

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN

**MODELO DE NEGOCIO PARA MEDIOS DIGITALES DE PERIODISMO CULTURAL EN  
COSTA RICA.**

Trabajo Final de Graduación sometido a la consideración del Tribunal Examinador de la  
Maestría en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Administración de  
Empresas de Comunicación.

Magíster

por:

Eunice Báez Sánchez

San José , Costa Rica

2013

# Acta



UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
Escuela de Ciencias de la Administración  
Sistema de Estudios de Posgrado  
Maestría en Administración de Medios de Comunicación



## ACTA DE PRESENTACIÓN DE TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN ACTA N° 08-2013

Sesión del Tribunal Examinador, celebrada el miércoles 11 de diciembre del 2013, con el objeto de recibir el informe oral de la estudiante **Eunice Báez Sánchez**, cédula **112630203** quien se acoge al Reglamento del Sistema de Estudios de Posgrado, bajo la modalidad de Trabajo Final de Graduación para optar al grado de Máster en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Administración de Empresas de Comunicación. Están presentes los siguientes miembros del tribunal:

Director  
Sistema de Estudios de Posgrado  
(Quien Preside)

Doctor Victor Hugo Fallas

Coordinadora de Carrera  
Sistema de Estudios de Posgrado

Máster Margoth Mena Young

Representante  
Director  
Escuela de Ciencias de la Administración

Máster Gerardo Ortega Aguilar

Directora de TFG

Máster Lorna Chacón Martínez

Lector

Máster Rey David Cortés Jiménez

Lectora

Máster Thais Aguilar Zúñiga

### ARTÍCULO 1

El presidente del tribunal informa que el expediente de las postulantes contiene todos los documentos de rigor y además declara que cumplen con todos los requisitos del plan de estudios correspondiente, se solicita que procedan a realizar la exposición.

## ARTÍCULO 2

La postulante hace la exposición de su trabajo titulado: “Modelo de negocio para medios digitales de periodismo cultural en Costa Rica a partir del análisis de casos”.

## ARTÍCULO 3

Terminada la disertación, los miembros del tribunal examinador interrogaron a la postulante, durante el tiempo reglamentario y, una vez concluido el interrogatorio, el tribunal se retiró a deliberar.

## ARTÍCULO 4

El Tribunal le confiere al trabajo la calificación de: *100. Aprobado.*

Aprobado ( ) No Aprobado ( ) Aprobado con distinción ()

Recomienda además *cambiar el título / No a nivelación a las empresas /*  
*hacer un libro con la ciudad.*

## ARTÍCULO 5

El presidente del tribunal comunica a las postulantes el resultado de la deliberación. La declara acreedora del grado de Máster en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Administración de Empresas de Comunicación. Se indica realizar los trámites para presentarse al acto público de juramentación, al que será oportunamente convocada. Se da lectura al acta que firman los miembros del tribunal y la postulante a las 15:10 horas.

Postulante: *Emi M. B. D.*

Cédula: 112630203

# Dedicatoria

A mi mamá.

## **Agradecimientos**

A las personas que me ayudaron durante la elaboración de este trabajo. Lorna Chacón, directora de este trabajo final de graduación y los lectores Thais Aguilar y Rey David Cortés.

A los directores de los medios de comunicación estudiados, por su apoyo brindado.

A los expertos consultados por su tiempo y apoyo.

A la familia por la buena energía, especialmente a Titina y Tío Pin.

A los amigos que me ayudaron y dieron ánimos: María José, Laura, Sergio, Dani, Nati y Carolina.

A Mónica por la compañía en el viaje.

A Fabián por la motivación y el cariño.

A mi mamá, por todo.

# CONTENIDO

Acta.....	ii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimientos.....	v
CONTENIDO .....	vi
LISTA DE CUADROS.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
<b>Capítulo 1. Introducción.....</b>	<b>1</b>
1.1 Enunciación del problema.....	2
1.2 Pregunta de investigación.....	3
1.2.1 Preguntas de investigación específicas.....	3
1.3 Justificación .....	4
1.4 Objetivo general .....	4
1.4.1 Objetivo general.....	4
1.4.2 Objetivos específicos.....	4
1.5 Delimitación.....	5
<b>Capítulo 2 . Marco teórico referencial.....</b>	<b>6</b>
2.1 Estado de la Cuestión.....	6
2.2.1 Industrias culturales.....	6
2.2.1 Medios de comunicación culturales y digitales.....	9
2.2.3 Administración y modelos de negocio.....	10
2.3 Marco teórico .....	12
2.3.1 Industrias culturales.....	12
2.3.2 Modelos de negocio.....	14
2.4 Marco situacional.....	17
2.5 Marco Legal.....	17
<b>Capítulo 3. Marco metodológico.....</b>	<b>19</b>
3.1 Enfoque y tipo de investigación .....	19
3.3 Sujetos de información .....	20
3.4 Métodos de recolección de la información.....	21

3.4.1 <i>Técnicas cualitativas</i> .....	21
3.4.2 <i>Muestra</i> .....	24
3.4.3 <i>Variables</i> .....	24
3.4.4 <i>Instrumentos utilizados</i> .....	28
3.5 Procesamiento y análisis de la información.....	29
<b>Capítulo 4. Resultados y análisis</b> .....	<b>31</b>
4.1 Caracterización de los medios de periodismo cultural.....	31
4.1.1 <i>Caracterización de ArtStudio Magazine</i> .....	34
4.1.2 <i>Caracterización de CulturaCR.net</i> .....	36
4.1.2 <i>Caracterización de RedCultura.com</i> .....	39
4.2 Comparación entre los modelos de negocio de los medios de periodismo cultural elegidos.....	43
4.2.1 <i>Modelo de negocio de ArtStudio Magazine</i> .....	43
4.2.2 <i>Modelo de negocio de CulturaCR.net</i> .....	46
4.2.3 <i>Modelo de negocio de RedCultura.com</i> .....	48
4.2.4 <i>Análisis comparativo de modelos de negocio de los medios estudiados</i> .....	50
4.3 Análisis del contexto en que funcionan los medios de comunicación.....	50
<b>Capítulo 5 - Diseño de modelo de negocio</b> .....	<b>54</b>
5.1 Segmento de clientes.....	54
5.2 Propuesta de valor .....	54
5.3 Ingresos .....	55
5.4 Costos .....	55
5.5 Recursos clave.....	56
5.6 Actividades clave.....	56
5.7 Relaciones con los clientes.....	56
5.8 Canales de distribución.....	57
5.9 Alianzas.....	57
5.10 Análisis general del modelo propuesto.....	57
5.11 Canvas con modelo de negocio propuesto .....	58
<b>Capítulo 6 - Conclusiones y recomendaciones</b> .....	<b>60</b>
6.1 Conclusiones.....	60
6.2 Recomendaciones.....	61

<b>Referencias</b> .....	<b>63</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>69</b>
Anexo 1 – Matriz de características observadas.....	69
Anexo 2 -Cuestionario 1.....	70
Anexo 3 – Captura de pantalla sitio ArtStudio Magazine.....	74
Anexo 4 – Captura de pantalla sitio CulturaCR.net.....	75
Anexo 5 – Captura de pantalla sitio RedCultura.com.....	76
Anexo 6 – Guía de entrevista a directores.....	77
Anexo 7 – Canvas de Modelo de Negocio.....	79
Anexo 8 – Guía de entrevista a expertos.....	80

## **LISTA DE CUADROS**

<b>Cuadro 1</b> – Nueve Módulos propuestos por Osterwalder y Pigneur (2011).....	<b>15</b>
<b>Cuadro 2</b> – Variables por objetivo.....	<b>25</b>
<b>Cuadro 3</b> – Caracterización general de cada medio, de acuerdo con las preguntas 3 a 10 incluidas en el cuestionario 1.....	<b>32</b>
<b>Cuadro 4</b> – Características observadas para el sitio ArtStudio Magazine.....	<b>35</b>
<b>Cuadro 5</b> – Características observadas para el sitio CulturaCR.net.....	<b>38</b>
<b>Cuadro 6</b> – Características observadas para el sitio RedCultura.com.....	<b>41</b>
<b>Cuadro 7</b> – Entrevistas a directores de medios.....	<b>43</b>
<b>Cuadro 8</b> – Modelo de negocio de ArtStudio Magazine.....	<b>45</b>
<b>Cuadro 9</b> – Descripción de fuentes de ingreso para el medio digital CulturaCR.net.....	<b>46</b>
<b>Cuadro 10</b> – Modelo de negocio de CulturaCR.net.....	<b>47</b>
<b>Cuadro 11</b> – Modelo de negocio de RedCultura.com.....	<b>49</b>
<b>Cuadro 12</b> – Comentarios de los expertos .....	<b>51</b>
<b>Cuadro 13</b> – Modelo diseñado para un medio digital de periodismo cultural.....	<b>59</b>



## RESUMEN

El presente estudio buscó la generación de un modelo de negocio para un medio digital de periodismo cultural adaptado a las características de Costa Rica. Se usó la metodología elaborada por Osterwalder y Pigneur (2011) y la información generada tras el análisis de tres medios de comunicación: ArtStudio Magazine, CulturaCR.net y RedCultura.com. Estos se eligieron por ser medios con una trayectoria mayor a 5 años, todos de periodismo cultural y todos con fines de lucro. Además, todos activos y son actualizados con regularidad en el momento del estudio.

La primera parte del trabajo consistió en la indagación y caracterización de los medios elegidos de forma general. En la segunda parte del proyecto se profundizó en los modelos de negocio para lograr compararlos. En la tercera parte del proyecto, se hizo un análisis del contexto en que funcionan estos medios de comunicación. En la cuarta parte de la investigación se diseñó un modelo teórico de negocios para un medio digital de periodismo cultural en Costa Rica, tomando en cuenta la información generada antes.

Los resultados más importantes fueron: la caracterización de los medios estudiados, la comparación de sus modelos de negocio, la descripción del contexto en que funciona y como resultado final la elaboración de un modelo de negocios teórico donde se contemplan varios aspectos para asegurar su rentabilidad.

El modelo propuesto adapta el patrón conocido como plataforma multilateral, (Osterwalder y Pigneur, 2011), puesto que reúne grupos de clientes distintos pero interdependientes, ambos atraídos al medio con intereses diferentes.

## **ABSTRACT**

The present study sought to generate a business model for a digital media specialized in cultural journalism, adapted to characteristics in Costa Rica. The methodology used was the one provided by Osterwalder y Pigneur (2011). The information to design the model was gathered after analyzing three media from Costa Rica: Artstudio Magazine ([www.artstudiomagazine.com](http://www.artstudiomagazine.com)), CulturaCR.net ([www.culturacr.net](http://www.culturacr.net)) and RedCultura.com ([www.redcultura.com](http://www.redcultura.com)). These were chosen for being active for more than five years, operating as profit businesses and being constantly updated.

The first part of the study consisted in investigation and characterization of the selected media. In the second part deepened in their business models, in order to compare them. In the third section, the context in which the media operate was analyzed. In the fourth and final part, a theoretical business model was designed, using the information collected, for a Costa Rican digital cultural journalism media.

The most important results were: the characterization of the sites, the comparison of their business models, the description of their context and the developing of a new model, considering various aspects to ensure its profitability.

The model proposed adapts the pattern known as Multi-sided platform (Osterwalder y Pigneur, 2011), since it brings together different interdependent client segments, both drawn to the media with different interests.

## Capítulo 1. Introducción

“El periodismo cultural cumple una tarea civilizatoria en un mundo cada vez más incivil y deshumanizado” detalla el periodista y poeta Hugo Gutiérrez Vega citado por la periodista Eugenia Coppel (2013, párr. 9). Ciertamente, el periodismo cultural se da a la tarea de batirse con las estructuras tradicionales para dar un acercamiento a las artes y la cultura, elementos claves en el desarrollo de un país y de una sociedad.

Costa Rica históricamente ha invertido esfuerzos y recursos en cultura y educación, lo que significa una tierra fértil para el desarrollo del periodismo cultural. De la misma forma en que hay medios especializados en economía y deportes, los medios especializados en cultura tienen un nicho y una importancia dentro de nuestra sociedad. Lo explica Guerrero (1993):

La cultura como la fuerza del espíritu, como el arte de vivir intensamente, como la vivencia espiritual y estética de los hechos cotidianos, necesita del periodismo para volverse un sueño en plural. Pero no de cualquier periodismo. Gracias a los medios de comunicación, la danza de las horas y de los días puede dejar de ser una prosaica sucesión de opacidades, para revelarse como el escenario donde los hombres van fabricando la eternidad, van descubriendo su genuina naturaleza de seres "en tenso aprendizaje de lucero", como lo escribe Octavio Paz. (párr. 11)

Guerrero agrega que lograr esa “misión” se necesita que el periodismo cultural trascienda “su tradicional molienda de cartelera de espectáculos, de reseña sintética de libros, de alambicada crítica de arte, de comentario razonado de conciertos, de entrevista descriptiva a luminarias” (1992, párr. 13)

No obstante en los medios tradicionales los espacios para la cultura son limitados y se enfocan en temas particulares. Así lo detalla Antonio Cagua (1993):

El desarrollo cultural de los países latinoamericanos en los últimos años no se refleja en los medios de comunicación. Las limitaciones de espacio para registrar las actividades culturales es el principal problema que tienen los

periodistas dedicados a esta especialidad. La prensa ha sido más pródiga frente a la radio, la televisión y el cine. A esto se suma la falta de capacitación de los redactores, la poca o ninguna profundización en los temas culturales y el tratamiento que en cada medio se da a esta materia. La pauta publicitaria siempre va en contravía del registro informativo cultural. (sección Periodistas y medios, párr. 1)

Por estos motivos, los medios especializados han encontrado cabida en la web. Andrés Cristancho (2011) en su investigación detalla que Internet ya dejó de ser un “instrumento tecnológico” para pasar a ser un “medio de comunicación con lenguaje y características propias” donde el periodismo cultural encuentra cabida” (pp. 12-14)

Las particularidades de las temáticas que se abordan en estos espacios especializados generan preguntas acerca de sus modelos de negocio. ¿Cómo se mantiene económicamente un medio especializado en arte y cultura? ¿Cómo debería hacerlo?

Ante este escenario el presente trabajo propone el diseño de un modelo de negocio para un medio digital cultural, a partir del análisis de casos. Se consideraron tres medios digitales culturales costarricenses ArtStudio Magazine ([www.artstudiomagazine](http://www.artstudiomagazine)), CulturaCR.net ([www.culturacr.net](http://www.culturacr.net)) y RedCultura.com ([www.redcultura.com](http://www.redcultura.com)), todos conocidos en el mundo de la cultura por ser espacios de periodismo cultural que funcionan como empresas.

Precisamente, por ser empresas del sector cultura, resulta muy importante hacer un acercamiento desde su condición como negocio, con miras a mejorar su desempeño como un empresa rentable.

### **1.1 Enunciación del problema**

En Costa Rica existe la percepción de que la cultura no es un bien con el cual se puede lucrar. Precisamente por eso, las empresas dedicadas a los bienes y servicios culturales encuentran dificultades para rentabilizar sus proyectos.

Aunque recientemente se han realizado estudios que comprueban que las industrias culturales dan un aporte importante a la cultura, se carece del apoyo determinante a este tipo de empresas. Según la Cuenta Satélite de Cultura de Costa Rica (CSCCR) (2003) del

Ministerio de Cultura y Juventud, el aporte que hacen industrias como la editorial, publicitaria y audiovisual alcanza el 1,4% del Producto Interno Bruto.

Aún así los fondos de apoyo son pocos y la mayoría se concentran en las artes escénicas. Actualmente no existe una incubadora u oficina que asesore a las empresas culturales específicamente y las ayude a elaborar modelos de negocio sostenibles. Las empresas que existen han surgido siguiendo ejemplos de otros emprendimientos y carecen de la asesoría experta.

Por tanto, la presente investigación propone el diseño de un modelo de negocio, es decir, una estructura que contemple el valor agregado de las empresas, sus posibles clientes y su efecto en la sociedad.

Un modelo de negocio específico para medios digitales dedicados a la cultura que permita la innovación en un mercado competitivo y el rediseño de su estructura, con el interés último de mejorar la rentabilización del proyecto. Un modelo ajustado a las características de Costa Rica y a las necesidades de los medios de comunicación culturales en la web.

## **1.2 Pregunta de investigación**

¿Cuál sería un modelo de negocio conveniente para un medio de periodismo cultural digital en Costa Rica ?

### **1.2.1 Preguntas de investigación específicas**

- ¿Cuáles son las características de los medios digitales de periodismo cultural elegidos?
- ¿Cuáles son las características de los modelos de negocio de los medios digitales de periodismo cultural elegidos?
- ¿Cuáles son las características del contexto en el que se desarrollan los medios digitales de periodismo cultural elegidos?
- ¿Cómo sería un modelo de negocio adaptado a las necesidades y características de un medio digital de periodismo cultural?

### **1.3 Justificación**

Ante la necesidad imperante de que existan nuevos modelos de negocio en los medios de comunicación, el analista Lluís Reales (2012) presenta un escenario de cambio. Los medios ya no se quedan con los modelos tradicionales, sino que cambian ante la era digital. La prensa escrita en Internet debe inventar nuevas estrategias que se alejen de las convencionales y manoseadas suscripciones.

De forma similar el experto en mercadeo y desarrollo de negocio Marc Cortés, entrevistado por el periodista Alejandro Torrús (2013), insiste en que la publicidad ya no puede ser la forma única de mantener un medio. La crisis, la era digital y las redes sociales son factores que han venido a cambiar las reglas del juego (párr. 1).

El experto apuesta por nuevas formas de financiamiento y plantea el ejemplo del buscador Google que acordó con el gobierno de Francia, el pago a la prensa francesa por la publicación de sus contenidos (Torrús, 2013, párr. 3, Sección Nuevas vías y Modelos).

Ante este panorama global no cabe duda de que el análisis y desarrollo de una propuesta concreta en el tema de los modelos de negocio en medios de periodismo cultural podría ser un gran avance. No solo dará un punto de partida para medios culturales como negocios, sino que también será importante para otros medios de comunicación que podrían desarrollar un modelo específico. Tras este análisis se proponen los siguientes objetivos para la investigación propuestas.

### **1.4 Objetivo general**

Este estudio propone la elaboración de un modelo teórico de negocios para medios digitales de periodismo cultural en Costa Rica, considerando los siguientes objetivos:

#### **1.4.1 Objetivo general**

Analizar medios digitales de periodismo cultural en Costa Rica para diseñar un modelo de negocio que optimice las ganancias de los mismos, considerando sus necesidades y características.

#### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Caracterizar los medios de periodismo cultural elegidos.
- Comparar los modelos de negocio de los medios de periodismo cultural elegidos.

- Analizar el contexto en el que funcionan los medios de periodismo cultural elegidos.
- Diseñar un modelo de negocios que se adapte a las necesidades y características de los medios digitales de periodismo cultural en Costa Rica.

### **1.5 Delimitación**

En esta investigación se trabajó con tres medios: ArtStudio Magazine, CulturaCR.net y RedCultura.com. Estos se eligieron por ser medios con una trayectoria mayor a 5 años, todos de periodismo cultural y todos creados como empresas, es decir que son organizaciones con fines de lucro. La propuesta es para un modelo de negocio y no se tomará en cuenta aquellos medios que no generen dividendos. Además, todos están activos y son actualizados con regularidad.

La primera parte del trabajo consistió en la indagación y caracterización de los medios elegidos de forma general. En la segunda parte del proyecto se profundizó en los modelos de negocio para lograr compararlos. En la tercera parte del proyecto, se hizo un análisis del contexto en que funcionan estos medios de comunicación, con miras a elaborar un modelo que contemple el entorno del mismo.

Una vez determinadas las características de los medios, los modelos de negocio actuales de estos y el contexto en que se desarrollan, en la cuarta parte de esta investigación se diseñó un modelo de negocio para un medio digital de periodismo cultural adaptable a las características de Costa Rica.

## **Capítulo 2 . Marco teórico referencial**

Los productos o servicios ofrecidos por las industrias creativas a menudo no son considerados comerciables, en especial si se trata de productos intangibles como el contenido generado por medios de periodismo cultural. Newbign (2010) detalla que las industrias culturales son tan antiguas como la humanidad misma, siempre nuevas, valiosas no solo por su uso, sino por su belleza, por lo que comunican (p. 15). Es un aspecto de nuestra sociedad que generalmente tomamos por sentado. ¿Cómo asumir y valorar los productos y servicios, generalmente abstractos e intangibles, que nos dan las industrias creativas?

