



VII Encuentros de Centros de Documentación de Arte Contemporáneo

Departamento de Biblioteca y Centro de Documentación del Museo Artium

29 y 30 de octubre de 2014. Museo Artium
Liderazgo de los servicios de información en el siglo XXI

**Tecnología e innovación como dinamizadores del
patrimonio cultural: experiencias, impacto y visión
estratégica en la Biblioteca Nacional de España**

Ponente: Isabel Bordes Cabrera

Jefa del Área de Biblioteca Digital, Biblioteca Nacional de
España

Tecnología e innovación como dinamizadores del patrimonio cultural: experiencias, impacto y visión estratégica en la Biblioteca Nacional de España

El título de la ponencia, aunque complejo en un primer acercamiento, creo que es lo suficientemente elocuente. Y es que hablar de la tecnología y la innovación como dinamizadores del patrimonio cultural equivale a la idea de que las nuevas tecnologías nos están permitiendo hacer llegar el Patrimonio allí donde antes no llegaba. Y no me refiero solo al tópico de que lo digital rompe barreras físicas, sino que además nos permite llegar a un público que antes no se acercaba a su patrimonio. Estamos logrando que el ciudadano sea consciente de nuestro valor como instituciones culturales públicas, además de brindarles el acceso al conocimiento como liberador del individuo.

El discurso que hoy expongo no es sino el fruto de una reflexión en el equipo de Biblioteca Digital Hispánica (en adelante BDH), una parada en el camino, que nos invita a reflexionar sobre el origen del proyecto, el presente y dónde queremos estar. No es la primera vez (ni será la última vez que lo hagamos), de aquí mi agradecimiento a José Luis Bueren, Elena Sánchez y BDH (BNE), porque este discurso no lo han escrito solo dos manos.

En presentaciones tan ambiciosas a veces uno corre el riesgo de perderse, por eso me parece fundamental una pequeña reflexión sobre dos de los conceptos clave del título. Sirven para ello las definiciones que nos facilita la Real Academia Española de la Lengua:

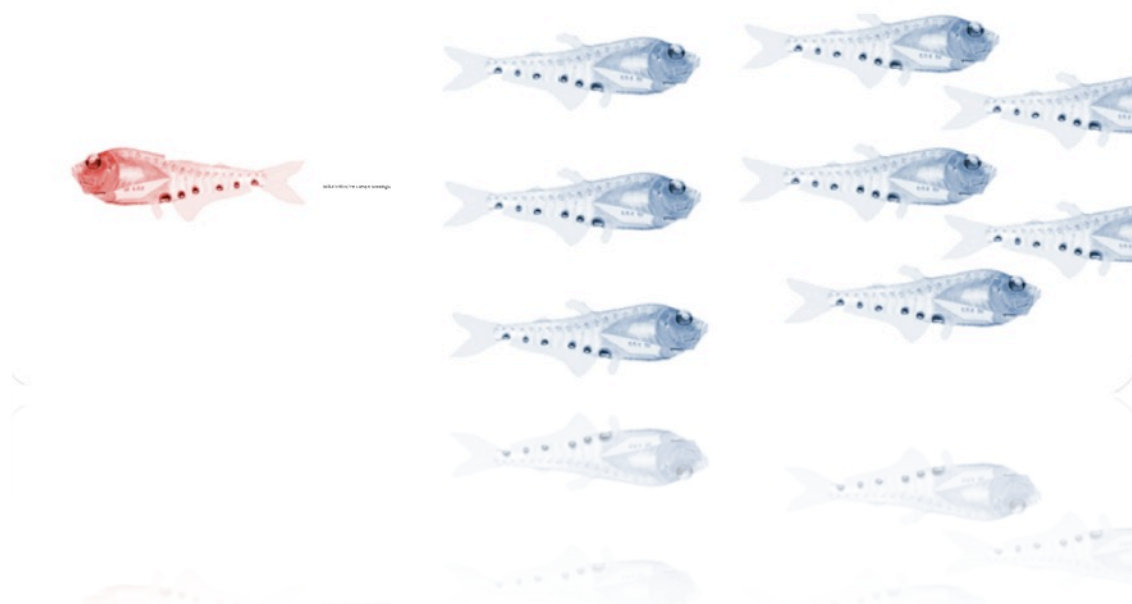
- Por un lado, se entiende la tecnología [1] como el aprovechamiento práctico del conocimiento científico. Entendiendo como conocimiento científico no aquel que existe al azar pero sí a través de los datos, la observación, el benchmarking, en definitiva el análisis que nos permita fundamentar nuestra práctica.
- Por otro lado, se entiende la innovación [2] básicamente como un cambio del estado de las cosas.

