



**‘Arte Malpensante’, propuesta de un modelo de negocio digital para la revista  
cultural El Malpensante’**

**Maryhen Azarith Acuña Gómez**

**Trabajo para optar al título de Magíster en Periodismo y Comunicación Digital**

**Asesor: José Antonio Sánchez**

**Facultad de Comunicación, Maestría en Periodismo y Comunicación Digital**

**Universidad de La Sabana  
Chía, 2022**

**Tabla De Contenido**

1. Introducción	7
2. Antecedentes	10
2.1. Repaso y evolución histórica de la prensa cultural en Colombia	10
2.1.1. Breve recuento sobre la lectura en Colombia durante el Siglo XX hasta hoy	15
2.1.2. <i>Periodismo cultural</i>	17
2.1.3. <i>Slow journalism</i> o periodismo de largo aliento	21
2.1.4. <i>Revista El Malpensante</i>	23
3. Identificación del problema	29
3.1. Formulación del problema	35
3.2. Justificación	36
4. Marco Teórico	43
5. Población a la cual va dirigido el proyecto	48
6. Diagnóstico	50
7. <i>Benchmarking</i>	54
7.1. Competidores	55
7.1.1. <i>Revista Gatopardo</i>	55
7.1.2. <i>Viceversa Magazine</i>	55
7.1.3. <i>Cartel Urbano</i>	56
8. Plan de <i>Marketing</i>	59
8.1. Público Objetivo	59

8.1.1. <i>Datos demográficos</i>	60
8.1.2. <i>Estilo de vida</i>	60
8.1.3. <i>Perfil</i>	61
8.2. FODA	61
8.3. Objetivos	62
8.4. Redes Sociales de <i>El Malpensante</i>	62
8.4.1. <i>Objetivos</i>	62
8.4.2. <i>Pilares de contenido</i>	63
8.4.3. <i>Tipos de contenido</i>	63
8.4.4. <i>Plan de acción</i>	64
8.4.5. <i>Parrilla de Contenido</i>	64
8.4.5.1. <i>Instagram</i>	64
8.4.5.2. <i>Facebook</i>	65
9. Publicidad en Redes Sociales	67
9.1. Plan de acción	67
10. Objetivos	68
10.1. Objetivo general	68
10.2. Objetivos específicos	68
11. Método	69
12. Modelo de negocio	71

12.1.	Segmento del cliente	71
12.2.	Propuesta de valor	71
12.3.	Canales	71
12.4.	Relación con el cliente	72
12.5.	Flujo de ingresos	72
12.6.	Informe financiero sobre ‘Arte Malpensante’	73
12.6.1.	<i>Variables Económicas</i>	77
12.6.2.	<i>Proyección de Ingresos Operativos</i>	78
12.6.3.	<i>Estado de Resultados:</i>	90
12.6.4.	<i>Flujo de Efectivo:</i>	90
12.6.5.	<i>Activos Corrientes:</i>	92
12.6.6.	<i>Activos de Largo Plazo:</i>	92
12.6.7.	<i>Pasivos Corrientes y No Corrientes:</i>	92
12.7.	Recursos	98
12.7.1.	<i>Socios clave</i>	99
12.7.2.	<i>Estructura de costes</i>	99
12.7.3.	<i>Actividades clave</i>	100
12.7.4.	<i>Consideraciones éticas, disposiciones legales vigentes y propiedad intelectual</i>	100
12.7.5.	<i>Maqueta del sitio web.</i>	104
12.8.	Prueba de prototipo.	106

12.8.1. <i>Perfiles ideales:</i>	106
Participantes de la prueba:	107
12.8.2. <i>Desarrollo del sitio Web</i>	107
Etapa I	107
<i>Inicio</i>	107
<i>Tienda</i>	109
<i>Vender</i>	110
<i>Talleres</i>	112
<i>Nosotros.</i>	113
<i>Contacto.</i>	114
Etapa II	116
<i>Inicio</i>	117
<i>Tienda.</i>	118
<i>Vender</i>	119
<i>Talleres</i>	120
<i>Nosotros</i>	121
Etapa III	123
13. Anexos:	125
Anexo 1: Guion y respuesta de la entrevista semiestructurada Revista El Malpensante.	125
Anexo 2: Canvas – Modelo de Negocio ‘Arte Malpensante’.	125

PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO DIGITAL	6
Anexo 3: Branding o Identidad Visual de la Marca ‘Arte Malpensante’.	125
Anexo 4: Plan de Inversión y Financiamiento ‘Arte Malpensante’.	125
Anexo 5: Prueba de Usuarios de la Página Web. Etapas I, II y III.	125
Anexo 6: Prototipo de Página Web ‘Arte Malpensante’ ( <a href="https://aazarith03.wixsite.com/artemalpensante">https://aazarith03.wixsite.com/artemalpensante</a> )	125
14. Conclusiones	126
Referencias	129

## 1. Introducción

Este proyecto se desarrolla y se expone como el proceso y el resultado de la modalidad de profundización dentro del diseño curricular del plan de estudios de la Maestría en Periodismo y Comunicación digital de la Universidad de La Sabana. Su objetivo general se dirige hacia la formulación de un nuevo tipo de negocio que permita generar una fuente adicional de ingresos para la revista cultural *El Malpensante*, concentrándose en la implementación de estrategias virtuales de comunicación, visibilización y comercialización de arte digital. Esto se presenta con el propósito de, por un lado, aumentar el alcance de la publicación, su diversificación y su presentación en nuevos formatos y escenarios y, por otro, generar una alternativa financiera para la organización.

El interés para desarrollar esta investigación nace de la necesidad de renovar y/o actualizar el modelo de negocio de la publicación, en la medida en que el diagnóstico ha hecho evidente la poca presencia de estrategias fuertes de comercialización digital. La formulación de este proyecto se enmarca en un proceso de actualización y migración hacia lo digital, en donde se tendrán en cuenta tanto los espacios virtuales propios de la organización, así como la utilización efectiva de sus redes sociales, para lograr, con ello, una ampliación del público y clientes y, por tanto, la generación de nuevas fuentes de ingresos, así como el fortalecimiento de las ya existentes. Igualmente, el proyecto se dirige a establecer una plataforma de visibilización y comercialización de arte digital (*‘Arte Malpensante’*) a partir de su posicionamiento como curador de los productos artísticos.

Es importante resaltar que la revista *El Malpensante*, es una empresa dedicada a hacer periodismo cultural en Colombia y que, debido a los nuevos escenarios de comunicación, *marketing* y comercialización virtuales, se hizo evidente la necesidad de migrar hacia los

espacios digitales para no quedarse rezagada en el mercado contemporáneo de bienes y servicios culturales. Se hace claro, en este sentido, la oportunidad de generar estrategias claras de migración, comercialización, manejo y monetización de diferentes tipos de contenidos digitales asociados a la tradición y razón social de la marca *El Malpensante*.

Tras un proceso de investigación que resaltó la importancia de crear un nuevo espacio que le permita a la revista monetizar y comercializar, a través de las plataformas virtuales, tanto su contenido digital como sus servicios editoriales, se logró, a su vez, identificar un modelo de negocio que, siendo similar al que utilizan otros medios periodísticos<sup>1</sup> que migraron a lo digital, posibilitará ampliar el alcance comercial de la revista *El Malpensante*. Todo ello apunta al registro de las diferentes herramientas y estrategias presentes en el mercado cultural contemporáneo y a su adecuación dentro de la forma de operar y comercializar de la publicación editorial, partiendo de la necesidad de actualización constante de las estructuras organizacionales y comerciales del periodismo cultural para lograr establecer proyectos económicamente sostenibles (Villa, 2000).

Por ello, tras reconocer esta problemática, se han establecido varios objetivos tales que permitan conocer a la competencia y a sus estrategias de comercialización y operación y, así, formular un modelo de acción capaz de generar un buen posicionamiento virtual de la revista. Lo dicho anteriormente permite introducir al lector en una propuesta dirigida hacia la ampliación en escenarios virtuales de los productos y servicios culturales ofrecidos por la revista *El Malpensante*. Ello apunta al establecimiento de una nueva fuente de ingresos, a su vez que como un reconocimiento a este nuevo espacio virtual para el ensanchamiento de su alcance y su

---

<sup>1</sup> Organizaciones que, a pesar de contar con características distintas a la manera de operar de *El Malpensante*, implementan estrategias o modelos de negocios que son útiles y sirven como guías y hojas de ruta para la actualización de las estrategias de comercialización de la revista.

beneficio comercial y organizacional. Para lograr esto se formulará una estrategia de comunicación en las redes sociales de *Facebook* e *Instagram* que permita aumentar el alcance de este medio en esas plataformas y, de esta manera, visibilizar, ampliar y fortalecer su razón social.

En este trabajo de investigación, el lector podrá recorrer, de manera general, la evolución de los medios impresos y la aparición de *El Malpensante* en Colombia, seguido de un análisis que permitirá identificar los problemas a los que se enfrenta el medio. En el capítulo cuatro, y debido a las falencias identificadas, se propone una justificación pensada para resaltar la importancia del periodismo cultural desde el aspecto social. Posteriormente, se presentará el marco teórico con los principales autores que dan soporte a la propuesta conceptual de este trabajo, teniendo como referente principal la teoría de la cultura de la convergencia de Henry Jenkins (2008). En el siguiente capítulo, se realizará un ejercicio comparativo de la revista con otras del mismo sector cultural y que se editan y comercializan en Latinoamérica.

Posteriormente, se presentarán los objetivos planteados para el desarrollo del trabajo para, por último, desarrollar un desglose sobre el modelo de negocio en donde se podrá encontrar tanto la información sobre clientes potenciales, como la propuesta de valor, el prototipo, el plan de inversión y de financiamiento. Por último, el capítulo final expondrá las conclusiones y algunas recomendaciones para dar continuidad al proyecto.

## 2. Antecedentes

Este capítulo expondrá y describirá, de manera breve, el recorrido que va desde un contexto amplio y general de los medios impresos periodísticos a nivel mundial, hasta llegar a la creación y evolución de la revista *El Malpensante* en Colombia, y su necesidad de establecer procesos de migración de lo analógico hacia lo digital en su oferta de bienes y servicios. Así, el lector podrá encontrar un breve análisis sobre las carencias expuestas a partir de las cuales se pretende desarrollar este proyecto académico de profundización, todo ello con la finalidad de formular un nuevo modelo de negocio para la revista.

### 2.1. Repaso y evolución histórica de la prensa cultural en Colombia

La prensa cultural, como se verá más adelante, ha tenido una evolución que ha estado generalmente ligada o enfocada en temas sociales. Este tipo de despliegue informativo y cultural casi siempre ha estado posicionado para informar y retratar a la sociedad, sus problemáticas y sus contradicciones, por lo que es importante no perder de vista la importancia de los medios culturales en tanto que su desarrollo y evolución repercute directamente sobre la sociedad y sus dinámicas.

Melo (2008) define a la aparición de los periódicos y las revistas como un fenómeno del siglo XVIII que rápidamente creció y se expandió por el mundo. Colombia vio y experimentó ese crecimiento especialmente a partir de 1830 y en medio de todo un “furor editorial” desatado por esa explosión de la prensa escrita (Melo, 2008). Siguiendo a Müller (2014), no es posible desligar el desarrollo de los periódicos y revistas en Colombia del proceso de construcción nacional<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Como bien ha quedado patente, los periódicos y revistas colombianos del siglo XIX y de las primeras décadas del siglo XX tuvieron gran significado para el desarrollo de la nación colombiana y de la identidad cultural del país. Estos no solo contenían noticias políticas, sino también información sobre fenómenos sociales y culturales. Además,

Desde la declaración de independencia en el año 1810, el país sufrió una lucha ardua y sangrienta entre los defensores de diferentes ideologías políticas en torno a la consolidación nacional. Estos enfrentamientos casi ininterrumpidos llegaron a su fin con la Guerra de los Mil Días (1899-1901). Esta situación inestable y que presentó un verdadero reto para la sociedad constituyó el pilar de desarrollo para periódicos y revistas (Müller, 2014, p. 218).

Los periódicos y revistas cumplían el papel de difusores de ideas políticas, convirtiéndose, muchas veces, en centros de oposición a los gobiernos de turno. Esto se daba en tanto que era a través de los periódicos como se transmitían las noticias y los hechos de la actualidad nacional, lo que dio lugar a que la distribución de la prensa y publicaciones escritas desembocaran en procesos formativos de opinión política.

A pesar de todo, la información difundida en los periódicos y revistas contribuyó a la formación de la sólida nación colombiana, ya que tanto los lectores como los encargados de las publicaciones constituían el grupo de la sociedad con mayor influencia ideológica y cultural (Müller, 2014, p. 218).

En el siglo XIX, el contexto nacional colombiano presentaba unas dinámicas de debate y desgaste sobre temas políticos que dejaban de lado cualquier interés del público en temas ajenos a ese contexto. Durante 1836, diferentes publicaciones culturales y literarias hacían parte del panorama nacional<sup>3</sup>. Sin embargo, el escenario cultural del país era, en general, bastante desalentador, pues seguía siendo una porción minoritaria de la población la que podía tener

---

ofrecían la posibilidad de un intercambio directo y rápido entre los autores y los lectores, haciendo uso de las técnicas informativas más novedosas (Müller, 2014, p. 229)

<sup>3</sup> “En Medellín, entre 1880 y 1910 – y hay que recordar que era un pueblito de 40.000 habitantes- salen por lo menos 12 revistas o periódicos culturales, incluyendo tres que pensaban que había público para revistas cuyo objetivo principal era imprimir partituras para piano” (Melo, 2008)

acceso a este tipo de formatos informativos y culturales<sup>4</sup>. Si bien Melo (2008) no arroja un dato aproximado sobre la cantidad de esta población, sí destaca que el público potencial era mínimo, pues en el país la alfabetización era un privilegio minoritario, y que “la expansión de la secundaria y la universidad es un fenómeno de 1960 a 1990” (p. 2). Además, a ello se le añade el hecho de que las artes y la literatura eran disciplinas que interesaban a pocos, bien por la falta de educación, bien por las condiciones, prioridades y necesidades sociales de la época.

Las revistas culturales en el siglo XIX y principios del XX o, mejor, los interesados en consolidar publicaciones culturales en esta época, hacían un diagnóstico poco prometedor para el posicionamiento de temas relacionados con las artes y la literatura. Sin embargo, los jóvenes cultos, inclinados a la creación de espacios de interlocución alrededor de la cultura, sentían que su misión era tanto el “propagar el amor por la literatura” como hacer un gran esfuerzo<sup>5</sup> personal en la formación y consolidación de publicaciones culturales (Melo, 2008, p. 5).

A principios del Siglo XX, como lo evidencia la *Revista Moderna* (1915 – 1916), la preocupación de algunos editores consistía en la creación de medios políticamente independientes que trataran sobre diferentes asuntos<sup>6</sup>, así como de la actualidad nacional de la

---

<sup>4</sup> “Las instituciones culturales son pobres: en la universidad la ambición científica o humanística es excepcional. Los humanistas, intelectuales y eruditos son autodidactas. Se leen sobre todo publicaciones extranjeras, pero pocas, sin librerías que permitan a nadie mantenerse al día. El mundo editorial local es artesanal: los autores publican sus libros, sin esperanza de recobrar los costos. No hay una rutina de crítica y debate público” (Melo, 2008)

<sup>5</sup> “[Los jóvenes cultos] Saben que no hay un público educado, y, por lo tanto, tendrán que esforzarse por crearlo, que no existen empresas editoriales, y en consecuencia hacer una revista es un esfuerzo artesanal en el que unos amigos ponen dinero unos artículos, y buscan un impresor-editor que, en algunos casos, asume algo del esfuerzo y del costo. A veces, es verdad, es el editor-impresor el que se lanza al esfuerzo, y publica, como José Joaquín Borda o Nicolás Pontón o Juan José Molina, revistas que duran 2 o 3 años, sacan 50 o 100 números, y se abandonan, por falta de lectores o por problemas de dinero” (Melo, 2008, p. 5)

<sup>6</sup> “La temática [de la *Revista Moderna*] casi no tenía límites. Desde el primer número, los editores enumeran explícitamente en la portada trece temas y hacen patente que la lista no está completa en absoluto al utilizar la abreviatura “etc.” por duplicado: “Asuntos colombianos – Historia nacional – Ciencias – Arte – Crítica – Revista política – Páginas olvidadas – Viajes – Novela – Poesía – Información extranjera – Bibliografía – Variedades universales – Etc. etc.” (*Revista Moderna*, 1915, t. 1, núm. 1: 1)” (Müller, 2014, p. 219)

época. En este siglo, el paisaje cultural global sentía los coletazos de los huracanes vanguardistas, y en Colombia el desarrollo de las publicaciones culturales se arropaba bajo los colores de la dinámica política nacional<sup>7</sup>. En este panorama social la revista cultural institucional tomaba fuerza, siendo ejemplos de ello la revista *Senderos*, de la Biblioteca Nacional, la *Revista de las Indias* (1938), *Bolívar* (1951) y la *Gaceta de Colcultura* (1985)<sup>8</sup> (Melo, 2008). Estas publicaciones, dependientes del departamento cultural del gobierno nacional, se mostraban como representaciones o voceras directas del proyecto político e ideológico del gobierno de turno. Como lo indica Melo (2008), tanto *Senderos* como la *Revista de las Indias*, de buena calidad y de talante liberal, “trataron de establecer lazos estrechos con América Latina, y en ellas tuvieron amplio espacio la historia colombiana, el estudio de las culturas indígenas o la crítica sistemática y permanente de las exposiciones artísticas” (p. 7). Por su parte, la revista *Bolívar* se posicionaba del lado conservador y se mostraba como “vocera de gobiernos que se definen como católicos, bolivarianos, tradicionalistas e hispanistas: el cierre a amplias vertientes de la literatura contemporánea acaba dándole cierto aire moralista que le quita energía” (p. 7).

Dentro de este momento de fortalecimiento de la revista institucional no puede dejarse de lado a las revistas universitarias que, hay que señalarlo, ya desde el siglo XIX venían haciendo

---

<sup>7</sup> En el siglo XX crece el papel de la revista cultural institucional. *Senderos*, de la Biblioteca Nacional, la *Revista de las Indias* (1938), *Bolívar* (1951.), la *Gaceta de Colcultura* (1985) son todas publicaciones dependientes de la oficina cultural del gobierno nacional. Representan en general formas de cultura oficial: las dos primeras son voceros del proyecto liberal, modernizador, que busca descubrir la cultura popular al tiempo que divulga la alta cultura universal. Su calidad fue elevada, trataron de establecer lazos estrechos con América Latina, y en ellas tuvieron amplio espacio la historia colombiana, el estudio de las culturas indígenas o la crítica sistemática y permanente de las exposiciones artísticas. *Bolívar* es vocera de gobiernos que se definen como católicos, bolivarianos, tradicionalistas e hispanistas: el cierre a amplias vertientes de la literatura contemporánea acaba dándole cierto aire moralista que le quita energía. La *Gaceta* es un tipo de publicación ideológicamente más neutral, orientada por personas con amplia cultura literaria, pero que no puede evitar un tono institucional (Melo, 2008)

<sup>8</sup> “La *Gaceta* es un tipo de publicación ideológicamente más neutral, orientada por personas con amplia cultura literaria, pero que no puede evitar un tono institucional y un lenguaje lleno de lo que Hernando Valencia Goelkel llamaba unesquismos, esos términos inventados en las reuniones patrocinadas por la Unesco” (Melo, 2008, p. 7)

presencia desde la Universidad de Antioquia<sup>9</sup> y la Universidad Nacional. A ellas se les sumaría, en 1933, la *Revista Javeriana*. A pesar de que las revistas institucionales universitarias trataban gran variedad y amplitud de temas, sus publicaciones sufrían constantes oscilaciones tanto en su calidad como en la elección de los asuntos a tratar. Así lo afirmaba Melo (2008):

En general, son raros los momentos en que una revista universitaria vale la pena de leerse: oscilan entre el mosaico de textos incongruentes y breves momentos en los que expresan un proyecto oficial, a veces llamativo y ambicioso, que normalmente no dura. Y no tienen ojo para la literatura ni pulso para la discusión de temas sociales y políticos: son como revistas sin editor. (p. 8).

Para la segunda mitad del siglo XX se destacan revistas especializadas en campos concretos del espectro cultural, a saber: la crítica de cine y teatro, la reproducción y traducción de publicaciones extranjeras, la crítica literaria y las reseñas de libros<sup>10</sup>, entre otros. A ello se le pueda añadir la función de los suplementos culturales los cuales representaban espacios de libertad en la selección temática pues “casi siempre la selección de lo que se traducía era algo casual y dependía más de la buena voluntad y el interés de algún escritor que de un programa editorial” (Melo, 2008, p. 11).

En lo que va del siglo XXI, puede decirse que el periodismo cultural está en una situación que lo enfrenta a varios dilemas. Por un lado, se encuentra la reflexión del periodismo cultural acerca de su papel en una sociedad y en una época diferente a la modernidad (postmoderna, para algunos) (Arráez et al., 2014). Por otro, el periodismo cultural y, en general, los medios de comunicación y difusión de saber, cultura e información, se enfrentan a los nuevos retos y a las

---

<sup>9</sup> “En 1935 la publicación de la Universidad de Antioquia recomienza su numeración y se llama Revista de la Universidad de Antioquia” (Melo, 2008, p. 7)

<sup>10</sup> “Pueden recordarse Libros Colombianos (1961- ) Libros (1977-1983); Libros y Letras (1987-), Hojas de Lectura, 1989-2002 y Pie de Página (2004-)” (Melo, 2008, p. 11)

nuevas posibilidades que se despliegan a partir del desarrollo y el avance de la internet y la tecnología móvil y digital.