Es aquí donde entran en juego los modelos de negocio, estructuras desarrolladas para rentabilizar una empresa. Convertir un emprendimiento cultural en un negocio rentable y satisfactorio sin dejar de ofrecer el producto cultural.

### **2.1 Estado de la Cuestión**

Es importante destacar que no existen en Costa Rica estudios que recopilen información o detallen acerca de medios dedicados en su totalidad al periodismo cultural, menos aún si se trata de medios en Internet.

La información encontrada relacionada con el tema propuesto se inserta en tres categorías: medios de comunicación (en especial los digitales), industrias culturales y en materia administrativa. Esta última categoría incluye estudios relacionados con la administración y desarrollo de modelos de negocio para empresas y viabilidad, que por las características de los proyectos propuestos se pueden relacionar con la investigación planteada. Afuera de Costa Rica, se encontraron investigaciones en las temáticas señaladas anteriormente.

#### **2.2.1 Industrias culturales**

En relación con el tema de las industrias culturales podemos afirmar que no existen investigaciones que determinen el tamaño o alcances de este tipo de industrias en Costa Rica. El esfuerzo más cercano fue realizado por el Sistema de Información Cultural (SICultura), un proyecto de la Dirección de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ). Se trata de un sitio web donde se reúnen datos sobre iniciativas culturales que son



aportadas por usuarios del sistema.

El sitio incluye una recopilación de datos cuantitativos relacionados con: asistencia a teatros administrados por el MCJ, cantidad y asistencia a conciertos del Sistema Nacional de Bandas, Centro Nacional de la Música y Sistema Nacional de Enseñanza de la Música (SINEM); asistencia y actividades en museos del MCJ y bibliotecas del Sistema Nacional de Bibliotecas (SINABI) e información de ventas de la Editorial de Costa Rica. Todo lo anterior corresponde a información desde el 2000 y hasta el 2011. Aunque la base de datos es interesante, no solo se queda corta en datos por institución, sino que se encuentra desactualizada y no contempla industrias culturales como instituciones privadas, talleres artesanales, producción de obra artística y otros. Tampoco se consideran a los medios de comunicación especializados en cultura.

Otra investigación es la que hizo la Dirección de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud. Se trata de la Primera Encuesta Nacional de Hábitos y Prácticas Culturales, Costa Rica 2010-2011. Esta investigación recopila información valiosa sobre hábitos y prácticas culturales de la población costarricense. Pretende determinar la importancia, frecuencia y uso de los costarricenses de espacios y actividades culturales, así como los hábitos y prácticas culturales según características demográficas y el equipamiento cultural de los hogares encuestados. Algunos datos interesantes que arrojó el estudio fue que existe interés en los temas culturales pero estos no son prioritarios. La gran mayoría de las personas consultadas han limitado su asistencia a eventos musicales y a fiestas tradicionales. Se podría inferir, que existe interés, pero poco conocimiento o acceso.

Una investigación de interés realizada recientemente es la que elabora la Cuenta Satélite de Cultura de Costa Rica (CSCCR) (2003) del Ministerio de Cultura y Juventud. La CSC corresponde a un “sistema de información estadístico que permite visibilizar la contribución de la cultura a la economía costarricense, como un motor de desarrollo integral y sostenible” (párr. 1, Sección Sobre la CSCCR). Las primeras mediciones correspondientes al período 2010-2012, fueron para los sectores editorial, audiovisual y publicidad. El resultado más importante de este estudio fue que los ingresos de estos sectores corresponden al 1.4% del Producto Interno Bruto (PIB). De este porcentaje la mayoría (55,4%) corresponden a ingresos por publicidad, el 31,1% por el sector audiovisual y un 13,5% por el sector editorial.

En números se puede decir que en el 2012 estos tres sectores generaron para Costa Rica un total de 667.576, 83 millones de colones. Aunque este estudio no alude directamente medios de comunicación, resulta importante porque da una pista acerca de la importancia de las industrias culturales y su aporte al PIB.

Un estudio relevante es el de Quartesan, Romis y Lanzafame (2007). Este estudio incluye a Costa Rica, citando algunas de las iniciativas culturales del país, pero sin profundizar en ninguna. La investigación hace un acercamiento al “valor y el potencial de la industrias culturales en la economía de Latinoamérica y el Caribe e identifica la necesidad de un enfoque exhaustivo, de políticas estructuradas e intervenciones programadas, que apunten a mejorar la condición y las perspectivas de estas industrias” (p. 1). Consistió en una investigación documental, a nivel de país y región, para determinar aspectos culturales, económicos e institucionales. Además la investigación hizo uso de dos estudios de casos para aterrizar el proyecto, en República Dominicana y Argentina. Finalmente el estudio hace recomendaciones con respecto a los desafíos que enfrenta la industria, recomienda la intervención del Estado para promover este tipo de empresas así como fuentes de financiamiento alternativo o “híbrido”. La investigación recomienda la integración de industrias a nivel regional y facilitación de espacios de educación y capacitación.

Otro proyecto interesante es el que hace la investigadora Vera Ramírez (2006), con relación a la aplicación del mercadeo al teatro en Costa Rica. Esta disciplina artística, no suele ser considerada como materia de estudio en cuanto a las estrategias de gestión o administración. Se trata de un ensayo donde la profesional analiza la situación bajo la lupa de sus conocimientos de teatro y de mercadeo. El diagnóstico se refiere a las dificultades encontradas a la hora de relacionar una disciplina de las artes y la administración. Los aportes de Ramírez (2006) resultan relevantes para este trabajo ya que hace propuestas concretas que relacionan el ámbito de la administración con una disciplina de las artes.

En este mismo sentido, la Fundación Ideas de España en su Informe sobre industrias culturales (2012) hace un análisis del sector, primero estableciendo las fronteras y luego determinando su valor económico. Hace un análisis de la industria, anota características que tiene y determina sus alcances, para luego validar los modelos de negocio y sugerir cambios.

Otro estudio internacional relacionado con este tema es el de David Casacuberta y

Ángel Mestres (2008) donde se hace un análisis de las industrias culturales, con un abordaje desde las redes sociales en América Latina y el Caribe. Es decir, se indaga cómo las redes sociales pueden colaborar con este tipo de industrias, para determinar las “buenas prácticas” asociadas con ellas. Para lograrlo, los investigadores determinaron las buenas prácticas en el uso de estas herramientas digitales, hicieron un análisis y establecieron las mejores. Si bien el tema de este trabajo no se relaciona con redes sociales en específico, esta investigación resulta relevante en la medida en que hace un acercamiento al uso de Internet por parte de las industrias creativas.

Se puede considerar entonces, si bien existen en Costa Rica investigaciones que se acercan a las industrias culturales costarricenses, por ahora no existen acercamientos a los medios de periodismo cultural.

### **2.2.1 Medios de comunicación culturales y digitales**

No hay investigaciones específicamente sobre el tema de medios de periodismo cultural en Internet en Costa Rica, sin embargo, sí existen investigaciones relacionadas con medios digitales o bien con temática cultural.

El trabajo de Guzmán (2009) hace una propuesta para un medio de comunicación en Internet llamado EDUREVISTA. La propuesta se hace desde su génesis y se plantea como un medio de comunicación para jóvenes del Colegio San Luis Gonzaga en Cartago, Costa Rica. El valor de este trabajo para esta investigación radica en que se describe el proceso de elaboración del medio partiendo de un análisis del contexto, del contenido y de su visión. No obstante, el resultado de dicho proyecto es el perfil de un sitio que pretende servir para informar y no necesariamente como negocio.

Chavarría (2010) también hace una propuesta interesante en la que relaciona la planificación estratégica y el periodismo comunal en San Ramón de Alajuela. Lo que la investigadora hizo fue analizar el contexto y hacer un acercamiento al periodismo comunal en esa localidad. El estudio resulta valioso para el presente estudio, porque la autora hace un mapeo de los medios de comunicación de la zona, analizando cada uno y la forma como funcionan. La investigación de Chavarría logra determinar que este tipo de medios son, en efecto, una oportunidad de negocio, aunque existe poca planificación y organización en ellos.

Andrés Cristancho (2011) hace un acercamiento interesante al periodismo cultural en

Internet en Colombia. En su proyecto analiza varios medios digitales para proponer un medio cultural que le diera énfasis a la narrativa periodística, llamado Palabra 89. Además analiza y caracteriza varios medios culturales para después proponer un proyecto diferente.

Por su parte, Lorna Chacón (2007) diseñó de una estrategia de plan de negocios para el Semanario Digital Informa-tico.com. En este trabajo se hace un diagnóstico del medio de comunicación, para luego plantear una propuesta de negocio viable considerando los recursos existentes y los necesarios. Aunque se trata de un estrategia centrada solo en un medio de comunicación, este proyecto se acerca mucho a la elaboración de un modelo de negocio presente en este trabajo final de graduación.

### **2.2.3 Administración y modelos de negocio**

A pesar de las investigaciones en materia de industria cultural citadas, ninguna es concreta con respecto al tema de modelos de negocio de medios de comunicación de cultura en Costa Rica, que es el tema de esta investigación.

Un estudio muy interesante que coincide con el tema de negocios es el que elaboró Pérez (2001) para el sitio costaricamap.com. Este proyecto es un sitio web para turistas nacionales y extranjeros que visitan Costa Rica, que se plantea como un negocio de la empresa Telecar de San José S.A. El investigador analiza todos los aspectos relacionados con el negocio, más específicamente la viabilidad técnica, administrativa, legal y de mercado.

Por su parte, Malaver (2004) realizó un estudio a profundidad del servicio de posventa del sector de telecomunicaciones en Colombia, y elabora un modelo administrativo para el mejoramiento de servicio. Para lograrlo, la investigadora analiza el contexto y la situación en el momento, incluyendo los distintos sectores, segmentos de mercado y clientes, así como competidores y características de la empresa. Para lograr desarrollar un modelo eficaz, realizó una investigación cuantitativa de los usuarios de los servicios y utilizó datos e información recopilada por distintas empresas. Los resultados le permitieron determinar el índice de satisfacción así como identificar los elementos en los que habían deficiencias. Posteriormente, propuso un modelo en el que se toman en cuenta todos los aspectos que eran deficientes. La autora también hace un análisis costo-beneficio, que le da más valor a la propuesta.

En la misma línea de la elaboración de modelos administrativos Obando (2007)

propone un modelo administrativo para la microempresa Informar Publicidad, la cual se enfoca en el desarrollo de publicidad en Pereira, Colombia. La investigadora además de analizar la empresa, hizo un diagnóstico de ella para luego generar un manual de procedimientos y de condiciones recomendadas.

Aunque no coincide exactamente con el tema propuesto, Glenda Mora y Daniel Soto (s.f.) hicieron un acercamiento a lo que deberían hacer las pequeñas y medianas empresas (PYMES) costarricenses con la experiencia de comercio electrónico. Este tema resulta importante por las recomendaciones que se pueden hacer a la hora de elaborar un modelo ideal.

De forma similar, Rodolfo Tacsan (2007) realizó un diagnóstico de pequeñas y medianas empresas (PYMES) asociadas con el Banco Nacional, mediante un análisis regional de este tipo de empresas, para luego concentrarse en el caso costarricense. La visión integral de su acercamiento al tema, sumado a los resultados que arroja con respecto a la situación de las PYMES, es un insumo muy importante en una propuesta de modelo de negocio para empresas de comunicación u otras.

Asimismo, la propuesta de Marlon Barrios (2006) recupera un modelo para gestión de la innovación. Por las características del enfoque, el investigador mezcla diferentes disciplinas y elabora una propuesta que puede ser interesante para utilizarse como modelo de negocio en una empresa de comunicación. Para lograrlo se realizó una investigación y revisión bibliográfica de modelos de negocio que pudieran acoplarse a la gestión de la innovación.

No cabe duda, de que a pesar de que no existe ninguna investigación en el tema específico de este trabajo de investigación, existen proyectos que se relacionan directamente y que se vinculan con las propuestas de sus diferentes ejes. El punto más débil es, precisamente, el asociado con medios de comunicación. No se identifica ninguna propuesta que haya hecho un acercamiento desde la administración de un medio dedicado en exclusiva al periodismo cultural, Tampoco hay mapeos de medios de comunicación culturales en nuestro país ni estudio alguno que elabore un modelo de negocio específico para un medio de comunicación cultural. Por lo tanto, es necesario, en ese sentido, valerse de los fundamentos teóricos para hacer un acercamiento al tema desde sus aristas.

## **2.3 Marco teórico**

Para esta sección se tendrá en cuenta, primordialmente, lo relativo a la teoría de industrias culturales y a los modelos de negocio. Entender ambos conceptos es clave para comprender el enfoque de esta investigación.

### **2.3.1 Industrias culturales**

En general, el término industrias culturales o industrias creativas, se asocia con empresas o similares que se encuentran asociadas con las disciplinas artísticas. La primera vez que el término se usó como parte de una política pública fue en 1982 dentro de un texto elaborado por la Fondo de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO por sus siglas en inglés), como producto de una reunión de expertos que tuvo lugar en 1980 (UNESCO, 1982).

El documento enfatiza en la importancia y prioridad de la nueva industria que en ese momento se gestaba alrededor de la creación cultural, detallaba que el concepto ya había sido acuñado por otros especialistas pero que era claro que en la cultura era novedoso:

En efecto, si se observa en el plano mundial y con arreglo a una perspectiva a largo plazo, la evolución de los modos de expresión, del contenido y de la función de la cultura, se advierte que está cada vez más condicionada, en particular desde hace unos cuarenta años, por la industrialización de los sistemas de producción y de difusión de los mensajes culturales, en forma de productos o de servicios. (p. 9)

Este primerísimo acercamiento a las industrias culturales es muy claro al precisar lo que se incluye dentro de esta categoría.

El desarrollo de la prensa de gran tirada, la fotografía, el cine y el disco, y ulteriormente todas las demás formas de grabación sonora, la radio y más aún la televisión y sus derivados, las técnicas de video y, últimamente, ciertas nuevas modalidades de utilización, en pleno crecimiento, de la informática, han engendrado a la vez nuevos tipos de mensajes, nuevas relaciones entre “emisores” y “receptores”, y nuevos equilibrios socioeconómicos y socioculturales entre los que tienen las riendas del poder y la masa enorme de

aquellos a quienes se distribuyen los productos de la cultura industrializada, ya sea con miras a una rentabilidad económica a corto plazo (la población como mercado) o bien con fines de control social y político (la población como opinión). (UNESCO, 1982, p. 11)

Por su parte el investigador Hesmondhalgh (2007) señala que las primeras veces que el término se usó, este fue “sólo una etiqueta para un sector de la producción, pero luego significó un acercamiento a la producción cultural basada en otros principios” (pp. 552-553).

Más adelante, el concepto se vincula al de “políticas económicas de cultura” dando un sentido más general y siguiendo la tradición del análisis económico más clásico. Ahora bien, Hesmondhalgh (2007) hace la distinción entre políticas económicas de cultura y el nuevo acercamiento desde las industrias culturales, un acercamiento que obedece a la necesidad de “ofrecer una explicación a ciertas dinámicas recurrentes, más que insistir en procesos polémicos de concentración e integración capitalista” (p. 553).

Es decir, el autor deja claro que la industria cultural produce bienes consumibles de índole cultural y no es sólo un fenómeno al cual hay que hacer frente como se detallaba antes. Es decir, la nueva industria es más compleja y ofrece una serie de problemas para quienes buscan lucrar, ya que con estos “productos” es probable que existan problemas. De ahí precisamente que existan leyes, como las de derechos de autor, para imponer de forma artificial, límites en esta industria de la creación. (Hesmondhalgh, 2007, pp. 554)

Por su parte Quartesan, Romis y Lanzafame (2007) en su estudio se acercaron al término de industrias culturales definiéndolo como “aquellos sectores que están directamente involucrados con la creación, producción y distribución de bienes y servicios que son de naturaleza cultural y que están usualmente protegidos por el derecho de autor” (p. 4).

Quartesan et al. (2007) incluyeron en su estudio como industrias culturales a las categorías de: editorial, audiovisual, fonográfico, artes visuales y escénicas, turismo cultural, deporte y multimedia. Este acercamiento resulta sumamente importante para el presente proyecto, ya que dentro de la categoría editorial se incluyen a los periódicos y en la categoría multimedia a las plataformas multimediales (p. 5).

En este sentido podemos asegurar que las industrias culturales están lo

suficientemente estudiadas por diferentes especialistas quienes consideran que se trata de un sector productivo atractivo y relevante. Entonces, cabe agrupar un medio de periodismo cultural dentro de esta industria, y considerarlo un forma de generación de información que sea además una empresa rentable. De ahí la importancia de vincular un medio de esta índole con un modelo de negocio que potencie el producto generado.

### **2.3.2 Modelos de negocio**

Un modelo de negocio según la definición de Alexander Osterwalder (2004) citado por García (2010) es:

Una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles. (p. 31)

Osterwalder y Pigneur (2011) señalan otra definición más concreta acerca de lo que significa un modelo de negocio: “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p. 14) Las propuesta de estos autores parte de nueve módulos: segmentos de mercado, propuestas de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos. En el Cuadro 1 se detalla lo que significa cada uno de los módulos, además establece cada una de las categorías sugeridas por los especialistas.

Al definir cada uno de los módulos se establece lo que Osterwalder y Pigneur (2011) llaman el lienzo o canvas (Anexo 7) donde “se pueden esbozar modelos de negocio nuevos o existentes” (p.16). En dicho cuadro se ubican de forma esquemática cada uno de los módulos y se puede determinar la forma en que interactúan y se relacionan.



**Cuadro 1 – Nueve Módulos propuestos por Osterwalder y Pigneur (2011).**

Módulos	Descripción	Posibles categorías sugeridas (no son las únicas)
<b>Segmentos de clientes</b>	Son los diferentes tipos de clientes y se definen según las necesidades que tienen, la relación y la rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado masivo: se enfoca en un grupo grande con necesidades varias.</li> <li>• Mercado de nicho: la empresa se ha especializado en requisitos específicos de un grupo de gente particular.</li> <li>• Mercado segmentado: los consumidores corresponden a dos o más segmentos de mercado que a pesar de tener necesidades similares tienen características bastante diferentes.</li> <li>• Mercado diversificado: la empresa atiende necesidades diferentes y diversas de mercados distintos con ofertas diferentes.</li> <li>• Mercado con multiplataformas: la empresa se enfoca en varios segmentos de mercado pero con una oferta similar (por ejemplo a lectores y anunciantes)</li> </ul>
<b>Propuesta de valor</b>	Se trata del valor agregado que atrae a los clientes. Puede ser una o varias ofertas valiosas dirigidas a diferentes segmentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novedad: lo que ofrece el medio es novedoso, no hay nada similar.</li> <li>• Desempeño: la calidad del medio es lo que atrae a los consumidores</li> <li>• Personalización: el medio adapta su producto a las necesidades específicas de los consumidores</li> <li>• Diseño: el diseño del medio es superior</li> <li>• Marca: la marca del medio está bien posicionada en los consumidores.</li> <li>• Costo: el costo es bajo o nulo para los consumidores</li> <li>• Accesibilidad: es de fácil acceso</li> <li>• Conveniencia/ usabilidad: es útil y fácil de usar, conveniente a los consumidores</li> </ul>
<b>Canales de distribución</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boletines</li> <li>• Redes sociales</li> <li>• Actividades de interacción en sitio web (votaciones, premios, concursos)</li> <li>• Comentarios en el sitio web</li> </ul>
<b>Relaciones con los clientes</b>	Son los tipos de relaciones con los segmentos de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trato personalizado</li> <li>• Relaciones masivas,</li> <li>• Autoservicio,</li> <li>• Servicio automatizado</li> <li>• Comunidades,</li> <li>• Co-creación.</li> <li>•</li> </ul>
<b>Ingresos</b>	Son las fuentes de ingresos a cambio de la propuesta de valor ofrecida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de producto físico</li> <li>• Cuota por uso</li> <li>• Cuota por suscripción</li> <li>• Alquiler o arrendamiento</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de licencias</li> <li>• Gastos de intermediario</li> <li>• Publicidad</li> </ul>
<b>Recursos claves</b>	Son los recursos que empresa tiene para funcionar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos físicos</li> <li>• Recursos intelectuales</li> <li>• Recurso humano</li> <li>• Recurso financiero</li> </ul>
<b>Actividades clave</b>	Son las actividades mediante las cuales se produce la oferta de valor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción</li> <li>• Solución de problemas,</li> <li>• Plataformas</li> </ul>
<b>Alianzas</b>	Son los proveedores y aliados que pueden cooperar para que la empresa funcione de mejor manera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización del negocio</li> <li>• Reducción del riesgo</li> <li>• Adquisición de recursos y/o actividades particulares.</li> </ul>
<b>Costos</b>	Son los costos asociados con la empresa,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinado por costos</li> <li>• Determinado por el valor</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de García (2010) y Osterwalder y Pigneur (2011), 2013.