¿Qué dos grandes avances ha conseguido la aplicación de dichos conceptos? En lo que a las Bibliotecas Nacionales se refiere, al menos, podría resumirse en dos ideas:

- Aceptar el reto de lo digital implica desterrar el concepto de biblioteca de último recurso; una vez que adquirimos la dimensión on-line nos podemos convertir en la primera referencia del usuario.
- Conocer a los investigadores, estos han dejado de ser extraños para nosotros (o al menos están en camino). Es más, ya no solo hablamos de investigadores, sino de comunidades de usuarios con distintos intereses y con distintas motivaciones, que les llevan a acercarse a nosotros y, en definitiva, a su Patrimonio.

Pero, ¿qué implica la innovación, el cambio? A veces parece que simplemente es un «ir contracorriente» impulsados por una nueva tecnología, una idea, y que eso es bueno siempre. Pero quisiera recalcar dos ideas que, si no rebaten esta información, al menos la cuestionan:

- Nunca debe perderse la actitud crítica, no siempre innovar es algo bueno, solo lo será en tanto en cuanto se consigan buenos resultados.
- No siempre se trata únicamente de aplicar nuevas tecnologías. En la biblioteca la innovación puede venir de la mano de pensar en clave de nuevos modelos de negocio; de una reorganización de los departamentos generadores de contenido de nuestras instituciones para reforzar la difusión; o abordar la transversalidad de procedimientos, repensar nuevos perfiles profesionales (bibliotecarios y desarrolladores de programación).



La innovación muchas veces puede implicar ir contracorriente aplicando una idea, técnica de benchmarking, etc., pero no se debe perder la actitud crítica frente a la innovación por la innovación. Ilustración: Isabel Bordes Cabrera, 2014.

Como se señaló en el informe Prospectiva 2020: el futuro de las bibliotecas [3], en las bibliotecas debemos trabajar, avanzar «sin olvidar nunca nuestra vocación pública y de servicio, (al tiempo que incorporamos) conocimientos propios del márketing». Haciendo honor a esta observación me gustaría traer algunas ideas sobre la innovación de la mano de un experto en el marketing y la comunicación audiovisual: Guy Kawasaki [4]. En esta TED Talk Kawasaki llama la atención sobre cómo innovar, y algunas ideas son totalmente aplicables al mundo de las bibliotecas, centros de documentación e instituciones GLAM en general:

1. Make meaning (‘dar sentido’). Debemos aprender a dar sentido a nuestros proyectos y asegurarnos de que el mensaje llega a los usuarios. Desde la BNE en general, y la BDH en particular queremos hacer llegar varias ideas,

pero hay dos mottos que son una constante: «usa la BNE» y «la BNE es algo más que libros».

2. Jump to the next curve ('siempre hay que ir más allá'). Toda evolución, todo proyecto, toda funcionalidad que incorporamos en nuestros catálogos, webs o interfaces siempre pueden ofrecer un poco más, y hacer la vida de nuestros usuarios más fácil.
3. Don't worry be crappy. Parafraseando la famosa canción, debemos hacer algo y no esperar a dar productos cerrados y perfectos.
4. Let 100 flowers blossom. La utilización que hagan de nosotros los usuarios puede sorprendernos y darnos ideas; este tipo de sorpresas hizo que en BDH vieran la luz las listas de reproducción sonora [5], una suerte de «spotify» que nació gracias a estar atento a las sugerencias de nuestros colegas de trabajo.
5. Perfect your picth Toda funcionalidad, todo servicio puede y deber ser versionado, con la única aspiración de mejorar su calidad o utilidad.

Innovar no tiene que ser tan difícil y, obviando las restricciones obvias en cuanto a recursos humanos y económicos ¿cuál es la mayor dificultad a la que se pueden enfrentar nuestras instituciones? Posiblemente sería la gestión del cambio. La resistencia del individuo a cambiar es algo que tarde o temprano nos llega a todos. Pero no es un problema sin solución, se debe siempre trabajar por ganar la confianza de compañeros y gestores ¿cómo? Los ingredientes del éxito son a la vez sencillas por evidentes, aunque a veces complejas de poner en práctica.

