

AGORÀ MAGAZINE HABLA ESPAÑOL

Agorà Magazine es un periódico digital en italiano, de los de mayor lectoría en Italia, que ofrece contenido original de calidad para lectores con alto nivel de educación y buena posición económica. En 2010 sus editores apostaron por expandirse a América Latina con una edición para las comunidades italianas de la región y otra en español. Ahora su reto es monetizar el valioso capital de lectores y de relaciones que han forjado.

NUNZIA AULETTA

El ambiente debía ser de celebración. Habían transcurrido cinco años desde que www.agoramagazine.it vio la luz en el espacio cibernético. Umberto Calabrese, director del periódico y uno de sus fundadores, se sentía satisfecho por haber alcanzado esa meta. *Agorà Magazine* había logrado posicionarse como una referencia cultural en el atiborrado espacio de medios digitales de Italia. Aun cuando era un medio de nicho, independiente de los grandes grupos editoriales del país, su lectoría se ha-

Las *Experiencias* son versiones resumidas de los casos preparados por el IESA para la enseñanza de la gerencia. Los casos tienen la finalidad de estimular la discusión sobre experiencias reales. Los participantes en las discusiones son quienes plantean análisis, conclusiones o recomendaciones. Por lo tanto, un caso no ilustra el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni debe considerarse fuente primaria de información. Tampoco tiene como finalidad respaldar posiciones de personas u organizaciones. El caso «*Agorà Magazine* habla español» fue resumido del original por José Malavé.

bía consolidado, así como su red de colaboradores, y se colocó entre los veinte medios digitales más leídos. En los últimos dos años, además, había iniciado su expansión internacional con la atención a las audiencias de América Latina.

A Umberto le esperaba una reunión con sus socios y el equipo de directores. Las distancias y ocupaciones de cada quien les permitía reunirse en persona, en Roma, solo una vez al año y, como se había hecho costumbre, escogían la fecha del aniversario para festejar, pero también para evaluar los resultados del año de gestión y tomar decisiones para el futuro.

Los resultados de 2011 no habían sido los esperados y el primer semestre de 2012 no apuntaba a una recuperación. A la disminución de los ingresos se añadía la necesidad de invertir nuevamente para mejorar el sitio en la red, para actualizarlo con los últimos desarrollos de *software* e integrarlo más a las redes sociales. Umberto sabía que no sería sencillo convencer a los socios de hacer un mayor aporte, cuando las metas económicas no habían sido alcanzadas. Pero también estaba convencido de que el camino andado abría las puer-

tas a una infinidad de opciones que necesitaban discutir y evaluar.

Un grupo de amigos

Después de tres meses de reuniones y acaloradas discusiones, en abril de 2007 un grupo de amigos decidió fundar Spazio Agorà, cuya principal misión era editar el periódico digital www.agoramagazine.it, lanzado el 20 de julio de ese año. El grupo liderado por Umberto Calabrese, arquitecto con muchos años dedicados al voluntariado social y al activismo político, estaba integrado además por Roberto de Giorgi, consultor y líder de opinión ambientalista, Carla Corsi, docente y consultora en mercadeo con experiencia en el mundo editorial, y Alessandro Bruni, docente universitario en informática y experto programador.

Alrededor del grupo de fundadores se había amalgamado un equipo de redacción formado por periodistas y reconocidos profesionales en áreas tan diversas como crítica de arte, diseño, gastronomía, psicología social, semiología y política. El hilo conductor era su afición por comunicar y la búsqueda de un espacio independiente, en el que cada uno pudiera compar-

Nunzia Auletta, profesora del IESA.

tir sus ideas y los frutos de su trabajo creativo. El consenso inicial acerca de la línea editorial de *Agorà Magazine* era crear una plaza pública en la que los ciudadanos pudieran conversar de todo lo que les interesara y donde nadie sería vetado por su orientación política, siempre y cuando expresara sus ideas con respeto hacia los otros colaboradores y los lectores. Como comentó Carla Corsi:

Escogimos el nombre de *Agorà*, porque recordaba la tradición de las ciudades estado griegas, donde el ágora era la plaza en la que se tomaban las decisiones relevantes para los ciudadanos, se comerciaba y se asistía a espectáculos y eventos. El lema del periódico sería «retoma tu espacio», para indicar la oportunidad que se ofrecía a quien quisiera participar activamente en un espacio cultural interactivo.