Según menciona García (2010), esta metodología basada en módulos (Cuadro 1) permite que equipos multidisciplinarios se acerquen al “lienzo” y puedan construir nuevos modelos, generando discusiones y aportes para determinar, entre múltiples variables, las formas en que se puede generar un nuevo negocio. Los autores, además hacen un acercamiento a los modelos de negocio y especifican que no se trata de algo nuevo:

La innovación en modelos de negocio no es, en realidad, algo nuevo. Los fundadores de Diners Club la aplicaron cuando introdujeron la tarjeta de crédito en 1950, al igual que Xerox, que introdujo el alquiler de fotocopiadoras y el sistema de pago por copia en 1959. De hecho, la innovación en modelos de negocio se remonta al siglo xv, cuando Johannes Gutenberg buscaba aplicaciones para el dispositivo de impresión mecánica que había inventado (p. 8).

Sin lugar a dudas el acercamiento desde los modelos de negocio es un reto para las industrias culturales, cuya dinámica se aparta de las industrias de bienes y servicios más convencionales. No obstante, es interesante hacer el acercamiento desde la concepción de que las primeras son tan relevantes como las segundas, puesto que además del aporte económico tiene un valor intangible poderoso.

## **2.4 Marco situacional**

Para el marco situacional resulta especialmente relevante hacer un acercamiento al contexto en el cual se observa el tema de las industrias culturales. Recientemente, el tema ha llegado a tocarse en los medios, especialmente porque desde el 2012 se trabaja en un proyecto de ley cultural.

Este proyecto de ley es importante precisamente porque aborda el tema de las industrias culturales y lo considera a fondo. (Ley General de Derechos Culturales, 2013) Esta ley se llamó, en un principio, Ley general de cultura, pero después cambió a Ley general de derechos culturales. En un artículo de Rodríguez (2012) se detalla el lanzamiento de una plataforma web donde el proyecto de ley se puso a disposición de la ciudadanía. Además, explica que este documento entraría a sustituir un proyecto de ley presentado en el 2009 por el Partido Acción Ciudadana, que a pesar de ser importante para el sector cultura, dejaba muchos aspectos por fuera. Este texto está previsto para acompañarse de una propuesta de Política Cultural.

Luego en un artículo de Carvajal (2013, 17 de enero) se detalla que para mayo o junio se prevé tener una versión más precisa del proyecto de ley. En ese momento se destacó la participación de 150 personas para analizar el proyecto. Actualmente, la última versión del proyecto de ley fue presentado en el sitio oficial, [www.politica.cultura.cr](http://www.politica.cultura.cr), el 11 de julio del 2013 para ser validada en línea.

Sin duda, es preciso estar al tanto del proceso de esta ley, puesto se podrían hacer cambios en el corto o mediano plazo que influyan profundamente en la situación que confluye alrededor de las industrias culturales en Costa Rica.

## **2.5 Marco Legal**

En lo que al marco legal se refiere, actualmente no existe una ley vigente que se encargue del tema de industrias culturales. En Costa Rica lo que existen son leyes dispersas asociadas a la cultura (Ley General de Derechos Culturales Versión Preliminar, 2013) La primera data de finales del siglo XIX cuando se crea el Museo Nacional y luego la Biblioteca Nacional. De esa misma forma se fueron creando, de manera paulatina, distintas instituciones de índole cultural. En 1970 se creó mediante proyecto de ley el Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes. Aunque se siguieron creando otras instituciones de mucha

importancia, no existe una ley que reuniera todas las iniciativas bajo una sola “sombrija” (pp. 2-3). En vista de lo anterior es que surge la iniciativa de proponer una ley general que, además de establecer el importante derecho a la cultura, exija del gobierno una mayor atención e inversión en cultura.

Según el MCJ sobre la normativa que rige la cultura en Costa Rica, se identifican un total de 75 normas, de ellas 33 son leyes (un 44%), 30 son reglamentos (un 40%), 7 son tratados internacionales ratificados (9%), y 5 comprenden acuerdos (7%). Sin embargo, según algunos investigadores solo 44 leyes, decretos y reglamentos tienen relación directa con el tema cultura. (Ley General de Derechos Culturales Versión Preliminar, 2013).

En este contexto es importante mencionar que muchos de los órganos desconcentrados adscritos al MCJ tienen sus propias leyes, así como diferentes niveles de desconcentración y autonomía. (Ley General de Derechos Culturales Versión Preliminar, 2013, pp. 8). En este contexto es importante detallar que dicho proyecto de ley presenta una propuesta específica en el tema de industrias culturales.

Según la versión preliminar de la Ley General de Derechos Culturales (2013) el artículo 71 señala la creación de un “Programa para el Desarrollo de la Economía Creativa Costarricense” detallado como sigue:

Se establece como una tarea prioritaria del Ministerio, diseñar un Programa Nacional para el Desarrollo de la Economía Creativa Costarricense por medio de estímulos, incentivos y fomento para los emprendimientos culturales y las industrias culturales y creativas, el cual contempla la elaboración de un plan de fomento de los emprendimientos culturales, que integre a los sectores interesados e incorpore la gestión de nuevos recursos financieros para el desarrollo de tales emprendimientos. (p.39)

Se puede indicar entonces que claramente está contemplado dentro de la ley una propuesta concreta para apoyar, promover y desarrollar las industrias culturales. Esto resulta de suma importancia si consideramos que un medio de comunicación cultural planteado como un negocio, estaría amparado en esta legislación y podría, como tal, beneficiarse de las posibilidades que ofrezca el programa.

## Capítulo 3. Marco metodológico

Este capítulo profundiza en la metodología que se usó para llevar a cabo la investigación y el modelo teórico de negocios propuesto. Además de detallar el tipo de investigación, así como los sujetos y fuentes, y las técnicas puntuales que se realizaron para alcanzar los objetivos planteados.

### 3.1 Enfoque y tipo de investigación

El enfoque de la investigación que se llevó a cabo es cualitativo. Mora (2005) detalla que la investigación cualitativa es “una estrategia de investigación que se basa en una rigurosa descripción contextual de los hechos o situaciones” (p. 90). La autora detalla que este tipo de investigaciones tratan de estudiar situaciones concretas y caracterizarlas. De la misma manera se detalla que el investigador cualitativo ve el escenario como un todo, tiene una perspectiva integral. (pp. 90-92).

En este caso particular, la investigación hace un acercamiento al tema de los medios de comunicación culturales, concentrándose en los digitales. Se eligieron tres medios que precisamente funcionan como negocio, para luego compararlos y aplicar una metodología que permite elaborar una propuesta de modelo de negocio.

Asimismo, se puede determinar que se trata de una investigación no experimental. Según explica Barrantes (2012) en este tipo de investigación, el investigador no tiene control directo. Kerlinger (1988), citado por Barrantes (2012), detalla que el tipo no experimental es “una indagación empírica y sistemática en la cual el científico no tiene un control directo sobre las variables independientes porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables” (p. 130).

Ahora bien, de acuerdo a las características de las investigaciones no experimentales Barrantes (2012) propone cuatro tipos: exploratorias, descriptivas, correlacionales y explicativas. (pp. 130-131) En este caso particular la investigación se identifica dentro de dos de los tipos de investigación: descriptiva y exploratoria.

La investigación exploratoria, según detalla Barrantes (2012), trata de descubrir y buscar tendencias y relaciones entre variables. (p. 131). Además detalla que la investigación descriptiva consiste en la descripción de “situación y eventos”, de manera que aunque se

miden variables, no se trata de integrarlas, sino solo de “medir con la mayor precisión posible” (p. 131). El presente estudio incluye ambos tipos de investigación, puesto que si bien pretende describir las características y fenómenos alrededor de medios de periodismo cultural, más específicamente la forma en que operan como empresas, también da énfasis a la necesidad de relacionar las variables para explorar una nueva tendencia.

### **3.2 Fuentes de información**

Parte importante de la metodología son las fuentes de información. En el caso particular de esta investigación se usarán fuentes primarias, aquellas que son directas y proporcionan datos como libros, antologías y revistas; así como fuentes de información secundaria, que es la información procesada o reprocesada. (Mora, 2005, p. 85).

Se usó como fuente de información de esta investigación el libro “Generación de modelos de negocio” de los autores Osterwalder y Pigneur (2011). En este texto se describe una metodología para la elaboración de modelos de negocio.

También se usó el artículo de Márquez (2010) donde sistematiza el proceso de diagnóstico, evaluación e innovación usando el sistema de Osterwalder y Pigneur.

### **3.3 Sujetos de información**

Los sujetos de información son “todas aquellas personas físicas o corporativas que brindarán información” (Barrantes, 2012. p. 92). En el caso específico de este trabajo los sujetos de información serán los directores y colaboradores de los medios de comunicación de periodismo cultural identificados.

Se consideró a los directores de los medios. José Campos Rojas de ArtStudio Magazine, Geovanny Jiménez Salas de CulturaCR.net y Natalia Rodríguez Mata de RedCultura.com. Esto debido a que éstos están en capacidad de describir a profundidad las características del medio del cual están a cargo.

Asimismo se buscó a otros colaboradores de los medios, tanto actuales como excolaboradores, con el fin de triangular la información y no tener sólo la percepción desde los encargados de los medios. Se consideró entrevistar a los administradores, pero se halló que todos los medios carecían de esa figura. En los tres casos, el director funcionaba como administrador.

### **3.4 Métodos de recolección de la información**

Los métodos usados para la recolección de la información fueron los que permitieron reunir los datos necesarios para cumplir los objetivos planteados.

#### **3.4.1 Técnicas cualitativas**

Las técnicas cualitativas propuestas para cada uno de los objetivos específicos se detallan a continuación.

##### **3.4.1.1 Objetivo específico: Caracterizar los medios de periodismo cultural elegidos.**

Se analizó cada uno de los medios de comunicación elegidos siguiendo un sistema de observación. Según Barrantes (2012) “La observación es un proceso sistemático por el que un especialista recoge por sí mismo información relacionada con ciertos problemas” (p. 202). Como detalla este autor, para hacer una observación valiosa como parte de una investigación cualitativa, debe existir un “plan sistemático”, que debe considerar aspectos determinados de lo que se va a observar. En este trabajo se utilizó un sistema descriptivo de observación abierta, para luego hacer una observación focalizada y culminar en una observación selectiva. (Barrantes, 2012. pp. 203-206)

Se hizo una observación general del sitio, identificando sus cualidades y denotando las descripciones que cada medio hace de sí mismo, generalmente en una sección de su página web o bien en sus perfiles de redes sociales. La observación se apoyó de una matriz de características por cada sitio (Anexo 1), de modo que se logró una visión general y esquemática del sitio.

Para complementar la caracterización de los medios de periodismo cultural elegidos, se usó la información obtenida por medio de un cuestionario aplicado a director (o directores), periodistas o colaboradores del medio y excolaboradores del medio (Anexo 2). Las preguntas 3 a la 10 del cuestionario corresponden a la información general de los medios. Con estas consultas se logró determinar: la periodicidad del medio, las secciones que se actualizan, la definición general del medio, los géneros periodísticos usados, las expresiones artísticas incluidas en los contenidos y el tamaño del medio en cuanto a colaboradores (cuántas personas laboran actualmente y cuántas han trabajado en el pasado).

Este cuestionario se realizó de forma digital, usando la plataforma *Google Forms* y se envió por correo electrónico. Esta plataforma permite que los resultados sean

automáticamente tabulados en una hoja de cálculo.

Se consideró que este cuestionario fuera contestado al menos por dos personas de cada medio, debido a que la mayoría de las empresas de este tipo, tienen equipo de trabajo poco numeroso. Se consideró usar esta herramienta como un procedimiento exploratorio y general. (Barrantes, 2012. p. 215)

#### **3.4.1.2 Objetivo específico: Comparar los modelos de negocio de los medios de periodismo cultural elegidos.**

En el caso de este objetivo específico, se usará la metodología de Osterwalder y Pigneur (2011) en donde se establecen nueve módulos o bloques temáticos que determinan las características de un modelo de negocio (Cuadro 1).

Para lograr identificar los módulos temáticos de cada medio se usó la información recopilada en las preguntas 11 a 24 del Cuestionario 1 (Anexo 2), según las recomendaciones de García (2010).

Adicionalmente esta información se corroboró y completó con la entrevista realizada a cada director (a) de los medios culturales analizados en este estudio. Se utilizó una guía de entrevista (Anexo 6) y se siguió la metodología de la entrevista en profundidad (Barrantes, 2012, pp. 208-2014). Las preguntas de dicha guía de entrevista se formularon considerando las recomendaciones de García (2010).

La entrevista se acompañó del uso de la herramienta conocida como “canvas” o “lienzo” de modelo de negocio (Anexo 7) según metodología desarrollada por Osterwalder y Pigneur (2011). Este se fue llenando a medida que se trabajó sobre el modelo de negocio, ya que se divide en nueve bloques, uno para cada módulo. La herramienta permite visualizar las relaciones entre secciones y sus características.

La información obtenida de la entrevista y el cuestionario se integró en un canvas por cada medio, para permitir la comparación de forma esquemática. Una vez que se identificó el modelo de negocio, se analizó cada uno.

#### **3.4.1.3 Objetivo específico: Analizar el contexto en el que funcionan los medios de periodismo cultural elegidos.**

Para alcanzar este objetivo específico se establecieron las características del contexto,



como son las formas de apoyo al sector de las industrias creativas, las características del público que podría interesarse en este tipo de medios, las oportunidades y las amenazas que presentan estos medios.

Para obtener información en este tema se realizaron entrevistas no estructuradas a personas expertas vinculadas con el sector. Se utilizó una guía de entrevista (Anexo 8) y se siguió la metodología de la entrevista en profundidad (Barrantes, 2012, pp. 208-2014).

Las personas entrevistadas fueron:

- Euclides Hernández Peñaranda - Director de la Sección de Extensión Cultural, Especialista en Industrias Creativas y Profesor de la Escuela de Artes Plásticas de la UCR.
- Víctor Hurtado - Editor del suplemento cultural Áncora de La Nación.
- Rey David Cortés – titulado en Estudios de la Industria Musical de la Universidad de Loyola, Estados Unidos.

#### **3.4.1.4 Objetivo específico: Diseñar un modelo de negocios que se adapte a las necesidades y características de los medios digitales de periodismo cultural en Costa Rica.**

Para el diseño del modelo de negocios se aplicó la metodología de Osterwalder y Pigneur (2011) descrita en el marco teórico (Cuadro 1) con el apoyo del canvas o lienzo de modelo de negocio (Anexo 7).

Siguiendo esta metodología, primero se determinaron los módulos comunes considerando los modelos negocio de los medios estudiados, sus características generales y el contexto en que se desarrollan.

En segundo lugar, se realizó una conceptualización del método y una interpretación de la información obtenida en los demás objetivos. Esto permitió seleccionar uno de los patrones de modelo teóricos descritos por Osterwalder y Pigneur (2011). Al considerar estos patrones se utilizó como base el que mejor se adaptaba a las condiciones de los medios elegidos.

Siguiendo el patrón se vaciaron los módulos de los modelos de negocios diseñados y

se completo el canvas con otros elementos, que según el método, se consideraran necesarios para lograr un flujo económico más efectivo, hasta lograr visualizar un modelo de negocios teóricamente rentable.

Finalmente se describió el modelo diseñado, determinando sus características.

### **3.4.2 Muestra**

Se seleccionaron tres medios para el estudio: ArtStudio Magazine, CulturaCR.net y RedCultura.com, por ser tres sitios conocidos en el mundo de la cultura por ser espacios de periodismo cultural que funcionan como empresas.

### **3.4.3 Variables**

El Cuadro 2 reúne los detalles con respecto a las variables contempladas por cada objetivo específico. Se podría decir que las variables corresponden a la información específica que se desea recolectar. No existe un número máximo de variables, pero entre más hay, más complejo es el estudio (Barrantes, 2012, p. 93).

**Cuadro 2 - Variables por objetivo**

Objetivos	VARIABLES	Dimensiones o subvariables	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
Caracterizar los medios de periodismo cultural elegidos.	Características de los medios de comunicación de periodismo cultural elegidos	Descripción general del sitio.	Describir características generales del sitio	Su contenido se relaciona con la cultura.	Matriz de análisis de características de medios culturales.
		Descripción de las secciones.	Describir características de las secciones	Su contenido se relaciona con la cultura.	
		Descripción del diseño.	Describir características del diseño	Tiene elementos de diseño	
		Recursos Audiovisuales.	Detallar la presencia y descripción de recursos audiovisuales	Su contenido se relaciona con la cultura.	
		Redes sociales.	Determinar la presencia y enumerar las halladas	Cuenta con redes sociales	
		Otras características.	-	-	
		Periodicidad	Frecuencia en la que el medio elabora información.	Definición del medio como diario, semanal, mensual, bimensual u otros.	Cuestionario 1, preguntas 3 a 10
		Formato	Características técnicas en relación con la presentación y plataforma de la información.	Definición del medio como digital, impreso, radial, televisivo u otros	
		Tamaño del medio	Cantidad de empleados del medio.	Menos de 10, de 10 a 50, de 50 a 100, más de 100.	
		Tipos de contenido	Géneros periodísticos -	Entrevistas, opinión, artículos, reportajes, crónica, etc -	
Comparar los modelos de negocio de los medios de periodismo cultural elegidos.	Modelos de negocio de los medios de periodismo cultural en Costa Rica.	Segmentos de clientes	El tipo de clientes al que se apunta	Mercado de nicho, diversificado, segmentado, múltiples mercados... etc.	Cuestionario 1, preguntas de 10 a 24. Guía de entrevista a directores.
		Propuestas de valor	Valor agregado de la empresa	Excelencia, exclusividad, novedad, eficiencia, diseño, marca, precio, reducción de costo,	

				reducción de riesgo, accesibilidad , conveniencia, usabilidad	
		Canales	Forma en que la empresa alcanza al cliente	Boletines, redes sociales, actividades de interacción comentarios	
		Relación con los clientes	Tipos de relaciones con los segmentos de clientes	Trato personalizado, relaciones masivas, autoservicio, servicio automatizado, comunidades, co-creación.	Guía de entrevista a directores.
		Ingresos	Ganancia de la empresa generada por cada uno de los segmentos de clientes/consumidores	Venta de producto físico Cuota por uso Cuota por suscripción Alquiler o arrendamiento Venta de licencias Gastos de intermediario Publicidad	
		Recursos clave	Son los recursos que empresa tiene para funcionar.	Recursos físicos Recursos intelectuales Recurso humano Recurso financiero	
		Actividades clave	Las acciones que hace la empresa para que funcione su modelo.	Producción Solución de problemas, Plataformas	
		Alianzas	Aliados que pueden cooperar para que la empresa funcione de mejor manera.	Optimización del negocio Reducción del riesgo Adquisición de recursos y/o actividades particulares.	
		Costos	Todos los costos en los que la empresa incurre	Determinado por costos Determinado por el valor	
Analizar el contexto en el que funcionan los medios de periodismo cultural elegidos.	Contexto en que funcionan medios de periodismo cultural	Contexto local	Características del contexto.	Características	Guía de entrevista para expertos
		Oportunidades	Posibilidades dentro del contexto.		
		Amenazas	Amenazas en el contexto		
Diseñar un modelo de negocio que se adapte a las necesidades y	Modelo propuesto para un medio digital de periodismo cultural en	Segmentos de clientes	El tipo de clientes al que se apunta	Mercado de nicho, diversificado, segmentado, múltiples mercados... etc.	Lienzo o canvas de modelo de negocio

características de los medios de periodismo cultural digitales en Costa Rica.	Costa Rica.	Propuesta de valor	Valor agregado de la empresa	Excelencia, exclusividad, novedad, eficiencia, diseño, marca, precio, reducción de costo, reducción de riesgo, accesibilidad, conveniencia, usabilidad.
	Canales	Forma en que la empresa alcanza al cliente	Boletines, redes sociales, actividades de interacción comentarios	
	Relaciones con clientes	Son los recursos que empresa tiene para funcionar.	Trato personalizado, relaciones masivas, autoservicio, servicio automatizado, comunidades, co-creación.	
	Ingresos	Ganancia de la empresa generada por cada uno de los segmentos de clientes/consumidores	Venta de producto físico Cuota por uso Cuota por suscripción Alquiler o arrendamiento Venta de licencias Gastos de intermediario Publicidad	
	Recursos claves	Son los recursos que empresa tiene para funcionar.	Recursos físicos Recursos intelectuales Recurso humano Recurso financiero	
	Actividades clave	Las acciones que hace la empresa para que funcione su modelo.	Producción Solución de problemas, Plataformas	
	Alianzas	Aliados que pueden cooperar para que la empresa funcione de mejor manera.	Optimización del negocio Reducción del riesgo Adquisición de recursos y/o actividades particulares.	
	Costos	Todos los costos en los que la empresa incurre	Determinado por costos Determinado por el valor	

Fuente: Elaboración propia (2013).