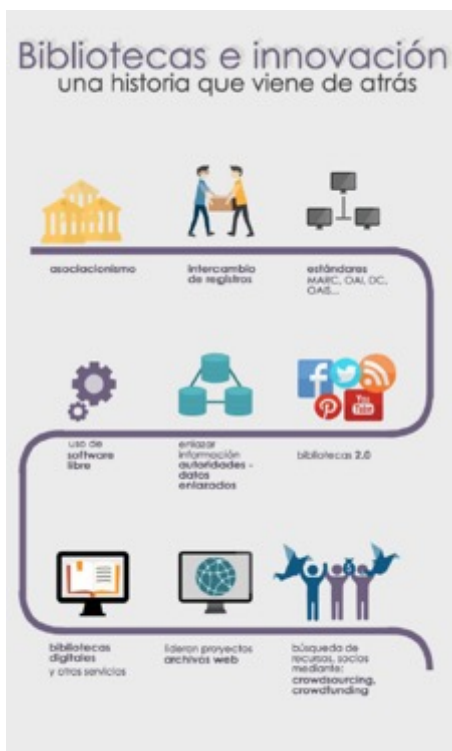
- Transparencia y hacer que la información fluya en todas las direcciones y sentidos.
- Contar con la opinión de todos los miembros del equipo, reconocer el mérito y demostrar que todo el esfuerzo tiene sus resultados.

La realidad es que aun con todo, el cambio conlleva siempre un periodo de adaptación, algo similar a lo que el modelo de Küble-Ross propone en psicología como las fases reconocibles del duelo.

Otra idea acerca de la innovación, y que debemos tener muy presente los profesionales de la biblioteconomía y la documentación (en contraposición con estereotipos extendidos socialmente): las bibliotecas son auténticos nidos de innovación, y son muchos los ejemplos que pueden darse sin riesgo a equivocarnos:

- El asociacionismo que desde el principio ha unido a las bibliotecas en distintos frentes.
- El Intercambio de registros mediante el protocolo Z39.50.
- La creación e implantación de estándares MARC21, MARCXML, Dublin Core, Mets...
- El enlace de información a través de la labor de autoridades, que recuerda a los proyectos de datos enlazados de los que tanto se habla en la literatura actual.
- El uso y desarrollo del software libre para la gestión de nuestros catálogos, repositorios...
- La creación de bibliotecas digitales.

- La asunción de la responsabilidad en torno al archivo web, una tarea que han asumido las principales bibliotecas europeas, entre las cuales la BNE no es una excepción.
- Iniciativas bibliotecarias que han sido posible gracias al crowdsourcing, crowdfunding (proyectos de corrección cooperativa de OCR de la Biblioteca Nacional de Finlandia, geolocalización de la colección de mapas de la British Library, transcripción colectiva de manuscritos de la Biblioteca de Catalunya...).



Infografía sobre bibliotecas e innovación de la autora, 2014

De hecho, en apenas 5 años la propia BDH ha sufrido una evolución constante e imparable, que puede resumirse en un cronograma vertiginoso de imágenes:



Cronología del proyecto de Biblioteca Digital Hispánica. Presentación prezi de la autora [6]

Pero ¿y dónde están las bases de la innovación? Para la BNE está claro, y de manera muy sintética podemos mencionar solo tres pilares:

- Las tradicionales tareas bibliotecarias «menos vistosas», «menos vendibles», que son el verdadero soporte sobre el que se puede innovar. Es falsa la contraposición que a veces parece que existe entre bibliotecario tradicional y bibliotecario digital ¿qué hace un bibliotecario sin catalogación?, ¿cómo hacer un filtro temático si no ha habido alguien que ha asignado un nº de CDU o una materia de manera normalizada?, ¿cómo crear datos enlazados si no hay un trabajo de normalización? Desde luego, en la BNE, un proyecto como el de datos.bne.es no sería posible sin la extraordinaria labor de catalogación y control de autoridades que se viene realizando desde el principio.
- La estrategia de pensar en clave de difusión, que ha marcado o reforzado un cambio de rumbo y ha supuesto una gran innovación para la BNE. La experiencia nos demuestra cada día que no basta con poner en marcha procedimientos de trabajo, digitalizar en base a unas especificaciones, migrar a un Sistema de Gestión de Objetos Digitales; todo esto hay que comunicarlo y llegar ahí donde están nuestros usuarios, entendiendo como usuario no al investigador que ya nos tenía en cuenta, sino a todos los ciudadanos.
- La participación en proyectos nacionales e internacionales, reafirmando una realidad; y es que en el mundo digital se han acabado las islas, nadie se basta por sí solo para cubrir todas las necesidades informativas y de conocimiento de nuestros usuarios. Precisamente por ello esta afirmación es la que justifica nuestra presencia en proyectos como Europeana, The European Library, World Digital Library, o incluso la coordinación de la Biblioteca Digital del Patrimonio Iberoamericano (BDPI).