Retomar el espacio

El concepto que inspiraba a *Agorà Magazine* era el de los periódicos de ciudadanos. Según Clemencia Rodríguez, profesora del Departamento de Comunicación de la Universidad de Oklahoma, este concepto implicaba el uso colectivo de nuevos medios para rediseñar los códigos sociales y legitimar e institucionalizar las relaciones sociales, mediante el empoderamiento de las comunidades. En el periódico los contenidos serían producidos por una red de autores o colaboradores voluntarios, que escribirían o compartirían textos o audiovisuales sobre sus temas de interés. A estos se sumaría un pequeño grupo de periodistas profesionales, en su mayoría jóvenes nativos digitales, que recibirían remuneraciones acordes con su experiencia y trabajo.

La construcción de la red se fundamentó, en un principio, en las relaciones personales del núcleo inicial, con responsabilidades por secciones de contenidos que conformaron la arquitectura de navegación del sitio

en internet. Al recordar esta etapa, Roberto de Giorgi explicó:

Cada uno de nosotros movilizó sus redes. Umberto, gracias a sus relaciones sociales y políticas, lograba atraer a personalidades reconocidas del periodismo, la cultura y la política, que escribían para nosotros, dándole credibilidad y prestigio al medio. Carla se movía en

novelas inéditos, que con el tiempo se convertirían en la materia prima para el desarrollo de una colección de libros electrónicos.

La sección «Gastronomía» era una combinación de recetas, que venían de los cuadernos familiares de los colaboradores, e investigación gastronómica presentada por reconocidos chefs. También incluía reseñas de restaurantes y eventos gas-

Al salirse del nicho de italianos, las oportunidades podían ser mayores. Los datos de penetración de internet y lectoría eran sin duda atractivos en un mercado de más de 120 millones de usuarios, donde cada vez más la navegación era multiplataforma y las redes sociales se colocaban en el centro de la interacción.

el ambiente de negocios, mientras que yo aporté la red de ambientalistas que había formado en años de acción social.

La sección «Política» era el corazón de discusión de la plaza. En ella se encontraban autores de las más diversas afiliaciones, tanto simples ciudadanos como políticos de carrera y candidatos que promovían sus causas. El espacio de creatividad contenía reseñas de exposiciones escritas por críticos de arte y perfiles de artistas clásicos y contemporáneos. En particular, la afición de Umberto por el diseño había inspirado la creación del «Museo del Design Contemporáneo», un espacio en el que jóvenes diseñadores podían publicar sus planos y prototipos, para promocionarlos entre potenciales clientes y salvaguardar sus derechos de autor.

Roberto, por su parte, coordinaba la sección «Ambiente» que publicaba desde noticias hasta investigaciones de mayor profundidad sobre problemas ambientales, con firmas que eran la crema y nata de los movimientos ambientalistas italianos y europeos. También se daba espacio a nuevos escritores. En la sección «Cultura» se publicaban poesías y en «Los libros de *Agorà*» se presentaban cuentos y

trónomicos nacionales y locales. Carla coordinaba la sección «Empresa», que combinaba artículos de opinión y profundización en temas de negocios con un espacio de uso comercial que incluía reseñas de iniciativas, notas de prensa y promoción de lanzamiento de productos.

Una de las secciones de mayor éxito era la «Crónica de tu ciudad», en la que los ciudadanos se convertían en reporteros de los acontecimientos de sus comunidades. Este espacio adquirió una dimensión más formal en 2010, cuando Domenico Esposito se convirtió en su director responsable. Domenico era un periodista de mucha experiencia, cuya red de colegas locales permitió ampliar la cobertura a 800 ciudades italianas y convertir a *Agorà Magazine* en un periódico de alcance nacional, pero con riqueza de contenido de todas las regiones.