### **2.1.1. Breve recuento sobre la lectura en Colombia durante el Siglo XX hasta hoy**

En relación con la lectura en Colombia podría mencionarse que, y en conjunción con la aparición de las revistas de talante liberal y vanguardista durante los períodos liberales de los años treinta del siglo XX, los proyectos alfabetizadores llevados a cabo por las propuestas de ampliación de la cobertura educativa a nivel nacional del período de gobierno liberal. De acuerdo con Guzmán y Marín, (2016), “la atención a la cobertura educativa y a las campañas de alfabetización estuvo acompañada por lo que se podría resumir como un proyecto para hacer del libro un objeto cotidiano entre las “masas populares”” (p. 187), dando paso y espacio a la creación, por ejemplo, de las Bibliotecas Aldeanas, las Misiones Culturales, y las Ferias del Libro, las cuales desembocarían en cierta iniciativa autodidacta de parte de la población, en un aumento de asistencia a bibliotecas y su relación con el crecimiento en las consultas bibliográficas, en mayores peticiones de ampliación de los catálogos bibliotecarios y hasta en el crecimiento en la desaparición de libros en bibliotecas. Todo ello implicó, además, una ampliación en el alcance de la palabra escrita más allá de los espacios intramurales bibliotecarios. “En este sentido, se puede afirmar que fueron estos usos “populares” del libro los que permitieron también una importante ampliación del público lector y una diversificación del mercado editorial en Colombia, durante la primera mitad del siglo XX” (Guzmán & Marín, 2016, p. 189)

Esta dinámica alfabetizadora no sería exclusiva del caso colombiano, siendo prueba de ello el Seminario Regional de Educación en la América Latina, llevado a cabo en Venezuela en 1948, y el cual pretendía anclar como obligación y responsabilidad política de los Estados

latinoamericanos la alfabetización de la población. Ya para la segunda mitad del siglo, y bajo el discurso desarrollista globalmente acogido después de la segunda guerra mundial, la alfabetización y la educación tomarían este tinte desarrollista bajo la premisa de la educación como camino hacia el desarrollo o, mejor, para salir del subdesarrollo (Guzmán & Marín, 2016)

Esta visión desarrollista se vería enfrentada al contraste nacional entre lo rural y lo urbano. El campesino, necesitado de instrucción básica para ingresar mejor posicionado al contexto productivo, y que era representado “como un sujeto con poco tiempo y habilidades, y que además debe aprender rápido para vincularse a la producción de manera inmediata, es resultado de la concepción que el Estado tenía de la población rural como cuerpo-máquina” (Guzmán & Marín, 2016, p. 192), no vería en este modelo educativo instruccional motivaciones fuertes para la lectura, bien por ocio, bien por interés propio y genuino. Puede decirse que, si bien el período de los años treinta brilló por su intención alfabetizadora y de acercamiento del libro y los productos culturales a la población, el período desarrollista en la segunda mitad del siglo terminaría opacando a la lectura como interés intelectual y cultural privilegiando, en cambio, la alfabetización de instrucción dirigida a satisfacer demandas productivas.

Para el siglo XXI, el Gobierno colombiano desarrollaría el Plan Nacional de Lecturas y Bibliotecas a través de una línea de acción dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2002 – 2006, y “cuyo objetivo fundamental es mejorar los niveles de lectura y escritura, fortalecer y racionalizar los servicios prestados por las bibliotecas, facilitando el acceso de toda la población a la información, el conocimiento y entretenimiento” (Ministerio de Educación, 2023).

Actualmente, el plan presenta la versión Plan Nacional de Lectura, Escritura y Oralidad (PNLEO) «Leer es mi cuento» 2018-2022, en donde se considera a la lectura y la escritura como derechos ciudadanos y se les presenta como medios para la participación activa de las personas

en las diferentes expresiones culturales mediadas por la lengua escrita<sup>11</sup>. Puede considerarse que, actualmente, hay al menos un reconocimiento discursivo de la lectura como plataforma que se dirige hacia otros espacios además de los educativos, como los culturales, artísticos y de entretenimiento. Esta ampliación de la concepción y la importancia de la lectura implica el reconocimiento de los espacios culturales como actores relevantes en el posicionamiento de la lectura como base sustancial para la construcción de diferentes tipos de relaciones sociales interesadas y construidas alrededor de la palabra.

### ***2.1.2. Periodismo cultural***

Hablar de periodismo cultural es un debate en sí mismo. Y lo es, en tanto que esa nominación impone, de entrada, tanto una amplitud semántica como una complejidad conceptual de los términos ‘periodismo’ y ‘cultura’. Como lo señala Villa (2000), “la denominación de periodismo cultural se aplica en la actualidad a un campo extenso y heterogéneo”, sin contar con otro tipo de particularidades ‘regionales’<sup>12</sup> que hacen del periodismo cultural un camino un tanto difuso. Y difuso o, en palabras de Villa (2000), indefinido<sup>13</sup>, en la medida en que el periodismo cultural se mueve o se sitúa “entre lo que se entiende por periodismo y literatura, [...] y [...] la difusión de productos culturales denominados artísticos” (p. 2). El debate alrededor de la

---

<sup>11</sup> ...por lo cual es innegable que para garantizar derechos constitucionales como el derecho a la educación y a la cultura se requiere no solo saber leer y escribir, sino ser partícipe activo de la cultura escrita, es decir, hacer uso de la lengua escrita en la vida cotidiana con diferentes funciones (Ministerio de Educación, 2021, p. 9)

<sup>12</sup> “El periodismo cultural en nuestra región enfrenta, entre otros, dos problemas básicos. El uno es su concepción muy limitada que reduce la cultura a las “bellas artes” y que excluye la riqueza de la dimensión cultural de la vida cotidiana. El otro es el carácter mercantil y la dinámica propia de los medios que supeditan el que hacer informativo a las necesidades del negocio y de intereses ajenos al periodismo, y restringen un periodismo cultural (la cultura no es un buen negocio, dicen) más creativo, plural y responsable” (Lucas, 1999, p. 83)

<sup>13</sup> “Los estudios culturales empiezan a ser objeto de investigación y de enseñanza, y crecen continuamente, en cantidad y en calidad. No puede decirse lo mismo de la información cultural como género periodístico, que no parece haber alcanzado todavía un equilibrio entre lo cultural y lo popular, quizá por la falta de definición y, sobre todo, de acuerdo generalizado acerca de lo que es la cultura de cada día en la práctica” (Calvo Hernando, 1998, p. 11)

definición del periodismo cultural dirige, además, a la pregunta por los productos culturales. Es decir: ¿qué es un producto cultural?, o ¿cuál es el canon o concepto a partir del cual se define un producto como producto cultural?<sup>14</sup>

Primero que todo, definir la cultura es adentrarse en un campo o, en palabras de Lucas K. (1999), en una “dimensión creativa de la vida cotidiana donde se modela el quehacer humano [...] la cultura no se trata únicamente de exposiciones, espectáculos, presentaciones de libros, sino de la cotidianidad de la gente” (p. 83). En este sentido, la cultura es un reflejo de lo que sucede en las entrañas de un país (por poner alguna barrera geopolítica), y que “no forma parte solamente del pensamiento, sino de otros varios aspectos de la vida cotidiana, como la política, la economía, la educación, la comunicación, el ocio, etc.” (Calvo, 1998, p. 11).

La dimensión cultural se levanta entonces como un significante no estático que responde al movimiento y a la variación de los valores y las prácticas sociales construidas a partir de la relación entre el hombre y el mundo<sup>15</sup>. Así lo señalaba Calvo (1998) a finales del siglo XX:

La evolución de las prácticas y valores culturales, ligados a la modernización, representa cada vez más la ‘dimensión cultural’ de los grandes problemas de la sociedad en el

---

<sup>14</sup> “El periodismo cultural registra los **productos culturales** de una sociedad. Pero, ¿cuáles productos culturales? El arte, por supuesto, dirán muchos. Y es verdad. El periodismo cultural, tal como se hace entre nosotros, se ocupa de difundir primordialmente las actividades artísticas del país y del mundo. El arte es el tema común en los medios de comunicación que se dicen a sí mismos culturales o que se inscriben dentro de una franja catalogada como tal por el público. El arte como noticia, como objeto de crítica o presentado tal cual, ‘expuesto’ (para utilizar la metáfora de la galería de arte) en las páginas de la revista o en la pantalla del televisor. Pero, antes de asumir al arte como temática central del periodismo cultural porque así lo dice la tradición, es importante preguntarse qué se entiende por **producto cultural**, cuál es concepto de cultura que guía o subyace al quehacer periodístico de lo cultural en Colombia” (González, 1993, p. 88. Subrayado propio).

<sup>15</sup> Sin embargo, en un sentido más restrictivo los productos que se dicen a sí mismos culturales o que por su modo de producción, circulación y recepción fueron reconocidos históricamente en esa franja, responden más a una concepción de cultura ilustrada, letrada y elitista restringida al campo de las "bellas letras" y "las bellas artes. (Villa, 1998, p. 3)

mundo contemporáneo: el medio ambiente, la salud, las tendencias de la cultura transnacional y, sobre todo, la problemática cultural del desarrollo. (p. 12).

Para definir el periodismo cultural también debe tenerse en cuenta que el periodismo es, a su vez, un fenómeno cultural (Villa, 2000); lo que implicaría agregar un nivel más de complejidad al asunto: ¿cuál es su verdadera función?, ¿registrar e informar sobre los productos culturales?, ¿ser un producto cultural en sí mismo? o ¿la mezcla de ambas? Primero que todo, el periodismo extrae su materia prima de la noticia y, a partir de ahí, establece funciones tanto para el periodista como para el medio, es decir: el periodista tiene como función la recolección, codificación y transmisión de la información; los medios, por su parte, se concentran en la publicación y circulación de la información a partir de la definición tanto de una función del material publicado (informar, formar, entretener, etc.) como del establecimiento de un público o receptor.

Es honesto reconocer, por tanto, que el periodismo cultural no puede dejar de entenderse como un espacio particular y especializado tanto dentro del campo amplio del periodismo, como dentro de la disciplina de la comunicación, la difusión de la información y la formación de opinión, y que todo ello se enmarca, además, bajo el diseño y la puesta en marcha de una estructura organizacional que busca, generalmente, una sostenibilidad económica a partir de la ampliación constante de su público y su contenido<sup>16</sup> (Villa, 2000).

---

<sup>16</sup> “Partimos de la aseveración de que el periodismo cultural es una práctica periodística que se ocupa de la difusión de la cultura, pero ¿quiénes son los sujetos (¿periodistas?) que tienen a cargo esa difusión? ¿Qué pautas de producción se establecen para que determinados artículos se publiquen en el suplemento cultural de los periódicos, o sea cuáles son sus condiciones de posibilidad? ¿Hay un mecanismo narrativo diferente del de la noticia en las páginas culturales? ¿Cuál es la trama de sujetos, temporalidades y espacios de representación? ¿Quiénes son los sujetos lectores? Cuestiones que no pueden responderse simplemente ya que el campo del periodismo cultural no es uniforme ni en el contenido ni en su aspecto formal, como así tampoco con respecto a la naturaleza de sus públicos. Podría considerarse como tal una revista literaria de pequeña circulación, una revista de divulgación que aborde recortes temáticos, colecciones fasciculares o los suplementos de los periódicos, tanto los dirigidos a públicos amplios o restringidos, especialistas o profanos” (Villa, 2000)

Además, el periodismo cultural es, a su vez, un producto cultural<sup>17</sup>. Y lo es en tanto que se despliega como un discurso periodístico articulado “no sólo con prácticas, saberes y convenciones históricamente determinadas, sino con cánones estéticos situados en el mismo contexto” (Villa, 2000).

El suplemento cultural, la página de espectáculos o de arte en los diarios y las revistas especializadas (literatura, cine, arte, cultura en general) se constituyen en el lugar en el que se da cuenta críticamente de la producción simbólica de una sociedad. (Barei, 1999, p. 5).

A finales de la década del noventa, Calvo (1998) señalaba que el periodismo cultural experimentaba cambios que lo posicionaban, “no ya como preocupación individual y social, cosa que ya existía, sino como una especialidad dentro del periodismo científico y cultural” (p. 11), especialidad que se planteaba como objetivo el generar y despertar una conciencia de la necesidad de conocer y reconocer el patrimonio cultural para, a partir de esta misión, generar diferentes tipos de dinámicas (económicas, culturales, académicas, etc.) positivas para la sociedad. “El periodismo cultural se enriquece mediante su desenvolvimiento no sólo a nivel técnico o formal propio del manejo de los géneros periodísticos y de los distintos formatos, sino también en el plano del contenido del mensaje periodístico” (Arráez et al., 2014, p. 58).

Uno de los factores de mayor relevancia e importancia que ha generado y desatado la llamada revolución digital en lo que va del actual siglo ha sido la vertiginosa velocidad con que ha logrado influir e inmiscuirse en los campos de “la comunicación, el ordenamiento y distribución del conocimiento, el lenguaje, el acceso a la información, su monopolio, las relaciones sociales de producción, las estructuras de poder e inclusive a la noción del yo”

---

<sup>17</sup> Se podría afirmar que todo periodismo es, en definitiva, un fenómeno cultural por sus orígenes, objetivos y procedimientos (Villa, 2000, p. 1)

(Rodríguez, 2008, p. 69), lo que genera tanto la aparición como la disposición de nuevos escenarios para la comunicación y el periodismo.

### **2.1.3. *Slow journalism* o periodismo de largo aliento**

En el artículo desarrollado por Gurrutxaga et al. (2021), los autores señalan que si bien puede decirse el término *slow journalism* se acuñó por primera vez en el año 2007 por Susan Greenberg, aún hoy no hay plena certeza ni unanimidad al respecto. Sin embargo, este dato sí sirve como punto de referencia en cuanto a la configuración de un término que comenzará a denotar un tipo específico y particular de periodismo.

De acuerdo con Agirre et al., (2020), el periodismo lento o de largo aliento se caracteriza por ser una “práctica informativa de cocción lenta y de largo formato” (p. 2) en donde se priorizan los contenidos de calidad por encima de la necesidad de cantidad, y que nace como reacción a la velocidad informativa que se ha venido consolidando durante los últimos años espacialmente gracias al despliegue tanto de canales virtuales masivos de información como de las redes sociales a través de internet. Igualmente, los autores apuntan que este tipo de periodismo pausado ‘renace’ en medio de un contexto contemporáneo problemático para la industria informativa y la prensa escrita.

Dentro de las características relacionadas con los modelos de negocio de este tipo de periodismo, se pueden destacar la tendencia por desligarse de principios o criterios completamente comerciales para dar cabida a la generación de alternativas de financiación que no limiten la producción y la calidad periodística e informativa. Alternativas tales como “los micropagos por contenidos determinados, las donaciones o iniciativas de *crowdfunding*, e incluso, más de una a la vez, a cambio de un producto periodístico cuyo valor añadido deriva de su elaboración artesanal” (Agirre et al., 2020, p. 3). Además, apuntan a la creación,

consolidación y mantenimiento de un público fiel y definido que les permita depender menos de acciones o servicios ajenos a los objetivos editoriales, tales como las pautas publicitarias, entre otros. Sin embargo, esta intención de independencia frente a servicios de financiación ajenos a los objetivos e intenciones editoriales les posiciona frecuentemente en condiciones de vulnerabilidad e incertidumbre financiera. Justamente, esta permanente inestabilidad ha derivado en que, por lo general, los medios dedicados al periodismo de largo aliento se caractericen por tener estructuras organizacionales pequeñas y de costos bajos<sup>1819</sup>(Agirre et al., 2020; Corral et al., 2022; Gurrutxaga et al., 2021). Además, debe señalarse que, por lo general, la consolidación del periodismo lento o de largo aliento como frente independiente responde a un posicionamiento político de resistencia cultural, informativa y contrahegemónica (Peñafiel et al., 2022)

Según Peñafiel et al. (2022), Colombia y Argentina se destacan en el contexto latinoamericano como productores de medios *slow*. Los autores refieren algunas características de estos medios tales como una estrategia digital, el despliegue de sinergias interorganizacionales con instituciones similares, el desarrollo de contenido relevante y concentrado para un público específico, entre otros. Sin embargo, y a pesar de cierta relevancia latinoamericana en la producción de este tipo de periodismo lento, el consumo o, mejor, la audiencia de la región carga con cierto vacío conceptual en relación con lo que es y debe entenderse por *slow journalism* (Peñafiel et al., 2022).

---

<sup>18</sup> Los gastos estructurales son normalmente bastante limitados: los equipos en redacción son mínimos, se trabaja mucho a través de colaboradores, y la mayoría tampoco tiene una redacción física al uso. En este sentido no trabajan con las pautas de edición de los medios tradicionales: normalmente, funcionan mediante teletrabajo, su forma de producción es ágil y flexible y las previsiones se realizan con tiempos mucho más dilatados (Agirre et al., 2020, p. 12)

<sup>19</sup> Otra de las características que comparten los medios de esta corriente *slow* es la falta de un modelo de negocio claro que sea viable y sostenible. (Gurrutxaga et al., 2021, p. 7)

Actualmente, y siguiendo a Corral et al. (2022), el periodismo lento centrado en la calidad de los contenidos se encuentra en aumento debido, justamente, a sus formas particulares de desarrollar y presentar los contenidos. Puede decirse, por tanto, que el periodismo de estas características fundamenta su razón de ser en la consolidación de un público interesado tanto en la calidad de la información y los contenidos como en su forma de presentación y creatividad en el desarrollo temático (Corral et al., 2022; Gurrutxaga et al., 2021)

#### **2.1.4. Revista *El Malpensante***

*El Malpensante*<sup>20</sup> es una revista cultural<sup>21</sup> fundada en octubre de 1996 que se definió a sí misma como una opción y/o publicación literaria, y que se reconocía, y aún se reconoce, como “diferente a los suplementos culturales de los periódicos, las revistas y los textos académicos de su época” (Virgüez, 2019, p. 18). Además, la publicación apareció en un contexto mediático en donde el suplemento cultural era un elemento escaso y en desaparición en los periódicos colombianos. En ese escenario, *El Malpensante* surgió como una alternativa para llenar ese vacío, además de darse a sí misma, y como apuesta crítica, la capacidad de publicar casi cualquier cosa<sup>22</sup> (Alonso, 2007). De la misma manera, su postura reflejaba un cosmopolitismo que se evidenciaba en la intención por abrazar valores éticos y políticos universales, lo que le permitiría tanto alejarse de cierto ‘provincialismo’ de los medios nacionales, como acercarse a una realidad influenciada y enmarcada por dinámicas de globalización (Virgüez, 2019).

Durante 20 años, *El Malpensante* ha trabajado para convertirse en aquello por lo que hoy se reconoce: una institución con autoridad en el campo cultural y editorial. Desde su

---

<sup>20</sup> *El Malpensante* le debe su nombre a un libro de Gesualdo Bufalino (Alonso, 2007, p. 58)

<sup>21</sup> “Y esta variada temática cultural ha pretendido ampliar la agenda noticiosa e ir más allá de sus tradicionales temas de orden público, farándula y deportes” (Alonso, 2007, p. 58)

<sup>22</sup> “Esto no significa que *El Malpensante* le de espaldas la realidad -por ejemplo, ha contado la problemática de la violencia a través de la perspectiva de médicos en zonas de emergencia-, sólo que busca nuevas maneras de contarla y entenderla” (Alonso, 2007, p. 59)

propuesta inicial como revista y a lo largo de su historia, ha sufrido diferentes cambios resultantes del desarrollo paulatino de proyectos como la Fundación Casa Malpensante y la Editorial, que le han permitido diversificar sus servicios y mantener a flote varias propuestas alternas en pro de su sostenimiento y de su evolución como empresa cultural. Es así como se han impartido talleres, redes de financiación, conversatorios y conciertos que, si bien no son en sí mismos una finalidad de la imagen ilustrada, dialogan con esta a partir de las piezas de difusión publicitarias, consolidando de esta manera su marca y a la vez su prestigio en áreas como el periodismo literario, la ilustración y el diseño gráfico en Colombia. (Virgüez, 2019, p. 18).

La revista se ha construido a partir de la búsqueda y seducción del lector por medio de publicaciones que, desde perspectivas y modos de expresión sofisticados, logren relacionar la actualidad nacional con los contextos y expresiones culturales globales. De alguna manera, esta versatilidad ha permitido que la revista pueda construir diálogos que van desde los lectores más especializados hasta aquellos lectores esporádicos y desinformados que quieren ampliar su conocimiento (Virgüez, 2019). Su política editorial se despliega en un espacio que abraza desde textos de larga extensión hasta publicaciones y traducciones de artículos con los que puede no estar de acuerdo (Alonso, 2007).

Para finales de la primera década del 2000, la revista afirmaba sobrevivir por medio de servicios editoriales y de publicidad<sup>23</sup> (Alonso, 2007). Actualmente, en su página web puede hallarse una estrategia de patrocinio a través de la cual busca generar un medio de sostenibilidad y de soporte para sus diferentes proyectos empresariales, sociales, editoriales y literarios.

---

<sup>23</sup> “Finalmente, las principales fuentes de financiación de los medios digitales informativos son la pauta publicitaria y el capital privado. En la primera están comprendidas la pauta de empresas locales, la publicidad oficial y la publicidad contextual emitida por sitios como Google” (Rey & Novoa, 2012, p. 29)

Proyectos como, por ejemplo, el desarrollo de una plataforma virtual actualizada con carácter y personalidad que refleje los valores y el atractivo ‘malpensante’, además de la ejecución de clases de literatura, desarrollo de *podcast*, ayuda a jóvenes escritores, entre otros<sup>24</sup> (El Malpensante, 2022).

Como lo señalan Rey & Novoa (2012), el ecosistema mediático viene sufriendo una transformación y/o recomposición que ha cambiado la forma en cómo se entiende y debe entenderse la dinámica informativa, comunicativa y de difusión de los medios en general y de los medios culturales en particular.

Una de las diferencias del ecosistema mediático con el nuevo ecosistema digital es que en este las personas y los grupos pueden construir más fácilmente su propio medio expresivo, sin tener que recurrir a inmensos capitales, infraestructuras, periodistas y tecnologías<sup>25</sup>. (Rey & Novoa, 2012, p. 27).

El artículo presentado por Reynoso a inicios del año 2023 señala la difícil situación de las revistas culturales en Colombia, destacando, por ejemplo, el cierre de *Arcadia* y la situación de *Gatopardo*.

No obstante, los años dejaron sola a *El Malpensante*. Las sucesivas crisis económicas, la caída en ingresos por publicidad y el encarecimiento del papel fueron implacables con otras revistas. *Gatopardo* se mudó a México en 2006, *Número* cerró en 2011 y *Arcadia* desapareció intempestivamente en 2020 (Reynoso, 2023).

---

<sup>24</sup> “A nombre del mecenas, la Fundación Malpensante donará un espacio de sus eventos pagos a un joven escritor de bajos recursos” (el Malpensante, 2022)

<sup>25</sup> “Los medios digitales locales tienen, a su vez, algo que ni los medios tradicionales o los grandes medios digitales poseen: la proximidad, que les permite hablar de realidades cercanas con una calidez y precisión que los otros no suelen tener. La segunda característica, “lo propio”, es también decisiva. No viven de los demás, aunque no eluden agregar información de otros cuando lo necesitan, proponen sus agendas y, sobre todo, su propia manera de mirar los acontecimientos que les interesa cubrir” (Rey & Novoa, 2012, p. 28)

Sin embargo, y a pesar de esta soledad actual de *El Malpensante* en el escenario nacional, ello no implica una disminución de los problemas derivados de una competencia por público y por mercado. Antes bien, el diagnóstico presentado por Reynoso parece señalar un agravamiento de la situación:

*El Malpensante* sigue presente, pero muchos ya no la ven como una publicación que influya en la agenda del país. La revista ya no distribuye los 16.000 ejemplares que imprimió alguna vez. Resiste en un sector que es cada vez más complicado: el consumo de revistas de cualquier tipo en Colombia pasó de 52% en 2014 a 44,1% en 2017 y a solo 30,9% en 2020, según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Para Germán Reyes, profesor de la Universidad Javeriana, es difícil mantener la producción de estos productos “en países que no leen”. (Reynoso, 2023).