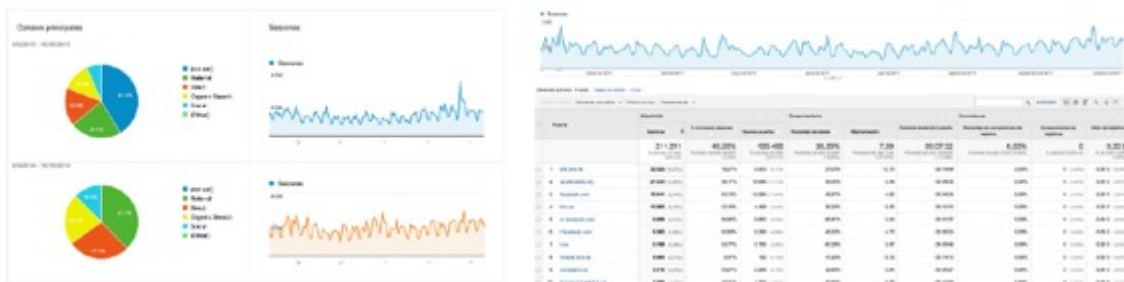
Estas bases vienen a reafirmar que la innovación no solo consiste en aplicar nuevas tecnologías; simplemente, un cambio en el diseño, la explotación de las redes sociales de una manera adaptada a su audiencia, o la puesta en marcha de una arquitectura de contenidos racionalizada en nuestras interfaces pueden hacer mucho por nosotros. Algo que la propia BDH experimentó al inaugurar su nueva interfaz en 2013 [7], un cambio gracias al cual muchos usuarios fueron conscientes de colecciones y de funcionalidades que ya existían desde el comienzo de la andadura de BDH, allá en 2008.

Los usuarios más tradicionales pueden caer en la tentación de llamarnos frívolos por atender a redes sociales como facebook, pero nada más lejos; el trabajar la difusión desde sus distintos frentes no hace que los fondos de la BNE pierdan pertinencia o que sus servicios empeoren, más bien consiguen todo lo contrario. Eso sí, lo que sí debemos tener claro son los códigos de comunicación que utiliza cada uno de los canales de difusión, pues cada uno tiene detrás un usuario distinto, y obviamente el mensaje no puede ser el mismo para todos ellos.

Todos sabemos que la creación de grandes portales de colecciones digitales y la acumulación de documentación sin estructuración pueden generar frustración en los usuarios. Algo de lo que empezamos ser conscientes en BDH a medida que crecíamos, y que nuestra página web apenas ofrecía una caja de búsqueda y unos hipervínculos a las principales colecciones. El contenido iba estando ahí alojado, pero no conseguía fidelizar a los usuarios. ¿Cómo se ha mejorado la situación? Básicamente ofreciéndoles:

- Una home con destacados, y entradas de blog temáticas que contextualizan las colecciones y los materiales, presentan nuevas funcionalidades...
- Un material organizado, estructurado en colecciones abordables desde distintos puntos de vista (temática, tipo de material o relevancia...)
- Unas APIs de búsqueda, que refuerzan una vez más la idea de que en el mundo digital «se acaban las islas y no somos autosuficientes». Herramientas de búsqueda que permiten al usuario lanzar sus búsquedas de manera simultánea a otras interfaces (Europeana, BDPI). Las bibliotecas nunca estuvimos aisladas, pero es verdad que las barreras físicas daban una mayor idea de unicidad. En el caso concreto de BDH la inclusión del API de Europeana, no solo inspiró el desarrollo ulterior del API de BDPI (el benchmarking no deja de ser innovación), sino que además nos hizo percatarnos de que el tráfico aportado a Europeana era de mayor calidad que el directo (los usuarios permanecían más tiempo y veían más páginas, pues llegaban a un gran portal sabiendo ya lo que buscaban).