Al cabo de cinco años el periódico contaba con más de 500 colaboradores voluntarios, de los cuales un diez por ciento publicaba con frecuencia semanal y mantenía una conversación abierta con sus lectores, que participaban con comentarios y en algunos casos se animaban a incorporarse a la red. Se originó, así, una natural rotación de autores, que fluía sin incidentes, más allá de

EMPRENDEDORES VENEZOLANOS: ¿CÓMO CONVIRTIERON SUS SUEÑOS EN REALIDADES?

FEDERICO FERNÁNDEZ Y REBECA VIDAL



Ediciones  IESA

0212-555.42.63 / 44.60
ediesia@iesa.edu.ve

Diez historias exitosas de iniciativa empresarial ofrecen una visión práctica de las claves para convertir sueños en realidades. Más que fórmulas mágicas, los autores presentan una gama de opciones para facilitar la compleja tarea de crear y llevar adelante un negocio propio. El mérito de los emprendedores que protagonizan estos relatos de éxito y compromiso personal reside en el adecuado balance entre oportunidad, recursos y equipos, pero también en la comprensión de las realidades del entorno venezolano.

algunos casos excepcionales en que era necesario suspender a alguno por comportamientos violatorios del contrato implícito de la plaza. En particular, se censuraba el uso de lenguaje e imágenes inapropiadas, el plagio y la explotación comercial de los contenidos publicados, como el cobro de reseñas y notas de prensa encubiertas. Para algunos *Agorà* se convertiría

to de la legislación italiana sobre los medios de comunicación social, puesto que *Agorà Magazine*, a diferencia de blogs y espacios de comunidad, había sido registrado formalmente como un periódico.

La versatilidad de la plataforma pronto permitió su enriquecimiento con una web TV, en la que se publicaban contenidos audiovisuales origi-

veía caídas en los fines de semana y en época de vacaciones.

Las dificultades técnicas aumentaron y el archivo de contenidos se hizo cada vez más extenso: de una decena de artículos diarios a más de un centenar en las ediciones en italiano, español e inglés. Todo esto hacía cada vez más compleja la gestión del sitio. Se hizo evidente la necesidad de rediseñar la plataforma para dimensiones más propias de la capacidad técnica y financiera de un gran grupo editorial que las de un grupo de editores independientes.

La crisis económica desatada a finales de 2009 frustró las proyecciones de crecimiento y creó un ambiente hostil entre los actores existentes, al tiempo que la consolidación del sistema Google AdSense reducía el costo de los espacios y modificaba el proceso de decisión de los anunciantes

simplemente en una forma de expresión y entretenimiento que les permitiría difundir sus intereses y *hobbies*; para otros sería un espacio donde exhibir sus conocimientos, creaciones y competencias profesionales.

Construcción de la plataforma

Al ser el único del equipo fundador con competencias tecnológicas, Alessandro Bruni había asumido el papel de *webmaster*, con la responsabilidad de elegir y desarrollar la plataforma de interacción. Esta se fundamentaba en un *software* abierto para aplicaciones editoriales (SPIP), con una interfaz pública que daba vida al periódico y una interfaz privada, la redacción virtual, en la que los colaboradores colocaban sus contenidos, en espera de que los responsables de la redacción los revisaran y publicaran.

La redacción virtual operaba como un foro de discusión en el que se planteaban temas, noticias de interés y la incorporación de nuevos autores. En más de una ocasión se enfrentaban puntos de vista divergentes sobre la línea editorial. Algunos aplaudían el concepto de redacción difusa automoderada, otros clamaban por un mayor control de los contenidos. Las reglas de publicación eran suscritas por todos los autores al iniciar su colaboración voluntaria, incluido el respe-

nales, en su mayoría producidos por el equipo de jóvenes periodistas. La pauta de la web TV se había convertido en una combinación de entrevistas y cobertura de eventos políticos y comunitarios, actividades que podían ser financiadas gracias a la incorporación de reportajes publicitarios y comerciales. Sin embargo, no siempre la plataforma estaba a la altura del tráfico que originaba, como recordó Bruni:

En los primeros dos años el crecimiento nos tomó de sorpresa. Tuvimos que enfrentar numerosos problemas de inestabilidad del *hosting* y, en tres ocasiones, realizar migraciones del servidor que afectaron nuestro posicionamiento en los buscadores. Al principio cometimos muchos errores, pero el más catastrófico fue la corrupción de la base de datos de contenidos, cuya recuperación nos llevó semanas.