Esta afirmación sobre la ausencia de hábitos de lectura en el país no es, ni mucho menos, una afirmación a la ligera. Para la primera década del presente siglo, los indicadores de lectura en el país presentaban una caída, siendo que para el año 2005 se leían menos libros que en el año 2000. Sin embargo, también se registraban aumentos en la lectura de otro tipo de formatos, tales como las revistas, los periódicos e internet<sup>26</sup> (Gamboa T. & Reina E., 2006, p. 3). El despliegue de internet debe considerarse como un elemento fundamental para ayudar a comprender los nuevos escenarios dispuestos para los ejercicios de lectura de los colombianos. Si bien la lectura de libros disminuyó entre los años 2000 y 2005, la lectura a través de internet creció significativamente. Tal y como lo señalan Gamboa y Reina (Gamboa T. & Reina E., 2006, p. 2) a través de los resultados de su trabajo de encuesta sobre los hábitos de lectura y la lectura en

---

<sup>26</sup> La proporción de los encuestados que afirmó leer libros habitualmente cayó de 48,3% a 40,7% entre 2000 y 2005. En contraste, en ese lapso aumentó la proporción de personas encuestadas que afirmó leer habitualmente revistas (de 26,2% a 27,2%), diarios o periódicos (de 31,2% a 32%) e internet (de 4,9% a 11,9%). (Gamboa T. & Reina E., 2006, p. 2)

Colombia, “entre 2000 y 2005 la lectura habitual en internet creció 144% entre todos los encuestados y 152% entre la población lectora” (Gamboa T. & Reina E., 2006, p. 8). Estos datos son corroborados por Rey, quien señala que en estos cinco años las cifras de lectura en Internet pasaron de un 5% a un 11% en las principales ciudades del país, afirmando que la ampliación en los formatos y medios de acceso a la lectura, antes que significar alguna competencia negativa entre ellos, se consolidan como agentes complementarios para la construcción y/o consolidación de hábitos de lectura. Además de esto, también señala a Internet como un espacio que permite el encuentro, en un solo lugar, de diferentes tipos de contenidos, lo que redundará en diversos propósitos de lectura, tales como el funcional (trabajo, estudio), por entretenimiento, para el encuentro y la interacción social (chats, correo electrónico), la información y actualización (periódicos, revistas), entre otros (Rey, 2007)

Igualmente, Rey afirma lo siguiente en relación con la lectura de periódicos y revistas y los procesos de migración de los lectores hacia las plataformas virtuales de las publicaciones:

Entretanto hay otras lecturas o que no se mueven o que se están desplazando hacia otros lugares. Sucede con la lectura de periódicos y revistas, que en los mismos cinco años apenas ha crecido un punto. Muchos lectores, por su parte, están migrando de las páginas de estos medios a sus sitios virtuales. (Rey, 2007)

Podría decirse entonces que, si bien es cierto que los formatos físicos pueden presentar problemáticas en cuanto a su distribución y consumo, las plataformas virtuales se presentan como alternativas viables y con potencial para garantizar el sostenimiento y crecimiento de publicaciones como *El Malpensante*.

Considerando esto, puede verse que la revista *El Malpensante* ha venido trabajando en la construcción de cierto ecosistema comercial y financiero a través del cual le sea posible

garantizar su funcionamiento sin detrimento de su carácter particular. Tal ecosistema se despliega actualmente como una conjunción de varios frentes a través de los cuales se desarrollan diferentes estrategias editoriales y comerciales. La *Fundación Malpensante* puede señalarse como un pilar esencial dentro de esta estrategia, pues a través de ella la revista ha podido realizar un posicionamiento de marca característico, la promoción y el patrocinio de actividades de lectura<sup>27</sup>, la oferta de alianzas institucionales para el desarrollo de actividades relacionadas con el arte, la cultura y la producción editorial<sup>28</sup>, además de “establecer la mayor comunidad digital latinoamericana en el ámbito de las artes y la cultura en Colombia, con 1’100.000 seguidores en Twitter y 655.000 en Facebook. Instagram es nuestra red social más joven, con 115.000 seguidores” (Fundación Malpensante, 2021, p. 4)

La Fundación se define a sí misma como un “laboratorio vivo de creación” a partir del cual se desarrollan “desde los contenidos de su revista *El Malpensante*, el catálogo de Libros Malpensante y su Escuela Malpensante”, hasta la promoción de encuentros, talleres, festivales y diferentes actividades culturales (El Malpensante, 2023). Actualmente, la revista desarrolla diferentes actividades culturales y educativas ofrecidas a través de su página web y ajustadas a diferentes tipos de públicos, además de ofrecer un catálogo de libros y publicaciones en su tienda virtual.

---

<sup>27</sup> La Fundación tiene una programación constante de clubes de lectura con escritores, expertos y líderes de opinión de primer nivel (Fundación Malpensante, 2021, p. 11)

<sup>28</sup> ¿Qué podemos hacer juntos? Desarrollar una alianza para promover las artes y la cultura a nivel nacional o internacional. Diseñar contenidos y eventos específicos. Desarrollar conferencias, clubes y talleres para públicos específicos. Diseñar y producir servicios editoriales a la medida (Fundación Malpensante, 2021, p. 14)

### 3. Identificación del problema

Los medios de comunicación han tenido que adoptar y adaptarse a la implementación de los nuevos soportes digitales. Esta transición digital podría definirse, a grandes rasgos, como una revolución digital que abrió la posibilidad de la constitución de medios “realmente interactivos, basados en redes tecno-sociales que dependen de herramientas de software” (Cortés, 2016, p. 23). Esta nueva configuración de escenarios virtuales e interactivos se define como revolución en tanto que ha significado cambios sustanciales que van desde los hábitos de lectura hasta aquellos que soportan la forma y la codificación en la presentación y difusión de la información (Brun, 2017). “La multimedialidad abre por primera vez la puerta hacia la integración de todos los registros de la memoria: palabra escrita y hablada, música, imagen, íconos...” (Brun, 2017, p. 13).

El periodismo se enfrenta a este nuevo panorama digital con la obligación de superar algunos retos fundamentales. En este sentido, el periodista del siglo XXI requiere de unas habilidades y capacidades específicas, al tiempo que los medios y las empresas mediáticas se ven obligadas a establecer estrategias, ya sean de creación, migración o consolidación en los escenarios digitales<sup>29</sup>. Esto implica “el dominio de nuevos lenguajes, características y comportamientos de los usuarios, así como nuevos esquemas de producción en donde se combinan el texto, el audio y el vídeo bajo una nueva forma de contar historias: la narrativa transmedial” (Barrios & Zambrano, 2015, p. 223).

---

<sup>29</sup> Los medios tradicionales son conscientes de ello y han ido migrando sus contenidos a la red; algunos los mantienen como un servicio complementario, y otros se han instalado en la plataforma Internet, creando una simbiosis mediática, en la cual se generan nuevos modelos de periodismo, unos cibermedios en los que surgen otros modelos de comunicación basados en procesos interactivos, otras modalidades informativas, otros modos de narrar los datos, los hechos, las ideas y opiniones, otros recursos expresivos [...]” (Barrios & Zambrano, 2015, p. 223)

Como lo señala Flórez (2018), el profesional del periodismo cuenta con un amplio espectro de recursos y herramientas online, las cuales necesita conocer y aprender. Además, el periodista actual debe conocer los nuevos marcos normativos que se van desplegando a partir de estas nuevas dinámicas de comunicación digital.

Para las empresas mediáticas, esta transición impone, también, enfrentar dinámicas de producción y difusión de noticias e información nacidas desde los mismos usuarios, situación que vio su auge en la explosión de los blogs digitales<sup>30</sup> y que supuso un reto significativo para los grandes medios de comunicación<sup>31</sup> (Salaverría, 2019), además de los problemas asociados a la financiación.

En efecto, a diferencia de la prensa, la radio y la televisión, desde sus inicios los medios de internet mostraron una cualidad desconocida: al tiempo que permitían una máxima personalización de los contenidos, facilitaban la transmisión de sus contenidos a audiencias globales, más allá del territorio próximo del medio. En los últimos años, esta cualidad transterritorial se ha visto relativamente mermada por motivos legales, a medida que se han extendido las restricciones a los derechos de difusión, sobre todo en relación con ciertos contenidos como vídeos deportivos, series audiovisuales, de ficción y similares. Estos contenidos pueden ser consumidos desde un país, pero están vetados para

---

<sup>30</sup> La nueva modalidad de publicación posibilitó una comunicación pública gratuita, sencilla y de gran alcance, que millones de usuarios en todo el mundo abrazaron con entusiasmo. De repente, surgió una división inédita: por un lado, el periodismo profesional; por otro, los contenidos publicados por los ciudadanos (Salaverría, 2019, p. 6)

<sup>31</sup> Nos hallamos ahora ante una crisis estructural de la industria de medios de comunicación, hasta el punto de que está en cuestión no sólo su supervivencia económica, su reconversión o su transición hacia un modelo única o predominantemente digital, sino la función social que puede desempeñar en el futuro. De momento sabemos que ni siquiera los medios puramente digitales están libres de caer en dificultades económicas [...] Una de las reacciones a esta crisis, singularmente por parte de los grandes diarios, ha sido constituirse tanto en Europa como en otros lugares del mundo, en poderosos lobbies que presionan a las instituciones para legislar en favor de sus intereses” (Díaz, 2019, p. 4)

usuarios de otros territorios. A pesar de estas limitaciones legales, todo cibermedio<sup>32</sup> sigue siendo, en esencia, global. (Salaverría, 2019, pp. 7–8).

En este sentido, hay que reconocer que hay diferentes tipos de procesos relacionados con la unión entre la actividad periodística y el terreno y los medios virtuales. Es decir, aquellos medios tradicionalmente físicos han tenido que sufrir una transición bastante vertiginosa que, aún hoy, no se podría decir con certeza el índice de éxito o fracaso en su resolución. Como lo señalan Rey & Novoa (2012):

El contenido mediático [tradicionalmente físico], ubicado tal cual en el soporte digital, es como el vino viejo vertido en odres nuevos. Se nota su inadecuación y su relativa inmovilidad. En cambio, los medios nativos son los habitantes de un mundo nuevo que hay que explorar, experimentar y conocer. El lenguaje cambia, los géneros se replantean, las audiencias intervienen mucho más que en el modelo anterior, las mezclas son posibles y la actualización de los contenidos es una de las garantías de su supervivencia. Todas estas variaciones deben ser analizadas con mayor precisión para ver con qué intensidad se están produciendo. (p. 28).

En la dinámica del soporte virtual, los medios nativos digitales se destacan por una característica de agilidad tanto en la administración de todo lo relacionado con las redes sociales y la opinión e interacción de los usuarios, como en la rapidez y frecuencia en la actualización de

---

<sup>32</sup> Es bueno señalar lo que debe entenderse por cibermedio. Montiel (2000) define a los cibermedios como aquellos medios de comunicación que, además de circular por la red (World Wide Web), permiten la interacción con el usuario. En este sentido, no todos aquellos medios de comunicación virtuales pueden considerarse cibermedios, en tanto que no todos ellos proporcionan escenarios de interacción, es decir, y citando a Montiel (2000), “aquellos [medios de comunicación] cuya función es sólo trasladar la versión impresa al nuevo formato sin posibilidad de utilizar los beneficios de las telecomunicaciones, no son más que viejos medios con nuevos soportes, pero, en ningún caso son Cibermedios de comunicación” (p. 46)

sus contenidos publicados<sup>33</sup>. Este cambio constante o actualización permanente es lo que les permite generar un sistema móvil, dinámico y de atracción constante a nuevos usuarios y audiencias, público que, a su vez, se encuentra familiarizado con el carácter móvil de la web<sup>34</sup> (Rey & Novoa, 2012).

Puede hablarse de una nueva civilización y de una cultura imprescindible en estos momentos, a partir del impacto de las nuevas tecnologías en la formación de valores y comportamientos en las nuevas generaciones, o de la influencia de determinados referentes culturales en general, que llegan a través de la TV u otros medios masivos [...] La práctica ha demostrado que no son tantos los preparados para enfrentar los cambios propuestos por la inundación tecnológica y sus múltiples mediaciones, donde las telecomunicaciones y transmisiones digitales transforman relaciones culturales, sociales, normas estatales [...] <sup>35</sup>. (Cruz, 2012, p. 190).

Los medios de comunicación virtuales y físicos se enfrentan a un panorama de búsqueda de nuevas estrategias de difusión y promoción de sus servicios periodísticos y, en el caso de la revista *El Malpensante*, de promoción de estrategias de *marketing* acordes a los escenarios y dinámicas sugeridos y promovidas, respectivamente, por las tecnologías de la información y la

---

<sup>33</sup> “Este cambio se observa cuando se estudian más de cerca los medios nativos digitales. Manejan redes sociales, agregan, incluyen la opinión de sus lectores, tienen una página propia y producen contenidos noticiosos. Y, sobre todo, se actualizan con una relativa frecuencia. Un 7% se actualiza cada hora, un 25 % entre 4 y 8 horas, un 30 % semanalmente y un 38 % diariamente” (Rey & Novoa, 2012, p. 28)

<sup>34</sup> “Los medios digitales tienen a su favor la instantaneidad, las conexiones con otros sitios web, las advertencias y comentarios de los usuarios a través de Facebook y Twitter, y la capacidad de ampliar las noticias una vez se producen en cualquier lugar del mundo” (Rey & Novoa, 2012, p. 28)

<sup>35</sup> “Internet produce una inundación de contenidos infinitos, y el problema es cómo llegar a los que tienen la mayor calidad. Muchos lectores podrán entretenerse con algo flojo y anodino, porque es divertido entrar a una conversación de café, sin exigencias de fondo. Esto no tiene nada de malo y es muy popular, pero es otra cosa, y por allí no está el camino para hacer buena literatura y buen debate cultural” (Melo, 2008, p. 13)

comunicación<sup>36</sup>. Para los medios periodísticos digitales en América Latina, el terreno virtual no está todavía bien aceitado<sup>37</sup>.

A pesar de que la explosión de los medios digitales en América Latina se da entre los años 2009 y 2014, ya en Colombia se había presentado una primera migración a lo digital, llevada a cabo por el periódico *El Tiempo* en el año 1996<sup>38</sup>. A pesar de que pueda decirse que existe un breve recorrido en cuanto a procesos migratorios y de vinculación de los medios a la red virtual, es sorprendente que el aprovechamiento de las herramientas dispuestas y proporcionadas por la red sea, aún, escaso. Todo ello podría indicar factores como la falta de comprensión de los lenguajes, herramientas y posibilidades digitales (Meléndez, 2016).

Esto podría indicar, también, la existencia de un espacio fértil y con bastante potencial por explotar, especialmente aquel terreno para el diseño de estrategias de promoción y ampliación del servicio periodístico y cultural a través de la red. Para ello, dentro del terreno digital se deben identificar unas herramientas o características esenciales que deben conocer y dominar las personas encargadas de la redacción *online*. Vindas (2010), resaltando el trabajo de Max (2006), señala algunas de estas características, a saber:

- 1) Conocimiento en HTML, uso de sistemas administrativos de contenido y Photoshop.
- 2) Dreamweaver, diseño web, creación multimedia, CSS y Flash.
- 3) Usabilidad en el diseño Web y habilidades multimedia como: programas de edición de audio y video.
- 4)

---

<sup>36</sup> “Las revistas deben apostarle al modelo de producción de convergencia mediática y no sólo adaptar sus textos a la estructura web, además añadirle otros recursos multimedia e incluso, informaciones valiosas que no pudieron ser insertadas en el impreso por falta de espacio o tiempo, limitaciones inexistentes en el ciberespacio” (Vindas, 2010, p. 175)

<sup>37</sup> “La gran mayoría de los medios estudiados interactúa poco con sus audiencias, a pesar de que existen las herramientas para hacerlo de manera frecuente, gratuita y esta retroalimentación podría ser vital para el medio. La interacción en redes sociales entre medio y audiencias es en general bastante baja. Resulta interesante notar que aquellos medios con alto nivel de interacción con sus audiencias han logrado establecer mecanismos exitosos de fondeo colectivo o “crowdfunding”, pues se crea comunidad alrededor del medio” (Meléndez, 2016, p. 12)

<sup>38</sup> La historia de cómo nació ELTIEMPO.COM, hace 20 años (Guzmán, 2016).

Otras habilidades tecnológicas como: lenguajes de programación, JavaScript y diseño y administración de bases de datos [...]. (p. 169).

Queda claro que hablar de comunicación cultural por medios virtuales requiere de una perspectiva y unas aptitudes diferentes a las de siglos pasados<sup>39</sup>.

La *Revista Latina de Comunicación Social* (RLCS), proyecto científico que nació en 1998 a manos de José Manuel de Pablos Coello<sup>40</sup>, es un ejemplo de un proyecto editorial (de divulgación científica) dispuesto y arrojado a las dinámicas virtuales propuestas por las redes sociales. Enfocándose principalmente en *Facebook*, y posteriormente ampliando su alcance a través de *Twitter*, logró ejecutar una estrategia de ampliación del alcance y la visualización de sus publicaciones a través de la implementación de un cargo organizacional llamado *Community Manager*. Es el *Community Manager* quien se encarga de incrementar y proteger la relación de la revista con los clientes en el mundo digital, enviando y actualizando la información a través de las plataformas, y verificando y reaccionando a la interacción de los usuarios. Así mismo, es quien se encarga de implementar planes de seguimiento del mercado y la competencia para, posteriormente, proponer y ofrecer desde contenido exclusivo, hasta nuevas estrategias de *marketing* y comercialización. Esto permitió que la revista RLCS experimentara un incremento significativo en la cantidad de los usuarios que visitaban el portal<sup>41</sup> (Herrero et al., 2011).

---

<sup>39</sup> “Las revistas que quieren digitalizarse deben conocer a sus usuarios, no sólo para producir contenido con información acorde a sus características sociodemográficas, sino también para adaptar este contenido a los patrones de consumo que estas personas suelen tener; para lograrlo, existen herramientas pagadas como Certifica.com o Quantcast, y gratuitas como Google Analytics. Estos sistemas ofrecen datos de visitación y comportamiento del usuario, tales como: tiempo promedio que permanece en el sitio, país desde el cual accede, cantidad de usuarios que visitan al menos una vez el sitio (visitantes únicos), sectores del sitio más visitados, páginas internas más visitadas, entre otros” (Vindas, 2010, p. 175)

<sup>40</sup> Doctor en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid. Director y fundador de la *Revista Latina de Comunicación Social*.

<sup>41</sup> En Mayo de 2009 la publicación registro un número aproximado a los mil quinientas visitas a la página web. Para el mes de Octubre del año 2010 registraba un poco más de 2500. Para febrero del 2011, se contabilizaban 2250 visitas (Herrero et al., 2011)

Podría decirse que el panorama de la producción cultural contemporánea obedece a necesidades de distribución y al surgimiento de nuevos roles operativos y gerenciales tales como el *Community Manager*, además de herramientas y lenguajes desplegados desde las redes sociales y las plataformas digitales.

### 3.1. Formulación del problema

¿Cuáles son los nuevos modelos financieros que necesita la revista *El Malpensante* para que pueda generar una nueva fuente de ingreso en el mundo digital?

La preocupación por la rentabilidad no es algo que se haya despertado en los últimos años sólo para las revistas culturales en Colombia. Como se ha comentado, esto ha sido una dificultad general con la que han tenido que lidiar los diferentes medios y organizaciones editoriales para abrirse camino en el mercado y seguir existiendo.

Particularmente, *El Malpensante* se ha destacado y ha perdurado por su pulcra labor. Tal y como concluye Melo (2008) las revistas culturales exitosas son aquellas que logran una combinación y un buen equilibrio entre pasión, disciplina “y el buen pulso de un editor” (p. 12). Haciendo referencia a *El Malpensante* escribe:

El Malpensante logra un público amplio y exigente, que siente que sus colaboradores se preguntan por los problemas de la cultura actual, la interacción entre el texto literario y el mundo audiovisual o electrónico, los problemas de la cultura erudita y la cultura de medios, la posibilidad de describir lo que pasa en el mundo actual con suficiente complejidad y riqueza expresiva, la inquietud ante la maquinaria de lugares comunes que impone el pensamiento normal. Hay cierta comunidad inquieta entre escritores y lectores. (Melo, 2008, p. 12).

Queda claro que uno de los asuntos fundamentales es formular un nuevo modelo de negocio que sea diferente a la publicidad y suscripciones, y que permita unir en un mismo espacio la esencia artística y cultural de *El Malpensante*, su audiencia y las herramientas digitales. Todo ello dirigido a desarrollar nuevas fuentes de ingreso a partir de las posibilidades que abre el espacio virtual. Hay que recordar que, justamente, los dilemas de la prensa cultural contemporánea giran alrededor de su adecuación a los nuevos escenarios de interacción virtual y a las nuevas posibilidades que se despliegan de estos escenarios para generar diferentes tipos de beneficios, tanto en términos de ampliación de audiencia y alcance como en la generación de nuevas fuentes de ingresos económicos. Además, el desarrollo tecnológico también repercute directamente en la forma de producción y comercialización de los productos culturales, lo que implica reconocer que, más allá de generar estrategias de alcance y sostenibilidad económica a través de la virtualidad, acogerla supone reconocer e impulsar nuevos formatos de expresión artística.

### **3.2. Justificación**

Ramírez (2022) escribía hace poco que “la cultura consumista no es exclusiva de las masas” (p. 18). Esa afirmación la fundamentaba en un análisis más profundo sobre la dinámica contemporánea del consumo y el comercio de bienes y servicios culturales, en donde los procesos de globalización y localización generan diversas dinámicas que, aunque aparentemente contradictorias, hacen parte del paisaje del mercado contemporáneo.

