on tablets
Source: eMarketer, Sep 2015

Digital Ad Spending in Latin America, by Format, 2014-2019 billions, % change and % of total						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Display*	\$2.84	\$3.43	\$4.14	\$4.83	\$5.49	\$6.22
—% change	38.6%	20.7%	21.0%	16.6%	13.6%	13.3%
—% of total	50.6%	50.2%	50.2%	49.9%	49.5%	49.4%
Search**	\$2.24	\$2.78	\$3.42	\$4.07	\$4.77	\$5.48
—% change	43.5%	24.2%	23.0%	19.1%	17.1%	15.0%
—% of total	39.9%	40.8%	41.4%	42.1%	43.0%	43.5%
Classifieds***	\$0.53	\$0.61	\$0.69	\$0.77	\$0.84	\$0.90
—% change	32.3%	15.7%	12.5%	12.0%	8.7%	7.2%
—% of total	9.5%	9.0%	8.4%	8.0%	7.6%	7.2%
Total	\$5.61	\$6.82	\$8.25	\$9.68	\$11.10	\$12.60
—% change	39.9%	21.6%	21.0%	17.2%	14.7%	13.5%

Note: includes advertising that appears on desktop and laptop computers as well as mobile phones, tablets and other internet-connected devices on all formats mentioned; *includes banners (static display), rich media, sponsorships, video (including advertising that appears before, during or after digital video content in a video player), email, fixed and rotating display, Google AdSense, social media, pop-ups and takeovers; excludes affiliate listings; **includes paid listings, contextual text links, paid inclusion and sponsored links in Google AdWords and Yahoo Search/Bing; excludes SEO; ***includes B2B and B2C only; excludes classified ads related to C2C, employment, employment exchange and recruitment
Source: eMarketer, Sep 2015

195586

www.eMarketer.com

Como referencia del mercado de publicidad digital chileno, a continuación, se muestra una tabla con el tarifario publicitario de Emol.com.

Tabla 10: Tarifario publicitario Emol 2016

Nombre Formato	Recorrido	Tipo Formato	Impresiones	Valor Tarifa solo web Bruto	Valor tarifa solo web neto
Interstitial - push am/pm	Portada	auspicio 1/2 día	-	8.700.000	\$ 7.395.000
PushDown Simple Portada	Portada	auspicio 1/2 día	-	7.600.000	\$ 6.460.000
Fullpage ROS (1-2-3)	Portada	CPM	500.000		\$ 6.000.000
Super Banner 01	Portada	CPM	500.000		\$ 5.000.000
Super Banner 02	Portada	CPM	500.000		\$ 4.400.000
Super Banner 03	Portada	auspicio día	-	2.800.000	\$ 2.380.000
Super Banner 04	Portada	auspicio día	-	2.200.000	\$ 1.870.000
Super Banner 05	Portada	auspicio día	-	1.700.000	\$ 1.445.000
Streaming (1 hora portada de Emol) sujeto a visto bueno editorial	Portada	auspicio			\$ 3.000.000

Nombre Formato	Recorrido	Tipo Formato	Impresiones	Valor Tarifa solo web Bruto	Valor tarifa solo web neto
Interstitial - push am/pm (ROS portadas)	Canales	auspicio 1/2 día	-	\$ 2.000.000	\$ 1.700.000
Midbanners Combinados	Canales	CPM	500.000		\$ 1.100.000
PushDown Simple Portada	Canales	CPM	500.000		\$ 6.000.000
Fullpage	Canales	CPM	500.000		\$ 5.000.000
@Pagina 1	Canales	CPM	500.000		\$ 3.800.000
@Pagina 2	Canales	CPM	500.000		\$ 3.500.000
Super Banner 01	Canales	CPM	500.000		\$ 3.900.000
Fullpage	ROS	CPM	500.000		\$ 2.700.000
@Pagina	ROS	CPM	500.000		\$ 2.200.000

Nombre Formato	Recorrido	Tipo Formato	Impresiones	Valor Tarifa solo web Bruto	Valor tarifa solo web neto
@Pagina 2 e interiores	Móviles	CPM	500.000		\$ 6.000.000
Preroll	EmoTV	Plays	100.000		\$ 2.700.000
Programa online	EmoTV	producción más auspicio			\$ 2.000.000

Con las positivas perspectivas para la inversión en publicidad digital en la región donde se desarrollaría Corea Noticias, y tomando como referencia las tarifas de publicidad de Emol y los rangos de ganancias de los medios digitales locales norteamericanos encuestados por el Tow-Knight Center, podemos esbozar un esquema de tarifas de avisaje.