### 3.4.4 Instrumentos utilizados

Los instrumentos utilizados para recolectar la información fueron cuatro:

**Matriz de análisis de características de medios culturales (Anexo 1).** Esta matriz se construyó como una forma gráfica aliada al proceso de observación. Para elaborar la herramienta, se analizaron las características que resultaban esenciales para tener una visión general del sitio.

Se determinó que se se establecerían las siguientes características: nombre, dirección electrónica, descripción general, descripción de secciones, descripción del diseño, descripción de los artículos y el contenido, presencia de los recursos audiovisuales y presencia de redes sociales. Además se consideró un espacio para “otras observaciones” para elementos de interés que no calzaran en las demás características.

**Cuestionario 1 (Anexo 2).** El cuestionario mezcló preguntas sobre generalidades del medio, así como detalles para determinar su modelo de negocio. Para lograrlo se usaron preguntas cerradas con opciones sugeridas y preguntas abiertas, que permitían mayor profundidad en la explicación.

El cuestionario se elaboró pensando en que iba a ser respondido de forma digital, por lo que se usó la plataforma Google Forms y se adecuaron las preguntas a este espacio. Además se buscó hacer un cuestionario corto y directo, sin dificultad de lenguaje.

**Guía de entrevista a directores (Anexo 6).** La guía se elaboró considerando las preguntas sugeridas por García (2010) para la evaluación e innovación de modelos de negocio.

Las entrevistas se hicieron de forma personal en un lugar de conveniencia para las partes. Se buscaron espacios que facilitaran el dialogo ameno. Se trató de que la entrevista fluyera como una conversación, con el fin de que la persona entrevistada se sintiera en confianza de hablar, más que un cuestionario de pregunta y respuesta.

Estos aspectos se consideraron al elaborar una guía de preguntas, dividida por cada uno de los módulos planteados en la metodología, que fluyera lógicamente. Se inició con los segmentos de clientes y luego se siguió con la propuesta de valor, los canales de distribución, procesos, alianzas, recursos clave, ingresos, costos y finalmente las relaciones

con clientes.

Además, a medida que se trabajaba cada uno de los módulos se utilizó el lienzo o canvas de modelo de negocio, para colocar ideas claves en cada uno de los módulos.

**Guía de entrevista a expertos (Anexo 8).** De forma similar a la guía de entrevista a directores, se realizó una lista de preguntas considerando las sugeridas por García (2010). Además se incluyeron consultas específicas para obtener información con relación al contexto. Las preguntas se agruparon en tres categorías: contexto local, oportunidades y amenazas.

Al igual que en el caso de las entrevistas a directores, se trató que éstas fueran más conversaciones que cuestionarios. Por lo tanto, en espacios de conveniencia para las partes que motivaran la conversación.

Uno de los expertos, por las particularidades de su trabajo, solicitó realizar la consulta vía correo electrónico. En ese caso particular, antes de enviarle la lista de preguntas, se le explicó el enfoque de las preguntas y las necesidades específicas para la investigación.

**Lienzo o canvas de modelo de negocio (Anexo 7).** Este instrumento se utilizó para acompañar las entrevistas y facilitarlas así como para organizar y plantear los modelos de negocio de cada medio. También se usó en la fase final del estudio para elaborar el modelo propuesto.

El lienzo consiste en un rectángulo donde se agrupan los nueve módulos propuestos por la metodología de Osterwalder y Pigneur (2011). Esta forma esquemática de representar los diferentes elementos claves en un modelo de negocio, ayuda a visualizar las relaciones y las fuerzas que interactúan, facilitando la posibilidad de rentabilizar la propuesta.

### **3.5 Procesamiento y análisis de la información**

La información generada en esta investigación, tanto las características de los medios de periodismo cultural elegidos, como la propuesta de modelo de negocio generada, se analizaron a la luz del contexto costarricense y de las teorías referidas en el marco teórico.

Se hizo una triangulación por métodos para analizar los insumos, puesto que se usaron las diferentes fuentes para determinar características de los medios, sus modelos de negocio

y el contexto en que funcionan.

Usando la información se prepararon cuadros resumen de las diferentes fuentes de información, se preparó el modelo actual de cada uno de los medios y finalmente se preparó el modelo de negocios propuesto.

La información recopilada usando la matriz de análisis de características de medios culturales, el cuestionario, la guía de entrevistas a directores y la guía de entrevista a expertos se analizó para cada uno de los medios digitales estudiados. Para hacer un análisis con mayor profundidad, la información se colocó en un lienzo de modelo de negocio, de modo que se elaboró un lienzo para cada medio de comunicación.

En la fase final de este estudio, en la cual se diseñó un nuevo modelo de negocio, también se utilizó el lienzo de modelo de negocio. Esto con el fin de visualizar con mayor profundidad los elementos esenciales propuestos para cada sección y la relación entre ellos.



## **Capítulo 4. Resultados y análisis**

En este capítulo se hace un recuento de la información obtenida mediante las diferentes metodologías aplicadas, acompañada del análisis respectivo

### **4.1 Caracterización de los medios de periodismo cultural**

Cada uno de los medios digitales de periodismo cultural fue analizado de forma general y específica, además se identificaron rasgos en común de los tres medios. El Cuadro 3 muestra la caracterización general de los medios estudiados, con relación al cuestionario. El número de personas que contestaron el cuestionario varió entre los medios:

- ArtStudio Magazine: 2 personas
- CulturaCR.net: 3 personas
- RedCultura.com: 5 personas

En los tres se contó con la participación del director o directora así como de uno o más colaboradores. El Cuadro 3 resume información correspondiente a la caracterización general obtenida de cada uno de los medios seleccionados para la investigación.

**Cuadro 3 – Caracterización general de cada medio, de acuerdo con las preguntas 3 a 10 incluidas en el cuestionario 1.**

	<b>ArtStudio Magazine</b>	<b>CulturaCR.net</b>	<b>RedCultura.com</b>
<b>Actualización</b> *( ) número de personas que dio cada respuesta	Conforme suceden las noticias	A veces diario, a veces cada dos o tres días. (1)	Conforme suceden las noticias (4)
		Conforme suceden las noticias (2)	Diario (1)
<b>Lo que se actualiza</b> *( ) número de personas que dio cada respuesta	Algunas de sus secciones	Algunas de sus secciones (2)	Algunas de sus secciones (3)
		Todo el sitio (1)	Todo el sitio (2)
<b>Tipo de medio</b>	Revista digital	Revista digital, Portal de información	Revista digital, Portal de información, Agenda de actividades, Portal multimedia
<b>Géneros periodísticos</b>	Informativos, Crónicas, Noticias informativas, Opinión, Entrevistas, Reportajes, Crónicas, Perfiles de artistas, Reseñas de cine, música y literatura, Agenda de actividades culturales	Informativos, Opinión, Entrevistas, Reportajes, Crónicas, Reseñas de cine, música y literatura, Noticias informativas, Agenda de actividades culturales	Informativos, Opinión, Entrevistas, Reportajes, Crónicas, Perfiles de artistas, Reseñas de cine, música y literatura, Noticias informativas, Agenda de actividades culturales
<b>Temas en los contenidos</b>	Artes plásticas, Cine y audiovisual, Danza, Fotografía, Música, Literatura	Artes plásticas, Cultura popular, Cine y audiovisual, Danza, Fotografía, Música, Teatro, Literatura	Artes plásticas, Cultura popular, Cine y audiovisual, Danza, Fotografía, Música, Teatro, Performance, Literatura
<b>Número de personas trabajan de forma remunerada</b>	0	0	1 a 3
<b>Número máximo de personas trabajando de forma remunerada</b>	0	0	6

Fuente: Elaboración propia (2013).

En el caso de las dos primeras características, sólo las personas consultadas sobre el medio ArtStudio Magazine, coincidieron en sus respuestas, indicando que la actualización se hacía conforme sucedían las noticias y que se realizaba en algunas de sus secciones.

Para los dos medios restantes las respuestas a estos indicadores no coinciden. En CulturaCR.net dos personas indicaron que se realizaban actualizaciones conforme sucedían las noticias y otra indicó que a veces era a diario y a veces cada dos o tres días. También con respecto a la periodicidad de la actualización hubo diferencias, dos personas indicaron que se actualizaban algunas secciones y otra que se actualizaba todo el sitio. El caso de RedCultura.com resulta similar. (Cuadro 3)

Se puede inferir que en estos dos medios no existe un planificación con respecto a la actualización. A pesar de este aspecto, queda claro que los tres medios digitales mantienen una actualización constante.

Los tres medios son categorizados como revistas digitales. CulturaCR.net suma a sus características la de portal de información y RedCultura.com es considerado portal de información, agenda de actividades y portal multimedia.

Al preguntar sobre los géneros periodísticos en cada medio, todas las personas que respondieron el cuestionario coincidieron en que todos los géneros estaban presentes. Tanto ArtStudio Magazine, CulturaCR.net y RedCultura.com presentan artículos de opinión, entrevistas, reportajes, crónicas, perfiles de artistas, reseñas, noticias informativas y agenda de actividades culturales. Igualmente, al consultar sobre expresiones artísticas presentes en los contenidos, las personas consideraron que todas estaban presentes: artes plásticas, cultura popular, cine y audiovisual, danza, fotografía, música, teatro, *performance* y literatura.

Para conocer el tamaño del medio se consultó sobre la cantidad de personas trabajando de forma remunerada en la actualidad y el máximo de personas que han trabajado de forma remunerada en cada uno de los medios. En ArtStudio Magazine y CulturaCR.net todas las personas consultadas indicaron que el número era cero en ambas categorías. El caso de RedCultura.com fue diferente, ya que se indicó que actualmente trabajan de forma remunerada de 1 a 3 personas y han trabajado como máximo 6 personas.

A pesar de esta indicación en CulturaCR.net y en ArtStudio Magazine se identifica a un director de cada sitio, además de una lista de colaboradores. Se infiere entonces, que a pesar de no entrar en la categoría de “personas trabajando de forma remunerada” hay encargados de cada medio, que de alguna manera gestionan la labor del sitio.

Aunque los medios digitales tiene diferencias, son más sus similitudes. La constante

actualización, los géneros periodísticos utilizados, los temas en sus contenidos y el tamaño de los medios es muy parecido.

#### **4.1.1 Caracterización de ArtStudio Magazine**

ArtStudio Magazine es un medio de periodismo cultural dedicado a la difusión del arte, la cultura y sus aplicaciones. Tiene aproximadamente 10 años de existir, puesto que su primera edición se dio a conocer en febrero del 2003 (ArtStudio Magazine, s.f.). En su perfil de página en *Facebook* se define de la siguiente manera:

ArtStudio Magazine es un espacio dedicado a ofrecer al público una opción para acceder al mundo artístico y del entretenimiento mediante una serie de artículos, directorios con información general de las distintas disciplinas de este medio como: música, cine, moda, fotografía, literatura y arquitectura entre otros. Gracias a este enfoque y su posicionamiento en motores de búsqueda como Google y Yahoo, la revista se ha convertido en uno de los sitios informativos con mayor audiencia a nivel latinoamericano. (párr. 2-3).

El Cuadro 4 muestra las características observadas en el sitio web (Anexo 3). Al analizar la página de entrada al sitio en Internet se puede observar que tiene un diseño simple, caracterizado por la armonía de color.

El sitio además está sumamente bien posicionado en motores de búsqueda. Al buscar “arte costa rica” en el motor Google, ArtStudio Magazine es la tercera opción, superada por el Museo de Arte Costarricense y el Festival de las Artes. Al usar las palabras en inglés, se ubica en la segunda posición. Esto le asegura al sitio un importante flujo de visitantes.

**Cuadro 4 – Características observadas para el sitio ArtStudio Magazine**

Características	Medio de periodismo cultural
Nombre	ArtStudio Magazine
Dirección electrónica	<a href="http://www.artstudiomagazine.com">www.artstudiomagazine.com</a>
Descripción general del sitio	<p>Se trata de un sitio con una navegación fácil, sin exceso de elementos. Sin dificultades se encuentran los temas, gracias a que cuenta con una herramienta de búsqueda local eficiente.</p> <p>A primera vista se observan muchos elementos repetidos, como es el caso de los artículos recientes (con tres espacios en la página principal) y los comentarios recientes (dos espacios en la página principal).</p>
Descripción de secciones	<p>La imagen principal en la página de entrada es una barra en movimiento que visualiza noticias destacadas. Además hay una barra en la parte superior con vínculos a información adicional sobre el sitio: colaboradores, contacto, directorio, enlaces y <i>staff</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboradores: página en la que se detalla información de personas que han colaborado con el sitio y tiene un vínculo la página personal correspondiente.</li> <li>• Contacto: página en la que se ofrece un formulario para ponerse en contacto con los administradores del sitio.</li> <li>• Directorio: página con una guía de lugares vinculados con la cultura. Se establecen siete categorías en las que se enlistan los locales o sitios con su respectivo teléfono y dirección.</li> <li>• Enlaces: una lista de vínculos relacionados con el sitio (colaboradores, sitios culturales, alianzas y otros)</li> <li>• <i>Staff</i>: lista del personal del sitio, con fotografía y pequeño currículum vitae. Además de vínculos a las páginas personas de los colaboradores.</li> </ul> <p>Las noticias se dividen en tres categorías: diseño, fotografía y música. Sin embargo, en el buscador por categorías se encuentran muchas más que las tres principales, las cuales se vinculan con artículos viejos de estas temáticas. A primera vista no es claro que en el sitio</p>

	<p>existen artículos de otros temas diferentes a dichas categorías.</p> <p>Las categorías en las cuales se puede buscar son: arquitectura, artes escénicas, artes plásticas, artistas contemporáneos, avisos, cine, diseño, especiales, eventos, fotografía, grandes maestros, historia arte, literatura, moda, música, novedades, personajes, portafolios y tecnología.</p>
Descripción del diseño	<p>Se trata de un diseño sencillo. Lo más llamativo es su <i>banner</i> en movimiento, con ocho imágenes con vínculo a artículos relacionados con la imagen.</p> <p>El primer elemento que se encuentra al abrir la página es el logotipo, que combina con la imagen general del sitio.</p> <p>También en la barra superior hay vínculos a secciones relacionadas con la organización del sitio, seguido de un banner de publicidad.</p> <p>Se utiliza una paleta de color sencilla en tonalidades de rojos y beige, acorde con los colores del logotipo.</p> <p>La página utiliza una plantilla sencilla que necesita del desplazamiento hacia abajo para lograr ver el resto del sitio.</p> <p>Las tipografías utilizadas facilitan la lectura y armonizan con el logotipo.</p>
Descripción de artículos y contenido	<p>Los artículos son generalmente cortos, todos con dos o tres fotografías. Además se cuenta con un espacio para comentarios.</p>
Presencia de recursos audiovisuales	<p>El sitio no cuenta con un vínculo o espacio evidente para recursos audiovisuales más allá de las imágenes de cada artículo.</p>
Presencia en redes sociales	<p>Las tres redes sociales que se promocionan en la página principal son Facebook, Flickr y Twitter.</p>
Otras observaciones	<p>En ningún lugar del sitio se observa información sobre servicios ofrecidos. Tampoco existe claridad sobre la forma en que un posible anunciante podría colocar comprar pauta en el sitio.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2013.

#### 4.1.2 Caracterización de CulturaCR.net

El medio de periodismo cultural CulturaCR.net es un espacio dedicado a “promover la cultura general y en particular la costarricense, a partir del lema de la diversidad cultural y

desde una perspectiva de independencia de criterio” (CulturaCR.net, s.f.). Prueba de ello es la frase que acompaña su logotipo: “diversidad e independencia cultural”.

El sitio tiene más de 7 años de existir, generando noticias y reportajes relacionados con la temática cultural. Las características del sitio se detallan en el Cuadro 5. (anexo 4)

Un aspecto importante es que la página de bienvenida detalla que el sitio no tiene fines de lucro, “pero cuenta con varios proyectos de incidencia comercial que coadyuvan en su mantención y desarrollo” (CulturaCR.net, s.f.). Es decir que la página se nutre de proyectos específicos. Los proyectos también se detallan, siendo los siguientes:

- Talleres de escritura creativa
- Palabras en la encrucijada
- Concurso Nacional de Cuento “José León Sánchez”
- *Tours* culturales
- Tiendacultura.com
- Infobrev.es.com
- Editorial CulturaCR
- Radio CulturaCR.net

La página de bienvenida también hace un llamado a los anunciantes.

**Cuadro 5 – Características observadas para el sitio CulturaCR.net**

Características	Medio de periodismo cultural
Nombre	CulturaCR.net
Dirección electrónica	<a href="http://www.culturacr.net">www.culturacr.net</a>
Descripción general del sitio	<p>A pesar de lo recargado de información que se encuentra este sitio, la navegación no resulta compleja, puesto que en la página principal se agrupa la mayoría. De primera vista se comprende la temática del sitio.</p> <p>Hay muchas secciones temáticas, cada una con gran cantidad de artículos. También hay secciones relacionadas con la administración del sitio.</p> <p>Uno de los aspectos más destacados del sitio es el gran tamaño vertical que tiene, se podría decir que es sumamente “largo”. Es decir, para llegar al final de la página se debe hacer un gran desplazamiento.</p> <p>Además hay anuncios de temas relacionados con turismo o talleres del mismo sitio, aunque a primera vista no se comprende que son de la empresa.</p>
Descripción de secciones	<p>Las primeras secciones visibles en el sitio son temáticas y corresponden a artículos relacionados. Estas son: artes, literatura, escenas, cine, música, ecología, culturas, popular y <i>tours</i>. Estas se destacan por estar debajo del logotipo y la barra de la página principal, así como por ser botones redondeados con letras en rojo.</p> <p>En la parte superior de la página, con mucho menor protagonismo, hay siete vínculos que permanecen durante la navegación en el sitio. Además de un botón de inicio, se cuenta con los siguientes vínculos:</p> <p>Contacto: página con las direcciones electrónicas de los colaboradores y algunos teléfonos.</p> <p>Suscripción: página con un formulario para recibir un boletín periódico.</p> <p>Publicidad: página con información para pautar en el sitio, así como un tarifario y las condiciones de la pauta.</p> <p>Quiénes somos: página con información sobre el medio digital, así como los proyectos que financian el sitio. También se incluye una lista de condiciones de uso editorial</p> <p>Archivo: página con listado de noticias viejas.</p> <p>Donar: página con información para hacer donaciones</p>



	<p>En la barra superior también hay vínculos a redes sociales y un buscador local.</p> <p>A la entrada de la página también está una gran sección con el nombre de “Hoy en Portada” donde se recopila la información más reciente.</p> <p>En la página principal también están las siguientes secciones: Anuncios de Interés, Reportaje de la Semana, #Lomásleído, Twitter, La Frase, La Entrevista, Libro de la Semana, El arte en la Imagen y El rincón de la palabra.</p>
Descripción del diseño	<p>Es un sitio con un diseño cuadrado, que a pesar de permitir la usabilidad, desaprovecha los recursos que tiene y no facilita que se destaque su contenido.</p> <p>Los colores usados están en la paleta de los verdes en forma armoniosa.</p> <p>Se utilizan varias tipografías diferentes, que podrían ser mejorar, en función de la lecturabilidad.</p> <p>Hay espacio para anuncios, incluido una barra superior y una barra lateral.</p>
Descripción de artículos y contenido	<p>Los artículos son de tamaño mediano a grande, todos con fotografías. Algunos con un video o recurso audiovisual. En todos se permiten los comentarios.</p>
Recursos audiovisuales	<p>El sitio no cuenta con una página de videos específico, pero en la página principal hay videos correspondientes a artículos.</p> <p>Muchas notas cuentan con videos relacionados. En el canal de YouTube del medio se encuentra una colección videos.</p>
Presencia en redes sociales	<p>Las redes sociales que se promocionan en la página principal son Facebook, Twitter, LinkedIn, Google+, YouTube, Vimeo, Pinterest e Instagram.</p>
Otras observaciones	<p>En la información del sitio se detalla información de tarifas de publicidad y proyectos adicionales como <i>tours</i>, cursos y su respectivo precio.</p>

Fuente: Elaboración propia (2013).