La cultura consumista no es exclusiva de las masas. También es un elemento importante de las que podemos considerar culturas locales, pero que, en el fondo, están impregnadas de ese toque *mainstream* que no las deja ser del todo auténticas e independientes. Tanto sentido tiene que lo global se vuelva local a tal grado que parezca auténtico, como que

sucedan lo inverso. Es decir, que lo local se globalice de tal forma que brinde la impresión no solo de pertenecer a todos, sino de que siempre perteneció a todos (si a los mexicanos pueden reconocerlos en distintas partes del mundo por decir *órale güey*, a los colombianos por decir *parce* —aunque eso es muy propio de los paisas—, a los chilenos por decir *weón* —transfiguración de huevón—o a los argentinos por decir *che*, es porque lo local se ha globalizado en algún sentido). El funcionamiento de la cultura y la industria del consumo debe pensarse en esos dos sentidos sugeridos. De lo global a lo local y viceversa. [...] La homogeneización ha dejado ya de ser el principal referente para explicar los sistemas de consumo y la cultura consumista. Es insuficiente. Su complejidad radica pues en la comprensión de cómo los procesos de homogeneización y heterogeneización coexisten a la vez que entran en oposición constante. (Ramírez, 2022, p. 18).

Este escenario, a su vez homogéneo y heterogéneo, abre la necesidad de establecer un sistema o método de diversificación constante de los productos y servicios de manera que puedan ser competitivos y atractivos en el mercado. Y la industria cultural no está alejada de afrontar y asumir tal realidad para lograr posicionarse como referentes de crecimiento económico. “Ante esta necesidad de diversificar la canasta exportadora y abrir nuevos mercados, las industrias culturales y creativas podrían establecerse como un aporte importante para el crecimiento económico de países de América Latina” (Valenzuela et al., 2017, p. 109). Y podrían hacerlo posicionándose como centros de innovación tanto en lo que se refiere al producto como a los canales de comercialización y difusión. Para ello, podría tenerse en cuenta las características de los bienes culturales, los cuales se han definido como aquellos en donde “el valor de mercado

[...] no reemplaza los otros valores agregados que el bien conlleva” (Algán & Berstein, 2020, p. 4).

Es decir que tienen la particularidad de contribuir en diferentes tipos de valores, en donde se destacan los identitarios, históricos, simbólicos que se suman al valor económico traducido en un precio de mercado. De hecho, no son sólo los productos de las industrias creativas los que son valorados simbólicamente y económicamente, sino que se suman a ellos las fuentes de trabajo que brindan para lograr su producción y las industrias asociadas (Algán & Berstein, 2020, p. 4).

La relación entre cultura y economía debe estar soportada en una comprensión de las posibles relaciones de sinergia entre ellas para, de alguna manera, establecer propuestas innovadoras que agreguen valor tanto al producto cultural como a la cadena de su producción. Igualmente, este proceso de comprensión debe tener en cuenta los diagnósticos no tan positivos del mercado cultural en cuanto a sus condiciones de existencia en un mercado de competencia imperfecta y marcos políticos y normativos todavía en desarrollo<sup>42</sup>.

No sólo está en cuestionamiento la relación de la industria cultural con el mercado y los procesos de globalización y digitalización. También el *marketing* presenta un escenario de transformación y de ajuste en sus dinámicas de generación de identidad y relacionamiento del cliente o usuario con la marca del producto<sup>43</sup>. Todo ello debido, además, a la transformación de

---

<sup>42</sup> “[El mercado cultural] Adicionalmente, presenta características y evidencias de un mercado de competencia imperfecta, con un desarrollo exponencial en los últimos años, que ha dificultado tanto a la valorización de estos bienes y su gestión aduanera, al registro del derecho de autor y su control como a las políticas públicas y sus propuestas de presupuesto orientado a esta industria” (Valenzuela et al., 2017, p. 110)

<sup>43</sup> “El objetivo del marketing ya no es dejar, meramente, una buena impresión en los consumidores, sino lograr que desarrollen o consoliden su relación con la marca. “El objetivo no es que el consumidor haga una sola adquisición, sino más bien que establezca una relación a largo plazo con una marca” (Jenkins, 2006/2008, pp.70-71). Es decir, que desarrolle “fidelidad” a la marca. Y aunque no sea este el único propósito de la publicidad sí parece ser —al menos— uno de los más importantes” (Ramírez, 2022, p. 1)

las formas de consumo. Estos cambios tienen que ver con la ‘emocionalización’ del consumo y la ‘experiencia’ del consumir<sup>44</sup>.

Para Latinoamérica, la producción y comercialización de productos y servicios culturales no puede entenderse completamente sin remitirse a los escenarios de transformación política que sufrieron los países de la región. Es decir, y siguiendo a Jouve & Vich (2013), el “proceso de democratización<sup>45</sup> que ha experimentado el continente es muy relevante a la hora de entender el crecimiento y desarrollo de los mercados e industrias culturales en América Latina y el lugar central que ocupa en nuestros días la política cultural” (p. 6).

Tal y como lo señala Lozano (2021), la economía creativa, algunas veces identificada como economía naranja, es aquella que identifica a la cultura como un factor de producción e innovación, posicionando a los procesos creativos como sus insumos esenciales. La economía creativa se entiende como una articulación entre la economía y la cultura en donde tienen cabida todas aquellas actividades relacionadas con las industrias creativas, culturales, del entretenimiento, del ocio, de pensamiento, entre otras (Caldera et al., 2022; Lozano, 2021). La economía creativa, además, se encuentra actualmente ligada a procesos y estrategias de innovación y comercialización a partir del uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), añadiendo con ello valor a la transacción de los bienes y servicios

---

<sup>44</sup> “Las formas del consumo, de acuerdo con lo anterior, se han emocionalizado. Han pasado de la ostentación y el despilfarro abigarrado a la emocionalización de la experiencia (o más bien de las experiencias), de consumir. El acto de comprar se ha sensualizado” (Ramírez, 2022, p. 10)

<sup>45</sup> “Este proceso de democratización ha permitido la aparición de voces, prácticas y discursos que estaban en la clandestinidad durante el período autoritario y que han enriquecido sustancialmente la esfera pública. Ello ha estado acompañado de un cambio en la percepción de las mismas por parte de los poderes del Estado y de las élites dominantes. Al menos en el discurso oficial, la alteridad cultural se reconoce no ya como algo negativo destinado a ser necesariamente reprimido en cuanto amenaza a los discursos unificadores, sino como una parte esencial del encanto de la cultura nacional que permite su comodificación en producto destinado a una audiencia local y global. Ahora bien, esta feliz unión entre democracia, economía liberal y política cultural no está libre de paradojas” (Jouve & Vich, 2013, p. 6)

culturales (Lozano, 2021; Peña & Vargas, 2021). Para el año 2019 en Colombia, las industrias creativas representaban el 3.3% del PIB (Producto Interno Bruto), lo que indica que, dentro de la región latinoamericana, Colombia es el país en donde dicha industria tiene un peso más significativo en relación con su PIB total (Peña & Vargas, 2021).

El panorama referido a la comercialización de bienes creativos y culturales en algunos países latinoamericanos ha ido registrando alzas sostenidas de demanda. Como bien lo señalan Valenzuela et al. (2017), en Argentina y en Chile, además de que identifican esta oportunidad como una en la que pueden expandir y diversificar sus exportaciones, se preguntan por estrategias económicas capaces tanto de afrontar la demanda sostenida como de generar todo un sistema productivo sostenible alrededor de la cultura y las economías creativas<sup>46</sup>. Esta situación puede trasladarse a cualquier país latinoamericano<sup>47</sup> en donde, si bien pueden registrarse cambios significativos en la producción, difusión, comercialización y consumo de productos culturales, faltan, aún, unos marcos normativos que doten de confianza y fortalezcan las actividades de producción y generación de valor de los bienes y servicios culturales.

Igualmente, y en yuxtaposición a la necesidad de ajustar y reformular los marcos normativos en relación con los productos y servicios culturales y creativos, hay que señalar, también, la complejización que ha sufrido el mercado del arte. Tal y como lo señala Cortázar

---

<sup>46</sup> “A pesar de su importancia, no se observa en Argentina y Chile una política cultural específica de apoyo directo a la exportación de bienes creativos y que potencie el desarrollo emprendedor en estos países, con facilitación comercial, asesoría de procesos exportables, información de ferias, convenios, subastas e instituciones internacionales especialistas en compra de estos bienes creativos” (Valenzuela et al., 2017, p. 118)

<sup>47</sup> “Para el Gobierno colombiano, este tipo de industrias «se caracterizan por realizar actividades coordinadas entre sí, para que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales y/o creativos. El valor de estos bienes está determinado, en muchos casos, por el contenido de propiedad intelectual que albergan» (Mincultura, 2018, p. 1). Esto es, se trata del conglomerado de actividades que ofrecen bienes y servicios culturales, con alto valor agregado desde el uso de la creatividad. Para el caso argentino, se trata de actividades vinculadas con la creación, la producción y la comercialización de bienes y servicios culturales que, además, establecen sinergias con sectores tradicionales y aportan de manera significativa al PIB del país y a la generación de empleo” (Falkenstein et al., 2020, p. 120)

(2021), tanto los artistas como los diferentes proveedores en el campo de la producción artística y cultural vienen sufriendo procesos de independización. Este proceso se define como el resultado de:

una dinámica que en economía se entiende como una cadena de valor de intermediación en red donde muchos agentes responden a diferentes funciones y necesidades de la misma, es decir que dependen de muchos procesos fragmentados y de la constante comunicación entre muchas organizaciones que se necesitan para producir un bien artístico.[...]; es decir que la linealidad está tan fragmentada que es más fácil entenderla como una red de procesos donde participan muchos individuos y organizaciones de diferentes tamaños. (Cortázar, 2021, p. 69).

A pesar de todo, el diagnóstico general de la economía creativa y los productos y servicios culturales en Latinoamérica es positivo. Como lo señalan Falkenstein et al. (2020), la región latinoamericana viene caracterizándose por ser una aportadora significativa en el crecimiento de las cifras de la economía creativa en el mundo, pues ella “ha mostrado crecimiento y avance no solo en la producción o generación de bienes y servicios culturales, sino también en la regulación, la organización y el apoyo” (p. 122), además de ser una región “que empieza a trabajar mancomunadamente para desarrollar cada vez más la economía creativa” (p. 122). En este escenario prometedor, la economía creativa en Colombia se levanta como un elemento importante y de gran potencial. Para ello, es necesario comenzar a realizar procesos de migración hacia la diversificación tanto de los productos culturales como de los medios de difusión y comercialización<sup>48</sup>. También debe considerarse la importancia de la creación,

---

<sup>48</sup> “es imperativo empezar a migrar de una economía creativa, focalizada en el desarrollo del sector patrimonial — tradicional—, a una economía creativa diversificada con un amplio espectro en las tendencias mundiales como lo es el desarrollo tecnológico y digital, sin que se deje de lado el patrimonio como sector creativo, ya que gracias a esto Colombia se encuentra posicionada en la región. Esto será posible únicamente con el apoyo y la participación activa

desarrollo, mantenimiento y evolución de los productos y servicios culturales. En otras palabras, para este trabajo es fundamental resaltar la importancia de mantener vivas y actualizadas las diferentes propuestas culturales del país, haciendo énfasis en la relevancia de la transición hacia lo digital de este tipo de contenidos. La publicación *El Malpensante* debe considerarse, pues, como un elemento dentro de muchos otros que no deben ser olvidados ni relegados a épocas y formatos pasados. Antes bien, debe establecerse algún tipo de acción que permita su absoluta inserción a las dinámicas y características contemporáneas de la economía naranja o creativa.

Este movimiento de transición en la revista *El Malpensante*, el cual lleva en su seno la vinculación entre una propuesta cultural e informativa, por un lado, y las TIC, por otro, se considera importante en tanto que significa la ampliación del espectro mediático y del alcance de la publicación y, por tanto, una herramienta considerada fundamental para las dinámicas sociales y comerciales actuales. Y es fundamental en tanto que aquello que es reconocido como economía creativa no es más que el resultado de la conjunción y convergencia entre, por un lado, el conocimiento y el capital social latente en una sociedad y, por otro, los procesos de generación de riqueza (Caldera et al., 2022). Este entrelazamiento debería redundar, indudablemente, en el mejoramiento de la sociedad<sup>49</sup> (Peña & Vargas, 2021).

---

de todos los actores del mapa cultural colombiano, a saber, los artistas y creadores, el Gobierno nacional, los canales de comunicación entre cliente y consumidor, las asociaciones empresariales, las instituciones de financiación y la población civil. De esta manera, el sector se podrá beneficiar al mejorar los alcances, e incluso implementar convenios o tratados cooperativos internacionales con un plan o una ruta de trabajo que incluya la tecnología como factor clave a mejorar” (Falkenstein et al., 2020, p. 133)

<sup>49</sup> Los defensores de esta nueva corriente económica [economía creativa/naranja] aseguran que la implementación de modelos de desarrollo enfocados en la industria cultural permitiría aumentar el bienestar de los ciudadanos de manera inclusiva y equitativa. Especialmente en países donde los modelos convencionales no han logrado solucionar las problemáticas que afectan las condiciones de vida de su población.(Martínez et al., 2021, p. 154)

#### 4. Marco Teórico

Si bien la inmediatez es uno de los valores más importantes tanto en la difusión de la información como en su distribución y su consumo en las redes sociales, hay elementos propios de la revista *El Malpensante* que parecerían no encajar bien en esa competencia de velocidad. Es decir, parece innegable la relación entre *El Malpensante* con las características del denominado periodismo lento (*slow journalism*)<sup>50</sup>, lo que significa, al menos en principio, un desajuste bastante marcado entre la exigencia virtual y la personalidad editorial.

Sin embargo, esta contradicción entre la velocidad de las redes sociales y la ‘lentitud’ en la producción de los medios culturales como *El Malpensante* no es una sentencia terminal. Por ello, se hace necesario proponer un modelo que mejore el alcance y la interacción de los usuarios de redes sociales con medios culturales con este tipo de naturaleza y personalidad ‘lenta’.

Si bien es cierto que gran parte de los medios digitales en América Latina iniciaron sus incursiones, migraciones y operaciones en los medios digitales sin tener una estrategia clara de negocio, es cierto, también, que poco a poco van entendiendo y van adecuando sus estrategias editoriales y comerciales a las lógicas digitales (Meléndez, 2016).

*El Malpensante* cuenta actualmente con 122 mil seguidores en Instagram y 642 mil en Facebook, cifras para nada despreciables en el entorno digital, y que refuerzan la necesidad de generar actividades y estrategias que desemboquen en la ampliación de un escenario adecuado para una mayor y mejor interacción entre los seguidores/usuarios y la dirección editorial.

Henry Jenkins es generoso al señalar la característica esperanzadora de esta época marcada por lo digital, a saber: si bien existen índices escandalosos en la concentración de la

---

<sup>50</sup> “revalorización de la calidad periodística frente a la cantidad; promoción de la diversidad cultural y las relaciones de proximidad frente a la universalidad; apuesta por la reflexión en profundidad contra la inmediatez y la superficialidad; creatividad frente a la tendencia a la estandarización de muchas noticias” (Rosique & Barranquero, 2015, p. 453)

propiedad de los medios de comunicación en el mundo, lo que redundará en un poder incalculable en términos de influencia real en la vida de la mayoría de las personas del planeta, ello no inhabilita ni oscurece la inmensa posibilidad que tienen las personas de producir y compartir infinidad de variedad y cantidad de contenido a través de los medios digitales. Y es esta posibilidad la que abre la esperanza de ampliación del alcance de las redes sociales para la generación de comunidades concentradas alrededor de intereses y pasiones particulares ampliando con ello las capacidades y aptitudes para la generación y el fortalecimiento de una verdadera cultura participativa<sup>51</sup> (Youth Media Reporter, 2010).

La cultura participativa<sup>52</sup> se entiende a partir de la relación entre las tecnologías digitales y el abanico de posibilidades de interacción que ellas ofrecen en su relación con cada individuo y su historia particular. Es decir, la cultura participativa, desde la perspectiva de Jenkins, es aquella que describe “el surgimiento de las tecnologías digitales interactivas que posibilitan dispositivos a los consumidores para registrar, archivar y producir contenidos mediáticos, operando como agentes fundamentales en la producción y circulación mediática”<sup>53</sup> (Fechine, 2017, p. 149).

---

<sup>51</sup> “El fenómeno de la convergencia tecnológica ha favorecido el uso interactivo de la comunicación mediada, pasando desde una lógica basada en escuchar y mirar (tipo “predicador”), a otra en producir y circular contenidos (tipo “conversatorio”), que ha difuminado las barreras que separaban a medios de comunicación de audiencias. A esto se suman otras tendencias generales, como la ampliación de las posibilidades de almacenamiento y retransmisión de contenido digital (streaming), que trasladó del emisor al receptor el control del momento de recepción, individualizando su experiencia de consumo; y la creciente movilidad en los dispositivos y aparatos de recepción” (Urrutia, 2019, p. 108)

<sup>52</sup> “[...] la cultura participativa se subdivide en cuatro categorías –afiliaciones, expresiones, soluciones colaborativas y circulaciones–, descritas de la siguiente forma: [1] Afiliaciones: Las asociaciones, formales e informales, en comunidades en línea centradas en varias formas de medios, tales como Friendster, Facebook, MySpace, foros, metagaming y clanes de jugadores. [2] Expresiones: Producir nuevas formas creativas como muestreo digital, desmonte y modificación, videos de fans, fan fiction, zines y mash-ups. [3] Solución colaborativa de problemas: Trabajar en conjunto por equipos –formales e informales– para completar tareas y desarrollar nuevos conocimientos; por ejemplo, a través de Wikipedia y juegos de realidad alternativa. [4] Circulaciones: Darle forma al flujo de medios, como podcasting o blogging (Jenkins et al., 2009, pp. xi-xii)” (Gosciola et al., 2019, pp. 48–49)

<sup>53</sup> “La cultura participativa define, en esa perspectiva, nuevas prácticas de uso de los medios, asociadas sobre todo, a compartir, publicar, recomendar, comentar, remix y re-operar hechos de contenidos digitales (creados y disponibles en medios digitales, especialmente, en internet” (Fechine, 2017, p. 149))

Por otra parte, cuando se habla tanto sobre la producción, el consumo y la comercialización de contenidos a través de las redes sociales, como de procesos de migración hacia nuevas plataformas mediáticas, debe hacerse referencia al concepto de transmedialidad.

Así, esta se refiere:

a la tendencia de producir y consumir contenidos de manera complementaria a través de distintos canales. Se trata, por tanto, de una síntesis de los conceptos de multimedia, convergencia y participación, que tiene como resultado expresiones culturales perfectamente adaptadas a la cultura del mestizaje y de la remezcla que triunfa en la Red. (Salaverría, 2019, p. 9).

Esta síntesis o convergencia conceptual genera o propicia “la capacidad del público de emplear redes sociales para conectarse de nuevas maneras, moldeando activamente la circulación de ese contenido y desarrollando habilidades tanto para filtrar cuanto para involucrarse ampliamente con los productos divulgados en los distintos medios” (Fechine, 2017, p. 150). En este sentido, la participación del usuario/consumidor en la circulación, manipulación y producción del contenido desemboca en una construcción de una historia particular que se acomoda a su cotidianidad (Gosciola et al., 2019).

Jenkins destaca que cada consumidor recibe la información de forma individual y participa de acuerdo con su cultura emergente. Por eso, un contenido mediático puede ser compartido de acuerdo con la cultura, la comunidad y el modo de participación del individuo, independientemente de su posición geográfica, gracias al cambio del proceso de comunicación que pasa de la distribución a la circulación. Este modelo incrementa la participación de la cultura del público, que ya no es visto como consumidor sino como

agente capaz de moldear, compartir y remezclar el contenido mediático. (Gosciola et al., 2019, p. 46).

Los consumidores, entendidos como agentes creativos, construyen su propio universo transmediático a través del establecimiento y la definición de los medios y el contenido de lo que circula entre ellos. En este sentido, las actividades de estos consumidores suponen, además de su capacidad creativa, un consumo activo, una selección a discreción de los tiempos y los contenidos ofrecidos, la expresión de una valoración y una opinión sobre los productos “y, en las experiencias más bien extremas de compromiso, constituyen comunidades y producen sus propios contenidos a partir de los objetos existentes (es el caso de los aficionados o fandoms)” (Fechine, 2017, p. 150).

Teniendo en cuenta lo anterior, las redes sociales se entienden, bien como “un sitio en la red cuya finalidad es permitir a los usuarios relacionarse, comunicarse, compartir contenido y crear comunidades” (ONTSI, 2011, p. 12), bien como una herramienta de “democratización de la información que transforma a las personas en receptores y en productores de contenidos” (ONTSI, 2011, p. 12). Ellas ofrecen, además, algunas características fundamentales a través de las cuales es posible transitar por el universo virtual<sup>54</sup>. En este sentido, la conjunción entre redes sociales y periodismo cultural no puede más que redundar en explosiones de acción social en comunión y alrededor de los productos y contenidos culturales, además de alinearse con procesos de democratización en la red de creación, difusión y comercialización del contenido cultural.

Exponiendo el caso editorial español, Magadán & Rivera (2021) señalan que el sector editorial se ha visto afectado y, por tanto, ha tenido que generar nuevas estrategias para afrontar

---

<sup>54</sup> Características como la construcción de un perfiles públicos o semipúblicos que permitan generar una especie de identidades virtuales y a partir de las cuales se puedan establecer desde redes y comunidades de usuarios con intereses similares, hasta tendencias de navegación y consumo. Consumo que tiene que ver, también, con los productos culturales a disposición en la red (ONTSI, 2011)

los retos asociados a los cambios tecnológicos. Cambios que no sólo afectan la forma de producir los diferentes tipos de textos, sino, también, la forma de comercializarlos. De esta manera, internet se posiciona como un espacio que, por un lado, posibilita nuevos y diferentes tipos de relaciones comerciales y, por otro, permite la identificación y el reconocimiento de un nuevo mercado potencial para las publicaciones. Así, los cambios tecnológicos asociados a la aparición de los espacios virtuales dirigen hacia la necesidad de diversificar la oferta editorial o, en todo caso, de ajustarla a las nuevas demandas de un público ya familiarizado con un consumo mediado y realizado a través de la red y las TIC. Entendiendo la red como una plataforma de distribución y comercialización, es indispensable que las empresas ajusten y/o renueven sus modelos de comercialización en tanto que estos nuevos escenarios imponen diferentes necesidades y posibilidades de relacionamiento y ampliación del público objetivo y de los canales de comercialización.

La perspectiva de Jenkins (2008) toma sentido en la medida en que permite relacionar diferentes elementos: por un lado, la transmedialidad y su potencialidad de entrelazar distintos tipos de medios de producción y consumo de contenidos; por otro, el reposicionamiento de la figura del creador de contenidos o artista contemporáneo en tanto que los escenarios virtuales le permiten una participación más directa y ajustada a sus intereses y motivaciones; todo ello a partir del reconocimiento de las capacidades digitales de los consumidores y creadores de productos culturales contemporáneos.

## 5. Población a la cual va dirigido el proyecto

El proyecto va dirigido específicamente al público de medios culturales digitales que tienen como eje principal hablar y compartir contenidos lentos y que se decantan por temas cultos, populares o de contracultura.