Considerando que Emol es uno de los 5 sitios más visitados de Chile de acuerdo a Alexa¹⁶, sus tarifas deben ser consideradas como *premium* en la industria. Un medio surgiendo que necesita posicionarse, y que además enfrenta costos fijos menores, puede establecer tarifas de un 25% el valor del líder.

Sin haber definido aún la estructura del sitio a través de los wireframes apropiados, se pueden establecer algunas tarifas y formatos básicos:

¹⁶ <http://www.alexa.com/topsites/countries/CL>

Tabla 11: Tarifario tentativo Corea Noticias 2017

Nombre	Impresiones	Duración	Ubicación	Tarifa bruta	Tarifa US
Portada am/pm	n/a	12 hrs	Portada	1000000	1500
Fondo página	n/a	Semanal	Portada	2000000	3000
Banner superior	100000	n/a	Portada	1500000	2200
Banner medio	100000	n/a	Portada	1000000	1500
Banner inferior	100000	n/a	Portada	750000	1100
Portada2 am/pm	n/a	12 hrs	Sección	750000	1100
Fondo página	n/A	Semanal	Sección	1500000	2200
Banner superior	100000	n/a	Sección	1000000	1500
Banner medio	100000	n/a	Sección	750000	1100
Banner inferior	100000	n/a	Sección	500000	750
Preroll video	100000	n/a	Videos propios	350000	500
Streaming evento		1 hora	Videos propios	500000	750
Patrocinio sección	n/A	Semanal	Sección	750000	1100

Otra fuente de ingresos proyectada es la de membresías anuales, que den acceso a eventuales contenidos exclusivos en el sitio y además sean el ticket de entrada a eventos presenciales mensuales o bimensuales, en torno al idioma y la cultura coreana, y que además sean un punto de encuentro “en vivo” entre los lectores de Corea Noticias y sus avisadores, quienes podrán exponer en el lugar sus productos y servicios.

De acuerdo al experimento n°1, los contenido exclusivo que generaron mayor interés fueron los videos temáticos, información sobre dónde encontrar productos coreanos en la ciudad, lecciones de idiomas y columnistas. Así, los eventos cubren prácticamente todas estas temáticas. Además, de acuerdo al mismo experimento, si bien la disposición a pago por contenido es minoritaria, esta rondaba los US\$ 5. Es por eso que se decide establecer el valor de la membresía anual en US\$ 50.

Proyecciones financieras

Tras conocer los costos, posibilidades de financiamiento y modelo de ingresos de Corea Noticias, podemos proponer flujos bajo los siguientes supuestos:

1. Evaluación de Proyecto a 5 años, financiamiento total por Knight Enterprise Fund, escenario optimista con ganancias en el rango tope de la encuesta del Tow-Knight (ganancias totales US\$30.000 al mes, se ajusta a US\$ 25.000 solo por venta publicidad), 180 membresías el primer año (15 membresías por mes) y un ritmo de crecimiento de un 10% anual en ganancias y membresías. Costos crecen a un 10% anual.

Tabla 12: Estado de Resultado y Flujo de Caja Optimista Corea Noticias

Estado de Resultado y Flujo de caja Optimista (US\$)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		309000	339900	373890	411279	452407
Venta Publicidad		300000	330000	363000	399300	439230
Membresías		9000	9900	10890	11979	13177
Costos		29830	20736	22810	25091	27600
Desarrollo informático/AI		20000	10000	11000	12100	13310
Licencias		960	1056	1162	1278	1406
Dominio		70	0	0	0	0
Hosting		100	110	121	133	146
Administración & Ventas		4800	5280	5808	6389	7028
Marketing		2400	2640	2904	3194	3514
Eventos		1500	1650	1815	1997	2196
Utilidad Bruta		279170	319164	351080	386188	424807
Impuestos (20%)		55834	63833	70216	77238	84961
Utilidad Neta		223336	255331	280864	308951	339846
Desarrollo informático/AI	-60000					
Capital de Trabajo/*Recup	-60000	-60000				
Aporte Knight	60000					
Flujo de Caja Neto	-60000	163336	255331	280864	308951	339846
Flujo de Caja Acumulado		163336	418667	699532	1008482	1348328