Pese a varios tropiezos, el sitio adquirió relevancia y llegó al rango 6/10 de Google. En particular, la multiplicación de vínculos de entrada y salida, y acuerdos de reciprocidad con otros sitios había mejorado el posicionamiento orgánico y el tráfico se había estabilizado, dentro de un patrón que

En busca del modelo de negocio

Para comenzar el proyecto, cada socio colocó una contribución inicial de 10.000 euros, necesarios para el desarrollo de la plataforma, la contratación del *hosting* y el alquiler de una pequeña oficina en Roma. Se acordó que cada uno aportaría su trabajo y relaciones; pero, en principio, nadie recibiría una retribución directa por ello, lo que era posible porque todos mantenían otra actividad profesional principal.

El objetivo inicial era posicionar el concepto editorial, hacer crecer la red y lograr un tráfico que permitiera la venta de espacio publicitario. Los primeros esfuerzos de ventas se hicieron de manera personal, con agentes comerciales que trabajaban por una comisión del treinta por ciento de lo facturado. Si bien se lograron algunos interesantes contratos con anunciantes locales, en 2008 se replanteó este modelo y se aceptó la oferta de un *media center* ubicado en Milán, el centro de negocios y publicidad más importante de Italia, que prometía facilitar un salto de calidad del área comercial, con cobertura nacional.

La subcontratación de la venta publicitaria fue percibida por los socios como una oportunidad para concentrarse en otras formas de generar ingresos y diversificar la oferta comercial. El desarrollo de la capacidad de producción audiovisual permitió ofrecer paquetes multimedios de

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA MANUAL PARA COMPETIR CON ÉXITO EN LOS MERCADOS

CARLOS JIMÉNEZ

Ediciones 

0212-555.42.63 / 44.60
edies@iesa.edu.ve

Las empresas exitosas son aquellas que, además de descifrar a sus consumidores o clientes, son capaces de aprender de la competencia. Dada la relevancia de la competencia en los negocios y su complejidad, resulta imperativo contar con las «mejores prácticas» de análisis de la competencia. Este libro ofrece precisamente esto, con una sencillez impecable, pero a la vez con profundidad y enfoque práctico.



comunicación corporativa y cobertura de eventos, que empezaron a generar un flujo de ingresos moderado pero constante.

Para 2009 los números seguían creciendo. *Agorà Magazine* superó las 10.000 visitas únicas diarias y se ubicó entre los medios más citados en la versión italiana de Google News. Las perspectivas de negocios parecían mejorar. El Interactive Advertising Bureau anunció que la inversión publicitaria en línea se había duplicado entre 2006 y 2009, y creció en un diez por ciento en ese año hasta alcanzar una torta de 900 millones de euros.

Las expectativas de expansión de la torta publicitaria hizo que muchos medios tradicionales decidieran invertir más en sus versiones digitales, y cada vez se asomaban en el mercado nuevos competidores que podían clasificarse en medios generalistas nacionales, medios locales y portales verticales enfocados en un público específico. No obstante, la crisis económica desatada a finales de 2009 frustró las proyecciones de crecimiento y creó un ambiente hostil entre los actores existentes, al tiempo que la consolidación del sistema Google AdSense reducía el costo de los espacios y modificaba el proceso de decisión de los anunciantes.

En este ambiente competitivo el posicionamiento de *Agorà Magazine*, si bien podía considerarse único, no estaba muy claro. Era un periódico únicamente digital, escrito por y para adultos, de nivel socioeconómico medio alto, en su mayoría profesionales, con un fuerte énfasis cultural y político. Al cabo del primer año había llegado el momento de evaluar la renovación del contrato con el *media center*. Al recordar esta decisión, Umberto comentó:

En poco tiempo, el panorama de la venta publicitaria había cambiado totalmente. El *media center* proponía una rebaja de más del cincuenta por ciento en la tarifa del CPM, con el argumento de que los anunciantes apuntaban cada vez más a medios verticales de alto volumen de tráfico y que, aunque nuestro público era de alto nivel, les resultaba difícil meternos en paquetes masivos. El contrato de exclusividad nos ataba las manos, por lo que decidimos no renovarlo.