#### 4.1.2 Caracterización de RedCultura.com

RedCultura.com es un medio digital de periodismo cultural nacido en hace 8 años “como un sitio web de arte y cultura nacional para informar sobre la agenda cultural

costarricense en las diversas disciplinas artísticas” (RedCultura.com, s.f.). Se detallan las características de este sitio en el Cuadro 6. (Anexo 5)

En su página de información se detalla que en el 2006 se instituyó como una empresa bajo el nombre RedCultura S.A., con la idea de expandir labores a otras áreas. De modo que se dividió en tres:

- RedCultura.com: espacio informativo de arte y cultura nacional, que cuenta con una agenda de actividades gratuita y abierta. Esta puede administrarse usando Sistema de Acceso Remoto (SAR) donde cualquier usuario puede gestionar contenidos.
- RedCultura Comunicación: sección de la empresa dedicada a los servicios varios. El énfasis está en los servicios relacionados con el sector cultura. Entre los que se enumeran está la gestión de prensa para actividades culturales, la elaboración de sitios web, la producción audiovisual, el diseño gráfico y la elaboración de campañas.
- RedCultura Producciones: sección de la empresa dedicada a la producción de espectáculos y actividades culturales.

**Cuadro 6 – Características observadas para el sitio RedCultura.com**

Características	Medio de periodismo cultural
Nombre	RedCultura.com
Dirección electrónica	<a href="http://www.redcultura.com">www.redcultura.com</a>
Descripción general del sitio	<p>A pesar de que el sitio presenta una recarga de secciones y vínculos, en especial en su página de entrada, la navegación no es compleja.</p> <p>Se destaca que en las muchas secciones siempre hay una relación con la agenda de eventos. Hay muchas secciones temáticas, cada una con artículos y eventos relacionados.</p> <p>Lo más destacado de la página de entrada es una imagen que anuncia reportajes especiales con su respectivo vínculo, y la doble barra superior, que se encuentra debajo del logotipo. Esta última está presente en la navegación por el sitio. Además hay anuncios en forma de barra.</p>
Descripción de secciones	<p>Las primeras secciones visibles en el sitio son temáticas. Estas corresponden a: artes plásticas, música, teatro, danza, literatura, cine y video, patrimonio/cultura popular, artículos y noticias. En las secciones por temas se accede a la agenda de actividades así como a artículos y reportajes del mismo tema. En las secciones de artículos y noticias se archivan informaciones de múltiples temas.</p> <p>En la misma barra superior se identifican otras secciones:</p> <p>El Blogcindario: espacio de blogs de temática cultural de diferentes autores.</p> <p>RCTV (RedCultura Televisión): página en la que se agrupan los videos del sitio.</p> <p>Galería: página en la que se agrupan diferentes álbumes de imágenes.</p> <p>SAR: página del Sistema de Acceso Remoto (SAR) donde cualquier usuario puede gestionar contenidos para agregar a la agenda.</p> <p>¿Quiénes somos?: página donde se describe las funciones del medio y sus colaboradores.</p> <p>Servicios: página donde se describen algunos de los servicios que ofrece la empresa.</p> <p>Publicidad: página donde se facilita la dirección para pautar en el sitio.</p> <p>Boletín: página donde es posible llenar un formulario para</p>

	<p>suscribirse al boletín del sitio.</p> <p>Inicio: vínculo para volver a la página principal.</p> <p>En la barra superior también hay vínculos a redes sociales, un botón para la suscripción al boletín y un buscador local.</p> <p>Además de las secciones en las barras superiores a la entrada de la página también se destaca una sección con imagen llamada LosArtículos. Esta se puede alternar con las pestañas de LaAgenda y EIFotoreportaje.</p> <p>Al lado derecho se muestra un espacio para video.</p> <p>Otra sección presente en la página principal es la de LasNoticias, donde se enumeran las noticias recientes.</p>
Descripción del diseño	<p>El diseño es armonioso en color, forma y tipografía. Sin embargo, es cuadrado y tiene repetición de elementos.</p> <p>Los colores usados son el rojo, el negro, el gris y el blanco. También se utilizan otras mezclas de colores en las imágenes de ilustración de la sección LosArtículos.</p> <p>Hay espacio para anuncios, incluida una barra superior y varias barras laterales,</p> <p>El sitio termina con vínculos a Facebook y Twitter así como logotipos del fondo ProArtes (Fondo de apoyo que recibió el sitio web en 2007, 2008 y 2009) y del Ministerio de Cultura y Juventud (con la leyenda que acredita al sitio con la declaratoria de interés cultural desde el 2006).</p>
Descripción de artículos y contenido	<p>Los artículos son de tamaño mediano a grande, todos con fotografías. Algunos con un video o recurso audiovisual. En todos se permiten los comentarios.</p> <p>En la descripción de agenda se usa un texto breve y un pequeño mapa de la plataforma Google Maps. A veces también se usa una fotografía.</p>
Presencia de recursos audiovisuales	<p>El sitio visualiza sus recursos audiovisuales desde la página de inicio con el vínculo a RCTV (RedCultura Televisión) donde tiene una serie de videos relacionados. En el canal de YouTube del medio también se encuentra una colección de videos relacionados.</p>
Presencia en redes sociales	<p>Las redes sociales que se promocionan en la página principal son Facebook, Twitter y YouTube.</p>
Otras observaciones	<p>A pesar de que en las secciones específicas se detallan los servicios profesionales que realiza el sitio, esto no está claro</p>

en la página principal.

Fuente: Elaboración propia (2013).

## 4.2 Comparación entre los modelos de negocio de los medios de periodismo cultural elegidos

Para lograr hacer una efectiva triangulación de la información utilizada en esta comparación, se utilizaron datos obtenidos tanto en las preguntas 10 a 24 del Cuestionario 1 (Anexo 2) entrevistas a directores de medios (cuadro 7). Las personas entrevistadas fueron las siguientes:

**Cuadro 7– Entrevistas a directores de medios**

Medio	Entrevistado (a)	Tipo de entrevista	Fecha de la entrevista
ArtStudio Magazine	José Campos Rojas	Personal	Jueves 17 de octubre, 2013.
CulturaCR.net	Geovanny Jiménez Salas	Personal	Jueves 24 de octubre, 2013.
RedCultura.com	Natalia Rodríguez Mata	Personal	Sábado 19 de octubre, 2013.

Fuente: Elaboración propia (2013).

Los siguientes son los modelos de negocio correspondientes a cada uno de los medios digitales de periodismo cultural.

### 4.2.1 Modelo de negocio de ArtStudio Magazine.

Según el modelo de negocio de ArtStudio, este medio digital obtiene sus ingresos de forma indirecta, tal y como se observa en el Cuadro 8, los ingresos que cubren los costos del sitio son generados por el director José Campos. Él mismo detalla:

Trabajo en una empresa de diseño, entonces todo mi trabajo es de 7 am a 4 pm, pero yo trabajo lo que es fotografía y diseño por aparte, entonces en la revista (ArtStudio Magazine) siempre he trabajado la parte de diseño: los logos y todas las piezas. Eso es parte de mi currículum, el hecho de que sea un proyecto que tenga contacto con clientes, otros mercados y sea involucrado con eventos lo convierte en un proyecto con una aplicación práctica y proyección. Además me ha permitido cubrir eventos como el FIA y otros. (Campos, J.

Entrevista personal, 17 octubre, 2013).

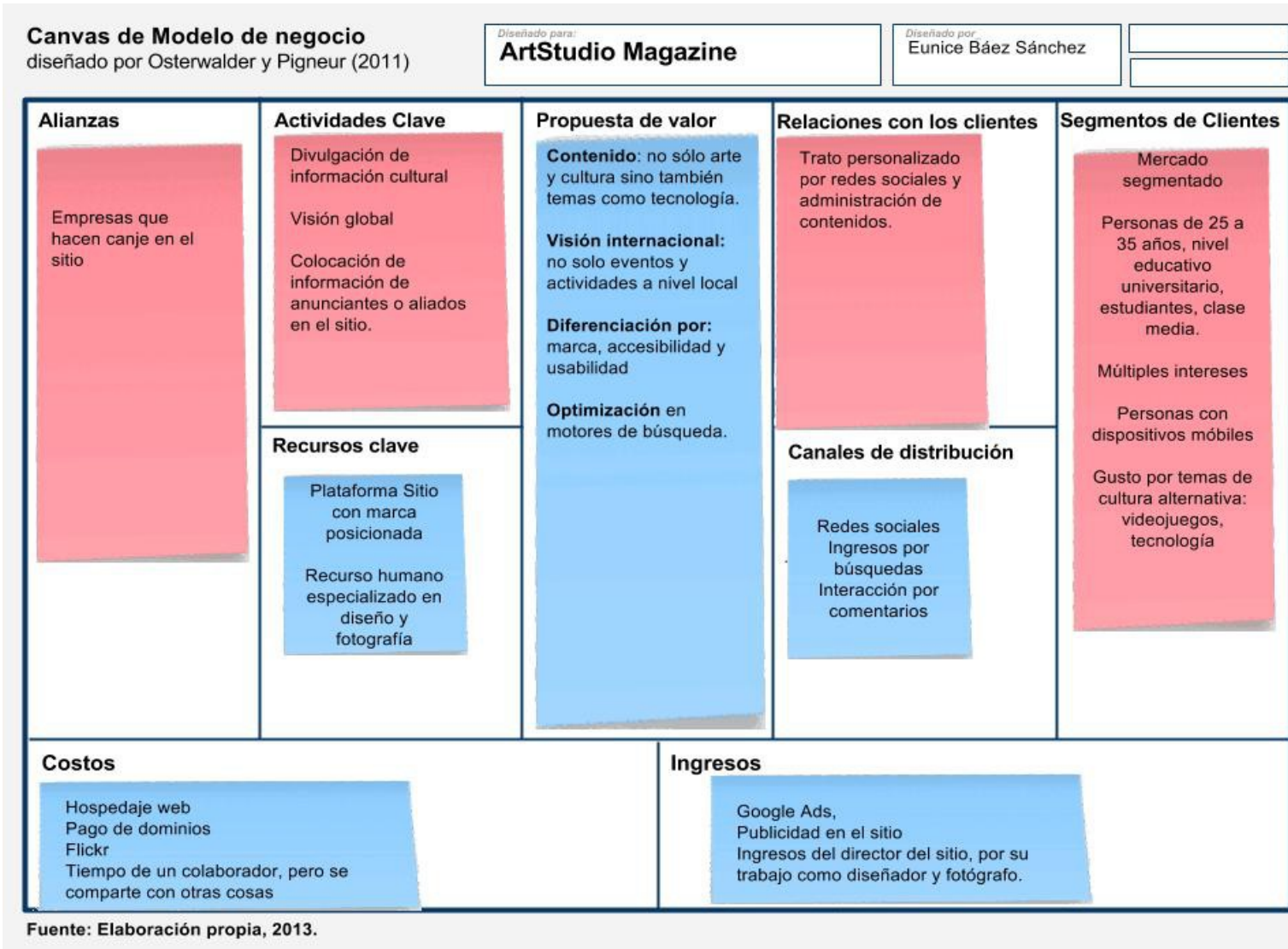
Se comprende entonces que ArtStudio Magazine, además de ser un medio de periodismo digital, es la cara de los proyectos independientes de su director y la plataforma, el espacio para que él se vincule con clientes. Esto explica que a pesar de que el sitio ha disminuido la cantidad actividades que desarrolla (Campos, J. Entrevista personal, 17 octubre, 2013) sigue posicionado, en especial por uno de sus valores agregados: la optimización en motores de búsqueda. Esto le permite ser uno de los primeros resultados cuando se utilizan palabras claves que relacionan Costa Rica con diferentes manifestaciones artísticas.

Otros factores diferenciadores de ArtStudio Magazine son: la visión internacional de sus informaciones y el contenido, que trasciende las temáticas de arte y cultura, aunque siguen siendo las más importantes, y se incluyen otros temas de interés para su segmento de clientes como los temas de tecnología.

El segmento de clientes que consumen el medio digital se compone de personas jóvenes, con interés en temas múltiples, con gusto por la tecnología y la cultura alternativa.

Se podría decir que ArtStudio Magazine es un sitio con mucho potencial, especialmente debido a su valor agregado y al segmento diferenciado que ha logrado identificar. (Campos, J. Entrevista personal, 17 octubre, 2013).

**Cuadro 8- Modelo de negocio de ArtStudio Magazine**



#### 4.2.2 Modelo de negocio de CulturaCR.net.

El modelo de negocio del medio digital CulturaCR.net tiene como valor agregado más importante, el hecho de que la empresa se dedica también a actividades vinculadas al sector cultural como son los tours, cursos y el servicio de una editorial. Los ingresos recibidos precisamente obedecen a estos rubros y son los que mantienen el medio, tal y como se detalla en el Cuadro 9. (Jiménez, G. Entrevista personal, 24 octubre, 2013)

**Cuadro 9– Descripción de fuentes de ingreso para el medio digital CulturaCR.net**

Fuentes de ingresos	Descripción
Cursos/Talleres	Temática relacionada con la cultura, especialidad en escritura creativa y redacción. Se ofrecen en múltiples horarios y grupos pequeños. Son impartidos por el director de CulturaCR.net, Geovanny Jiménez.
Tours culturales	Visitas a localidades de interés cultural y de conservación de recursos naturales en Costa Rica, con la guía del director de CulturaCR.net, Geovanny Jiménez. Entre los destinos están: Monumento Nacional Guayabo, avistamiento de ballenas y esferas de piedra.
Publicaciones (Editorial CulturaCR.net)	Publicación de textos, la editorial gestiona la publicación y cobra por la edición del mismo.

Fuente: Elaboración propia a partir de información de Geovanny Jiménez (Entrevista personal, 24 octubre, 2013)

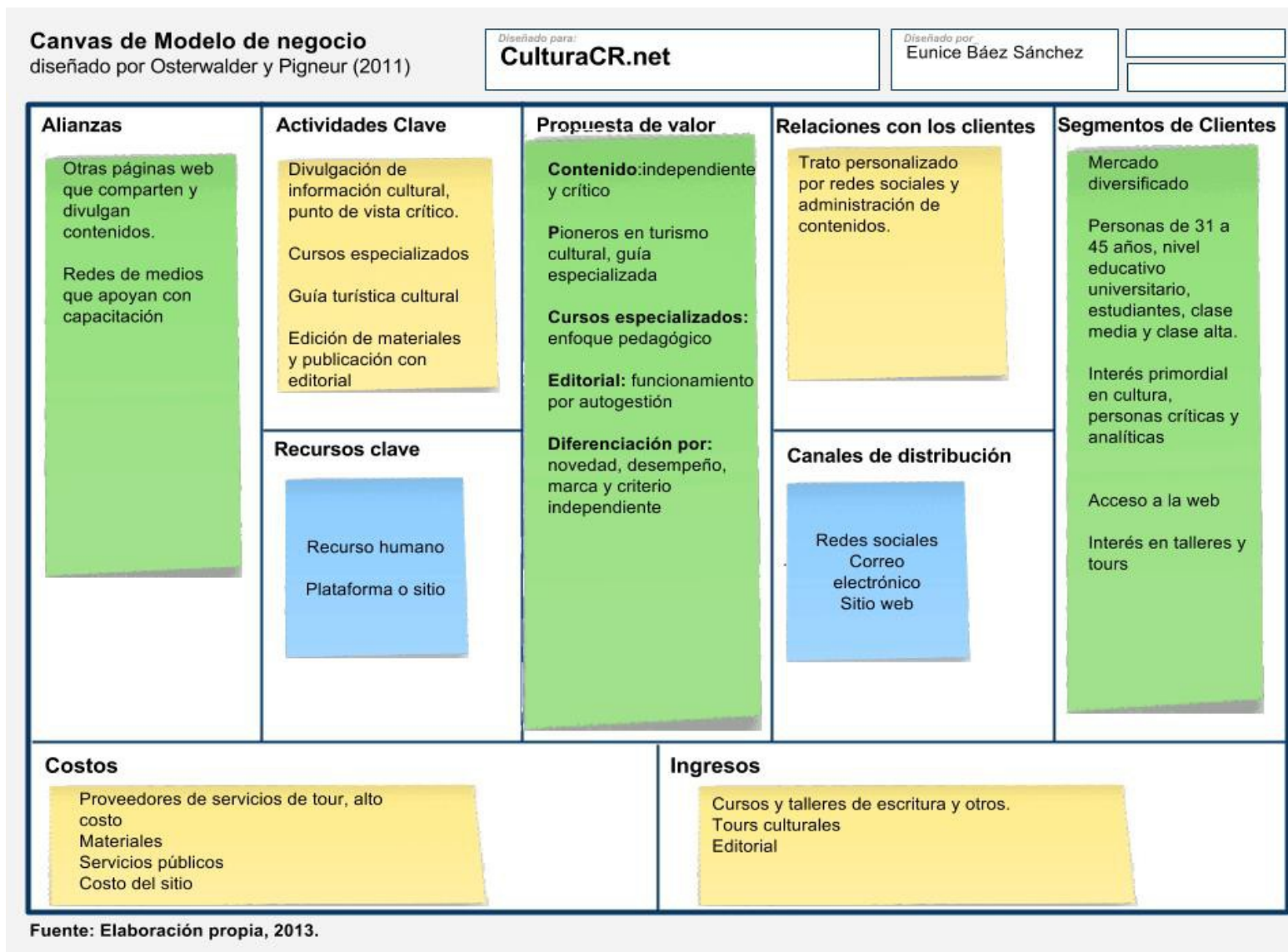
Otro aspecto destacado por el director del medio, Geovanny Jiménez (Entrevista personal, 24 octubre, 2013) es la independencia y visión crítica del medio de comunicación. Esto atrae una comunidad analítica y con un nivel educativo elevado interesada en temas culturales , como se observa en el Cuadro 10.

Se puede identificar que el segmento de clientes de este medio corresponde a un mercado diversificado, puesto que se atienden necesidades varias de mercados diferentes con distintas ofertas.

En el módulo de los costos se coloca el gasto generado por los proveedores de servicios (especialmente en relación con el turismo), el costo del sitio y los servicios públicos. En la entrevista no se detalló un costo asociado a salario, pero siendo que la misma persona (el director) es la que imparte los cursos, dirige el sitio y hace de guía de los *tours*, por lo tanto se consideró como un costo asociado el tiempo y recurso intelectual invertidos.