En síntesis, la difusión ha pasado a ser una de nuestras inseparables compañeras de viaje, pero, ¿acaso basta con difundir y utilizar todos los canales que están a nuestro alcance? Debemos tener claro que no. Debemos evaluar los resultados, solo así podremos tomar decisiones objetivas y fundamentar nuestras decisiones.



Izquierda: Comparativa de las fuentes de tráfico de BDH de mayo a octubre de 2013 y 2014, periodo durante el cual se ha reforzado el cambio en la estrategia de difusión de BDH. Derecha: fuentes del tráfico de referencia, entre las que aparece en segundo lugar la Wikipedia.

En la figura de arriba se ven un par de pantallazos del perfil de BDH en google analytics dentro de la cuenta de la BNE, con una comparativa de las fuentes de tráfico de BDH (de mayo a octubre de 2013 y 2014). Durante este periodo se ha reforzado la estrategia de difusión de las colecciones digitales a través de las distintas redes sociales, se lanzó la nueva interfaz con un carrusel dinámico en su inicio. ¿Cuáles han sido los principales resultados de esto?

- Un aumento en el tráfico de referencia.
- Un aumento del tráfico directo.
- Un aumento de la búsqueda orgánica (desde Google); si bien somos conscientes de que todavía tiene que mejorar nuestro posicionamiento en Google y otros buscadores, pues la relevancia de Google no es la misma en Europa que América, Asia... con lo que no debería perder de vista nuestro posicionamiento en Yahoo, Bing...

En la imagen de la derecha pueden verse concretamente las direcciones de las fuentes de referencia. Con el tiempo, nos dimos cuenta de una fuente que hasta el momento ni sospechábamos: la Wikipedia. Empezamos a ser conscientes del valor y la sinergia que existía entre dos proyectos que no tenían por qué enfrentarse, sino que podían complementarse. Precisamente, el haber sido conscientes de esto de una manera cuantificable, más allá de subjetividades, fue lo que nos convenció sobre la necesidad de reforzar y hacer oficial esta sinergia. Esta idea cristalizó cuando el pasado 27 de septiembre de 2014 la BNE tuvo la posibilidad de sumarse (junto con la RAE, el Instituto Cervantes y Wikimedia España) a la tendencia de los editatones o maratones de edición de la Wikipedia. Esta cita no solo supuso una colaboración sin precedentes entre instituciones percibidas como más o menos tradicionales con Wikipedia española, sino que tuvo resultados tan palpables como: 408 ediciones de artículos, creación de nuevos artículos, participación mayoritaria de mujeres (un dato sorprendente en cuanto a la composición mayoritaria de editores de Wikipedia). Un post del blog de wikimedia recoge estos y otros resultados que han convertido en muy positivo el balance de esta experiencia que esperamos poder repetir [8].



Acreditación para los editores que acudieron a la WikiEdición Madrid del 27 de septiembre de 2014, una iniciativa impulsada por BNE, RAE e Instituto Cervantes, y patrocinada por Telefónica.

Experiencias como estas –además de la visualización de las fuentes de tráfico, y un estudio de usuarios que todavía tenemos pendiente– ponen de relieve otros de los motores de innovación para la BNE: la mayor adaptación de nuestros contenidos a distintas comunidades de usuarios. En este sentido, no deja de tener gran valor uno de los proyectos piloto de la BNE que incorporaba tecnología semántica: la BNEscolar, una colaboración entre BNE y la empresa española Gnos en pos de una comunidad que todavía es una «asignatura pendiente» para la BNE, la comunidad escolar. En este proyecto se enriquece con información curricular y contextualización relacional una selección de 8.000 obras de la BDH.