2. Evaluación de proyecto a 5 años, financiamiento total por Knight Enterprise Fund, escenario promedio con ganancias en el rango medio de la encuesta del Tow-Knight (ganancias totales US\$ 15.000 al mes, se ajusta a US\$ 12.000 por venta de publicidad), 120 membresías el primer año (10 membresías por mes) y un ritmo de crecimiento de 5% anual en ganancias y membresías. Costos crecen a un 10% anual y fueron aumentados respecto del escenario optimista.

Tabla 13: Estado de Resultados y Flujo de Caja Normal Corea Noticias

Estado de Resultado y Flujo de caja Normal(US\$)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		150000	157500	165375	173644	182326
Venta Publicidad		144000	151200	158760	166698	175033
Membresías		6000	6300	6615	6946	7293
Costos		32730	23926	26319	28950	31846
Desarrollo informático/AI		20000	10000	11000	12100	13310
Licencias		960	1056	1162	1278	1406
Dominio		70	0	0	0	0
Hosting		100	110	121	133	146
Administración & Ventas		6000	6600	7260	7986	8785
Marketing		3600	3960	4356	4792	5271
Eventos		2000	2200	2420	2662	2928
Utilidad Bruta		117270	133574	139056	144693	150480
Impuestos (20%)		23454	26715	27811	28939	30096
Utilidad Neta		93816	106859	111245	115755	120384
Desarrollo informático/AI	60000					
Capital de Trabajo/*Recup	60000	-60000				
Aporte Knight	60000					
Flujo de Caja Neto	-60000	33816	106859	111245	115755	120384
Flujo de Caja Acumulado		33816	140675	251920	367675	488059

3. Evaluación de proyecto a 5 años, financiamiento parcial por Corfo, escenario pesimista con ganancias en el rango mínimo de la encuesta del Tow-Knight (ganancias totales de US\$ 5.000 al mes, ajustadas a US\$4.000 por venta de publicidad), 60 membresías el primer año (5 membresías por mes) y un ritmo de crecimiento de 3% anual. Costos crecen al 10% anual y se mantienen como en escenario normal.

Tabla 14: Estado de Resultados y Flujo de Caja Pesimista Corea Noticias

Estado de Resultado y Flujo de caja Pesimista(US\$)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		51000	52530	54106	55729	57401
Venta Publicidad		48000	49440	50923	52451	54024
Membresías		3000	3090	3183	3278	3377
Costos		32730	23926	26319	28950	31846
Desarrollo informático/AI		20000	10000	11000	12100	13310
Licencias		960	1056	1162	1278	1406
Dominio		70	0	0	0	0
Hosting		100	110	121	133	146
Administración & Ventas		6000	6600	7260	7986	8785
Marketing		3600	3960	4356	4792	5271
Eventos		2000	2200	2420	2662	2928
Utilidad Bruta		18270	28604	27787	26779	25555
Impuestos (20%)		3654	5721	5557	5356	5111
Utilidad Neta		14616	22883	22230	21423	20444
Desarrollo informático/AI	60000					
Capital de Trabajo/*Recup	60000	-60000				
Aporte Corfo	30000					
Flujo de Caja Neto	-90000	-45384	22883	22230	21423	20444
Flujo de Caja Acumulado		-135384	-112501	-90271	-68848	-48404

Para simplificar las proyecciones, en esta ocasión no se consideraron ingresos por franquicias, las que serán consideradas como una fuente de ingresos "opcional" para el modelo de negocios.

Estos escenarios permiten definir que las variables críticas para el éxito del proyecto son la forma y porcentaje de financiamiento de la inversión inicial en el desarrollo de la solución informática en que se basa Corea Noticias, y luego la venta de publicidad que permita cubrir rápidamente el capital de trabajo y financiar mejoras al desarrollo, personal y otros insumos para la realización de eventos que permitan captar membresías que perduren en el tiempo.