El público de la revista *El Malpensante* se ha caracterizado, desde sus inicios, por ser uno motivado por las artes y la cultura, joven y dispuesto a asumir los retos en términos de presentación y lectura que impone la revista (Saker J., 2014). Conjuntamente, la revista dirige gran parte de sus productos culturales y educativos a población joven de bajos recursos (Fundación Malpensante, 2021). Esta perfilación de los contenidos y productos de la revista hacia la población joven potencia, de alguna manera, la ampliación del alcance de la publicación y de su oferta comercial a través de internet, pues la relación entre la tecnología y las generaciones jóvenes es cada vez más inseparable. Tampoco debe dejarse de lado la relación de la revista con la ilustración y el diseño, lo que identifica otro sector poblacional y de intereses particulares definidos, bien sea a modo de interés profesional, bien sea a modo de gusto y placer. Para 2020, la mayoría del público de la revista se encontraba en perfiles de trabajadores de formación profesional y posgradual en áreas de la comunicación, periodismo, diseño e ilustración, en edades que oscilaban entre los 18 y los 35 años, siendo no menos importante aquella entre los 36 y los 55 años.

Señalado lo anterior, este proyecto se dirige a tanto este tipo de perfil tradicionalmente asociado a la revista, como a un público que además esté interesado en el arte digital. Las muestras con las que se va a realizar la investigación fueron seleccionadas bajo un muestreo no probabilístico por conveniencia (Hernández et al., 2014). En el siguiente cuadro, se revisa de manera precisa cada objetivo con su muestra y población.

**Tabla 1**

*Especificación de la muestra, el muestreo y la población para cada uno de los objetivos específicos*

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Población</b>	<b>Muestreo</b>	<b>Muestra</b>
Diagnosticar el estado actual de las fuentes de ingreso de la revista el Malpensante en sus versiones impresa y digital.	Revista Cultural El Malpensante	Muestreo No Probabilístico por Conveniencia	Revista Cultural El Malpensante
Diseñar el proceso de un nuevo modelo de negocio para la revista El Malpensante que permita generar nuevos ingresos en el mediano plazo.	Revista Cultural El Malpensante	Muestreo No Probabilístico por Conveniencia	Revista Cultural El Malpensante
Realizar prototipo y pruebas de usuario del nuevo modelo de negocio que incluya aspectos de experiencia de usuario, entrega de producto y pasarela de pagos	Revista Cultural El Malpensante y usuarios.	Muestreo No Probabilístico por Conveniencia	Revista Cultural El Malpensante y usuarios de la web

*Nota.* Esta tabla muestra de manera específica a la población que se va a recurrir en cada etapa de la investigación, asimismo la manera en cómo se seleccionarán.

## 6. Diagnóstico

**Tabla 2**

*Matriz FODA resultado de la entrevista semiestructurada realizada a Natalia Figueroa, líder del equipo de comunicaciones de la revista El Malpensante*

Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas
La Revista no cuenta con políticas y estrategias definidas para ahondar en el proceso de migración hacia los escenarios de interacción y comercialización virtual	Poca competencia en el terreno de las revistas culturales	Coherencia editorial	La desaparición de las revistas culturales en Colombia y Latinoamérica
La Revista presenta debilidades o ausencias estructurales relacionadas con la capacidad humana y tecnológica capaz de afrontar los retos de la virtualidad	Creciente mercado de consumo de imágenes, ilustraciones, fotografías y arte digital	Producto de calidad única en el país	No lograr afrontar y superar con éxito todos los cambios organizacionales y editoriales necesarios para generar procesos de migración hacia lo digital de manera exitosa.
La Revista no cuentan con estrategias de financiación asociadas al arte digital	Existe un interés en el mercado del arte digital.	Capital Humano: buenos ilustradores y autores.	La existencia de un consumo más rápido, acelerado y al instante, lo que deja a los productos de lectura extendida en un segundo plano.
	La revista puede posicionarse como plataforma para la creación de estrategias publicitarias.	La revista cuenta con un departamento de comunicaciones encargado del manejo y la gestión de los canales virtuales	

*Nota.* Los resultados de la entrevista se encuentran en el apartado Anexos del presente trabajo.

Tanto la revisión de literatura como el diagnóstico contextual de la situación del mercado de bienes y servicios culturales ha arrojado un panorama que se presenta bastante alentador sólo si se admite la necesidad de realizar los cambios y ajustes relevantes para el desarrollo de procesos de migración desde medios de difusión tradicionales hacia aquellos virtuales y digitales. De la misma manera, los productos también han cambiado, y el arte digital se posiciona como un mercado a explotar.

La revista *El Malpensante* presenta una situación bastante positiva y prometedora en cuanto a que su disposición organizacional, con los ajustes necesarios, podría llevar a cabo proyectos de ampliación del catálogo de productos y servicios relacionados con su quehacer tradicional y sin verse en contradicciones con sus principios organizacionales y editoriales.

Una vez reconocido el arte digital como una variedad de productos que ofrecen actualmente un mercado amplio y de constante y creciente consumo, el objetivo primordial de la revista, y de acuerdo con la matriz arriba presentada, deberá ser la formulación y consolidación de estrategias de mercadeo y financiación asociadas al arte digital. Este trabajo pretende, justamente, eso.

Para afrontar este reto de la mejor manera posible, al diagnóstico realizado a la revista *El Malpensante* permitió identificar tres debilidades estructurales que se transforman en tres objetivos organizacionales, a saber: i) la necesidad de ahondar en procesos de migración y sostenimiento en las diferentes plataformas virtuales y digitales; ii) la urgencia de consolidar y fortalecer una buena capacidad organizacional que permita administrar y gestionar la capacidad tecnológica y humana necesaria y suficiente para asegurar una transición o migración completa y exitosa hacia los diferentes medios virtuales y digitales; iii) la necesidad de generar estrategias de financiación a través o asociadas al arte digital.

Como se ha podido ir evidenciando durante el desarrollo del trabajo, el panorama latinoamericano y, concretamente, el panorama de la revista *El Malpensante* presenta una proyección que alienta a concentrar esfuerzos en el creciente interés por el arte digital. Además, la trayectoria y el reconocimiento de la revista pueden servir como plataforma legítima para su posicionamiento en el terreno del arte digital, en tanto que es allí en donde se evidencia un creciente interés y consumo.

Debe señalarse que, si bien puede identificarse una tendencia en la ‘desaparición’ de las revistas culturales en Colombia y Latinoamérica, esto no debe tomarse como una afirmación a rajatabla. Tal y como lo refleja Reynoso (2023) en su artículo, el equipo de trabajo de la revista *El Malpensante* desarrolla todo tipo de estrategias tendientes a diversificar las fuentes de financiamiento.

En la oficina, Castro articula a la redacción editorial y al equipo comercial. Hace malabares para diversificar el financiamiento: desde planificar participaciones en ferias de libros hasta proyectos con la cadena de restaurantes Crepes & Waffles y la Organización Internacional de las Migraciones (OIM). (Reynoso, 2023)

Desde otra perspectiva, esa ‘desaparición’ de las revistas culturales antes señalada debe considerarse como una oportunidad y necesidad de mutación y/o transformación organizacional capaz de afrontar los retos derivados, tanto del panorama desalentador de la prensa escrita y cultural en el país, así como de las nuevas dinámicas globales referidas a las formas de consumo del arte y la cultura a través de las diferentes plataformas virtuales.

En este sentido, también es importante señalar que el consumo o, mejor, las formas de consumo contemporáneas, distinguidas y caracterizadas por ser rápidas, vertiginosas y al instante, dejan poco espacio para las publicaciones culturales más pausadas y de un consumo

dirigido por un hábito de lectura más calmado. Sin embargo, esto puede tenerse, o bien como una amenaza para la revista en la medida en que ella no sea capaz de generar una diversidad de contenidos suficiente como para permitirse la coexistencia de diferentes tipos de productos y servicios culturales de manera que se ajusten a los diferentes tipos de consumo, o bien como un carácter diferenciador que posicione a la revista en un nicho de mercado claramente identificado. La alternativa que busca la diversificación y ampliación en la oferta de productos y servicios culturales, especialmente aquellos dirigidos al arte digital, es la apuesta a la que se dirige este trabajo.

## 7. *Benchmarking*

Las redes sociales permiten acceder a datos que antes sólo se obtenían a partir de encuentros o reuniones con colegas, amigos y/o familiares. El *Social Media Listening* es reconocido como la escucha activa en redes sociales, y a través de la cual es posible reconocer las necesidades y dificultades de la empresa para, posteriormente, generar un plan de acción adecuado que permita, respectivamente, satisfacerlas y solucionarlas (Hatibi, 2018). Esta herramienta permitirá identificar la posición actual de la revista en temas de estrategia en redes sociales y cómo esta las usa para visibilizar sus modelos de negocio.

Para mayor claridad, el *Social Media Listening* es un proceso que permite conocer las opiniones de los usuarios acerca de la marca, así como conocer el impacto de la estrategia de *marketing* o estudiar las estrategias de la competencia para saber qué les funciona. El monitoreo constante permite actuar con prontitud en momentos de urgencia y encontrar, así, la mejor manera de desarrollar un plan de comercialización adecuado y ajustado a la situación concreta.

En resumen, el *Social Media Listening* es un proceso a través del cual es posible realizar un diagnóstico de marca y de la competencia con datos reales y tangibles, los cuales facilitan la formulación y generación de estrategias dirigidas a satisfacer los objetivos de la organización. El *Social Media Listening* se utilizará como herramienta para generar una estrategia de comunicación en redes sociales como *Instagram* y *Facebook* de la revista *El Malpensante* para la generación de un modelo de negocio que permita aumentar los ingresos de la empresa.

Hay que tener claro que existen distintos tipos de *Benchmarking*: interno, competitivo, funcional y genérico (Durán, 2005). El que se va a desarrollar en esta investigación es el *benchmarking* competitivo, el cual permitirá realizar una comparación directa con todo tipo de competidores: directos, indirectos y aspiracionales.

Los competidores directos son aquellos que ofrecen servicios o productos similares; los competidores indirectos son los que no hacen lo mismo, pero el contenido también le podría interesar al público objetivo o potencial de la empresa analizada. El último competidor es el aspiracional, que son los líderes del sector (Machuca, 2021).

## **7.1. Competidores**

Los competidores para revisar en esta investigación fueron elegidos de carácter directo, indirecto y aspiracional. A continuación, se presenta una breve reseña de cada uno de ellos.

### **7.1.1. Revista Gatopardo**

La Revista Gatopardo, publicación mexicana con fuertes vínculos con Colombia debido a que su fundación se llevó a cabo en Bogotá a finales del siglo pasado. Gatopardo se define a sí misma como una “plataforma de periodismo narrativo” que se caracteriza por el desarrollo de contenidos de interés “público, social y cultural”. Los formatos de presentación desplegados en sus publicaciones giran en torno a crónicas, reportajes y perfiles de personajes, todos ellos respondiendo, justamente, al criterio de importancia antes señalado. La revista cuenta con 23 años de trayectoria desde su creación, posicionándose como un referente contemporáneo del periodismo narrativo (Revista Gatopardo, 2023).

### **7.1.2. Viceversa Magazine**

Viceversa Magazine es una publicación virtual estadounidense que, localizada en Nueva York, pretende hacer promoción del talento latino. Se definen como un grupo multicultural que, aunque de origen latinoamericano, se reconocen como portadores de diferentes voces e intereses. Esta conjunción entre un origen común particular y el símbolo de Nueva York como una de las capitales cosmopolitas del mundo sustentan y dan fuerza a la idea de la diversidad como plataforma y espacio para la expresión creativa. La frase “Somos latinos y somos ciudadanos del

mundo. Somos ViceVersa Magazine” (Viceversa Magazine, 2023), conjuga la naturaleza esencial de la revista. La fecha de fundación de la revista, y de acuerdo con la información publicada en su perfil oficial de LinkedIn, la sitúa en el año 2014.

### 7.1.3. *Cartel Urbano*

Cartel Urbano es un medio de periodismo independiente colombiano que empezó su trabajo en el año 2005 cuando salió a circulación su primera edición gratuita. Se definen como un espacio que se encuentra al “servicio de los creadores como el altavoz de esas historias que habitan en las periferias de la cultura” (Cartel Urbano, 2023a). Uno de sus objetivos principales es “fortalecer el sector creativo y cultural latinoamericano” con criterios inamovibles en relación con la defensa de la libertad de expresión y la diversidad cultural, fundamentando su quehacer en principios de libertad y democracia. En cuanto a sus contenidos, estos se relacionan directamente con la cultura urbana y los movimientos contraculturales, lo que los define como una publicación con intención de amplificar las propuestas culturales en pro de la transformación social<sup>55</sup> (Cartel Urbano, 2023b, 2023a)

### Tabla 3

*Revistas culturales de acuerdo con su contenido, a su público y a su alcance*

Competidores Directos	Competidores Indirectos	Competidores Aspiracionales
<i>Gatopardo</i> (México)	<i>Viceversa Magazine</i> (Estados Unidos)	<i>Cartel Urbano</i> (Colombia)

*Nota.* Esta tabla muestra las revistas culturales divididas en tres: competidores directos, es decir se dedican a lo mismo y su público objetivo es similar; competidores indirectos, revistas

<sup>55</sup> De ahí que hayamos escogido como nuestro deber el promover expresiones que no sean complacientes, sumisas o indiferentes frente a las problemáticas sociales que vivimos. Creemos que es en la esfera cultural donde los discursos críticos dialogan, tienen eco y encuentran los caminos para reivindicarse y transformar sus entornos y es allí donde, a diario, queremos poner nuestra mirada (Cartel Urbano, 2023a)

culturales, con contenido diferente pero que puedan impactar al mismo público; competidores aspiraciones, los líderes del sector.

El plan de ejecución será diagnosticar el estado actual de las fuentes de ingreso de la revista *El Malpensante* en sus versiones impresa y digital, con la finalidad de formular un nuevo modelo de negocio que permita generar ingresos adicionales a la revista.

Los resultados obtenidos a primera vista están plasmados en la tabla 4:

**Tabla 4**

*Análisis de cada revista y su modelo de negocio*

	Físico	Digital	Participación	Publicaciones <sup>56</sup> (Facebook e Instagram. Febrero de 2023)	Modelo de negocio
<i>El Malpensante</i>	No	Facebook, Instagram, Twitter y Web.	122.082 seguidores en Instagram y 636.923 en Facebook.	25 publicaciones en Instagram. 35 publicaciones en Facebook.	Suscripción, Eventos y Pauta.
<b>Gatopardo</b>	Sí	Facebook, Instagram, Twitter, Web, LinkedIn, Pinterest y Messenger.	39.240 seguidores en Instagram y 288.873 en Facebook.	10 publicaciones en Instagram durante el mes. Entre 5 y 10 publicaciones por hora en Facebook.	Suscripción, impreso y compra en línea.
<b>Viceversa Magazine</b>	No	Facebook, Instagram, Twitter y Web.	15.057 seguidores en Instagram y 8.385 en Facebook.	La tendencia era de generar publicaciones de 2 a 3 veces a la semana en Instagram con réplica en Facebook. Sin embargo, este año ha habido un estancamiento en sus publicaciones,	Afiliación.

<sup>56</sup> Medidas tomadas durante el mes de febrero de 2023 en las plataformas Facebook e Instagram.

---

				contando con 0 publicaciones durante el mes de febrero en ambas plataformas.	
<b>Cartel Urbano</b>	No	Facebook, Instagram, Gmail, Twitter y Web.	121.124 seguidores en Instagram y 322 mil en Facebook.	Alrededor de 20 publicaciones en Facebook y 18 en Instagram	Suscripción.

---

*Nota.* Esta tabla muestra los resultados obtenidos para conocer qué se está implementando en la actualidad y cómo se puede generar las mejores acciones para *El Malpensante*.

La revista *El Malpensante* utiliza la suscripción como ingreso primario, un modelo de negocio que también usan sus competidores. Además, maneja pauta y gestión de eventos. Sin embargo, se observa que no emplean con tanta frecuencia sus redes sociales para visibilizar estos modelos de negocio. Lo que se quiere lograr con *Arte Malpensante* es que, aparte de crear una nueva entrada financiera, tengan un plan o estrategia de *marketing* para visibilizar directamente el proyecto y, por extensión, a la revista y sus servicios actuales. Teniendo en cuenta esto, ‘*Arte Malpensante*’ es el intento por generar un nuevo activo económico para la revista a partir de un escenario virtual de visibilización y comercialización, dispuesto para las personas interesadas en mostrar y vender sus productos artísticos digitales. Esta estrategia se fundamenta financieramente a partir de un sistema de suscripciones, así como de un reconocimiento de comisiones para la plataforma por cada obra vendida. Esta idea se dirige a posicionar ‘*Arte Malpensante*’ como un curador de arte digital soportado en la trayectoria y reconocimiento en temas culturales de la revista *El Malpensante*. Igualmente, el proyecto se dirige a fortalecer y consolidar la migración de la revista hacia el terreno digital a través de un plan de *marketing* focalizado, tal y como se verá a continuación.

## 8. Plan de *Marketing*

### 8.1. Público Objetivo

Para definir el público objetivo, se realizó una búsqueda por *Google Trends*, *Social Media Listening* y *Contexto Nacional* para determinar el público interesado en la creación, compra y venta del arte digital.

Las palabras clave buscadas fueron diseño gráfico, ilustración y *freelance*. La selección de las tres palabras referidas responde a dos criterios de selección. El primero de ellos se estableció a partir de la identificación del proyecto '*Arte Malpensante*' con el sector artístico y profesional ligado al diseño gráfico y la ilustración, y el cual se encuentra familiarizado con la creación de arte digital. El segundo criterio es el resultado de la identificación de la figura del *freelancer*<sup>57</sup> como un fenómeno reciente ligado al entorno virtual; por tanto, la relación entre este nuevo actor productivo y el proyecto '*Arte Malpensante*' debería desembocar en una confluencia entre, por un lado, fuerzas productivas relacionadas y familiarizadas con las plataformas virtuales y, por otro, escenarios de curaduría, promoción y comercialización de tales productos creativos a través de la red. Se llegó a la conclusión que los temas en tendencia, durante los últimos 90 días, han sido: gráficos 3D por computadoras, diseño gráfico, *Workana*, *Upwork*, tarifa diseño gráfico e independencia.

### Figura 1

*Distribución demográfica de los datos recabados de acuerdo con los criterios de búsqueda*

---

<sup>57</sup> El trabajador *Freelance* ha sido definido a partir de una serie de características tales como: la prestación de un servicio sin que medie un contrato o relación laboral; la utilización de recursos tecnológicos y plataformas virtuales para la prestación del servicio y la ampliación de su oferta; flexibilidad y autonomía laboral (Grisel & García, 2022, p. 341)



Aunque en Colombia todavía no es común implementar, el término *freelance* o trabajador independiente es una modalidad de trabajo que creció después de la pandemia y el propósito de la web: permitir un espacio de intercambio monetario por un trabajo digital sin depender de un contrato laboral.

**8.1.1. Datos demográficos**

Edad y sexo: hombre y mujeres entre los 20 y 35 años.

Ocupación: diseñadores gráficos y/o ilustradores.

Ubicación: Colombia.

Nivel de ingresos: un SMLV en adelante.

Temas: #diseñográfico #ilustración #animacióndigital #arte3D #trabajadoresfreelance

**8.1.2. Estilo de vida**

Intereses: les apasiona al diseño digital y les gustaría monetizarlo.

Necesidades por satisfacer: no saben dónde empezar a vender su arte o no quieren esforzarse mucho en buscar dónde vender.

### 8.1.3. Perfil

Hombres y mujeres entre los 20 a los 35 años, que se dedique al diseño gráfico y/o la ilustración en Colombia y estén en busca de ingresos adicionales con su arte digital. Son personas que ya tienen un empleo que les ocupa mucha parte de su tiempo y necesitan una web que facilite el proceso de vender su contenido sin ellos tener que hacer mucho esfuerzo.

## 8.2. FODA

**Tabla 5**

*Matriz FODA: fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, de El Malpensante en sus redes sociales*

Fortalezas Internas	Debilidades Internas
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Es avalado por <i>El Malpensante</i> que es una revista con trayectoria en el país.</li> <li>● Es pensado en un público específico.</li> <li>● Intermediario entre vendedor y comprador que facilita el proceso para los usuarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Es un proyecto nuevo, lo que puede generar inseguridad.</li> <li>● Inicia sin usuarios o sin público.</li> <li>● Poco presupuesto de inversión al inicio.</li> <li>● No existe una estrategia fuerte en el manejo de RRSS para visibilizar el proyecto.</li> </ul>
Amenazas Externas	Oportunidades Externas
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Poca recepción de los usuarios o de los seguidores que serían los primeros clientes.</li> <li>● Otras revistas o periódicos nacionales con más presupuesto podrían idear una idea similar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Es novedad. Es la primera plataforma en Colombia con este rol enfocada a creativos digitales.</li> <li>● Se puede visibilizar por las redes de <i>El Malpensante</i> sin optar por abrir un nuevo canal.</li> <li>● El tema de ser <i>freelancer</i> o vender los productos o servicios por digital está en auge después de la pandemia.</li> </ul>

### 8.3. Objetivos

Para alcanzar unos objetivos es necesario saber las amenazas y debilidades que fueron previstas en la matriz FODA.

**Tabla 6**

*Matriz FODA sobre los objetivos a lograr según las amenazas y debilidades obtenidas en el análisis FODA de la revista El Malpensante*

Debilidades y Amenazas	Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Es un proyecto nuevo, lo que puede generar inseguridad.</li> </ul>	<p>Visibilizar la marca a través de las cuentas de redes sociales de <i>El Malpensante</i>.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Comienza sin usuarios o sin público.</li> </ul>	<p>Impactar a los usuarios de las RRSS de <i>El Malpensante</i> para convertirlos en los primeros usuarios.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Poco presupuesto de inversión al inicio.</li> </ul>	<p>Generar clientes para que el proyecto pueda generar sus propios pagos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● No existe una estrategia fuerte en el manejo de RRSS para visibilizar el proyecto.</li> </ul>	<p>Crear una estrategia de alcance en las redes sociales actuales de <i>El Malpensante</i>.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Poca recepción de los usuarios o de los seguidores que serían los primeros clientes.</li> </ul>	<p>Generar interacción con la comunidad que ya tiene <i>El Malpensante</i> en sus redes sociales.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Otras revistas o periódicos nacionales con más presupuesto podrían idear una idea similar.</li> </ul>	<p>Ser los pioneros en el tema e irse especializando con el paso del tiempo.</p>

### 8.4. Redes Sociales de *El Malpensante*

#### 8.4.1. Objetivos

Según los objetivos anteriores se eligieron 3 objetivos para empezar a accionar en redes sociales.