Otro modo de innovar, que cada vez tendremos que tener más en cuenta, es pensar en MODELO DE NEGOCIO, entendido como «el mecanismo por el cual un negocio busca generar ingresos y beneficios». Desde luego, no siempre esos ingresos o beneficios serán monetizables, y podremos hablar de, por ejemplo, un aumento de la fidelización de los usuarios, mayores tiempos de consulta, mayor número de visitas, atracción de fuentes de financiación, etc. Desde que ponemos en marcha un proyecto debemos de pensar en su modelo de negocio. Para ello resulta de gran utilidad la metodología

Canvas de Alexander Osterwalder en la que se nos invita a identificar 8 factores clave, que nos ayudarán a optimizar los resultados de nuestros proyectos:

1. Tener en cuenta los **socios clave** con los que establecer contactos y alianzas para el negocio. En otras palabras, definir las estrategias de **networking** con potenciales socios o proveedores, entre otras figuras importantes.
2. Conocer las **actividades** clave que darán valor a nuestra marca, y saber las estrategias necesarias para potenciarlas.
3. Definir bien la propuesta de valor, en otras palabras, saber **por qué somos innovadores** y qué nos diferencia de nuestra competencia y nos acerca a potenciales clientes.
4. Delimitar los **canales** de comunicación, distribución y de estrategia publicitaria que seguiremos, para fortalecer nuestra marca e idea de negocio.
5. Establecer la **relación** que mantendremos con los clientes.
6. Segmentar los **clientes**, para conocer el nicho de mercado y las oportunidades de nuestro negocio.
7. Marcar las estructuras de **costes**, para llegar a saber el precio que tendrá que pagar el cliente por adquirir el bien o servicio que ofrecerá nuestra idea de negocio. Determinar las **fuentes económicas** de nuestra idea de negocio, un aspecto fundamental si queremos tener éxito.
8. Identificar los activos y **recursos** clave que necesitaremos como piezas imprescindibles en el engranaje de la idea empresarial.



Metodología canvas aplicada a un proyecto de apoyo a la investigación entre la Universidad Complutense de Madrid, la Universidad Politécnica de Valencia (grupo PRHLT ó Pattern Recognition Human Language Technology) y la BNE para el testeo de una plataforma de transcripción asistida de manuscritos, conocido como «proyecto

Plantas». Imagen adaptada por la autora a partir de las plantillas de la metodología canvas de modelos de negocio ideado por Alexander Osterwalder [9].

Está claro que bajo el concepto de modelo de negocio subyace el debate todavía abierto de la reutilización de la información del sector público. Actualmente, en la BNE se está preparando el plan de medidas de impulso para la reutilización de la información del sector público (plan RISP), además de la actualización del Aviso legal desde el cual se aclararán las licencias de los distintos activos digitales con los que cuenta la BNE (CC0 para los metadatos, CC BY SA NC para los objetos digitales, entre otros). Pero este es un camino apenas iniciado, y en el que todavía quedan muchas etapas por completar

A modo de cierre, pues esta presentación no permite desarrollar todos los proyectos que están suponiendo una innovación para la BNE, se deben mencionar otros, que, aunque enumerados brevemente, no deben pasar desapercibidos dada su importancia estratégica para la BNE:

- datos.bne.es: un proyecto pionero en España que ha supuesto la estrecha colaboración entre el grupo de investigación Ontology Engineering Group (OEG) de la Universidad Politécnica de Madrid (UPM), y la BNE, en lo que a aplicación de tecnología semántica y linked open data se refiere. Un paso más hacia esa web en la que se enlazan datos y no solo documentos. Las bibliotecas, caracterizadas por la calidad de sus descripciones, la aplicación de la normalización, son el caldo de cultivo idóneo para proyectos de este tipo. En 2011 se ofrecía ya una primera versión de la web en la que un alto número de registros bibliográficos y de autoridades pasaban a expresarse en tripletas RDF, y se consultaban utilizando SPARQL. En la siguiente fase (ya inminente) se ofrecerá una nueva versión beta de la web, en la que cualquier usuario podrá acceder a los datos enlazados sin necesidad de conocer complejos lenguajes de consulta. Se accederá a 30 millones de tripletas RDF, y se tendrá posibilidad de conexión a las obras digitalizadas en BDH, además de enlace a otras fuentes externas a la BNE como VIAF, dbpedia...
- Archivo dominio.es [10]: un proyecto puramente tecnológico en el que la BNE ha buscado el apoyo y la colaboración de Internet Archive y otras bibliotecas nacionales europeas (BL, BNF...). Un proyecto que dará mucho que hablar, que ha sido impulsado gracias a la colaboración del Ministerio de Industria a través de Red.es, y que será uno de los buques insignia del depósito legal electrónico.
- Preservación digital: un proyecto que avanza lentamente gracias al campo de pruebas que ha supuesto la digitalización masiva de la BNE (solo posible gracias al apoyo de Telefónica y a Libnova, una empresa española líder en el sector). Son muchos los pasos pendientes, pero se están poniendo en marcha las bases para garantizar la accesibilidad y funcionalidad a largo plazo del nuevo patrimonio que estamos creando con este mundo digital.