Indicadores Económicos

Luego de determinar los flujos de caja entregados para los escenarios optimista, normal y pesimista, se busca llegar a indicadores económicos que permitan determinar la rentabilidad del proyecto, a través de herramientas como la TIR – Tasa Interna de Retorno o Rentabilidad - y el VAN – Valor Actual Neto- del proyecto, para cada uno de los escenarios proyectados a 5 años.

El cálculo del Valor Actual Neto (VAN) se realizará con una tasa de descuento del 15%, obtenido de las tablas del profesor Aswath Damodaran para la industria de Diarios y Publicaciones, construida con las empresas más similares a lo que será Corea Noticias¹⁷.

Flujo optimista

TIR: 312%

VAN: US\$ 891.318

Flujo Moderado

TIR: 112%

VAN: US\$ 335.327

Flujo Pesimista

TIR: -13%

VAN: US\$ 53.777

¹⁷ <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

CONCLUSIONES

Internet democratizó el acceso a la información y también el acceso a crearla. Y si bien vivimos en un mundo cada vez más globalizado e interconectado, las fronteras idiomáticas y culturales siguen dividiendo al mundo. La idea de Corea Noticias surge al observar en terreno la poca disponibilidad de información sobre Corea en español, y cómo este hecho –aún no abordado por medios o empresas- podría estar afectando el intercambio comercial entre el importante país asiático e Hispanoamérica.

Aplicando metodologías surgidas en el mundo del emprendimiento, el proceso de evaluación y diseño de Corea Noticias se sirve del Business Canvas, de experimentos e iteraciones para diseñar una solución económicamente atractiva y viable. Así, surge la innovación tecnológica y la inteligencia artificial como opción de desarrollo, buscando superar las limitaciones ampliamente documentadas del mercado de los medios de comunicación, por sus características de plataforma o mercado de dos lados, que se sirve de los clientes de un lado para obtener ganancias del otro lado.

Encuestas a potenciales usuarios permitieron confirmar el interés por un medio de estas características, y encuestas a potenciales avisadores permitieron vislumbrar disponibilidad de fondos e interés por un medio de las características de Corea Noticias. La propuesta de valor diferenciadora busca basarse en la inteligencia artificial para desarrollar un medio novedoso en sí mismo, y con bajos costos de infraestructura y RR.HH., basándose en la economía digital.

El ejercicio de análisis de escenarios económicos, evaluando el proyecto a 5 años en diversas situaciones de ingresos, membresías, costos y crecimiento permitieron determinar que las variables clave para el éxito del proyecto residen en el financiamiento inicial del desarrollo informático y la venta de publicidad, que permitan recuperar el trabajo y entregar buenos flujos de efectivo. Así, el escenario optimista entrega una TIR de 312% y un VAN cercano a los US\$ 900.000, pero el escenario pesimista, con financiamiento parcial y bajas ventas, indica que en esas condiciones el proyecto no sería recomendable, con una TIR de -13% y un VAN de poco más de US\$50.000, que ni siquiera recuperaría la inversión inicial.

De esta forma, se puede concluir que Corea Noticias debe esforzarse por conseguir financiamiento disponible para iniciativas de tecnología innovadora, además de apoyar su lanzamiento con amplia difusión, destacando sus características especiales, que permitan atraer interés de audiencia y avisadores, ya que incluso financiando de forma íntegra el desarrollo inicial, la venta de publicidad es clave para la sustentabilidad y escalabilidad del proyecto en el tiempo. En este escenario, ser el *first mover* en el desarrollo de medios digitales de estas características puede ser un factor clave para el éxito.