**Tabla 7**

*Objetivos o KPI para las redes sociales de El Malpensante con el plan de marketing propuesto*

Posicionar la web <i>Arte Malpensante</i> en <i>Instagram</i> y <i>Facebook</i> .	Aumentar el alcance e interacción de las redes sociales en un 10% cada mes, según el mes anterior.	Desarrollar una estrategia de contenido pensada para cada red social.
---	--	---

#### 8.4.2. *Pilares de contenido*

Los pilares de contenido guiarán los temas de los que se va a hablar en la estrategia de contenido para lograr los objetivos de redes sociales.

- Qué es *Arte Malpensante*.
- Cosas que solo entienden los creativos.
- Contenido con *influencers* o de venta.
- Testimonios de los usuarios.
- Ser creativo en Latinoamérica y no morir en el intento.

#### 8.4.3. *Tipos de contenido*

Se abarcarán 5 tipos de contenido: educativo, inspirador, comercial, informativo e interactivo.

**Tabla 8**

*Tipos de contenido a crear y publicar en redes sociales para incentivar el modelo de negocio propuesto*

Tipo de contenido	Pilar	Ejemplo de contenido
Educativo	Qué es <i>Arte Malpensante</i>	Hablar sobre lo que trata el proyecto.
Inspirador	Testimonios de los usuarios.	Audios, textos o videos de usuarios y los resultados usando la web.
Comercial	Contenido con <i>influencer</i> o de	Pequeños <i>influencers</i> pueden

	venta.	mostrarse utilizando la plataforma. Subastas o muestra de las piezas en venta.
Informativo	Ser creativo en Latinoamérica y no morir en el intento.	Secciones informativas, escritas sobre emprender, vender, crear en Latinoamérica.
Interactivo	Cosas que solo entienden los creativos.	Juegos, comparaciones, preguntas que pueden responder los creativos.

**8.4.4. Plan de acción**

**Tabla 9**

*Estrategias para realizar en cada una de las redes sociales*

<i>Instagram</i>	<i>Facebook</i>
Estrategia de contenido diferente para cada red social.	
Estrategia de contenido que se adapte a las tendencias musicales y visuales.	Estrategia de contenido pensada en la interacción.
Colaboración con influenciadores.	
Eventos en vivo para comercializar o vender: subastas.	
Publicidad	
Compartir testimonios.	

**8.4.5. Parrilla de Contenido**

**8.4.5.1. Instagram**

- Los pilares de contenido educativo, inspirador e informativo se pueden trabajar en formato *reel* que permite, con más facilidad, aumentar el alcance y posicionar la marca.
- El pilar interactivo es mejor desarrollarlo en formato carrusel o imagen suelta para que las personas puedan tener más tiempo para interactuar.

- El pilar comercial se puede desarrollar tanto en *reel* como en carrusel. En formato carrusel también permite anclar la tienda de Instagram con la web para hacer la experiencia del usuario más sencilla al momento de comprar.

**8.4.5.2. Facebook**

- Los pilares de contenido educativo e inspirador se pueden trabajar en formato de video horizontal que permiten, con más facilidad, aumentar el alcance.
- El formato informativo permite crear noticias en la revista que pueden ser reposteadas en *Facebook*.
- El pilar comercial permite empezar en vivos, eventos, además de crear carruseles con el catálogo de venta.
- El formato interactivo es mejor desarrollarlo en carruseles o imágenes para que sea más sencilla la interacción.

**Tabla 10**

*Ideas de contenido para publicar en las redes sociales de El Malpensante*

Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sáb	Dom
<b>Educativo.</b> Te presentamos <i>Arte Malpensante</i> .		<b>Inspirador.</b> Audio de testimonio.		<b>Comercial.</b> Catálogo de venta.		<b>Informativo.</b> ¿Por qué dicen que del arte no se vive?
	<b>Interactivo.</b> ¿Qué tipo de creativo eres?		<b>Educativo.</b> Qué servicios ofrece <i>Arte Malpensante</i>		<b>Inspirador.</b> Esto generé con mis diseños en <i>Arte Malpensante</i> .	
<b>Comercial.</b> Video de influencer.		<b>Informativo.</b> ¿Cómo me siento si no valoran el arte?		<b>Interactivo.</b> Lo más raro que tienes en tu PC si eres diseñador		<b>Educativo.</b> ¿Cómo le pongo el precio a mi arte?

	<b>Inspirador.</b> Video de testimonio.		<b>Comercial.</b> Catálogo de venta.		<b>Informativo.</b> ¿Qué es ser freelancer?	
<b>Interactivo.</b> Comparativo Enero/Dic		<b>Educativo.</b> ¿Qué aprendo en si me inscribo al curso?				

## 9. Publicidad en Redes Sociales

### 9.1. Plan de acción

**Tabla 11**

*Plan de acción de publicidad*



## 10. Objetivos

### 10.1. Objetivo general

Formular un nuevo modelo de negocio para la revista *El Malpensante* que permita generar una fuente adicional de ingresos.

### 10.2. Objetivos específicos

- Describir el desarrollo histórico y comercial de la revista cultural *El Malpensante*
- Diseñar el proceso de un nuevo modelo de negocio para la revista *El Malpensante* que permita generar nuevos ingresos en el mediano plazo.
- Realizar un prototipo y pruebas de usuario del nuevo modelo de negocio que incluya aspectos de experiencia de usuario, entrega de producto y pasarela de pagos.

## 11. Método

Este trabajo tiene una modalidad de profundización dentro del marco curricular. Su objetivo principal es formular un nuevo modelo de negocio para la revista *El Malpensante* que permita generar una fuente adicional de ingresos a través de estrategias de comunicación, visibilización y comercialización digital. Este proyecto también busca aumentar el alcance de este medio en las plataformas virtuales actualmente dispuestas para este fin, tales como *Facebook* e *Instagram* y, así, visibilizar y darle más fuerza a su oferta de productos y servicios.

Este modelo busca beneficiar a la revista *El Malpensante* y ubicarla como un referente para los medios periodísticos culturales y digitales con un plan capaz de replicarse e impactar en los grupos de interés de dichas redes sociales.

El enfoque de este trabajo se considera transversal, en el cual se determinarán y se establecerán unos tiempos de inicio y finalización para el análisis de las diferentes publicaciones seleccionadas. Para ello se revisarán las redes sociales de *El Malpensante* durante los 6 últimos meses del año 2022.

Para conseguir el objetivo principal, primero se realizará un diagnóstico del contenido publicado por *El Malpensante*. Este proceso irá dirigido a identificar los elementos gráficos, narrativos y de interacción de los usuarios que predominan en el medio. La revisión y el análisis de cada elemento se realizarán teniendo en cuenta la taxonomía de cada red social. Además, dichos análisis se llevarán a cabo según el muestreo probabilístico de la semana compuesta diseñada por Miguel Gómez en los años 60, el cual permite tomar una muestra del universo sin perder la rigurosidad de la investigación (Montoya, 2011).

Posteriormente, se contrastará cada elemento usado por *El Malpensante* con aquellos elementos de las revistas digitales de la competencia, indicadas en el *Benchmarking*. Este

ejercicio permite revisar y determinar las formas de trabajo de algunos medios similares. Estas publicaciones también se elegirán por semana compuesta, lo que permitirá conocer su estrategia de comunicaciones y, así, se podrán generar las debidas comparaciones. También, las comparaciones se ampliarán usando la herramienta de *Listening MeltWater*, que permitirá reconocer la reputación y las conversaciones de las revistas o empresas en redes sociales.

Por último, se identificará y se valorará la importancia de cada elemento teniendo en cuenta la herramienta de jerarquización *card sorting* o clasificación de tarjetas, técnica que es definida como una basada “en la observación de cómo los usuarios agrupan y asocian entre sí un número predeterminado de tarjetas etiquetadas con las diferentes categorías del sitio web” (Hassan et al., 2004, p. 94) Por ello, es importante aclarar que esta distribución parte de la interpretación, y que las categorías asignadas deben estar limitadas. Inicialmente, esta clasificación permitirá identificar el elemento más reiterado o más importante.

El método por utilizar será, por tanto, mixto, en la medida en que el proyecto hará tanto una recolección de información cuantificable gracias a las cifras que proporciona cada red social y a las herramientas y técnicas usadas en el desarrollo de la proyección económica del proyecto presentado, además, y esto por el lado cualitativo, del desarrollo del prototipo de la plataforma que se llevará a cabo por medio de entrevistas de valoración y percepción subjetivas de usuarios, las cuales se encuentran debidamente referenciadas en las evidencias investigativas.

## 12. Modelo de negocio

El modelo de negocio para este proyecto es la creación de un espacio de intermediación que permita intercambiar arte digital entre vendedores y compradores, convirtiendo a la revista *El Malpensante* en una pionera de este tipo de transacciones, las cuales ubica en el centro de su funcionamiento la interacción con y entre sus usuarios. Este modelo de negocio está pensado para impactar a los creadores de contenido digital, tanto usuarios como no usuarios de *El Malpensante*.

### 12.1. Segmento del cliente

Los clientes o usuarios por impactar se clasifican en tres perfiles:

1. Creativos o personas que les guste la ilustración y/o diseño digital y que busquen un espacio que les permita generar dinero a través de su arte digital.
2. Amantes del arte digital y de la Ilustración interesados en conocer nuevos artistas y pagar por su contenido.
3. Artistas que están iniciando su trayectoria profesional y quieren aprender a mejorar sus habilidades en diseño y a vender a través del mundo digital.

### 12.2. Propuesta de valor

Generar un espacio de intercambio digital para las personas, seguidoras y no seguidoras de *El Malpensante*, que deseen compartir y vender su contenido sin preocuparse por crear su propia web o abrir redes sociales.

### 12.3. Canales

Para visibilizar este nuevo modelo de negocio será necesario crear una estrategia de contenido para alcanzar a los clientes ideales. Las redes sociales que se utilizarán para lograr este objetivo serán *Facebook* e *Instagram*.

Por otro lado, para alojar toda la información se anexará a la web de *El Malpensante* una pestaña llamada *Arte Malpensante* (nombre del proyecto). Allí, el usuario conocerá: Home, Ventas, Nosotros, Talleres y Suscripciones, tal como se muestra en el prototipo web.

#### **12.4. Relación con el cliente**

Los clientes de este modelo de negocio serán tratados como una comunidad cercana a partir de la consolidación de un espacio en donde se reunirán y se compartirán experiencias, productos y servicios entre artistas profesionales, apasionados del arte y compradores. Además, en el espacio destinado a las membresías tendrán la oportunidad de interactuar, crecer, aprender y mejorar a partir de estrategias formativas llevadas a cabo por expertos o personas reconocidas en el mundo del diseño digital.

#### **12.5. Flujo de ingresos**

Los flujos de ingresos para este modelo de negocio son tres:

1. *El Malpensante* captará un porcentaje de 20% de la venta por servir de intermediario entre el comprador y el artista.
2. Las personas que quieran ser parte del catálogo de vendedores o artistas podrán acceder según la suscripción con precios de: membresía *junior* a \$60.000 y membresía *senior* \$600.000, con la diferencia de que los artistas *senior* tienen incluido pago de publicidad y promoción de sus piezas. Además, diferencias en la cantidad de piezas permitidas para exponer<sup>58</sup>, el número de retiros de pago y la promoción de las piezas gráficas.

---

<sup>58</sup> De acuerdo con el nivel de la suscripción, el artista podrá subir a la plataforma un número limitado de piezas por mes, siendo para la membresía *junior* un máximo de 5 piezas, y para la *senior* un máximo de 15. Las piezas se podrán ir acumulando mes a mes y permanecer en la plataforma hasta que se vendan.

3. Para ser parte de los talleres que permitirán aprender más sobre la venta digital o mejorar sus habilidades artísticas deberán pagar \$800.000 + IVA por la membresía de cada uno de los programas.

#### **12.6. Informe financiero sobre 'Arte Malpensante'**

El presente informe financiero tiene como objetivo desarrollar una propuesta de modelo de negocio digital para la revista cultural *El Malpensante*, bajo la denominación de '*Arte Malpensante*'. Este modelo busca actualizar la oferta editorial de la revista y expandir su alcance en el escenario digital a través de estrategias de monetización y un enfoque en la creación de contenidos de alta calidad.

Además, en el informe se presentará un análisis de costos y beneficios, incluyendo estimaciones de ingresos a partir de la implementación de diversas fuentes de monetización como publicidad, suscripciones, patrocinios y eventos en vivo.

Igualmente, este informe financiero de '*Arte Malpensante*' tiene como finalidad presentar una estrategia de negocio digital para la revista cultural '*El Malpensante*' que permita actualizar su oferta editorial, mejorar su posicionamiento en el mercado y expandir su alcance en la era digital, todo ello mediante un análisis riguroso de costos y beneficios, y una propuesta sólida de monetización de contenidos de alta calidad.

Figura 2

Modelo de viabilidad financiera

MODELO DE VIABILIDAD FINANCIERA					
<b>Nombre del Emprendimiento o Proyecto</b>					
<b>1. INTEGRANTES DEL EMPRENDIMIENTO</b>					
<b>EMPRENDEDOR LIDER</b>					
Maryhen Azarith Acuña Gómez					
<b>2. Años de proyección</b>					
Ingrese el primer año o año base para las proyecciones financieras					
Año base					
2023					
<b>3. Análisis del entorno</b>					
En el análisis del entorno realizado en el proyecto, se proyectaron algunas variables económicas como IPC, PIB, Tasas de cambio, entre otras. Ingrese a continuación las variables macroeconómicas que proyectó en su trabajo					
	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027
IPC	1,7%	3,4%	3,5%	3,5%	3,5%
Re / Devaluación	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Tasa de interés	2,5%	5,4%	5,0%	4,9%	4,9%
PIB	2,5%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%
<b>4. Análisis de mercadeo</b>					
En el plan de mercadeo desde el punto de vista financiero se deben tener las cantidades y precios del primer año por cada producto o servicio, los factores de crecimiento (con base en indicador o estrategia) y el costo de cada una de las estrategias de mercadeo.					
Ingrese el número de productos o servicios que tiene su Empresa o proyecto					2
Ingrese el nombre de cada producto o servicio					1 Junior
					2 Senior
El crecimiento en unidades depende de (marque en el recuadro con una X):					
a. PIB					
b. Estrategia	X				
c. IPC					
En caso de ser mediante estrategias de mercadeo, indique los crecimientos porcentuales de cantidades en cada año					
	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027
Credim. Cantidades	10%	20%	20%	10%	20%
El crecimiento en precios depende de (marque en el recuadro con una X):					
a. PIB					
b. Estrategia	X				
c. IPC					
En caso de ser mediante estrategias de mercadeo, indique los crecimientos porcentuales de precios en cada año					
	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027
Credim. Precios	0%	3%	5%	5%	5%
Para cada producto o línea de negocios establecida, determine las cantidades y precios del año 1					
		Cantidad Año 2023	Precio Año 2023		
Junior		30	60.000		
Senior		10	600.000		
Talleres trimestrales		30	952.000		
Nombre las estrategias de mercadeo a realizar en su proyecto y el costo estimado para cada año					
Estrategia:	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027
PUBLICIDAD	3.000.000	3.300.000	3.630.000	3.993.000	4.392.300
PENETRACION EN EL MERCADO	0				
FUERZA DE VENTAS	0	0	0	0	0

Después de realizar el análisis financiero de viabilidad del proyecto ‘*Arte Malpensante*’, se puede observar que el proyecto cuenta con una proyección de variables macroeconómicas en línea con el crecimiento económico esperado en los próximos años. En cuanto al análisis de mercadeo, el proyecto ofrece dos productos: *junior* y *senior*, con una estrategia de crecimiento basada en mercadeo que proyecta aumentar las cantidades de ventas en un 10% en el primer año, y en un 20% en los años siguientes. Además, se espera un aumento del precio de venta del 3% en el segundo año y del 5% en los años siguientes.

En general, estos resultados sugieren que el proyecto cuenta con una proyección de crecimiento en ventas y precios, lo que es una señal positiva para su rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo. Sin embargo, se deben tener en cuenta los costos de las estrategias de mercadeo para poder evaluar adecuadamente la rentabilidad del proyecto en el futuro.

Figura 3

Modelo de proyecciones y evaluaciones del proyecto 'Arte Malpensante'

MODELO DE PROYECCIONES Y EVALUACION DE PROYECTO						
<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	0				<b>AÑO 1</b>	2023
<b>ELABORADO POR:</b>	Maryhen Azarith Acuña Gómez				<b>AÑO 2</b>	2024
	0				<b>AÑO 3</b>	2025
	0				<b>AÑO 4</b>	2026
	0				<b>AÑO 5</b>	2027
<b>1. INFORMACIÓN DE VARIABLES ECONÓMICAS</b>						
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	
	2023	2024	2025	2026	2027	
<b>IPC PROYECTADO</b>	1,66%	3,40%	3,50%	3,50%	3,50%	
<b>DEVALUACIÓN PROYECTADA</b>	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	
<b>TASA DE INTERÉS PROYECTADA</b>	2,50%	5,40%	5,00%	4,90%	4,93%	
<b>PIB PROYECTADO</b>	2,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	
<b>1. INFORMACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO</b>						
<b>CANT. PRODUCTOS O SERVICIOS</b>	2	1		Junior		
		2		Senior		
<b>2. INFORMACIÓN PLAN DE MERCADEO</b>						
<b>INGRESOS OPERATIVOS (Producto o servicio)</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	
	2023	2024	2025	2026	2027	
<b>FACTOR CRECIMIENTO UNIDADES</b>		20,00%	20,00%	10,00%	20,00%	
<b>FACTOR INCREMENTO PRECIOS</b>		3,00%	5,00%	5,00%	5,00%	
<b>Junior</b>	<b>Cantidades</b>	50	60	72	79	95
	<b>Precio unitario</b>	60.000	61.800	64.890	68.135	71.541
		<b>3.000.000</b>	<b>3.708.000</b>	<b>4.672.080</b>	<b>5.396.252</b>	<b>6.799.278</b>
<b>Senior</b>	<b>Cantidades</b>	30	36	43	48	57
	<b>Precio unitario</b>	600.000	618.000	648.900	681.345	715.412
		<b>18.000.000</b>	<b>22.248.000</b>	<b>28.032.480</b>	<b>32.377.514</b>	<b>40.795.668</b>
<b>Talleres</b>	<b>Cantidades</b>	50	60	72	79	95
	<b>Precio unitario</b>	952.000	980.560	1.029.588	1.081.067	1.135.121
		<b>47.600.000</b>	<b>58.833.600</b>	<b>74.130.336</b>	<b>85.620.538</b>	<b>107.881.878</b>

De acuerdo con los datos contemplados en la figura 3, es posible reconocer que se presenta una proyección financiera para un proyecto empresarial a lo largo de cinco años, con estimaciones de variables económicas relevantes y una planificación de ingresos operativos. La figura muestra los cálculos detallados de los ingresos generados por el producto o servicio ofrecido por la empresa, con detalles sobre el número de unidades vendidas, el precio unitario y el total de ingresos por cada año.

Las variables económicas estimadas son el IPC (Índice de precios al consumidor), la devaluación, la tasa de interés y el PIB (Producto interno bruto), proyectados para cada uno de los cinco años. Estas variables son importantes porque afectan la rentabilidad del proyecto y su capacidad para generar ingresos.

La información del producto o servicio incluye la cantidad de productos o servicios que se ofrecen, así como su descripción y precio. Además, el plan de marketing incluye una proyección de los ingresos operativos basados en el factor de crecimiento de las unidades y el factor de aumento de los precios.

En general, la figura proporciona información útil para evaluar la rentabilidad del proyecto y su viabilidad financiera a largo plazo. Es importante señalar que estas proyecciones se basan en estimaciones y suposiciones, por lo que es necesario tener en cuenta las limitaciones inherentes a cualquier modelo de proyección financiera.

#### ***12.6.1. Variables Económicas***

Las variables económicas que se utilizaron para la proyección de ingresos operativos del proyecto son:

- **IPC proyectado:** 1,66% en el primer año y un 3,40% en el segundo año.  
Posteriormente, en los siguientes tres años se proyecta un 3,50%.
- **Devaluación proyectada:** se proyecta una tasa del 3,00% para los cinco años.
- **Tasa de interés proyectada:** en el primer año se proyecta una tasa del 2,50%, mientras que en el segundo año se estima una tasa del 5,40%. En los tres años siguientes, se proyecta una tasa del 5,00%, 4,90% y 4,93%, respectivamente.
- **PIB proyectado:** se proyecta un crecimiento del 2,50% en el primer año y un 3,50% para los siguientes cuatro años.

### ***12.6.2. Proyección de Ingresos Operativos***

La proyección de ingresos operativos se realizó considerando el factor de crecimiento de unidades y el factor de incremento de precios para cada uno de los productos y servicios.

Para el producto *junior* se proyecta una cantidad de 30 unidades en el primer año, y se espera un crecimiento del 20% en el segundo y tercer año, y un crecimiento del 10% y 20% en el cuarto y quinto año, respectivamente. Además, se proyecta un incremento del 3% en el precio unitario en el primer año, y un 5% en los cuatro años siguientes. Para el producto *senior*, se proyecta una cantidad de 10 unidades en el primer año, y se espera un crecimiento del 20% en el segundo y tercer año, y un crecimiento del 10% y 20% en el cuarto y quinto año, respectivamente. Además, se proyecta un incremento del 3% en el precio unitario en el primer año, y un 5% en los cuatro años siguientes.

Por otra parte, para el servicio de ‘Talleres’ se proyecta una cantidad de 30 unidades en el primer año, y se espera un crecimiento del 20% en el segundo y tercer año, y un crecimiento del 10% y 20% en el cuarto y quinto año, respectivamente. Además, se proyecta un incremento del 3% en el precio unitario en el primer año, y un 5% en los cuatro años siguientes.



como el PIB, para cada uno de los años evaluados. Es importante tener en cuenta estos factores para entender el comportamiento del mercado y cómo esto puede afectar el desempeño del proyecto.

En cuanto a la información del producto o servicio, se especifica la cantidad de productos o servicios (*junior* y *senior*) que se van a ofrecer en el mercado, así como su precio unitario y su cantidad total. También se muestra la información correspondiente a talleres, con su cantidad y precio unitario.

En cuanto al plan de mercadeo, se incluye información relevante sobre los ingresos operativos, como el factor de crecimiento en unidades y el factor de incremento de precios, para cada uno de los productos y servicios ofrecidos. De esta manera, se puede proyectar la facturación esperada para los próximos años.

Respecto a los costos fijos se incluyen diferentes factores como el factor de incremento de costos fijos, el costo de talleres, facturación electrónica, renovación de la Cámara de Comercio y los imprevistos. Es importante tener en cuenta estos costos, ya que son fijos y no están directamente relacionados con la cantidad de productos o servicios vendidos.