**Cuadro 10- Modelo de negocio de CulturaCR.net**



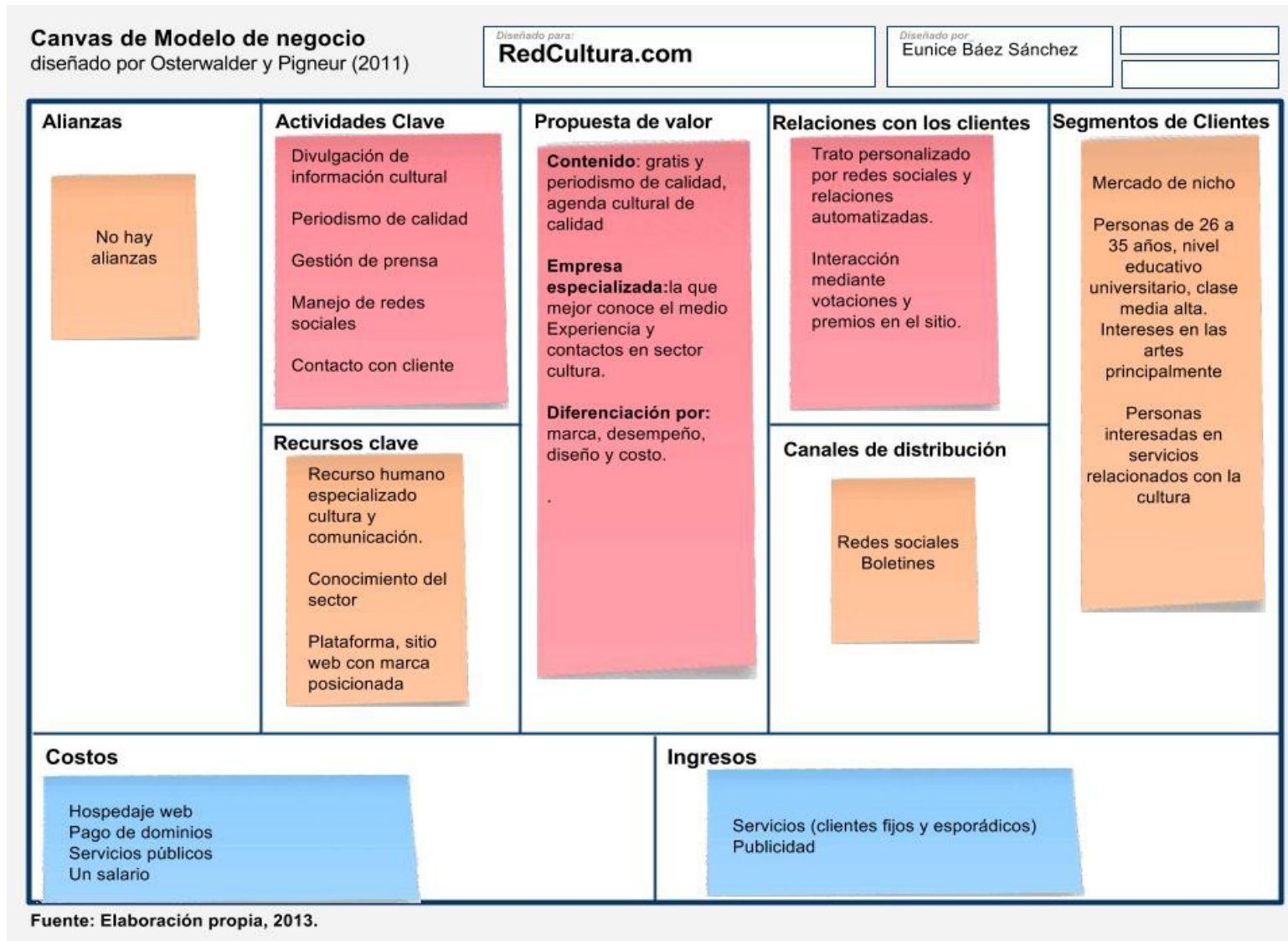
### **4.2.3 Modelo de negocio de RedCultura.com.**

El medio digital RedCultura.com identifica en su página el modelo de negocio que tiene, al describir los servicios que presta: gestión de la comunicación, elaboración de páginas web, manejo de redes sociales, campañas de publicidad y producción de eventos, entre otros. Estos son la principal fuente de ingresos. (Cuadro 11)

El valor agregado más importante de RedCultura es su contenido (con énfasis en el periodismo de calidad y su agenda cultural) así como el hecho de ser la empresa especializada en cultura que “mejor conoce al medio, puesto que cuenta con la experiencia y contactos en el sector” ( Rodríguez, N. Entrevista personal, 19 octubre, 2013).

Al hacer el modelo, se identificó un mercado de nicho, ya que hay un acercamiento a un segmento de mercado con características particulares. Se consideran recursos clave el conocimiento del sector específico (arte y cultura) así como el recurso humano, que se ha especializado en la gestión de la cultura y la gestión de la comunicación. En este caso en la forma de la directora del medio, Natalia Rodríguez, quien además es la única que recibe un salario.

**Cuadro 11- Modelo de negocio de RedCultura.com**



#### **4.2.4 Análisis comparativo de modelos de negocio de los medios estudiados.**

Como resultado de la elaboración de los modelos de negocio de ArtStudio Magazine, CulturaCR.net y RedCultura.com, se logró identificar las siguientes características en común:

- Segmentos de clientes interés en el arte y la cultura.
- Relaciones personalizadas con los diferentes clientes.
- Redes sociales como canales de distribución efectivos.
- Ingresos por servicios, que de entrada no se visualizan o se visualizan poco en los respectivos sitios web.
- La generación de contenido es la actividad clave más importante.
- Las propuesta de valor en común es el contenido cultural.
- El mantenimiento del sitio web, los servicios públicos y un salario corresponden a los costos más importantes.
- El recurso humano especializado y el sitio web corresponde a los recurso clave.
- La responsabilidad del sitio recae sobre el director (a) del medio de comunicación.

La similitud más relevante es el financiamiento de la empresa, obtenido mediante servicio y no por la actividad divulgativa e informativa que realiza el medio. En el caso del CulturaCR.net y RedCultura.com ambas plataformas son clave para alcanzar a los usuarios de estos servicios puesto que se anuncian, a pesar de que no se muestran claramente en la página de entrada. En el caso de ArtStudio Magazine, si bien el medio no anuncia servicios, este ha sido la carta de presentación de su director para acceder a otras formas más lucrativas.

#### **4.3 Análisis del contexto en que funcionan los medios de comunicación**

Las entrevistas realizadas a expertos se detallan en el Cuadro 12 con sus respectivas perspectivas con respecto al contexto en que se desarrollan los medios digitales de periodismo cultural se estudiaron.

**Cuadro 12 – Comentarios de los expertos**

<b>Entrevistado (a)</b>	<b>Observaciones con respecto al contexto</b>
<p><b>Euclides Hernández entrevista personal realizada el 16 de octubre, 2013.</b></p>	<p>~ <b>Contexto local:</b> El especialista menciona que los medios culturales en Costa Rica tienen la ventaja de que se encuentran en un contexto con una alta generación de productos culturales a pesar de su tamaño para “Inclusive se podría decir que hay una sobre oferta, que se puede considerar una fortaleza para la generación de contenidos culturales.” (Entrevista personal, 16 de octubre, 2013). Explica que el nivel educativo en Costa Rica permite mayor posibilidad de crecimiento de este sector. El hecho de que exista concentración de eventos culturales en la Gran Área Metropolitana también es vista como una ventaja por Hernández, ya que la concentración facilita la generación de contenidos.</p> <p>~ <b>Oportunidades:</b> Costa Rica es un país donde hay posibilidades de desarrollar emprendimientos rentables, especialmente si se aprueba el proyecto de ley y política general de cultura, que vendría a beneficiar a las industrias culturales y a medios como los estudiados. El experto explica que en caso de aprobarse el proyecto de ley de cultura, existirán aún mejores oportunidades para las industrias culturales locales. Además señala que las oportunidades de este tipo de medios de comunicación está en abrir sus segmentos de mercado, considerando a públicos diferentes de los que ya tiene</p> <p>~ <b>Amenazas:</b> El experto explica que el segmento interesado en información cultural no es muy amplio y por lo mismo, idealmente las propuestas de medios culturales deben ampliarse a Centroamérica:</p> <p align="center">Me parece que un modelo de negocio de un medio cultural en Internet debe ser local (entendiendo local como de la región) porque el segmento de los consumidores de lo cultural en Costa Rica, es más pequeño que grande. Por eso pienso que si hubiera consumidores dispuestos a pagar por la</p>

	<p>información, podría ampliar los temas. (Hernández, E. Entrevista personal, 16 de octubre, 2013)</p> <p>En este sentido considera que los medios de comunicación digitales de periodismo cultural estudiados han fallado, ya que no han logrado posicionar un modelo de negocio. Su segmento de usuarios es limitado, se han quedado con una parte muy pequeña del mercado y han fallado en las estrategias de mercadeo para acercar a otros usuarios. Explica que en el caso de que estos medios lucren de otros negocios de sus creadores, son una especie de “medios parasitarios” puesto que no hay propuestas mercadológicas que relacionen el medio con el negocio que lo mantiene.</p>
<p><b>Víctor Hurtado, entrevista personal realizada el 29 de octubre, 2013.</b></p>	<p>~ <b>Contexto local:</b> Desconoce la forma en que se desarrollan las empresas culturales a nivel local. No obstante, considera que “Mucha gente se interesa en temas artísticos y de cultura, de muchos tipos, hasta de cultura del deporte” (Hurtado, V. Entrevista personal, 29 de octubre, 2013).</p> <p>Opina que las personas interesadas en estas temáticas tienen un alto nivel educativo.</p> <p>~ <b>Oportunidades: No se refirió</b> al tema.</p> <p>~ <b>Amenazas: No se refirió</b> al tema.</p>
<p><b>Rey David Cortés, entrevista vía correo electrónico, realizada el 1 de noviembre, 2013.</b></p>	<p>~ <b>Contexto local:</b> Según el experto uno de los temas más relevantes con relación al contexto se relaciona con las características del sector, lo cual implica que la publicidad en medios especializados y la compra de servicios asociados (como gestión de prensa o campañas publicitarias) sea desestimada</p> <p>“El medio cultural tiene la característica de que minimiza el valor de la publicidad o del manejo de medios. Los grupos de música, teatro y otros del sector generalmente no cuentan con el presupuesto para servicios publicidad. Sin embargo, es algo relacionado con la idiosincracia del sector cultura” (Cortés, R. Entrevista por correo electrónico, 1 noviembre, 2013).</p> <p>~ <b>Oportunidades:</b> Con relación a las oportunidades de los medios culturales en Internet, el experto considera que tienen ventaja, precisamente por estar en la web.</p>

“Tienen inmediatez, libertad editorial y otros, a un relativamente bajo costo (comparado con un medio impreso). También tienen la posibilidad de una exposición muy elevada, de profundización de temas que en los medios tradicionales tienen un espacio limitado y muchas veces superficial. Todo esto a una fracción del costo de producir una revista o programa especializado” (Cortés, R. Entrevista por correo electrónico, 1 noviembre, 2013).

A esto el experto suma el abaratamiento de los equipos de producción audiovisual, siendo una oportunidad para la elaboración de contenido llamativo.

También se puede considerar la oportunidad de un modelo basado en recaudación de fondos, en especial por donaciones puesto que existen emprendimientos culturales en el mundo que se gestionan de esa manera.

~ **Amenazas:** El experto considera que la diversidad de Internet también puede ser un aspecto negativo, ya que significa que mucha gente genera contenidos y no siempre de forma profesional o confiable.

Explica que antes se podía confiar en los sitios con un diseño cuidado, sin embargo con las plataformas gratuitas de manejo de contenido (WordPress y Joomla) esto ya no aplica.

Fuente: Elaboración propia, 2013

## Capítulo 5 - Diseño de modelo de negocio

Producto de la metodología planteada se conceptualizó y diseñó un modelo de negocio. Se identificó que el patrón de modelo base más efectivo es el de Plataformas Multilaterales. “Se trata de plataformas que reúnen a dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes y actúan como intermediarios entre estos grupos para crear valor” (pp. 78-79. Osterwalder y Pigneur, 2011).

Este tipo de modelo se caracteriza por ofrecer un servicio, ya sea gratuito o a bajo costo, con tal de captar otro segmento del mercado. En este caso específico se establecieron dos segmentos de clientes, ambos atraídos hacia el medio (o plataforma), pero con diferentes intereses. Siguiendo los módulos establecidos en el Cuadro 1 se detallan las siguientes características:

### 5.1 Segmento de clientes

En el modelo propuesto el segmento de clientes debe ser más grande y debe considerar clientes consumidores de información y clientes interesados en los servicios ofrecidos por cada medio. Esto significa que la empresa se enfocaría en varios segmentos de mercado pero con una oferta similar (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Los segmentos de mercado que se proponen en el modelo son:

- *Clientes de información cultural:* personas de clase media, media alta y alta, nivel universitario, con acceso a tecnología, interesados en temas culturales y de la región centroamericana.
- *Clientes de servicios:* empresas, asociaciones, personas físicas u otros interesados en servicios relacionados con la cultura, pero no necesariamente del provenientes sector cultura.

Esto último resulta importante destacarlo, ya que si bien el enfoque de los sitios y de sus servicios son relacionados con la cultura, en el modelo propuesto, este segmento es mucho más amplio y no necesariamente corresponde al sector cultural.

### 5.2 Propuesta de valor

Asimismo en el modelo diseñado, la propuesta de valor para debe responder



puntualmente a los segmentos de mercado atendidos. En este caso se establecen dos propuestas de valor:

- *Propuesta de valor 1:* Contenido cultural atractivo para un segmento de clientes interesado en la información cultural. Esto asegura una afluencia de clientes interesados en temáticas culturales y por tanto un posicionamiento de la marca y del sitio web. Lo cual, a su vez, significa una constante visualización de la propuesta de valor 2.

Es importante considerar contenidos que interesen a un público no solo costarricense, sino también regional o global. Temáticas culturales usualmente relacionadas con el consumo (como arquitectura, diseño y moda) también son sugeridas.

- *Propuesta de valor 2:* Servicios relacionados con la cultura. Todos los medios estudiados coinciden en que sus ingresos principales son servicios. No obstante, ninguno lo destaca en el medio de comunicación como parte del mismo. Por ese motivo en el modelo propuesto los servicios deben estar claramente visualizados en la página principal de los sitios.

Se pueden considerar servicios de: diseño, fotografía, cursos, *tours*, servicios editoriales, gestión de la comunicación, servicios periodísticos, producción de eventos y otros por probar. Cada medio que aplique este modelo deberá identificar y adaptar los servicios que mejor respondan a sus recursos específicos.

### **5.3 Ingresos**

El modelo de negocio propuesto funciona en la medida en que hayan suficientes ingresos por parte del segmento de clientes interesados en servicios que, a su vez, son atraídos al sitio por los contenidos y por la oferta de servicios mostrada.

En el modelo diseñado se da por un hecho que los contenidos generados no producen ningún ingreso, pero se convierten en el atractivo de una multiplicidad de usuarios que entran contacto con los servicios. Esto colocaría al sitio en las primeras opciones de los motores de búsqueda, dando a conocer su oferta generadora de dinero.

### **5.4 Costos**

Una de las ventajas de los medios en la web, tal y como señalaba Cortés (Entrevista

personal, 3 de noviembre, 2013) es que actualmente hay bajos costos asociados con su mantenimiento y desarrollo. Por tanto, se infiere que los costos asociados más importantes en el modelo de negocio propuesto corresponderán al pago de salarios.

Aunque los tres medios estudiados solo consideraron una persona encargada del sitio (el director o directora), este modelo de negocio requiere que más personas laboren en el medio. Para que las propuestas de valor sean de alta calidad y engrosen los segmentos de clientes, no se recomienda que la labor recaiga sobre una sola persona.

### **5.5 Recursos clave**

El patrón de modelo de negocio multilateral en el que se basó este diseño, propone como recurso clave más importante la plataforma o sitio web (p. 87, Osterwalder y Pigneur, 2011). Sin embargo en el modelo propuesto, además de la plataforma se considera como un recurso clave el conocimiento especializado en temática de cultura y comunicación. Sin duda, este recurso intelectual es el que haría la diferencia y es un elemento esencial para la funcionalidad del sitio.

### **5.6 Actividades clave**

Las actividades clave en el patrón de modelo de negocio en el que se basó el diseño se relacionan con la plataforma (p. 87, Osterwalder y Pigneur, 2011). En el caso del modelo propuesto, el módulo de las actividades clave, además de la generación de contenidos y mantenimiento del medio de comunicación, incluye las actividades correspondientes a los servicios prestados. Por ejemplo, si el medio elige dar servicios de fotografía, esta sería una actividad clave.

Otra actividad clave a considerar, señalada en este patrón de modelo por Osterwalder y Pigneur, (pp. 77-87, 2011) es la promoción de la plataforma. En este caso, la promoción del medio digital de periodismo cultural.

### **5.7 Relaciones con los clientes**

El trato personalizado es la forma de relacionarse con los clientes utilizada en todos los medios estudiados, continuar con este sistema en el modelo planteado asegurará que los clientes de los diferentes segmentos se consideren importantes y familiarizados con la empresa. Con este fin se prioriza la interacción en el sitio y en redes sociales, en especial en comentarios de artículos o actividades especiales (rifas, cuestionarios, entre otros).

## **5.8 Canales de distribución**

Los medios de periodismo cultural coincidieron en el uso de redes sociales y boletines para distribuir información y alcanzar los segmentos de clientes. El modelo propuesto considera seguir utilizándolos, pero se recomienda que los boletines se especialicen según el segmento de cliente.

## **5.9 Alianzas**

Solo en dos de los medios culturales estudiados se identificaron alianzas clave. No obstante en el modelo de negocio sugerido, las alianzas podrán complementar los servicios ofrecidos o solicitados por los clientes, fortaleciendo la propuesta de valor diseñada.

## **5.10 Análisis general del modelo propuesto**

El modelo propuesto apuesta por un sistema donde la generación de contenido es el elemento clave para atraer posibles clientes. El contenido o información especializada se ofrece de forma gratuita para atraer compradores de diferentes servicios. Esto hace que el medio no sea un “medio parásito” como señalaba Hernández (Entrevista personal, 16 de octubre, 2013), es decir, el medio no es solo un accesorio a otro modelo de negocio. De esta forma se puede mantener un medio de comunicación cultural, que además de lo satisfactorio y beneficioso que podría ser, se convierte en un negocio sostenible.

Por supuesto, este modelo no solo requiere que el contenido del medio sea atractivo, también requiere la oferta de servicios o productos atractivos para los clientes.

Otro aspecto que se contempla en este modelo es la incorporación de más personas trabajando en el medio. Para que el medio funcione de la mejor manera, es recomendable contar con al menos dos personas trabajando. Una encargada de clientes y otra encargada de generación de contenidos. Esta propuesta incorpora lo mínimo para funcionar en un principio, pero luego se podría ampliar por a un equipo más numeroso de personas, con el fin de ampliar la oferta, tanto de contenido gratuito como servicios. En esta propuesta inicial se deberán considerar alianzas, con miras a llenar los vacíos de solicitudes de clientes.

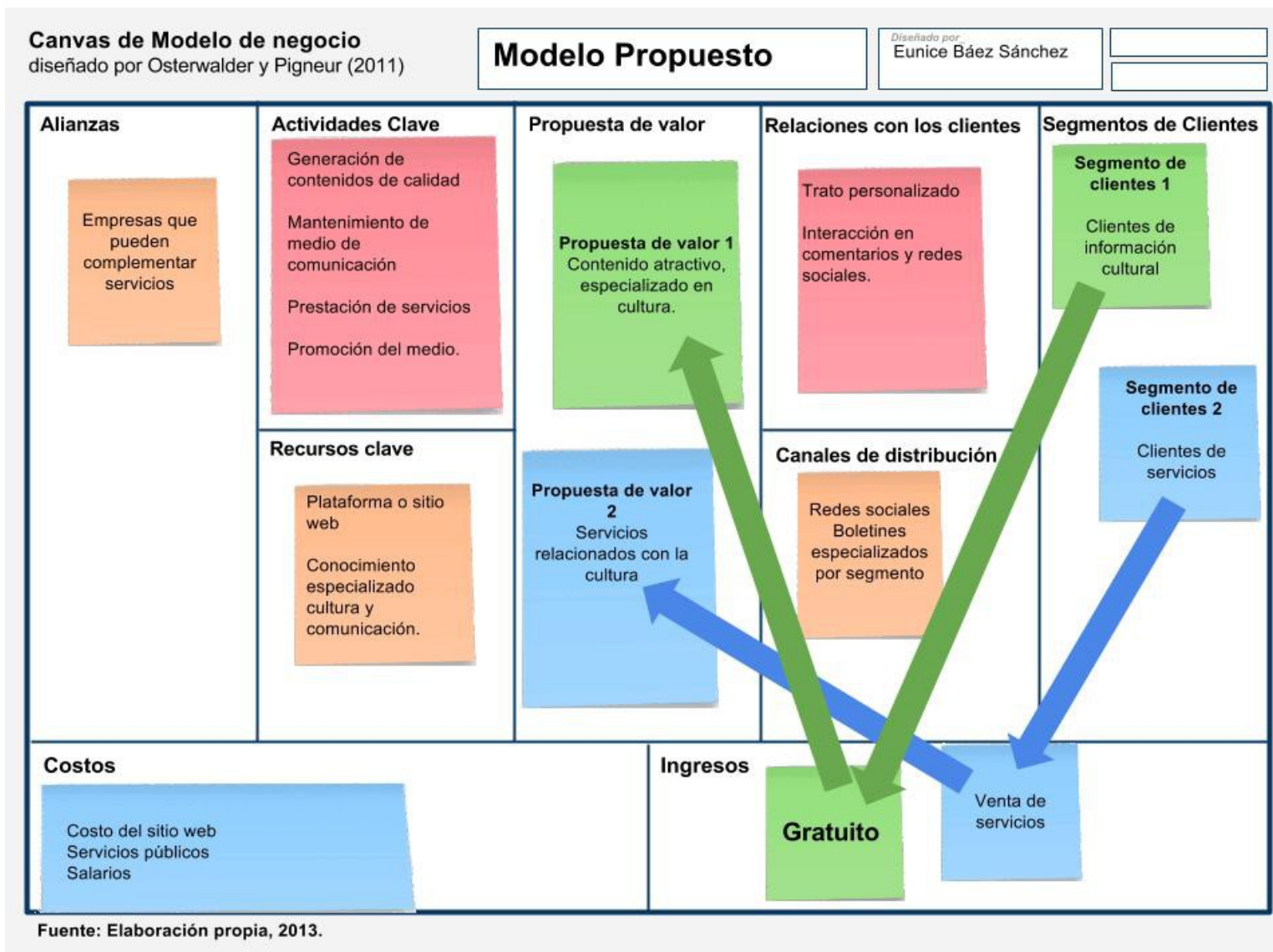
No obstante, para profundizar en la factibilidad del este modelo teórico, es importante que cada medio o empresa que lo aplique, considere sus gastos y posibles ingresos. Esto con el fin de determinar la cantidad de clientes potenciales que debe atraer y el costo de los servicios, para hacer una proyección de la inversión necesaria para generar ganancias.