Se decidió hacer una venta diversificada del espacio publicitario: colocar de manera directa aquellos de mayor valor, como el *leader board* y el *box*

cuadrado, y dedicar el resto a Google AdSense. Esta combinación estabilizó los ingresos durante 2010 y 2011. Sin embargo, estaba claro que los medios habían perdido capacidad de negociación con los anunciantes y el negocio que se perfilaba privilegiaba más el volumen que la calidad de la audiencia de *Agorà Magazine* y su lealtad.

Para aumentar el tráfico se desarrollaron estrategias de optimización de motores de búsqueda y, a partir de 2010, se ensayaron cambios en el contenido: se agregaron secciones

El modelo publicitario parecía haber alcanzado su límite, por lo que resultaba necesario plantearse la diversificación de ingresos, con acciones de mercadeo afiliado, ventas directas de productos exclusivos y una colección propia de libros electrónicos

de noticias y actualidad en farándula, deportes y sucesos, que a corto plazo dieron buenos resultados, pero desvirtuaban el perfil cultural del medio. Sobre este experimento Carla Corsi señaló:

Nos dimos cuenta de que, al publicar temas sobre la vida personal de celebridades, chismes y fotos sexy de estrellas de la televisión o el cine, los números se disparaban. Pero, al mismo tiempo, nuestros lectores y colaboradores comenzaron a quejarse, porque nos estábamos pareciendo a otros medios convencionales. En *Agorà* no esperaban encontrar ese tipo de contenidos.

A propósito de la discusión sobre el rumbo de los contenidos, Umberto Calabrese recordó: «Nos dejamos espacio para experimentar, pero temíamos perder nuestra fortaleza que era la originalidad de los contenidos, con un setenta por ciento de contenido propio de opinión y profundización. Eso nos diferenciaba de otros medios que trabajaban sobre agencias y de los consolidadores de noticias».

El modelo publicitario parecía haber alcanzado su límite, por lo que resultaba necesario plantearse la diversificación de ingresos, con acciones de mercadeo afiliado, ventas directas de productos exclusivos y una colección propia de libros electrónicos. Si bien cada una de estas líneas generaba cierto ingreso, sus contribuciones seguían siendo marginales con respecto a la publicidad.

Agorà se asoma a América Latina

A partir de 2010, por razones personales, Umberto se mudó a Venezuela.

Este cambio le planteaba diversos retos. Lo que hasta ese momento había sido para él una actividad colateral, no solo comenzaba a reclamar mayor atención y exclusividad, sino que se convertía en una oportunidad de trabajar de manera flexible, independientemente del lugar de su residencia.

La región latinoamericana podía ser una tremenda oportunidad de expansión para el periódico. Según las estadísticas oficiales, el 39 por ciento de los italianos que vivían en el exterior se encontraban en América Latina: más de millón y medio de per-

sonas. Adicionalmente, países como Argentina, Brasil, Uruguay, Venezuela, Chile y Perú habían sido destinos de la importante inmigración de los años cincuenta y sesenta, que había conformado grandes comunidades locales que fueron insertándose en las sociedades de cada país. Allí, las segundas y terceras generaciones podían sumar millones de personas que, en muchos casos, mantenían cierta cercanía con la cultura de origen y, en algunos, gozaban incluso de la doble ciudadanía.

Estos italoamericanos mantenían una red de organizaciones culturales, como los institutos italianos de cultura que promovían el estudio del idioma y organizaban eventos y exposiciones; los clubes italianos, en los que los miembros de la comunidad se reunían y hacían vida social; las asociaciones regionales, que reunían a grupos procedentes de las mismas regiones de Italia; los comités, representaciones políticas locales de los italianos residentes en el exterior; y los movimientos y partidos políticos que habían cobrado particular importancia desde que, en 2001, los ciudadanos en el exterior podían elegir a sus representantes al parlamento italiano.