BIBLIOGRAFÍA

- Ambrus, A. y. (Agosto de 2004). *Price Dispersion and Loss Leaders*. Recuperado el Enero de 2017, de Universidad de Duke - Departamento de Economía: <http://public.econ.duke.edu/~aa231/lossleaderpostedb.pdf>
- Anderson, S. y. (Junio de 2015). *Toulouse School of Economics*. Obtenido de http://www.tse-fr.eu/sites/default/files/TSE/documents/doc/wp/2016/wp_tse_632.pdf
- Banco Interamericano del Desarrollo (BID). (Marzo de 2015). *Banco Interamericano del Desarrollo*. Recuperado el Enero de 2017, de www.iadb.org: https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6830/Corea_y_America_Latina_Hacia_una_relacion_diversa_y_dinamica.pdf?sequence=9
- BBC. (s.f.). Recuperado el Febrero de 2017, de <http://bbcnewslabs.co.uk/projects/bots/>
- Breiner, J. (15 de Julio de 2016). *IJ Net, Red de Periodistas Internacionales*. Obtenido de <https://ijnet.org/es/blog/las-carreras-de-periodismo-incorporan-cada-vez-m%C3%A1s-el-emprededurismo>
- Clayton M. Christensen, D. S. (Otoño de 2012). Breaking News. *Nieman Report - Be the disruptor*, 66(3), 6-20. Recuperado el Enero de 2017, de <http://nieman.harvard.edu/wp-content/uploads/pod-assets/ebook/niemanreports/fall2012/NiemanReports-Fall2012CoverStory.pdf>
- Cognitiva. (s.f.). Obtenido de <http://cognitiva.la/que-es-ibm-watson/>
- Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales - Departamento Asia y Oceanía. (Junio de 2016). Cifras relación comercial Corea - Chile. *Seminario InvestChile*. Seúl, Corea.
- Eggers, W. D. (2014). *La revolución de las soluciones*. LID Editorial.
- eMarketer. (Septiembre de 2015). Obtenido de <https://www.emarketer.com/Article/Latin-America-Has-Fastest-Growing-Ad-Market/1012993>
- Hagi, A. (Noviembre de 2006). *Harvard Business School*. Obtenido de <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/07-094.pdf>

- Joe Keohane para Revista Wired. (Febrero de 2017). *Wired*. Obtenido de <https://www.wired.com/2017/02/robots-wrote-this-story/>
- Ministerio de Relaciones Exteriores de Corea. (s.f.). *Estatus de Acuerdos de Libre Comercio*. Recuperado el Enero de 2017, de http://www.mofa.go.kr/ENG/policy/fta/status/overview/index.jsp?menu=m_20_80_10
- Open Society Foundations. (Octubre de 2012). Recuperado el Marzo de 2017, de https://www.opensocietyfoundations.org/sites/default/files/mapping-digital-media-chile-sp-20140109_1.pdf
- Osterwalder, A. (Septiembre de 2011). *Business Model Alchemist*. Obtenido de <http://businessmodelalchemist.com/blog/2011/09/7-questions-to-assess-your-business-model-design.html>
- Osterwalder, A. (Febrero de 2017). *Blog Strategyzer*. Obtenido de <http://blog.strategyzer.com/posts/2017/2/16/prototype-learn-iterate>
- Osterwalder, A. e. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Ries, E. (2011). *The Lean Start Up*. New York: Crown Business.
- Shirky, C. B. (Diciembre de 2014). *Post-Industrial Journalism: Adapting to the present*. Recuperado el Enero de 2017, de Tow Center For Digital Journalism: <http://towcenter.org/research/post-industrial-journalism-adapting-to-the-present-2/>
- Strategyzer. (s.f.). Obtenido de <https://assets.strategyzer.com/assets/resources/the-value-proposition-canvas-instruction-manual.pdf>
- Tarziján, J. (2014). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Santiago de Chile: Ediciones UC.
- Tirole, J. y. (Junio de 2003). Platform Competition in Two-Sided Markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990-1029.
- Tow-Knight Center for Entrepreneurial Journalism. (2014). Obtenido de <http://towknight.org/research/a-roadmap-for-digital-media-startups/>
- Valle, N. d. (Mayo-Junio de 2016). *Centro de Estudios en Gestión y Política Pública*. Obtenido de <http://policypapers.cl/wp-content/uploads/2016/10/delvalle-2016.pdf>

ANEXOS

1. Cuestionario encuesta experimento nº1

Section 1 of 6



Encuesta Medio Informativo Online

Asia es el motor de la economía mundial, y el área que más contribuye al PIB global, aportando más del 40% de esta cifra. ¿Te gustaría saber más sobre esta relevante zona geográfica? Si es así, queremos conocerte, saber más de tus intereses y cómo te informas sobre ellos, para la creación de un nuevo medio noticioso online con foco en oriente.

Image title



After section 1 [Continue to next section](#)

Sobre ti

Description (optional)

Género *

- Hombre
- Mujer
- Prefiero no decirlo
- Other...