### **5.11 Canvas con modelo de negocio propuesto**

El modelo de negocio propuesto puede apreciarse con mayor facilidad en el Cuadro 13, donde se muestran las características de cada uno de sus módulos. La información obtenida fue colocada según la propuesta, de manera que su comprensión fuera más fácil.

Además, se muestran las relaciones entre los segmentos de clientes, los ingresos y las propuestas de valor. De este modo, se visualiza la versión modificada del modelo base utilizado: Plataformas Multilaterales (pp. 78-79. Osterwalder y Pigneur, 2011). Ante todo se logra identificar la forma en que las interacciones ayudan a rentabilizar el modelo.

**Cuadro 13- Modelo diseñado para un medio digital de periodismo cultural.**



## **Capítulo 6 - Conclusiones y recomendaciones**

En este capítulo se considerarán conclusiones finales generales y específicas con respecto al estudio respectivo. Asimismo, se incluirán recomendaciones a los medios estudiados así como a empresas similares a las mencionadas.

### **6.1 Conclusiones**

Una de las conclusiones del presente trabajo es que los medios de comunicación seleccionados mostraron gran cantidad de elementos en común. Esto se logró identificar en primera instancia mediante el cuestionario aplicado a directores, colaboradores y excolaboradores de cada uno de los medios de comunicación.

Se identificó que los tres mantienen actualización constante y coinciden en temáticas y géneros periodísticos. La observación de cada uno de los medios elegidos fue clave para la visualización de elementos como las características del diseño, uso de herramientas audiovisuales e incluso la información que cada uno de los medios daba de sí mismo.

El uso del cuestionario y de las entrevistas a los directores de medios, usando modelos de preguntas planteados por García (2010) y de acuerdo a la metodología de Osterwalder y Pigneur (2011) resultó ser muy útil para visualizar los modelos de negocio de las empresas estudiadas.

Además se puede concluir que debido a la información aportada por cada uno de los directores y mediante la herramienta del lienzo o canvas; la metodología permitió no solo elaborar el modelo de negocios correspondiente a cada medio de comunicación, a pesar de que no era explícito, sino también evaluar su funcionalidad.

De la misma manera, se comprobó que identificar los modelos de negocio específicos para cada uno de los medios culturales es una herramienta que puede facilitar la innovación. Mediante el análisis del segmento de clientes y de los servicios que en la actualidad ofrecen quedo claro que los medios deben ser más innovadores para ampliar su segmento y ofrecer servicios diferentes.

Este estudio permitió determinar las características y relaciones entre cada uno de los módulos planteados por los autores de la metodología, se logró plantear los puntos en común y así hacer una comparación asertiva entre los medios estudiados.

La consulta a expertos fue una forma eficiente para tener una visión general del contexto en que estos medios de comunicación se desarrollan. Determinar las amenazas y oportunidades del mismo fue clave para elaborar el modelo de negocio propuesto.

La metodología demostró ser una herramienta efectiva para el diseño de modelos de negocio orientados a la cultura en Costa Rica. Por lo tanto el modelo propuesto puede ser utilizado como prototipo por empresas o personas interesadas en desarrollar negocios con características similares.

## **6.2 Recomendaciones**

A partir de la información obtenida de este estudio, se establecen las siguientes recomendaciones:

Para mejorar la rentabilidad de los medios digitales de periodismo cultural estudiados, se recomienda utilizar el modelo de negocios diseñado.

Los medios de comunicación estudiados deben modificar el diseño de su sitio en Internet, con el fin de que se facilite la navegación y sean más atractivos al segmento de clientes propuesto.

Los servicios de cada uno de los medios que implementen el modelo propuesto, deben ser elementos centrales y destacados en sus respectivos sitios y considerar los intereses del segmento de clientes del medio. Esto aseguraría que un mayor número de clientes adquieran servicios que se ofrecen en la empresa.

Cada uno de los medios estudiados deben considerarse como empresas integrales y no considerar los servicios prestados como “lo que mantiene el sitio” o que “ayudan a mantenerlo”. Es decir, con el modelo propuesto, hay que asumir los servicios y la generación de contenido con la misma prioridad.

Las empresas estudiadas deben aumentar sus segmentos de clientes y ampliar los contenidos culturales ofrecidos. Esto se puede lograr diversificando las temáticas del medio de comunicación, lo cual acercará públicos diferentes. Por ejemplo hacer énfasis en moda, diseño y tecnología.

Se recomienda hacer una proyección de costos al modelo propuesto con miras a

determinar los ingresos por concepto de servicios necesarios para que el medio resulte rentable.

Es recomendable elaborar una estrategia mercadológica paralela a la implementación del modelo. Esto con el interés de planear la promoción del medio de comunicación y lograr acercar a los posibles clientes de los diferentes segmentos. La estrategia puede contemplar elementos en el mismo sitio, pero también redes sociales y trabajo con aliados.

Se recomienda que cada uno de los sitios que implemente el modelo, establezca redes de trabajo e identifique posibles aliados. Esto con el fin de identificar posibles oportunidades de trabajo en equipo en caso de que un cliente tenga una necesidad que no esté al alcance del medio y se pueda solventar con el apoyo de un aliado.

Se recomienda a otras empresas relacionadas, usar la metodología utilizada en este estudio con el fin de evaluar sus modelos, determinar posibilidades de innovación y mejorar su rentabilidad.



## Referencias

- ArtStudio Magazine (s.f.). En Facebook [Perfil de página]. Recuperado de <https://www.facebook.com/ArtStudioMagazine/info>
- Barrantes, R. (2012). *Investigación, un camino al conocimiento. Un enfoque cuantitativo y cualitativo*. San José: Editorial UNED.
- Barrios, M. (2006). *Propuesta de un modelo estratégico de gestión de la innovación basado en el Cuadro de Mando Integral* (Tesis para Maestría en Administración Negocios con mención en Gerencia Estratégica) Escuela de Administración, Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica. Recuperado de: <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/handle/120809/821>
- Cacua, A.. (1993). Introducción: En busca de un periodismo cultural. En H. Troyano (Ed.) *Periodismo cultural y cultural del periodismo*. Bogotá: Secretaría Ejecutiva del Convenio Andrés Bello. Disponible en: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/periodismo/peculturalper/indice.htm>
- Carvajal, S. (2013, 17 de enero). Ley General de Cultura y Política Nacional de Cultural a seis meses de estar listas. *Revista RedCultura.com*. Recuperado de <http://redcultura.com/php/Articulos1087.htm>
- Chacón, L. (2007). *Diseño de una Estrategia para un Plan de Negocios del Semanario Digital "Informa-tico.com"*. (Tesis para Maestría en Administración de Medios de Comunicación) Escuela de Administración, Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica.
- Chavarría, A. (s.f.). Importancia de un Modelo de Negocios para una Pyme. *Sitio Pymes de Costa Rica*. Recuperado de:

<http://www.pymesdecostarica.com/biblioteca/articulos/estrategia/importancia-de-un-modelo-de-negocios-para-una-pyme.html>

Chavarría, L. (2010). *Factores fundamentales de la planificación estratégica para el desarrollo y sostenibilidad del periodismo comunal: el caso de San Ramón de Alajuela*. (Tesis para Maestría en Administración de Medios de Comunicación) Escuela de Administración, Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica. Recuperado de: <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/handle/120809/766>

Casacuberta, D. y Mestres, A. (2008). *Industrias Culturales basadas en Redes Distribuidas*. Banco Interamericano de Desarrollo: Washington.

Cristancho, A. (2011). *Palabra 89, Nuevo Periodismo Cultural*. (Proyecto de grado) Escuela de Comunicación Social y Periodismo, Universidad Sergio Arboleda. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <http://www.usergioarboleda.edu.co/investigacion-comunicacion/documentos-comunicacion-3/periodismo-cultural-Internet.pdf>

Coppel, E. (2013, julio 7). El periodismo cultural busca inquietar, y la felicidad. *El Informador*. México. Recuperado de: <http://www.informador.com.mx/suplementos/2013/469992/6/el-periodismo-cultural-busca-inquietar-y-la-felicidad.htm>

Cuenta Satélite de Cultura de Costa Rica (2013) *Primeras Mediciones. Sectores Editorial, Audiovisual y Publicidad. Período 2010-2012*. Ministerio Cultura y Juventud: Costa Rica. Recuperado de: <http://cuentasatelitecultura.go.cr/wp-content/uploads/LaCulturaCuenta.MedicionesCSC2010-2012.pdf>

CulturaCR.net (s.f.). Bienvenido (a). CulturaCR.net [Información del sitio]. Recuperado de: [http://culturacr.net/bienvenida.htm#.UnXc\\_ZR-R8s](http://culturacr.net/bienvenida.htm#.UnXc_ZR-R8s)

Dempsey, A. (2002). *Estilos, escuelas y movimientos: guía enciclopédica del arte moderno*. 286. Barcelona : Blume

Recuperado de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/bibliografias/preg-frec/bol/bol0.htm>

Dirección de Cultura Costa Rica (2011). *Primera Encuesta Nacional de Hábitos y Prácticas Culturales, Costa Rica 2010-2011*. Ministerio Cultural y Juventud: San José. Disponible en: <http://si.cultura.cr/comunicados/resultados-de-la-primera-encuesta-de-practicas-y-habitos-culturales-costa-rica-2010-2011.html>

Fundación Ideas (2012). *Las Industrias Culturales y Creativas. Un sector clave de la nueva economía*. Recuperado de: [http://www.fundacionideas.es/sites/default/files/pdf/I-Las\\_industrias\\_culturales\\_y\\_creativas-Ec.pdf](http://www.fundacionideas.es/sites/default/files/pdf/I-Las_industrias_culturales_y_creativas-Ec.pdf)

Guerrero, A.. (1993). *Periodismo cultural en tiempos de crisis: creadores de cabeza descubierta* . En H. Troyano (Ed.) *Periodismo cultural y cultural del periodismo*. Santa Fe de Bogotá: Secretaría Ejecutiva del Convenio Andrés Bello. Disponible en <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/periodismo/peculturalper/indice.htm>

Guzmán, E. (2006). *EDUREVISTA, un medio de comunicación para jóvenes estudiantes del Colegio de San Luis Gonzaga, en Cartago, Costa Rica*. (Tesis para Maestría en Administración de Medios de Comunicación) Escuela de Administración, Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica. Recuperado de: <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/756/1/edurevista.pdf>

Guillén, G. y Soto, D. (s.f.). *Recomendaciones para las PYMES de Costa Rica en relación con las contribuciones de las nuevas tecnologías a partir de sus experiencias con el e-commerce* (Tesis para Maestría en Administración de Medios de Comunicación) Escuela de Administración, Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica. Recuperado de: <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/handle/120809/768>

Hesmondhalgh, D. (2007). *Cultural and Creative Industries* . En Bennett, T. y Frow, J. (Ed.) *The SAGE Handbook of Cultural Analysis* (pp. 552-569). Sidney: Publicaciones SAGE.

Disponible en <http://www.academia.edu/>

Ley General de Derechos Culturales. Versión preliminar. (2013). Ministerio de Cultura y Juventud. Disponible en: <http://politica.cultura.cr/ley-general-de-cultura/proyecto-de-ley-preliminar/>

Malaver, M. (2004). *Diseño de un modelo administrativo de mejoramiento de la calidad en el servicio postventa prestado por empresas del sector de telecomunicaciones*. (Trabajo de grado presentado para optar el título de Ingeniero Industrial) Facultad de Ingeniería, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Recuperado de: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis171.pdf>

Márquez, J. (2010). Innovación en Modelos de Negocio: La metodología de Osterwalder en la Práctica. *Revista Mba EAFIT*. Pp. 30-47 Universidad EAFIT. Recuperado de <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/innovacion-modelo-negocio.pdf>

Mora, A. (2005). Guía para elaborar una propuesta de investigación. *Revista Educación* 29 (2) pp. 77-97. Recuperado de <http://campusvirtual.uned.ac.cr/lms/file.php/4439/edu-29-2-05.pdf>

Newbiggin, J. (2010). *The Creative Economy, an introductory guide*. London: British Council. Recuperado de: [http://creativeconomy.britishcouncil.org/media/uploads/files/English\\_GuideToolkit\\_30\\_withCover\\_LR.pdf](http://creativeconomy.britishcouncil.org/media/uploads/files/English_GuideToolkit_30_withCover_LR.pdf)

Ramírez, V. (2006). *Marketing teatral: la aplicación del merchandising*. (Ensayo para la Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Mercadeo Ejecutivo) Escuela de Administración, Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica. Recuperado de: <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/handle/120809/828>

Reales, L. (2012). Repensando el modelo de negocio de los medios de comunicación.

Extraído del Anuario 2012 de la editorial Enciclopedia Catalana. *Revista Actualidad Editorial*. Recuperado de: <http://www.actualidadeditorial.com/modelo-de-negocio-medios-de-comunicacion/>

RedCultura.com (s.f.). ¿QuiénesSomos? . RedCultura.com [Información del sitio].  
Recuperado de: [http://redcultura.com/php/DW\\_quienes.php](http://redcultura.com/php/DW_quienes.php)

Rodríguez, N. (2012, abril 11). Propuestas para construir Ley General de Cultura están en línea. *RedCultura.com*. Recuperado de <http://redcultura.com/php/Articulos886.htm>

Obando, L. (2007). *Propuesta de modelo administrativo para la empresa Informar Publicidad*. (Trabajo de Investigación para optar el título de pregrado en Ingeniería Industrial) Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de Pereira. Pereira, Colombia. Recuperado de:  
<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/941/1/658306O12.pdf>

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011) *Generación de modelos de negocio*. Disponible en <http://www.taringa.net/posts/economia-negocios/15109290/GENERACION-DE-MODELOS-DE-NEGOCIO---Alexander-Osterwalder-PDF.html?dr>

Quartesan, A., Romis, M., y Lanzafame, F. (2007) Las Industrias Culturales en América Latina y el Caribe: Desafíos y Oportunidades. *Banco Interamericano de Desarrollo*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/17484345/Industrias-Culturales-en-America-Latina-y-el-Caribe-Desafios-y-Oportunidades>

Tacsan, R. (2007). *Pequeña y mediana empresa: diagnóstico de situación actual y perspectivas de la cartera de PYMES en el Banco de Costa Rica*. (Tesis para Maestría en Administración de Empresas con Énfasis en Gerencia de Proyectos) Escuela de Administración, Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica. Recuperado de: <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/handle/120809/829>

Torrús, A. (2013, 27 de febrero). El modelo de negocio basado sólo en la publicidad es insostenible *Revista Público.es*. Recuperado de: <http://www.publico.es/451328/el-modelo-de-negocio-basado-solo-en-la-publicidad-es-insostenible>

UNESCO (1982) *Industrias Culturales: el futuro de la cultural en juego*. Fondo de Cultura Económica: México/Unesco, París. Recuperado de:  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001353/135399so.pdf>

## Anexos

### Anexo 1 – Matriz de características observadas

Características	-Nombre del medio-
Nombre	
Dirección electrónica	
Descripción general del sitio	
Descripción de secciones	
Descripción del diseño	
Descripción de artículos y contenido	
Presencia de recursos audiovisuales	
Presencia en redes sociales	
Otras observaciones	

## **Anexo 2 -Cuestionario 1**

### ***Medios de comunicación de periodismo cultural***

Esta encuesta está dirigida a colaboradores, directores y excolaboradores de medios digitales de periodismo cultural. La información es confidencial, con fines académicos y parte de un estudio de los modelos de negocio de medios. Le tomará pocos minutos responder y de antemano le agradecemos su colaboración.

#### **Información personal**

**1. ¿En cuál de estos medios labora o laboró?**

**(Respuesta única)**

- RedCultura.com
- Culturacr.net
- ArtStudio Magazine

**2. ¿Labora actualmente en ese medio de periodismo cultural?**

**(Respuesta única)**

- Sí
- No

**3. ¿Cuál es o era su trabajo el medio cultural?**

**(Respuesta única)**

- Director(a)
- Periodista
- Fotógrafo (a)
- Diseñador (a)
- Productor (a)
- Practicante o similar
- Otro \_\_\_\_\_

#### **Características del medio digital de periodismo cultural**

**4. ¿Cuál es la periodicidad de este medio cultural?**

- (Respuesta única)
- Diario
- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Bimensual
- Trimestral
- Semestral
- Otro \_\_\_\_\_

**5. En esa periodicidad, se actualiza lo siguiente:**

**(Respuesta única)**

- Todo el sitio
- Algunas de sus secciones

**6. ¿Cómo define a este medio cultural?**



(Respuesta múltiple)

- Revista digital
- Portal de información
- Agenda de actividades
- Portal multimedia
- Foro
- Comunidad virtual
- Otro: \_\_\_\_\_

**7. ¿Qué tipo de géneros periodísticos se encuentran en este medio?**

(Respuesta múltiple)

- Informativos
- Opinión
- Entrevistas
- Reportajes
- Crónicas
- Perfiles de artistas
- Reseñas de cine, música y literatura
- Noticias informativas
- Agenda de actividades culturales
- Otros: \_\_\_\_\_

**8. ¿Qué tipo de expresiones artísticas se incluyen en los contenidos de el medio?**

(Respuesta múltiple)

- Artes plásticas
- Cultura popular
- Cine y audiovisual
- Danza
- Fotografía
- Música
- Teatro
- Performance
- Otros: \_\_\_\_\_

**9. ¿Cuántas personas trabajan de forma remunerada en el medio actualmente?**

(Respuesta única)

- 0
- 1 a 3
- 4 a 10
- 11 a 25
- 26 a 50
- 51 a 100
- Más de 100

**10. ¿Cuál ha sido el máximo de personas trabajando de forma remunerada en el medio?**

\_\_\_\_\_

**Modelo de negocios del medio de periodismo digital**

**11. ¿Es necesario pagar para acceder al medio?**

(Respuesta única)

- Sí
- No

**12. ¿Cómo se gana dinero en el medio? ¿Cómo genera ingresos?**

---

**13. A su criterio, ¿Cuáles son los intereses de los consumidores del medio?**

(Respuesta múltiple)

- Cine y audiovisual alternativo
- Cine comercial
- Literatura
- Artes plásticas
- Teatro
- Danza
- Fotografía
- Tecnología
- Diseño
- Museos
- Vida nocturna
- Política
- Cultura popular
- Gastronomía
- Otros: \_\_\_\_\_

**14. ¿Cuál es la edad predominante de los consumidores del medio?**

(Respuesta única)

- Menos de 15
- De 15 a 18
- De 19 a 25
- De 26 a 30
- De 31 a 45
- De 45 a 55
- Más de 55

**15. ¿Cuál es el nivel educativo predominante de los consumidores del medio?**

(Respuesta única)

- Secundaria
- Universitaria
- Técnica
- Ninguna
- Otra: \_\_\_\_\_

**16. ¿Cuál es la clase social predominante de los consumidores del medio?**

(Respuesta única)

- Alta
- Media alta
- Media

- Media baja
- Baja

**17. ¿Qué temas le gustan a los consumidores del medio? (Describa brevemente los temas de más interés para su público)**

**18. ¿Qué temas le disgustan a los consumidores del medio? (Temas que encuentran menos aceptación o respuesta del público)**