Finalmente, en cuanto a los gastos operativos, se especifica el costo de la papelería, que también tiene un factor de incremento.

**Figura 5**

*Plan administrativo*

<b>4. PLAN ADMINISTRATIVO</b>						
<b>SALARIOS</b>		2023	2024	2025	2026	2027
<b>FACTOR INCREMENTO SALARIOS</b>	Valor mes		3,00%	5,00%	5,00%	5,00%
GERENTE	4.000.000	48.000.000	49.440.000	51.912.000	54.507.600	57.232.980
Community Manager	2.375.418	28.505.016	29.360.166	30.828.175	32.369.584	33.988.063
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL NOMINA</b>		<b>76.505.016</b>	<b>78.800.166</b>	<b>82.740.175</b>	<b>86.877.184</b>	<b>91.221.043</b>

<b>5. OTRA INFORMACIÓN FINANCIERA</b>						
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		2023	2024	2025	2026	2027
<b>Meses de capital de trabajo al inicio</b>	3	<b>32.793.217</b>				
<b>Días de existencia de inventarios</b>	2	<b>381.111</b>				
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>		<b>33.174.328</b>				
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>		<b>42.674.328</b>				

<b>FINANCIACIÓN</b>						
<b>Recursos propios</b>	42.674.328		<b>TMRR</b>	30,00%	<b>CPP Proveedor</b>	0,00%
<b>Crédito con terceros</b>	0		<b>Vr. Cuota mes</b>	0	<b>CPP Otro pasivo</b>	0,00%
<b>Plazo del crédito en meses</b>	12					
<b>Tasa de interés proyectada crédito</b>	3,00%	<b>0,247%</b>				
<b>Tasa de interés esperada inversión</b>	30,00%					
<b>Tasa de impuestos</b>	19,00%					
<b>Días de cartera</b>	60					
<b>Días de inventarios</b>	0					
<b>Días de proveedores</b>	30					
<b>Saldo mínimo en caja</b>	100.000					

<b>Cuentas por cobrar</b>	11.433.333	14.131.600	17.805.816	20.565.717	25.912.804
<b>Inventario mercancías</b>	0	0	0	0	0
<b>Proveedores</b>	76.389	95.333	118.976	136.109	169.863
<b>Ventas de contado</b>	57.166.667	70.658.000	89.029.080	102.828.587	129.564.020
<b>Compras de contado</b>	840.278	1.048.667	1.308.736	1.497.194	1.868.498

Este informe financiero se enfoca en el plan administrativo de la empresa y proporciona información sobre los salarios y la inversión necesaria para el período comprendido entre los años 2023 y 2027. Además, también se incluyen detalles sobre la otra información financiera relevante, como el capital de trabajo y la financiación. Además, proporciona información sobre

los salarios de la empresa y su capital de trabajo, e incluye detalles sobre la financiación y las cuentas por cobrar.

En cuanto a los salarios, se muestra un aumento anual del 3% en 2023, seguido de un incremento del 5% en los años 2024-2027 para el gerente de la empresa y del *community manager*. Se proyecta que el total de la nómina será de 76.505.016 en 2023, aumentando a 91.221.043 en 2027. En cuanto al capital de trabajo, se estima que la empresa tendrá un capital de trabajo de 33.174.328 en los próximos años. Mientras que sobre la financiación se proyecta que la empresa tendrá recursos propios de 42.674.328 y no tendrá créditos con terceros en los próximos años. Se espera una tasa de impuestos del 19% y una tasa de interés del 3% para el crédito. Además, se espera una tasa de interés del 30% para la inversión.

Sobre las cuentas por cobrar se estima que serán de 11.433.333 en 2023, aumentando a 25.912.804 en 2027. Las compras de contado se proyectan en 840.278 en 2023, aumentando a 1.868.498 en 2027.



(\$47.600.000) de ‘Talleres’. Para el año 2024, se espera un aumento del 24% en los ingresos totales operativos en comparación con el año anterior. En 2025, se espera un aumento del 26% en comparación con el año anterior, con ingresos totales operativos de \$106.834.896. En 2026, se espera un aumento del 16% en comparación con el año anterior, con ingresos totales operativos de \$123.394.305. Y para el año 2027, se espera un aumento del 26% en comparación con el año anterior, con ingresos totales operativos de \$155.476.824.

El análisis vertical muestra la proporción de los ingresos de cada unidad de negocio en relación con los ingresos totales operativos en el año 2023. Se observa que ‘Talleres’ representa el 69% de los ingresos totales, mientras que *senior* representa el 26% y *junior* el 4%.

En general, se espera que los ingresos operativos totales aumenten significativamente en los próximos cinco años debido a las proyecciones de crecimiento de las unidades de negocio. Es importante tener en cuenta que este informe solo muestra los ingresos proyectados y que otros factores pueden afectar la rentabilidad general de la empresa.

**Figura 7**

*Proyección de egresos del periodo 2023 y 2027*

EGRESOS					
	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Costos variables</b>	<b>916.667</b>	<b>1.144.000</b>	<b>1.427.712</b>	<b>1.633.303</b>	<b>2.038.362</b>
<b>Costos fijos</b>	<b>50.846.400</b>	<b>52.371.792</b>	<b>54.990.382</b>	<b>57.739.901</b>	<b>60.626.896</b>
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
Facturación electrónica	12.000.000	12.360.000	12.978.000	13.626.900	14.308.245
Renovación Cámara de Comercio	1.200.000	1.236.000	1.297.800	1.362.690	1.430.825
Imprevistos (2%)	37.646.400	38.775.792	40.714.582	42.750.311	44.887.826
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>51.763.067</b>	<b>53.515.792</b>	<b>56.418.094</b>	<b>59.373.203</b>	<b>62.665.257</b>
<b>Gastos operativos</b>	<b>84.020.468</b>	<b>86.979.862</b>	<b>88.247.138</b>	<b>92.767.778</b>	<b>97.462.502</b>
	0	0	0	0	0
Papelería	3.600.000	3.708.000	3.893.400	4.088.070	4.292.474
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
Gasto por depreciación	694.000	694.000	694.000	694.000	694.000
Gasto por amortización	3.000.000	3.000.000	0	0	0
Gasto por impuestos	221.452	777.695	919.563	1.108.524	1.254.985
Gasto por publicidad	0	0	0	0	0
Gasto por salarios	76.505.016	78.800.166	82.740.175	86.877.184	91.221.043
<b>Gastos financieros</b>	<b>0</b>	<b>154.500</b>	<b>159.135</b>	<b>163.909</b>	<b>168.826</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>84.020.468</b>	<b>87.134.362</b>	<b>88.406.273</b>	<b>92.931.687</b>	<b>97.631.328</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>135.783.535</b>	<b>140.650.154</b>	<b>144.824.366</b>	<b>152.304.890</b>	<b>160.296.585</b>

Análisis vertical año 1	
Costos variables	1%
Costos fijos	37%
Gastos administrativos	62%
Gastos financieros	0%

Análisis horizontal egresos	
2023	
2024	4%
2025	3%
2026	5%
2027	5%

En el informe financiero de la empresa se resumen los egresos del periodo comprendido entre los años 2023 y 2027. A continuación, se presenta una breve explicación de los principales hallazgos.

En el periodo analizado, los costos variables se incrementaron de 916.667 en 2023 a 2.038.362 en 2027. Mientras tanto, los costos fijos pasaron de 50.846.400 en 2023 a 60.626.896 en 2027. Esto ha dado lugar a un aumento gradual en los gastos operativos, que pasaron de 84.020.468 en 2023 a 97.462.502 en 2027.

En cuanto a los gastos administrativos, se observa que representan el 62% del total de los egresos en el primer año. Por otro lado, los gastos financieros representan un 0% del total de los egresos durante el periodo analizado. En el análisis horizontal de los egresos, se observa que el incremento porcentual de los mismos ha sido moderado, con un aumento del 4% entre 2023 y 2024, del 3% entre 2024 y 2025, del 5% entre 2025 y 2026, y del 5% entre 2026 y 2027.

En resumen, durante el periodo analizado, la empresa ha experimentado un aumento gradual en los costos variables y fijos, lo que ha dado lugar a un aumento moderado en los gastos operativos y en los egresos totales.

### **Figura 8**

*Estado de resultados*

ESTADO DE RESULTADOS					
Concepto	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas	68.600.000	84.789.600	106.834.896	123.394.305	155.476.824
Costos	51.763.067	53.515.792	56.418.094	59.373.203	62.665.257
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>16.836.933</b>	<b>31.273.808</b>	<b>50.416.802</b>	<b>64.021.102</b>	<b>92.811.567</b>
Gastos operativos	84.020.468	86.979.862	88.247.138	92.767.778	97.462.502
<b>Utilidad antes impuestos e intereses</b>	<b>-67.183.535</b>	<b>-55.706.054</b>	<b>-37.830.335</b>	<b>-28.746.676</b>	<b>-4.650.935</b>
Gastos financieros	0	154.500	159.135	163.909	168.826
Ingresos financieros	0	0	0	0	0
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-67.183.535</b>	<b>-55.860.554</b>	<b>-37.989.470</b>	<b>-28.910.585</b>	<b>-4.819.761</b>
Impuestos	0	0	0	0	0
<b>Utilidad neta</b>	<b>-67.183.535</b>	<b>-55.860.554</b>	<b>-37.989.470</b>	<b>-28.910.585</b>	<b>-4.819.761</b>

Durante el año 2023, la compañía tuvo ventas por un total de \$68.600.000 y los costos totales ascendieron a \$51.763.067, lo que resultó en una utilidad bruta de \$16.836.933. Sin embargo, después de los gastos operativos de \$84.020.468, la utilidad antes de impuestos e intereses fue de -\$67.183.535. Lamentablemente, la compañía tuvo una utilidad neta negativa de -\$67.183.535 en ese año.

En el año 2024, las ventas aumentaron a \$84.789.600, pero los costos también aumentaron a \$53.515.792. A pesar de una mayor utilidad bruta de \$31.273.808, los gastos operativos de \$86.979.862 llevaron a una utilidad antes de impuestos e intereses de -\$55.706.054. La utilidad neta en el año 2024 fue de -\$55.860.554.

Para el año 2025, las ventas aumentaron a \$106.834.896 y los costos también aumentaron a \$56.418.094. A pesar de una utilidad bruta aún mayor de \$50.416.802, los gastos operativos de \$88.247.138 llevaron a una utilidad antes de impuestos e intereses de -\$37.830.335. La utilidad neta en el año 2025 fue de -\$37.989.470.

En el año 2026, las ventas aumentaron a \$123.394.305 y los costos también aumentaron a \$59.373.203. La utilidad bruta aumentó a \$64.021.102, pero los gastos operativos de \$92.767.778 llevaron a una utilidad antes de impuestos e intereses de -\$28.746.676. La utilidad neta en el año 2026 fue de -\$28.910.585.

Por último, en el año 2027, las ventas alcanzaron los \$155.476.824 y los costos totales fueron de \$62.665.257, lo que resultó en una utilidad bruta de \$92.811.567. Después de los gastos operativos de \$97.462.502, la utilidad antes de impuestos e intereses fue de -\$4.650.935. La utilidad neta en el año 2027 fue de -\$4.819.761.

**Figura 9***Flujo de efectivo*

FLUJO DE EFECTIVO						
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>SALDO INICIAL</b>	0	32.793.217	-41.522.151	-96.213.527	-137.000.436	-167.795.881
<b>FUENTES DE EFECTIVO:</b>						
Ventas de contado		57.166.667	70.658.000	89.029.080	102.828.587	129.564.020
Recuperación de cartera			11.433.333	14.131.600	17.805.816	20.565.717
Adquisición de préstamos	0					
Aportes de capital	42.674.328					
Rendimientos financieros			0	0	0	0
Venta de activos fijos						
<b>TOTAL FUENTES</b>	<b>42.674.328</b>	<b>57.166.667</b>	<b>82.091.333</b>	<b>103.160.680</b>	<b>120.634.403</b>	<b>150.129.738</b>
<b>USOS DE EFECTIVO</b>						
Costos operativos		51.305.567	53.420.459	56.299.118	59.237.095	62.495.394
Gastos operativos		84.020.468	86.979.862	88.247.138	92.767.778	97.462.502
Pago de proveedores			76.389	95.333	118.976	136.109
Inversión en activos fijos e inventarios	9.881.111					
Servicio de la deuda		-150.000	-154.500	-159.135	-163.909	-168.826
Intereses		0	154.500	159.135	163.909	168.826
Impuestos			0	0	0	0
Dividendos						
Depreciación y amortización (-)		-3.694.000	-3.694.000	-694.000	-694.000	-694.000
<b>TOTAL USOS</b>	<b>9.881.111</b>	<b>131.482.035</b>	<b>136.782.709</b>	<b>143.947.589</b>	<b>151.429.848</b>	<b>159.400.004</b>
<b>EXCEDENTE O DÉFICIT EFECTIVO</b>	<b>32.793.217</b>	<b>-74.315.368</b>	<b>-54.691.376</b>	<b>-40.786.909</b>	<b>-30.795.445</b>	<b>-9.270.266</b>
<b>SALDO FINAL DE EFECTIVO</b>	<b>32.793.217</b>	<b>-41.522.151</b>	<b>-96.213.527</b>	<b>-137.000.436</b>	<b>-167.795.881</b>	<b>-177.066.147</b>

El informe financiero correspondiente al período comprendido entre los años 2023 y 2027 se encuentra basado en la información proporcionada en los estados de resultados y flujo de efectivo.

**12.6.3. Estado de Resultados:**

El estado de resultados muestra que las ventas aumentaron de 68.600.000 en 2023 a 155.476.824 en 2027, lo que indica un crecimiento significativo en los ingresos. Los costos de igual manera aumentaron durante este período, de 51.763.067 en 2023 a 62.665.257 en 2027, lo que afectó la utilidad bruta, que pasó de 16.836.933 en 2023 a 92.811.567 en 2027. Sin embargo, los gastos operativos aumentaron aún más, lo que resultó en una pérdida neta en cada uno de los años del período en cuestión.

**12.6.4. Flujo de Efectivo:**

El flujo de efectivo muestra que la empresa tuvo un saldo inicial de caja de 32.793.217 en 2023, que se incrementó en los años siguientes gracias a la venta de activos fijos, aportes de capital y ventas de contado. Los costos y los gastos operativos, así como la inversión en activos fijos e inventarios, fueron los principales consumidores de efectivo durante el período. La empresa también tuvo gastos financieros relacionados con el servicio de la deuda, lo que redujo el saldo final de efectivo a -177.066.147 en 2027.

Sobre la base de la información proporcionada, la empresa tuvo un crecimiento significativo en sus ingresos durante el período de 2023 a 2027. Sin embargo, los costos y los gastos operativos también aumentaron, lo que resultó en una pérdida neta en cada uno de los años del período. El flujo de efectivo muestra que la empresa tuvo una salida de efectivo importante para financiar los costos operativos y la inversión en activos fijos. La empresa también tuvo gastos financieros relacionados con el servicio de la deuda. En general, es importante que la empresa revise su estructura de costos y gastos para mejorar su rentabilidad y eficiencia operativa.

**Figura 10***Balance general*

<b>BALANCE GENERAL</b>						
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
<b>Activos corrientes</b>						
Disponible	32.793.217	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Inversiones temporales		0	0	0	0	0
Deudores (cuentas por cobrar)		11.433.333	14.131.600	17.805.816	20.565.717	25.912.804
Inventarios	381.111	0	0	0	0	0
Otros activos						
<b>Total activo corriente</b>	<b>33.174.328</b>	<b>11.533.333</b>	<b>14.231.600</b>	<b>17.905.816</b>	<b>20.665.717</b>	<b>26.012.804</b>
<b>Activos de largo plazo</b>						
Muebles y enseres	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Maquinaria y equipo	0	0	0	0	0	0
Vehículos	0	0	0	0	0	0
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Edificaciones	0	0	0	0	0	0
Equipo de computación	2.900.000	2.900.000	2.900.000	2.900.000	2.900.000	2.900.000
Depreciación acumulada	0	(694.000)	(1.388.000)	(2.082.000)	(2.776.000)	(3.470.000)
Software e intangibles	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
Amortización acumulada	0	(3.000.000)	(6.000.000)	(6.000.000)	(6.000.000)	(6.000.000)
<b>Total activos no corrientes</b>	<b>9.500.000</b>	<b>5.806.000</b>	<b>2.112.000</b>	<b>1.418.000</b>	<b>724.000</b>	<b>30.000</b>
<b>Total activos</b>	<b>42.674.328</b>	<b>17.339.333</b>	<b>16.343.600</b>	<b>19.323.816</b>	<b>21.389.717</b>	<b>26.042.804</b>
<b>Pasivos corrientes</b>						
Proveedores	0	76.389	95.333	118.976	136.109	169.863
Impuesto por pagar		0	0	0	0	0
Obligaciones financieras corrientes	0	(154.500)	(159.135)	(163.909)	(168.826)	0
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>0</b>	<b>(78.111)</b>	<b>(63.802)</b>	<b>(44.933)</b>	<b>(32.718)</b>	<b>169.863</b>
<b>Pasivos no corrientes</b>						
Obligaciones financieras no corrientes	0	154.500	313.635	477.544	646.370	646.370
<b>Total pasivos no corrientes</b>	<b>0</b>	<b>154.500</b>	<b>313.635</b>	<b>477.544</b>	<b>646.370</b>	<b>646.370</b>
<b>Total pasivos</b>	<b>0</b>	<b>76.389</b>	<b>249.833</b>	<b>432.611</b>	<b>613.653</b>	<b>816.234</b>

El Balance General presenta una instantánea de la situación financiera de una empresa en un momento determinado. El siguiente informe presenta la situación financiera de la empresa en los años 2022 a 2027.

**12.6.5. Activos Corrientes:**

Los Activos Corrientes representan los recursos de la empresa que se espera que se conviertan en efectivo dentro del año en curso. En el año 2022, la empresa cuenta con un total de activos corrientes por valor de \$33.174.328, de los cuales \$32.793.217 están disponibles en efectivo y \$381.111 son inventarios. En los años 2023 a 2027, se espera un incremento en los Deudores y el Total de Activos Corrientes, llegando a \$26.012.804 en el año 2027.

**12.6.6. Activos de Largo Plazo:**

Los Activos de Largo Plazo representan los recursos de la empresa que no se espera que se conviertan en efectivo en el año en curso. La empresa cuenta con un total de activos no corrientes por valor de \$9.500.000 en el año 2022. La depreciación acumulada de los Muebles y Enseres, Equipo de Computación, y Amortización acumulada de Software e Intangibles se presenta como una disminución en los Activos de Largo Plazo. En los años 2023 a 2027, se espera una disminución en los Activos de Largo Plazo, llegando a \$30.000 en el año 2027.

**12.6.7. Pasivos Corrientes y No Corrientes:**

Los Pasivos Corrientes son las obligaciones de la empresa que se espera que se liquiden en el año en curso. Los Pasivos Corrientes de la empresa en el año 2022 son de \$0. Los Pasivos Corrientes incluyen Proveedores y Obligaciones Financieras Corrientes, que se espera que aumenten en los años 2023 a 2027. En cuanto a los Pasivos No Corrientes, la empresa cuenta con Obligaciones Financieras No Corrientes por valor de \$0 en el año 2022, que se espera que aumenten en los años 2023 a 2027.

**Figura 11**

*Flujo de caja*

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
		2023	2024	2025	2026	2027
Concepto						
Ventas		68.600.000	84.789.600	106.834.896	123.394.305	155.476.824
Costos		51.763.067	53.515.792	56.418.094	59.373.203	62.665.257
<b>Utilidad operativa</b>		<b>16.836.933</b>	<b>31.273.808</b>	<b>50.416.802</b>	<b>64.021.102</b>	<b>92.811.567</b>
Impuesto de renta operativo		3.199.017	5.942.024	9.579.192	12.164.009	17.634.198
Beneficio fiscal financiero		-3.199.017	-5.942.024	-9.579.192	-12.164.009	-17.634.198
<b>Utilidad operativa despues de impuestos</b>		<b>16.836.933</b>	<b>31.273.808</b>	<b>50.416.802</b>	<b>64.021.102</b>	<b>92.811.567</b>
Depreciación y amortización		3.694.000	3.694.000	694.000	694.000	694.000
<b>Flujo de caja bruto operativo</b>		<b>20.530.933</b>	<b>34.967.808</b>	<b>51.110.802</b>	<b>64.715.102</b>	<b>93.505.567</b>
		-42.674.328	20.530.933	34.967.808	51.110.802	64.715.102
<b>VPN DEL PROYECTO</b>		<b>64.799.085</b>				
Servicio de la deuda		0	0	0	0	0
Gastos financieros		0	0	0	0	0
<b>Flujo de caja libre del inversionista</b>		<b>20.530.933</b>	<b>34.967.808</b>	<b>51.110.802</b>	<b>64.715.102</b>	<b>93.505.567</b>
		-42.674.328	20.530.933	34.967.808	51.110.802	64.715.102
<b>VPN</b>		<b>64.915.938</b>				

El flujo de caja del proyecto muestra una proyección de ingresos y costos para los próximos 5 años, desde el 2023 hasta el 2027. Según los datos proporcionados, se espera que el proyecto genere ventas por un total de 155.476.824 en el 2027. Por otro lado, se espera que los costos sean de 62.665.257 en el mismo año, lo que resultaría en una utilidad operativa de 92.811.567.

Es importante destacar que el flujo de caja bruto operativo, es decir, el flujo de efectivo generado por las operaciones del proyecto antes de impuestos, sería de 93.505.567 en el 2027. Además, se menciona que no habrá servicio de deuda ni gastos financieros durante el período proyectado.

El beneficio fiscal financiero, que es el ahorro de impuestos que se obtiene como resultado de las deducciones fiscales permitidas por la legislación, se espera que tenga un efecto negativo en el flujo de caja. Sin embargo, el impacto es menor que el beneficio operativo, por lo que la utilidad operativa después de impuestos sería positiva en todos los años proyectados.

En cuanto al VPN (Valor Presente Neto) del proyecto, se puede observar que el mismo es positivo, lo que indica que el proyecto puede generar rentabilidad para los inversores. El VPN se estima en 64.915.938, lo que sugiere que el proyecto tiene un valor presente neto positivo y podría ser una inversión atractiva.

El flujo de caja y el VPN del proyecto parecen indicar que es una inversión viable y rentable para los inversores, siempre y cuando se mantengan las proyecciones realizadas y no se presenten eventos imprevistos que afecten significativamente la rentabilidad del proyecto.