Edad *

- 18-24
- 25-34
- 35-49
- 50 o más

Nacionalidad *

Short answer text

País de residencia *

Short answer text

Idiomas *

- Español
- Inglés
- Other...

Asia

Description (optional)

Dentro de Asia, ¿cuál de estos países te interesa más? *

- China
- Japón
- Corea del Sur
- Corea del Norte
- Hong Kong
- Singapur
- Taiwán
- No tengo interés en Asia
- Other...



Corea

Description (optional)

¿Por qué te interesa Corea? *

- K-Pop
- K-Dramas
- Economía y negocios
- Cultura
- Política
- Comida
- Belleza
- Para aprender el idioma
- Religión
- Deporte
- Tecnología
- Automóviles
- Industria
- Salud-Medicina
- Other...

Hábitos de Información

Description (optional)

¿Cómo te informas sobre tus intereses en Corea? *

- Visito blogs personales
- Visito medios online en inglés
- Visito medios online en español
- Visito medios online en coreano
- Sigo redes sociales
- Other...

¿Con qué frecuencia te informas sobre tus intereses? *

- Diariamente
- Dos a Tres veces por semana
- Una vez por semana
- Dos veces al mes
- Una vez al mes

¿Encuentras información disponible en español sobre tus intereses? *

- Sí
- No

¿Te gustaría que hubiera más oferta de contenidos en español sobre esos temas? *

Sí

No

¿Qué tipo de contenido exclusivo te interesa ver sobre Corea? *

Columnas de líderes de opinión o expertos

Vídeos temáticos

Lecciones de idioma

Recetas de cocina

Información turística

Eventos relacionados con Corea en tu región

Dónde encontrar artículos coreanos en tu región

Other...

¿Qué forma de entrega de información te interesa más? *

Acceso al sitio web liberado

Newsletter diario

Newsletter + contenido exclusivo semanal

Newsletter + video exclusivo semanal

Acceso a sección exclusiva del sitio con clave

Other...

¿Ha utilizado anteriormente un servicio informativo pagado? *

Sí

No

En una escala de 1 a 5, donde 1 es "Muy Interesante" y 5 es "Nada Interesante", ¿qué tan atractivo para usted sería un medio online en español sobre los temas de su interés?

	1	2	3	4	5	
Muy Interesante	<input type="radio"/>	Nada Interesante				

Con un precio aceptable, ¿qué probabilidad hay de que se suscribiera o pagara por ese servicio? *

	1	2	3	4	5	
Muy Probable	<input type="radio"/>	Nada Probable				

¿Cuáles serían sus expectativas de precio aceptable para un servicio informativo como el descrito? (en dólares americanos - USD) *

Short answer text

After section 5 Continue to next section

Section 6 of 6



¡Muchas gracias!

Tus respuestas serán de mucha utilidad.

2. Encuesta muestreo avisadores

Encuesta marketing online

Estamos interesados en saber un poco más sobre dónde y cómo promocionan sus negocios o instituciones. Con este objetivo, queremos pedir su colaboración con esta breve encuesta online.

Image title



Para saber un poco más de ti: *

- Manejo un negocio relacionado con Corea
- Manejo una institución relacionada con Corea
- Tengo productos o servicios orientados a empresas o instituciones (B2B)
- Tengo productos o servicios orientados a personas (B2C)

¿Cuál es el público objetivo de este negocio o institución? (Zona geográfica, edad, GSE, intereses especiales) *

Long answer text

Este negocio o institución ¿realiza hoy algún tipo de difusión o publicidad? *

- Sí
- No
- Other...

¿Dónde promociona los productos o servicios de su negocio o institución? *

- Medios tradicionales (Radio, TV, prensa escrita)
- Redes sociales (Twitter, facebook, instagram, Youtube)
- Medios online (Terra, Emol, Bío Bío, otros)
- Blogs - Medios independientes
- Google - Google Ads
- Other...

⋮

¿Dispone de un presupuesto para publicidad online? *

- ⋮ Sí
- No
- Other...

¿Cuál es el monto aproximado del presupuesto para publicidad? (opcional - especificar moneda)

Short answer text

¿Estaría dispuesto a invertir en avisaje o en una alianza en un nuevo medio online sobre Corea en español? *

- Sí
- No