A modo de conclusión: un decálogo que puede ayudar a construir la visión estratégica de nuestra biblioteca

La visión estratégica debe ser un espejo en el que nuestras instituciones sepan o quieran reconocerse, aunque pueda variar de unas a otras. Hay diez ideas clave que, a nuestro entender, ayudan a construirla:

1. Se debe tener una actitud crítica ante la innovación
2. La innovación no es algo ajeno a las bibliotecas
3. Estamos en la era del acceso y las experiencias, el usuario tiene un poder de acceso, experiencia, crítica y generación de contenido que no debe pasar desapercibido
4. Estamos en un cambio de época al que habrá que adaptarse, si no se quiere desaparecer
5. Debemos pensar en clave de difusión
6. Utopías de ayer son realidades de hoy
7. Debemos acudir, idear modelos de negocio, aunque solo sea como reflexión, y como búsqueda de socios y de sinergias
8. Debemos estar preparados para luchar contra la resistencia al cambio
9. No debemos tener miedo de aprender lecciones en campos tradicionalmente ajenos a lo público o a la institución cultural (por ej.: marketing)
10. Desde luego, ya no hay marcha atrás; la única máquina del tiempo que conocerá el bibliotecario será la Wayback machine (herramienta de búsqueda ideada por Internet Archive para recuperar las web archivadas)

REFERENCIAS y BIBLIOGRAFÍA

[1] Definición de «tecnología» en el Diccionario de la Real Academia Española. Consultado el 23 de mayo de 2015 en: <http://lema.rae.es/drae/?val=tecnolog%C3%ADa>.

[2] Definición de «innovación» en el Diccionario de la Real Academia Española. Consultado el 23 de mayo de 2015 en: <http://lema.rae.es/drae/?val=innovar>.

[3] Grupo Estratégico para el estudio de prospectiva sobre la biblioteca en el nuevo entorno informacional y social. Prospectiva 2020: el futuro de las bibliotecas. Consejo de Cooperación Bibliotecaria, 2013. Consultado el 23 de mayo de 2015 en: <http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/dms/mecd/cultura-mecd/areas-cultura/bibliotecas/mc/consejocb/proyectos-2013/estudio-prospectiva2020.pdf>

[4] G. Kawasaki, «The art of innovation», Rethink. Redefine. Recreate, TEDxBerkeley, 2014. Consultado el 23 de mayo de 2015 en: <https://www.youtube.com/watch?v=Mtjatz9r-Vc>

[5] Biblioteca Nacional de España. Se incorpora a la BDH la funcionalidad de listas de reproducción musical [Noticia del 11 de septiembre de 2013]. Consultado el 23 de mayo de 2015 en: http://www.bne.es/es/AreaPrensa/noticias2013/0911_ListasReproduccionBDH.html

[6] Isabel Bordes Cabrera. Proyecto de BDH: en pocas palabras, muchas imágenes y

mucha ilusión [presentación en prezi]. Consultado el 23 de mayo de 2015 en:
http://prezi.com/97rvwebjovpl/?utm_campaign=share&utm_medium=copy&rc=ex0share [6]

[7] Biblioteca Nacional de España. La Biblioteca Digital Hispánica presenta su nueva interfaz [Noticia del 11 de septiembre de 2013]. Consultado el 23 de mayo de 2015 en:
http://www.bne.es/es/AreaPrensa/noticias2013/0320_BDHnuevaInterfaz.html

[8] Felipe Ortega. Primer editatón sobre la lengua y la literatura españolas. Wikimedia España, 2014. Consultado el 23 de mayo de 2015 en:
<https://blog.wikimedia.org/es/2014/10/17/primer-editaton-sobre-la-lengua-y-la-literatura-espanolas/>

[9] A. Osterwalder et al. Business model generation. Strategyzer Series, 2009. Consultado el 21 de mayo de 2015 en:
http://businessmodelgeneration.com/book?_ga=1.225420445.644225729.1432213985.

[10] Biblioteca Nacional de España. Archivo de la web española. Consultado el 23 de mayo de 2015 en: <http://www.bne.es/es/LaBNE/ArchivoWeb/>.