**19. ¿Qué características serían ideales en los consumidores del medio?**

**20. ¿Cuales son las diferencias principales diferencias entre los consumidores de este medio y los de otros comunicación cultural en la web?**

**21. ¿Cómo caracterizaría al segmento personas que consumen este medio?**

**(Respuesta única)**

- Es un mercado masivo, se enfoca en un grupo grande con necesidades varias.
- Es un mercado de nicho, la empresa se ha especializado en requisitos específicos de un grupo de gente particular.
- un mercado segmentado, los consumidores corresponden a dos o más segmentos de mercado que a pesar de tener necesidades similares tienen características bastante diferentes.
- Es un mercado diversificado, la empresa atiende necesidades diferentes y diversas de mercados distintos con ofertas diferentes.
- Es un un mercado con multiplataformas, la empresa se enfoca en varios segmentos de mercado pero con la misma oferta (por ejemplo a lectores y anunciantes)

**22. ¿Qué hace que este medio se diferencie de otros similares y sea preferido por los consumidores?**

**(Respuesta múltiple)**

- Novedad: lo que ofrece el medio es novedoso, no hay nada similar.
- Desempeño: la calidad del medio es lo que atrae a los consumidores
- Personalización: el medio se adapta su producto a las necesidades específicas de los consumidores
- Diseño: el diseño del medio es superior
- Marca: la marca del medio está bien posicionada en los consumidores
- Costo: el costo es bajo o nulo para los consumidores
- Accesibilidad: es de fácil acceso
- Conveniencia/usabilidad: es útil y fácil de usar, conveniente a los consumidores
- Alguna otra característica: \_\_\_\_\_

**23. ¿Cómo el medio alcanza a su audiencia? ¿Cuáles son los canales de distribución?**

**(Respuesta múltiple)**

- Boletines
- Redes sociales
- Actividades de interacción en sitio web (votaciones, premios, concursos)
- Comentarios en el sitio web
- Otros: \_\_\_\_\_

**24. ¿Cuál es la forma más efectiva?**


**(Respuesta única)**


- Boletines
- Redes sociales
- Actividades de interacción en sitio web (votaciones, premios, concursos)
- Comentarios en el sitio web
- Otros: \_\_\_\_\_

# Anexo 3 – Captura de pantalla sitio ArtStudio Magazine

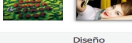


BUSCAR DEL SITIO
HOME COLABORADORES CONTACTO DIRECTORIO ENLACES STAFF

**FESTIVAL INTERNACIONAL DE DISEÑO COSTA RICA**



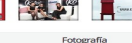




**Diseño**

-  **Sala 1.1: Nunca es suficiente, Walter Calero**  
Posted by ArtStudio Magazine on 10-9-13
-  **Dised: Ensayo para la construcción de una colección de diseño**  
Posted by ArtStudio Magazine on 10-1-13
-  **Weird International Collage Show**  
Posted by ArtStudio Magazine on 9-12-13

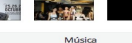


More From Diseño

**Fotografía**

-  **Olympus presentó en Expo Foto 2013 su nueva cámara, la esperada OM-D E-M1**  
Posted by ArtStudio Magazine on 10-21-13
-  **Actividades e invitados en EXPO FOTO 2013**  
Posted by ArtStudio Magazine on 10-21-13
-  **Programa General de Actividades EXPO FOTO 2013**  
Posted by ArtStudio Magazine on 10-21-13


More From Fotografía

**Música**

-  **Cocolunka acompaña a Señor Loop en su única presentación en Costa Rica**  
Posted by José Campos Rojas on 10-21-13
-  **Rabacanto, la nueva gira de Burbury y pasará por Costa Rica en 2014**  
Posted by ArtStudio Magazine on 10-9-13
-  **Polychoro de ColoforoGise ya disponible**  
Posted by José Campos Rojas on 9-25-13


More From Música

Most Recent Articles

 **Cocolunka acompaña a Señor Loop en su única presentación en Costa Rica**  
Posted by José Campos Rojas on Oct 21, 2013 in Música, Novedades | 0 comments


Cocolunka acompañará a Señor Loop en su única presentación en Costa Rica, en un concierto que darán el próximo primero de Noviembre en el jazz Café Escudo. Este concertará a las 8pm y tendrá un costo de...

Read More

 **Olympus presentó en Expo Foto 2013 su nueva cámara, la esperada OM-D E-M1**  
Posted by ArtStudio Magazine on Oct 21, 2013 in Fotografía, Novedades, Tecnología | 0 comments


Con la presencia del señor Roberto García, representante técnico de servicios para Costa Rica, y del señor Jorge Fournier, Director para América Latina, Olympus Imaging America Inc., empresa líder en...

Read More

 **Convocatoria del MADC S 1.1/2013 para el 2014**  
Posted by ArtStudio Magazine on Oct 25, 2013 in Artesas Contemporáneas, Novedades | 0 comments


El Museo de Arte y Diseño Contemporáneo cuenta con la Sala 1.1, como un...

Read More


 **La moda se vistió de seda con Kleenex**  
Posted by ArtStudio Magazine on Oct 22, 2013 in Moda, Novedades | 0 comments

(Por Natalia Chaverri Espinoza) La innovación y la creatividad se unieron en...


Read More

 **Actividades e invitados en EXPO FOTO 2013**  
Esta semana se realizará en la Antigua Aduana Expo Foto, el mayor evento...

Read More

 **Programa General de Actividades EXPO FOTO 2013**  
Esta semana se realizará en la Antigua Aduana Expo Foto, el mayor evento...








Read More

 **Reseña: Arcadia Fashion Show 2013**  
Colaboración de Daniel Fernández para ArtStudio Magazine. Fotografías...

Read More

+ Oíder Entrías




Artículos Recientes

-  **Cocolunka acompaña a Señor Loop en su única presentación en Costa Rica**
-  **Olympus presentó en Expo Foto 2013 su nueva cámara, la esperada OM-D E-M1**
-  **Convocatoria del MADC S 1.1/2013 para el 2014**
-  **La moda se vistió de seda con Kleenex**
-  **Actividades e invitados en EXPO FOTO 2013**
-  **Programa General de Actividades EXPO FOTO 2013**
-  **Reseña: Arcadia Fashion Show 2013**






Categorías

Elegir categoría











Redes Sociales

Comentarios

-  **Agent en Weird International Collage Show**
-  **Jeannet en Burning Man**
-  **Paula en Burning Man**
-  **Hamedok en Sueños de Akira Kurusuwa: retrato del ser híbrido japonés**
-  **Kelli en La Arquitectura de Costa Rica**


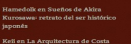


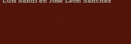





Nuestros aliados











ETIQUETAS

[arquitectura](#)
[artes](#)
[artistas](#)
[plásticos](#)
[audiovisuales](#)
[avances](#)
[bandas](#)
[biografías](#)
[campañas](#)
[conciertos](#)
[concursos](#)
[conferencias](#)
[diseño de interiores](#)
[directores](#)
[discos](#)
[diseñadores](#)
[entrevistas](#)
[escritores](#)
[entrevistas](#)
[espectáculos](#)
[expos](#)
[festivales](#)
[fotógrafos](#)
[juegos](#)
[lecturas](#)
[ideas](#)
[ilustradores](#)
[iron](#)
[malden](#)
[movimientos](#)
[música](#)
[opinión](#)
[películas](#)
[poetas](#)
[reseñas](#)
[teatro](#)
[television](#)
[tv](#)

COMENTARIOS

-  **Agent en Weird International Collage Show**
-  **Jeannet en Burning Man**
-  **Paula en Burning Man**
-  **Hamedok en Sueños de Akira Kurusuwa: retrato del ser híbrido japonés**
-  **Kelli en La Arquitectura de Costa Rica**
-  **Bel en Alberto Flores y su libro Interio**
-  **Enrique Gonzalez en Acanahú en Costa Rica hace 19 años**
-  **Kiki Bustamante B. en Pórtico metálica**
-  **Diorah, cartado en Dalique y representaciones en el MADC**
-  **Lola Ruffo en José León Sánchez**

ARTÍCULOS RECIENTES

-  **Cocolunka acompaña a Señor Loop en su única presentación en Costa Rica**
-  **Olympus presentó en Expo Foto 2013 su nueva cámara, la esperada OM-D E-M1**
-  **Convocatoria del MADC S 1.1/2013 para el 2014**
-  **La moda se vistió de seda con Kleenex**
-  **Actividades e invitados en EXPO FOTO 2013**
-  **Programa General de Actividades EXPO FOTO 2013**
-  **Reseña: Arcadia Fashion Show 2013**
-  **Competencia National Award de CerroAmorósica**
-  **Competencia National Award de CerroAmorósica**
-  **Programación Espectacle de tu ciudad, sábado 19 octubre 2013**

BUSCAR DEL SITIO
HOME COLABORADORES CONTACTO DIRECTORIO ENLACES STAFF

# Anexo 4 – Captura de pantalla sitio CulturaCR.net



# Anexo 5 – Captura de pantalla sitio RedCultura.com

**"cuido mi peshonalidad" me hago el autoexamen mensualmente.**

**Hacé clic aquí para bajar el calendario en formato pdf**

**Las Noticias**

**EXPO FOTO** muestra el trabajo de 55 fotógrafos de América Latina  
24/09/2013  
El Festival de fotografía será en La Aduana el 25, 26 y 27 de octubre. Además de la exposición anual de fotografía, habrá talleres, feria comercial, conversatorios y ciclo de cine.

**Libros, diseño, conciertos y artes escénicas** también son parte del Festival de Cine  
24/09/2013  
Además de muchas películas, el Festival Internacional de Cine tiene una amplia oferta paralela en La Aduana.

**José Zayas: "Esta es una de mis obras cumbre como director"**  
22/09/2013  
El director de "La Casa de los Espíritus" reveló los detalles detrás de este texto durante una breve visita al país, en la que realizó audiciones para escoger a parte del elenco que pondrá en escena la obra, en febrero del 2014.

**"La Historia de los Colores": cronotopía escénica**  
04/09/2013  
Director se puso una flor en el ojal con la presentación de su más reciente producción, un ballet contemporáneo que deletó los sentidos.

**Hernán Casciarri: "Eso que no podría dejar de hacer, en eso es en lo que hay que trabajar"**  
24/09/2013  
Invitado a la Feria Internacional del Libro, el creador de la blognovela y director de la revista Ojalá, nos contó un poco de lo que ha aprendido tras tantos años escribiendo y editando para distintos soportes.

**Pobresani: el rock star de la Feria del Libro**  
20/09/2013  
Presentó el prólogo del libro "Feria del Libro" ante una amplia audiencia. Sobre este su primer libro conversamos en entrevista.

**Art City Tour celebra 4 años de GAM Cultural**  
20/09/2013  
Con una Fiesta en El Steinvorth, una feria de diseño local, el preestreno del sexto episodio de Doble Viaje y muchas exposiciones, el penúltimo Art City Tour del año celebra su 23ª edición.

**Karina Salguero: "No deberíamos volver atrás"**  
20/09/2013  
La directora creativa de la Feria Internacional del Libro, comenta los principales aciertos y retos por mejorar de lo que hasta ahora ha sido la más exitosa de las que se han realizado en el país.

**RESEÑA: Galería Central expone lo mejor de la fotografía nacional**  
06/09/2013  
Reconocidos fotógrafos contemporáneos exponen en un nuevo espacio cultural de la capital. Les ofrecemos un repaso por "Central Colectiva 01".

**Premios a propuestas teatrales traen nuevas obras para fin de año**  
20/09/2013  
Los ganadores de los concursos de la Compañía Nacional de Teatro y el Teatro Nacional son "El Rey Lear", de Shakespeare y "Alevosía", de Fernando Rodríguez.

**RESEÑA: Proyectos Ultravioleta y MADC nos invitan a convivir con el arte**  
18/09/2013  
Un repaso por la actual exposición del colectivo guatemalteco "Proyectos Ultravioleta", en el Museo de Arte y Diseño Contemporáneo.

**Rodolfo Arias Formosa vuelve con novela fractal**  
14/09/2013  
"Cuñalidas (bajo tierra)" es el más reciente libro del escritor, considerado uno de los mejores narradores del país.

**el BLOGCINDARIO de RedCultura**

LoDestacado	Artículos	Agenda	Novedades
<p><b>Noticias</b></p> <p><b>EXPO FOTO</b> muestra el trabajo de 55 fotógrafos de América Latina</p> <p><b>Libros, diseño, conciertos y artes escénicas</b> también son parte del Festival de Cine</p> <p><b>José Zayas: "Esta es una de mis obras cumbre como director"</b></p> <p><b>"La Historia de los Colores": cronotopía escénica</b></p> <p><b>Hernán Casciarri: "Eso que no podría dejar de hacer, en eso es en lo que hay que trabajar"</b></p>	<p><b>Teatro Melico: 85 años de arte para el pueblo</b></p> <p><b>Feria Internacional del Libro Costa Rica 2013</b> - Impartible</p> <p><b>Agosto es el mes para disfrutar de la danza</b></p> <p><b>La odisea al trópico desde la pluma de Blas Dattín</b></p> <p><b>San José es capital del teatro centroamericano durante junio</b></p>	<p><b>"La Ruta de su Atracción"</b></p> <p><b>"El Rey Lear", de William Shakespeare</b></p> <p><b>Entrada de Santos y Desfile de Boyeros</b></p> <p><b>"Mi sin Panchita en luz negra", de Karina Mera</b></p> <p><b>VI Concierto de Temporada OSH</b></p>	<p><b>El vuelo a la libertad</b></p> <p><b>El Emperador Tortulano y la Legión de los Superhéroes</b></p> <p><b>Cien Momentos</b></p> <p><b>Amigostinimas en el País de las Maravillas</b></p> <p><b>Albatros</b></p>
<p><b>Encontramos también en:</b></p> <p>facebook    twitter</p> <p> </p> <p>Sito ganador del Premio Brakres: 2007, 2008 y 2009</p> <p>Declarado de Interés Cultural desde el 2006</p>			

## Anexo 6 – Guía de entrevista a directores

### Guía de entrevista a directores de medios

Guía de entrevista para caracterizar el modelo de negocio del medio, siguiendo el objetivo: Comparar los modelos de negocio de los medios de periodismo cultural elegidos.

Esto se dividirá en dos partes, una en que se visualiza el modelo y otra en que se busca la innovación del mismo. Empezaremos por describir brevemente el medio que usted dirige y que funciona con una empresa.

#### >< Segmentos de clientes

##### *Visualización del modelo*

¿Quiénes son los clientes? ¿Quiénes son los lectores? ¿Podría describir los diferentes tipos de clientes?

##### *Evaluación e innovación del modelo*

¿Conoce lo suficiente a los clientes y las necesidades de estos?

¿Existen nuevos segmentos de clientes que sea posible atender? ¿Se pueden reagrupar los segmentos de acuerdo a las necesidades?

#### >< Propuesta de valor

##### *Visualización del modelo*

¿Qué se ofrece a los clientes/lectores en términos de productos y servicios? ¿Qué ofrece en su medio? ¿Qué “vende” su empresa? ¿Por qué pagan los clientes/lectores? ¿Por qué los lectores se acercan a este medio? ¿En qué se diferencia de otros medios?

##### *Evaluación e innovación del modelo*

¿Esta propuesta de valor aún satisface las necesidades de los clientes? ¿Ofrecen algo diferente a otros medios similares?

¿Es posible ofrecer otras propuestas de valor? ¿Se puede complementar la actual propuesta de valor con la de aliados (proyectos conjuntos, por ejemplo)?

#### >< Canales de distribución

##### *Visualización del modelo*

¿Cómo se llega los clientes? ¿Cómo se llega a los clientes? ¿A través de cuáles canales se interactúa con los clientes y los lectores?

##### *Evaluación e innovación del modelo*

¿Tiene un buen diseño de los canales de distribución de lo que ofrece su medio y de lo que “vende” su empresa?

¿Qué tan bien se alcanza a los clientes/lectores? ¿Qué tan bien integrados están los canales? ¿Tiene conocimiento de la eficiencia? ¿Cree que se usan canales correctos para los clientes correctos?

¿Se pueden incrementar los clientes/lectores usando mejor los canales de distribución? ¿Cómo se pueden mejorar los canales? ¿Se pueden colocar nuevos canales? ¿Se pueden integrar mejor los canales?

#### >< Procesos

##### *Visualización del modelo*

¿Cuáles son las actividades y procesos clave en su modelo de negocio?

##### *Evaluación e innovación del modelo*

¿Qué tan eficientemente se ejecutan las actividades del medio? ¿Se hacen demasiadas actividades con falta de enfoque o más bien se hacen muy pocas?

¿Existen actividades que podrían trabajarse con aliados? ¿Las actividades se adaptan a la propuesta de valor?

¿Cómo se puede optimizar?

#### >< Alianzas

##### *Visualización del modelo*

¿Tiene aliados estratégicos en el modelo de negocio? ¿Cuáles son? ¿Quiénes apoyan con recursos y actividades estratégicas?

##### *Evaluación e innovación del modelo*

¿Cuáles actividades internas se podrían hacer con el apoyo de aliados? ¿Qué tan bien se trabaja con aliados?  
¿Qué tanto se depende de ellos?  
¿Cuáles aliados pueden complementar la propuesta de valor? ¿Cuáles pueden ayudar a optimizar el modelo de negocio?

#### >< Recursos

##### *Visualización del modelo*

¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos de su modelo de negocio? (salarios, oficinas, materiales)

##### *Evaluación e innovación del modelo*

¿Considera que dispone de los recursos adecuados en calidad y cantidad? ¿Por qué sí o por qué no?

¿Existen recursos de los que podrían prescindir o sustituir? ¿Algún recurso que podría ser provisto? ¿Alguno que podría ser provisto por algún aliado?

#### >< Ingresos

##### *Visualización del modelo*

¿Cuál actualmente es la estructura de sus ingresos? ¿Cómo gana dinero en el medio? ¿Qué tipo de ingresos recibe?

##### *Evaluación e innovación del modelo*

¿Qué tan estable es esa fuente de ingresos? ¿Qué tan diversificado es ese flujo? ¿Depende pocas o muchas?

¿Cómo se manejan los precios?

¿Considera que se pueden introducir nuevos flujos de ingresos?

¿Se podría ofrecer a los clientes otros productos?

#### >< Costos

##### *Visualización del modelo*

¿Cómo es la estructura de costos? ¿Cuáles son los costos más importantes?

##### *Evaluación e innovación del modelo*

¿Considera que la estructura de costos es adecuada? ¿Sabe exactamente que tiene mayores costos y qué es lo más eficiente? ¿Se podrían reducir los costos?

#### >< Relaciones con los clientes

##### *Visualización del modelo*

Primero me interesa la relación con las personas que consumen el medio

¿Cuál es la relación con estas personas? ¿Existe una estrategia para alcanzarlos?

Ahora la relación con las personas que compran publicidad en el medio

¿Cuál es la relación con estas personas? ¿Existe una estrategia para alcanzarlos?

##### *Evaluación e innovación del modelo*

¿Qué tan buena es la relación con las personas que consumen el medio?

¿Qué tan personalizado es el servicio que el medio ofrece?





## **Anexo 8 – Guía de entrevista a expertos**

### **Guía de entrevistas a expertos**

La siguiente guía de cuestionario responde al objetivo tercero: “Analizar el contexto en el que funcionan los medios de periodismo cultural elegidos”

Formas de evaluar modelos de negocio actuales:

La siguiente entrevista busca acercarse al contexto en que un medio de periodismo cultural podría funcionar como un negocio efectivo.

Para eso, siguiendo los conceptos de Osterwalder y su Business Model Management se consideraron las siguientes cuestiones

#### **Contexto local**

¿Existen condiciones para el desarrollo de empresas culturales en Costa Rica?

¿Cuáles ventajas tiene hacer una empresa cultural en Costa Rica?

¿Considera que los medios culturales en la web pueden funcionar como un negocio? ¿Por qué sí o no?

¿Por qué cree usted que pagan los clientes/lectores? ¿Qué podría acercar a los lectores a este tipo de medio?

#### **Oportunidades**

¿Cuáles son las oportunidades que tienen los medios culturales en Internet?

Según su visión: ¿Los medios están apostando a los clientes correctos?

¿Existen nuevos segmentos de clientes que sea posible atender?

¿Considera que se pueden introducir nuevos flujos de ingresos?

¿Se podría ofrecer a los clientes otros productos?

#### **Amenazas**

¿Cuáles son las debilidades que tienen los medios culturales en Internet?

¿Considera que los segmentos de negocio pueden beneficiar los medios en este momento?