En torno a estas comunidades habían surgido diversos medios de comunicación; entre ellos, los más importantes por su tradición y penetración local estaban en Brasil, la *Gazzetta italo-brasiliana* (www.lagazzettaonline.info); en Venezuela, la *Voce d'Italia* (www.voce.com.ve); en Perú, *il Messaggero del Perú* (www.italiaperu.com); y en Chile, la *Gazzetta* (www.lagazzetta.cl). En su mayoría eran periódicos que tuvieron ediciones impresas, en sus orígenes, que redujeron su frecuencia y las

complementaron con ediciones digitales. Sus contenidos se enfocaban en temas políticos e información local, enriquecidos por noticias de agencias y medios italianos. Los anunciantes podían ir desde el restaurante de moda y el pequeño comercio hasta industrias de italianos e instituciones de la comunidad. Muchos de estos medios lograban sustentarse gracias a las contribuciones directas que el gobierno italiano asignaba a los que cumplieran los requisitos de circulación y servicio público. Otros eran espacios de difusión política, alrededor de grupos de interés y movimientos que en alguna medida replicaban el modelo vigente en Italia, donde la mayoría de los medios podía reconocerse en una orientación o afiliación política.

La primera etapa de penetración de *Agorà Magazine* en América Latina se centró en buscar aliados y potenciales colaboradores en cada país, y aunque en principio logró construir una incipiente red de autores en Venezuela, Chile, Argentina y Brasil, los incrementos de lectoría no fueron satisfactorios y no contaba con una estructura comercial para monetizar espacios dedicados a cada uno. Para finales de 2011, el noventa por ciento del tráfico procedía de Italia, mientras que el restante diez por ciento se compartía de manera bastante uniforme entre los principales países de América del Sur.

Agorà Magazine habla español

En julio de 2011, después de un período de ensayo con contenidos en

español, se tomó la decisión de apostar a una edición diaria que replicara el modelo de la edición italiana. Para propiciar una vía más directa a la sección en español, se decidió abrir el dominio www.agoramagazine.com, como un espacio de redirección, sin trabajar de manera específica en su posicionamiento.

En muy poco tiempo el grupo de colaboradores se enriqueció con prestigiosos autores latinoamericanos, intelectuales, profesores universitarios, políticos, sociólogos y novelistas, que habían sido reclutados de manera personal por Umberto, quien seguía ampliando sus redes sociales, tanto virtuales como personales. A estos se sumaban colaboradores que asumían la iniciativa de promover su presencia en el medio, y organizaciones culturales, públicas y empresas que enviaban sus notas de prensa e información de eventos. Sorprendentemente, las comunidades italianas, que no se habían acercado a la edición original, se activaron con el envío de notas promocionales de sus eventos e iniciativas en español.

Esta nueva edición llevaría solo publicidad de AdSense que, gracias a su mecanismo de contextualización, lograba colocar anuncios que enganchaban con las palabras clave del país, ciudad o temas tratados. Al salirse del nicho de italianos, las oportunidades podían ser mayores. Los datos de penetración de internet y lectoría eran sin duda atractivos en un mercado de más de 120 millones de usuarios, donde cada vez más la navegación era multiplataforma y las

redes sociales se colocaban en el centro de la interacción.

El futuro

Mientras se preparaba para reunirse con sus socios, Umberto pensaba que había llegado el momento de tomar decisiones de negocios. Habían logrado una relación especial con los lectores, pero ahora había que enfocarse en monetizar ese capital relacional que rotaba alrededor de *Agorà Magazine*, y aprovechar la marca.

Moverse en el ámbito regional implicaba enfrentar competidores de grandes ligas. A los medios tradicionales que se habían ya consolidado en línea se sumaban plataformas multimédios, como CNN en español (cnnespanol.cnn.com), consolidadores de noticias y portales verticales. Además, se habían multiplicado los espacios de interacción directa de los usuarios, que habían trascendido a los tradicionales blogs y espacios de *creativity sharing* como YouTube, para lograr la inmediatez del *microblogging* de Twitter o Instagram, y usos comerciales de los grupos de Facebook.

El éxito de *Agorà* en América Latina dependía de lograr un posicionamiento único y una plataforma de última generación totalmente integrada con las redes sociales de mayor penetración. Para ello era indispensable invertir, así como construir un equipo profesional capaz de llevar adelante este nuevo reto. *Agorà* tenía que pasar de ser un grupo de amigos con un proyecto cultural a un concepto sostenible en el tiempo. ■

¿Qué opinan los expertos?

CLARIANDYS RIVERA-KEMPIS

Profesora del Centro de Emprendimiento del IESA

Las organizaciones serán más competitivas en la medida en que tengan la capacidad de revisar continuamente sus modelos de negocios. Sus estrategias dependerán de la relación que sus recursos y capacidades mantengan con los riesgos y oportunidades presentes en el entorno. El análisis sistémico de un negocio implica evaluar su estructura y las relaciones de los elementos que la componen con su respuesta ante el mundo real.

En el caso de *Agorà Magazine* resaltan los siguientes elementos: a) su posicionamiento como referencia cultural en Italia, b) su naturaleza de

periódico de ciudadanos que permite conversar y compartir ideas y experiencias con los lectores, c) la diversidad de contenidos creados por su red de colaboradores y autores, d) la versatilidad de su plataforma enriquecida con web tv y e) un equipo humano comprometido. Estos elementos le han posicionado como uno de los medios digitales más leídos en Italia. Sin embargo, durante el recorrido ha experimentado llamados de atención manifestados en dificultades técnicas, disminución de ingresos, necesidad de integración con las redes sociales y necesidad de pericia informática (probablemente, requiere inversión no solo en actualización del *software* y de la plataforma, sino también en un equipo experto que la desarrolle y administre). Además, por ser

un periódico digital con énfasis cultural y político, dirigido a adultos profesionales de nivel socioeconómico medio alto, resulta complicado convertirlo en un medio masivo sin correr el riesgo de distorsionar la línea editorial y la originalidad de contenidos que desde sus comienzos le caracterizan.

La incursión en América Latina es una valiosa oportunidad para *Agorà Magazine*, debido al tamaño y las características de este mercado. Aun cuando los competidores a los que se enfrenta son considerables, podría resultar útil poner el énfasis no solo en cómo se compete, sino también en lo que los miembros fundadores desean que la empresa sea en el futuro y en lo que los lectores también esperan. La ambiciosa meta de conquistar este

mercado puede ser el impulso necesario para estremecer el *statu quo* de *Agorà Magazine* y avivar iniciativas creativas que reten los cánones establecidos. Sus objetivos continúan vigentes y, de acuerdo con el manual de estrategia de Grant, son sencillos, coherentes y de largo plazo; es decir, en América Latina es válido posicionar el concepto editorial, incremen-

en forma de planes de negocios que sirvan de guía a los emprendedores o gerentes.

Una cosa es el plan de negocio y otra el modelo de negocio. Por plan de negocio se entiende la «hoja de ruta» que guía el accionar de la empresa. En cambio, en términos de Osterwalder y Pigneur, el modelo de negocios es la «lógica» que usa una

La incursión en América Latina es una valiosa oportunidad para *Agorà Magazine*, debido al tamaño y las características de este mercado

tar la red de asociados y lograr altos volúmenes de tráfico. Además de conocer su entorno competitivo y valorar objetivamente sus recursos, es imperativo considerar la magnitud del mercado, las características de la plataforma y las necesidades de información, interacción y navegación de los lectores.

Como *Agorà Magazine* es un medio de comunicación digital, es ineludible invertir en mejorar el sitio en internet para optimizar su modelo de negocio. Ahora bien, si se consideran los elementos destacados anteriormente, su estrategia debería ser flexible, dinámica e innovadora, de forma tal que permita acoplar la comunicación y la coordinación de sus múltiples colaboradores y autores, para mantener en América Latina el perfil cultural y político que le ha dado credibilidad y prestigio en Italia, con base en la experiencia, la intuición y la tolerancia al riesgo que poseen.

EDWIN OJEDA

Profesor del Centro de Emprendimiento del IESA

El caso *Agorà* pone de manifiesto un concepto en boga en el mundo del emprendimiento: «pivotear»; en términos llanos, prueba, ensayo y error. Muchas empresas empiezan a operar y, con el transcurrir del tiempo, validan o invalidan ciertas hipótesis relacionadas con el negocio. Por ello es recomendable escribir estas hipótesis

organización (sea empresa, gobierno o tercer sector) para crear, captar y entregar valor. También se puede decir que el modelo de negocio es la «lógica» que usa una organización para garantizar su sustentabilidad.

Pero, ¿conocían Umberto y sus socios la lógica de *Agorà* para ganar dinero y sustentar sus operaciones, tanto en Italia como en América Latina? Osterwalder y Pigneur proponen los siguientes elementos para diseñar un modelo de negocio (método Canvas), de utilidad para cualquier emprendedor o gerente:

- Segmentos de clientes. El objetivo es agrupar a los clientes con características homogéneas en segmentos definidos y describir sus necesidades. ¿Son los segmentos en Italia necesariamente los mismos que en América Latina?
- Propuestas de valor. Lo medular es definir el valor creado para cada segmento de clientes. ¿Qué consigue un lector en *Agorà* que no consigue en otro medio? ¿Qué es lo que verdaderamente le hace diferente?
- Canales. Son los medios de contacto con los clientes. Para definirlos se consideran variables tales como información, evaluación, compra, entrega y posventa para cada producto o servicio. En el caso de *Agorà*, el principal contacto entre el periódico y su público es su portal web.

- Relación con el cliente. Aquí se identifican los recursos (tiempo y dinero) que utiliza la empresa para mantenerse en contacto con los clientes; por lo general, si un producto o servicio tiene un costo alto, los clientes esperan tener una relación más cercana con la empresa.
- Fuentes de ingresos. El objetivo es identificar la aportación monetaria que hace cada grupo y saber de dónde vienen las entradas (ventas, comisiones, licencias, etc.), para tener una visión global de cuáles grupos son rentables y cuáles no. Umberto y sus socios parecen tener claras las fuentes de sus ingresos.
- Recursos clave. Es necesario saber cuáles recursos son indispensables para que la empresa tenga la capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor. Recursos clave en *Agorà* son los escritores-voluntarios y los socios con sus redes de contactos. ¿Cuáles otros podrían identificarse?
- Actividades clave. Es necesario determinar qué es lo más importante para que el modelo de negocio funcione. Sin dudas, la generación de contenidos es una actividad clave en la empresa. ¿Cuál otra actividad podría considerarse clave?
- Asociaciones claves. Es necesario identificar las alianzas estratégicas con empresas, gobierno, proveedores y demás socios posibles con quienes se trabaja para que la empresa funcione. ¿Cuán importantes son? ¿Se pueden reemplazar?

«Pivotear» es un término en boga en el mundo emprendedor. Ya el paradigma de que «hay que tenerlo todo a punto» para lanzar una empresa resulta anacrónico, por lo costoso y por la rapidez con que se mueven los competidores. Pero la improvisación no es la solución. Por eso es necesario hacer pruebas. Y si estas son diseñadas para identificar las «palancas» que generan sustentabilidad, la probabilidad de éxito será mayor.



CONVERTIR SUEÑOS EN REALIDADES: UNA GUÍA PARA EMPRENDEDORES

ROBERTO VAINRUB



0212-555.42.63 / 44.60
ediesa@iesa.edu.ve

¿Cuáles son los factores del éxito de un negocio? Aunque son muchos, los empresarios experimentados tenderán a elegir tres: la idea, la captación de medios financieros, y el recurso humano capacitado para transformar esa oportunidad en hechos. Idea, recursos y gestión empresarial se consolidan así en un plan que da cuerpo a la iniciativa emprendedora.

ROBERTO VAINRUB ha escrito una valiosa guía para convertir en realidad los sueños de prosperidad.