## Figura 12

### *Punto de equilibrio (primer año)*

PUNTO DE EQUILIBRIO - PRIMER AÑO			
<b>COSTOS FIJOS:</b>	<b>2023</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>	<b>2023</b>
		Precio de venta promedio	527.692
Costos fijos	50.846.400	<b>PRECIO DE VENTA UNITARIO</b>	<b>527.692</b>
Gastos financieros	0	<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>2023</b>
Impuestos	0	<b>EN UNIDADES (Costos fijos / pvu - cvu) - ANUAL</b>	<b>98</b>
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>50.846.400</b>	<b>EN UNIDADES (Costos fijos / pvu - cvu) - MENSUAL</b>	<b>8</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>2023</b>	<b>EN PESOS (Costos fijos / 1 - MCU) - ANUAL</b>	<b>51.535.038</b>
Costo variable promedio	7.051	<b>EN PESOS (Costos fijos / 1 - MCU) - MENSUAL</b>	<b>4.294.586</b>
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>7.051</b>		

Con estos datos, es posible calcular el punto de equilibrio para el año 2023, que se estima en 1.055.384,615 pesos en ventas totales. Esto significa que, para cubrir los costos fijos y variables de nuestro proyecto, se necesita generar ventas por un valor mínimo de 1.055.384,615 pesos durante el año 2023.

También se puede calcular el punto de equilibrio en términos de unidades de producto. Para el año 2023, se estima que es necesario vender 98 unidades de nuestro producto para cubrir los costos fijos y variables del proyecto durante el año.

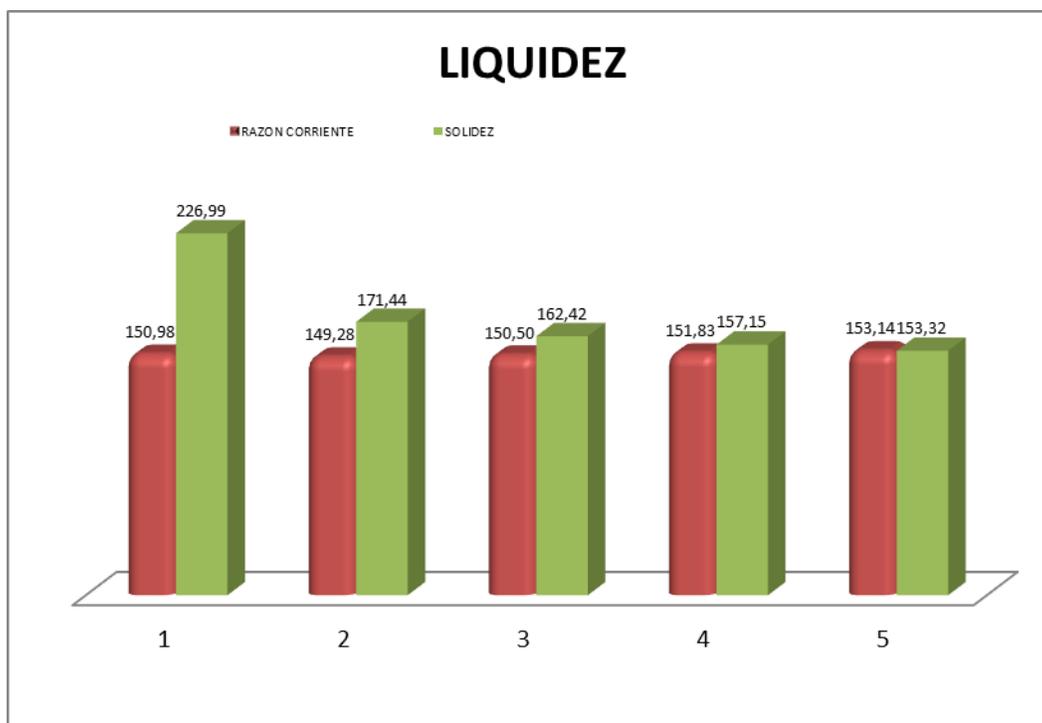
Además, es posible estimar el punto de equilibrio en términos de ventas mensuales y costos fijos anuales. Para el primer año del proyecto, es menester generar ventas por un valor mínimo de 4.294.586 pesos cada mes para cubrir los costos fijos y variables, y los costos fijos anuales ascienden a 50.846.400 pesos.

El punto de equilibrio para el primer año de nuestro proyecto es de 1.055.384,615 pesos en ventas totales, 98 unidades de producto vendidas, y 4.294.586 pesos en ventas mensuales. Se espera que esta información sea útil para evaluar el desempeño financiero del proyecto.

### Figura 13

#### *Indicadores financieros de liquidez y actividad*

INDICADORES FINANCIEROS DE LIQUIDEZ Y ACTIVIDAD						
LIQUIDEZ	FORMULA DE CALCULO	2023	2024	2025	2026	2027
RAZON CORRIENTE	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	150,98	149,28	150,50	151,83	153,14
SOLIDEZ	$\frac{\text{ACTIVO TOTAL}}{\text{PASIVO TOTAL}}$	226,99	171,44	162,42	157,15	153,32
CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CTE	11.456.944	14.136.267	17.786.840	20.529.609	25.842.941

**Figura 14***Liquidez*

Este informe presenta tres indicadores financieros: razón corriente, solidez y capital de trabajo. La razón corriente es una medida de liquidez que indica la capacidad de una empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo con sus activos corrientes. En este caso, la razón corriente es de 150,98 en el año 2023, lo que indica que la empresa tiene \$1,50 en activos corrientes por cada dólar en pasivos corrientes. Esta cifra disminuye ligeramente en los años siguientes, pero se mantiene en niveles saludables en general.

Por otra parte, la solidez es una medida de la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a largo plazo. En este caso, se calcula dividiendo el activo total entre el pasivo total. Como puede apreciarse, la solidez es de 226,99 en el año 2023, lo que indica que la empresa tiene \$2,27 en activos por cada dólar en pasivos totales. Esta cifra disminuye en los años siguientes, lo que sugiere que la empresa puede estar tomando más deuda a largo plazo.

El capital de trabajo es la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes de una empresa. Este indicador mide la capacidad de la empresa para financiar sus operaciones diarias. En este caso, el capital de trabajo es de \$11.456.944 en el año 2023, lo que indica que la empresa tiene una cantidad saludable de recursos para financiar sus operaciones diarias. El capital de trabajo aumenta en los años siguientes, lo que sugiere un crecimiento saludable de la empresa.

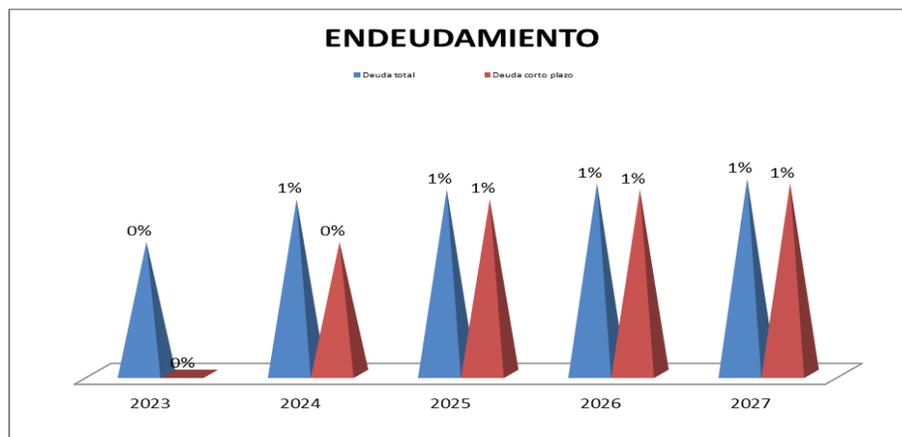
**Figura 15**

*Informe financiero correspondiente a los indicadores financieros de endeudamiento de la empresa para los próximos cinco años*

INDICADORES FINANCIEROS DE ENDEUDAMIENTO						
ENDEUDAMIENTO	FORMULA DE CALCULO	2023	2024	2025	2026	2027
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	0,44%	0,58%	0,62%	0,64%	0,65%
ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	$\frac{\text{PASIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO TOTAL (o Activo Total)}}$	0,00%	0,44%	0,58%	0,62%	0,64%
PATRIMONIO A PASIVOS	$\frac{\text{PATRIMONIO}}{\text{PASIVO TOTAL}}$	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

**Figura 16**

*Endeudamiento*



Tal como se evidencia en los elementos señalados anteriormente, durante el período 2023-2027, la empresa mantuvo un índice de endeudamiento promedio del 0,58%. Este indicador se calcula dividiendo el pasivo total por el activo total. El hecho de que este indicador se mantenga por debajo del 1,0% indica que la empresa se encuentra en una situación financiera estable.

El endeudamiento a corto plazo, que mide la proporción del pasivo corriente sobre el pasivo total o el activo total, se mantuvo en un promedio del 0,46% durante el mismo período. Esto sugiere que la empresa está financiando sus actividades a corto plazo de manera eficiente y efectiva.

En cuanto al patrimonio a pasivos, se registró una proporción de 0,00 en todos los años evaluados. Esto significa que la empresa no tiene pasivos y, por lo tanto, está financiando sus actividades únicamente a través de su patrimonio.

En resumen, la empresa ha mantenido un nivel de endeudamiento estable durante el período evaluado y ha logrado financiar sus actividades a corto plazo de manera efectiva. Además, el hecho de que no tenga pasivos sugiere que la empresa es financieramente sólida y confiable.

## **12.7. Recursos**

Para el desarrollo del modelo de negocio será necesario usar tanto recursos físicos como intelectuales.

### ➤ Físicos:

- Computadores
- Página, portales web
- Pasarela de pago

- Intelectuales:
  - Programador web
  - Persona encargada de redes sociales
  - Seguridad social y prestaciones sociales
  - Personas encargadas de dar los talleres o programas de formación
  - Publicidad
  - Factura electrónica
  - Papelería
  - Imprevistos

#### ***12.7.1. Socios clave***

Los socios clave del proyecto serán:

1. Los ilustradores o diseñadores profesionales que visibilizarán este nuevo modelo de negocio de *El Malpensante* (*influencers*).
2. *El Malpensante* editorial dará el espacio a *Arte Malpensante* para dar a conocer su nuevo modelo de negocio.

#### ***12.7.2. Estructura de costes***

- Equipos
- Estructura intelectual
- Plataforma digital
- Distribución o visibilización
- Flujo de dinero para el pago de los recursos
- Ganancias por cada fuente de ingreso

### **12.7.3. Actividades clave**

Las actividades claves para realizar son:

- Estrategia de *marketing* para visibilizar el nuevo modelo de negocio: para dar a conocer el nuevo modelo de negocio a los clientes potenciales se desarrollará una estrategia de visibilización y reconocimiento sobre este nuevo espacio.
- Estrategia de influenciadores: se establecerán contactos con artistas digitales colombianos reconocidos para que se conviertan en los primeros en formar y ser parte de la comunidad y la web, así como para que inviten y atraigan a otros a unirse.
- Crear el espacio para la web y el sitio de miembros: se creará una web con una interfaz sencilla e intuitiva para que los usuarios se sientan cómodos y no encuentren mayores inconvenientes al usarla.
- Creación de programas/talleres: se realizará una búsqueda de las personas encargadas de dirigir y dictar los talleres. Igualmente, se gestionarán las herramientas o el espacio para la creación de estos.

### **12.7.4. Consideraciones éticas, disposiciones legales vigentes y propiedad intelectual<sup>59</sup>**

En el texto a continuación, se hará referencia a los parámetros legales que se tendrán en cuenta para su aplicación al momento de adquirir y relacionar información suministrada para el presente estudio bajo análisis.

En Colombia se aplica una estricta normatividad que brinda protección, de manera permanente, a los derechos de autor, a las bases de datos o, en su defecto, a los documentos que sean materia de estudio en el presente proyecto. Uno de ello es el considerado por la Corte

---

<sup>59</sup> La construcción de este apartado se desarrolló gracias a la asesoría legal del abogado Ángel Contreras, T.P.: 360.648.

Constitucional en su artículo 15, y desarrollado, igualmente, en la ley 1581 de 2012. Además, existe una herramienta jurídica catalogada como el derecho fundamental del *hábeas data*, y que se aplica a la reserva y cuidado de la información que repose en bases de datos sin enfatizar cual sea su objeto.

En la sentencia T-490 de 2018, observamos que su definición es la siguiente;

El hábeas data ha sido definido como el derecho de las personas al “acceso, inclusión, exclusión, corrección, adición, actualización y certificación de los datos, así como la limitación en las posibilidades de divulgación, publicación o cesión de los mismos, de conformidad con los principios que regulan el proceso de administración de datos personales.<sup>60</sup>

De igual forma, en repetidas expresiones jurisprudenciales de este mismo órgano colegiado se indica que dicho derecho tiene una aplicación tanto en el ámbito público como en el privado, y esto se relaciona con la adecuada forma de administrar las bases de datos que alojan información personal.

Por otro lado, también es importante realizar cierto énfasis en el desarrollo normativo que tiene la protección a los derechos de autor, en donde en el artículo 35 de la Constitución Política Colombiana y la ley 599 de 2000 (Código Penal Colombiano) en su artículo 270, se hace mención directa a las diferentes circunstancias que serán sancionadas en el caso no aplicar de manera adecuada las credenciales que en cada caso correspondan frente a la propiedad intelectual.

Frente al tema de los derechos de autor la Corte Constitucional, en sentencia C-148 de 2015, mencionó lo siguiente:

---

<sup>60</sup> Recuperado de la página oficial de la Corte Constitucional  
<https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2018/t-490-18.htm>

La doble dimensión de los derechos de autor, puede ser descrita de la siguiente manera:

(i) El derecho moral, es inalienable, irrenunciable, extrapatrimonial y perpetuo. ... (ii) Los derechos patrimoniales de autor, por otra parte, tienen que ver con la facultad del autor de una creación, de disponer de su obra.<sup>61</sup>

Es importante destacar que en ningún caso de los arriba señalados por la Corte se pretenderá pasar por alto los diferentes componentes y créditos merecidos a todo autor que se vincule con esta propuesta.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede mencionar con toda propiedad y bajo juramento, que se respetarán todos y cada uno de los diferentes apartados normativos con el fin de brindar de manera efectiva y adecuada las diferentes garantías de protección de bases de datos, así como también aquellas que asisten a los diferentes autores que, en el caso en concreto, se relacionen o se tomen sus ideas o conceptos.

Es importante mencionar, también, que a partir del desarrollo de los *smart contracts* en el ámbito informático, se han venido planteando algunas inquietudes. Una de ellas relacionada con la tipología contractual, lo que ha llevado a la necesidad de acoplar el derecho interno a esas herramientas tecnológicas. Es por ello por lo que, en el caso concreto, se logre establecer que el contrato sea un contrato bilateral, innominado, de adhesión, oneroso y de ejecución instantánea o sucesiva según el caso, entre otras características. Así, se podría implementar la figura contractual que genere obligaciones para las partes como, por ejemplo, el contrato de adhesión<sup>62</sup>.

---

<sup>61</sup> Recuperado de la página oficial de la Corte Constitucional [https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2015/c-148-15.htm#:~:text=La%20doble%20dimensi%C3%B3n%20de%20los,%2C%20irrenunciable%2C%20extrapatrimonial%20y%20perpetuo.&text=\(ii\)%20Los%20derechos%20patrimoniales%20de,de%20disponer%20de%20su%20obra](https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2015/c-148-15.htm#:~:text=La%20doble%20dimensi%C3%B3n%20de%20los,%2C%20irrenunciable%2C%20extrapatrimonial%20y%20perpetuo.&text=(ii)%20Los%20derechos%20patrimoniales%20de,de%20disponer%20de%20su%20obra).

<sup>62</sup> Es un contrato en el cual, de manera voluntaria, una de las partes acepta todos los términos y condiciones y, por tanto, no podrá refutar las cláusulas en caso de haber consentido y firmado. En este sentido, el posible firmante será libre de aceptar o no las diferentes condiciones contractuales, pero el contenido del contrato no estará sujeto a discusión.

Respecto a lo que se expresaría en el contrato como términos y condiciones, se podrían incluir las cláusulas relacionadas a continuación:

### **Sobre Bases de Datos**

- Acepto que el proyecto *Arte Malpensante* de *El Malpensante* se reserve el derecho del uso y comercialización de las diferentes bases de datos que se encuentran en su poder.
- Acepto que el proyecto *Arte Malpensante* de *El Malpensante* comercialice de manera discreta mis datos.
- Acepto que el proyecto *Arte Malpensante* de *El Malpensante* tenga acceso a la ubicación en tiempo real desde dónde ingreso a la plataforma para realizar cualquier actividad relacionada en dicho sitio web.
- Acepto que el proyecto *Arte Malpensante* de *El Malpensante* descargue toda la política de *cookies* en el computador, celular o cualquier otro aparato electrónico por medio del cual tengo acceso a la plataforma.
- Renuncio a promover cualquier tipo de acción judicial en contra del proyecto *Arte Malpensante* y de la empresa *El Malpensante*, que pueda perjudicar sus activos, buen nombre y/o accionistas, con ocasión a la comercialización de mis datos personales.

### **Sobre compras y ventas de servicios**

- Acepto pagar al proyecto *Arte Malpensante* de la empresa *El Malpensante* que me vende en pesos colombianos, el impuesto por compras que para la fecha del uso considere pertinente y adecuado.

- Acepto no realizar reclamaciones en contra de la empresa que me vende el servicio, en caso de que se llegue a borrar los datos electrónicos y se tenga que realizar un nuevo pago por adquirir un bien o servicio.
- Acepto no realizar ningún tipo de reclamaciones en contra de las empresas que me suministran bienes o servicios adquiridos.
- Acepto que los bienes que sean adquiridos me sean entregados de forma virtual.
- Exonero de responsabilidad jurídica o comercial a la empresa que me vende los servicios, ya que me considero el único responsable del buen o mal uso que le pueda dar a estos servicios.

#### **12.7.5. Maqueta del sitio web.**

El sitio web cuenta con su propia identidad visual, ideada y diseñada *ad hoc*. Esta identidad está compuesta por la historia de la marca, un isotipo, un isologo, la tipografía y los pilares de comunicación. El diseño fue elaborado en la plataforma *Wix*<sup>63</sup>.

La web cuenta con 5 secciones: Inicio, Tienda, Vender, Talleres y Nosotros.

La sección ‘Inicio’, tiene:

- Una barra con 3 llamados a la acción para cada tipo de cliente: los diseñadores, los compradores y quienes quieran estudiar los talleres.
- Luego, aparece un top 3 de artistas, un espacio para los diseñadores que paguen la suscripción senior. Serán mostrados ahí para posicionarse con mayor facilidad.

---

<sup>63</sup> Es importante señalar que la finalidad del proyecto es que se logre integrar a la plataforma, gestores de contenido y servidores que utiliza de la revista ‘*El Malpensante*’, por lo que debe tenerse en consideración que el trabajo llevado a cabo en la plataforma *Wix* responde, por un lado, al desarrollo y prueba de un prototipo y, por otro, al cumplimiento de plazos académicos en la Universidad.

- Por último, aparece un catálogo de algunos productos que llevan a la tienda o al perfil de cada artista (depende del inventario del momento).

La sección ‘Tienda’, está conformada por:

- El catálogo de piezas disponibles, a la izquierda hay un filtro por precios o categoría de diseños.
- Al elegir cualquiera de las piezas y dar clic en “Añadir al Carrito”, podrán ver en el ícono del carro de compra la información de la obra y sus detalles, además del precio y los métodos y procedimientos de pago.

La sección ‘Vender’, tiene:

- Dos planes, uno *junior* y otro *senior*. Cada plan estará especificado, señalando sus características, el precio y un botón para hacer el pago.
- En la parte de inferior de los planes, el comprador podrá leer los términos y condiciones.

La sección ‘Talleres’, tiene:

- Una barra de llamado a la acción.
- El perfil de la persona que presentará el taller.
- La descripción del taller.
- Una caja de formulario para las personas que necesiten más información acerca del taller.
- Una sección donde se brindará información de los próximos talleres que se realizarán.

La sección ‘Nosotros’, tiene:

- Se describe el proyecto y para quién es pensado.

- Se describen los 3 perfiles de clientes y un llamado a la acción para que cada cliente llegue a su página indicada.
- Aparece una sección de testimonios.
- Aparece una caja de preguntas frecuentes, de compra y venta, y de términos y condiciones.
- En la parte inferior derecha aparecerán los datos de contacto de la web.

Durante la exploración de toda la web el usuario podrá ver la barra de navegación con los botones de cada sección, el carrito de compras y un ícono para iniciar sesión en caso de que sea estudiante, artista o comprador ya registrado. Además, es importante señalar que se desplazan hacia arriba o abajo los vínculos hacia las redes sociales de *El Malpensante*.

## **12.8. Prueba de prototipo.**

El instrumento utilizado para evaluar el prototipo web fue una prueba de usuario dividida en 3 etapas. Para la prueba de usuario se tomó una muestra de seis personas en la etapa 1, dos personas en la etapa dos y una persona en la etapa 3. La muestra de usuarios cumple con dos de los perfiles de cliente ideal para el proyecto de '*Arte Malpensante*'.

### ***12.8.1. Perfiles ideales:***

- Perfil 1: profesionales de diseño gráfico, ilustración, animadores o artistas digitales que desean obtener ingresos extras a partir de las diferentes alternativas y herramientas desplegadas en la web.
- Perfil 2: estudiantes de diseño gráfico de la Universidad de Santander (UNDES) que deseen conocer o empezar a vender su trabajo, así como desarrollar o dar sus primeros pasos en el desarrollo de su vida laboral a través de la web.

**Participantes de la prueba:**

- Persona 1. Catalina Garzón, diseñadora gráfica con 12 años de experiencia.
- Persona 2. Angélica Perea, diseñadora gráfica con 10 años de experiencia.
- Persona 3. Luis Barajas García, diseñador gráfico con 4 años de experiencia.
- Persona 4. Diego Rivera Restrepo, estudiante de diseño gráfico de la UDES.
- Persona 5. Hillary Sierra, estudiante de diseño gráfico de la UDES.
- Persona 6. David Santiago Martínez Barón, estudiante de diseño gráfico de la UDES.

Las pruebas de usuario se realizaron por medio de entrevistas virtuales individuales a través de la plataforma *Meet*. Durante la llamada se les compartió el enlace del sitio web a partir del cual ellos podían explorarla mientras comentaban las sugerencias.

Se revisaron cada una de las pestañas de web, al igual que la parte gráfica, los colores utilizados, la tipografía, la organización en la web. Además, se evaluaba la calidad del contenido de manera que fuera claro. Por último, se recibieron sugerencias acerca de elementos por agregar o suprimir.

**12.8.2. Desarrollo del sitio Web****Etapa I**

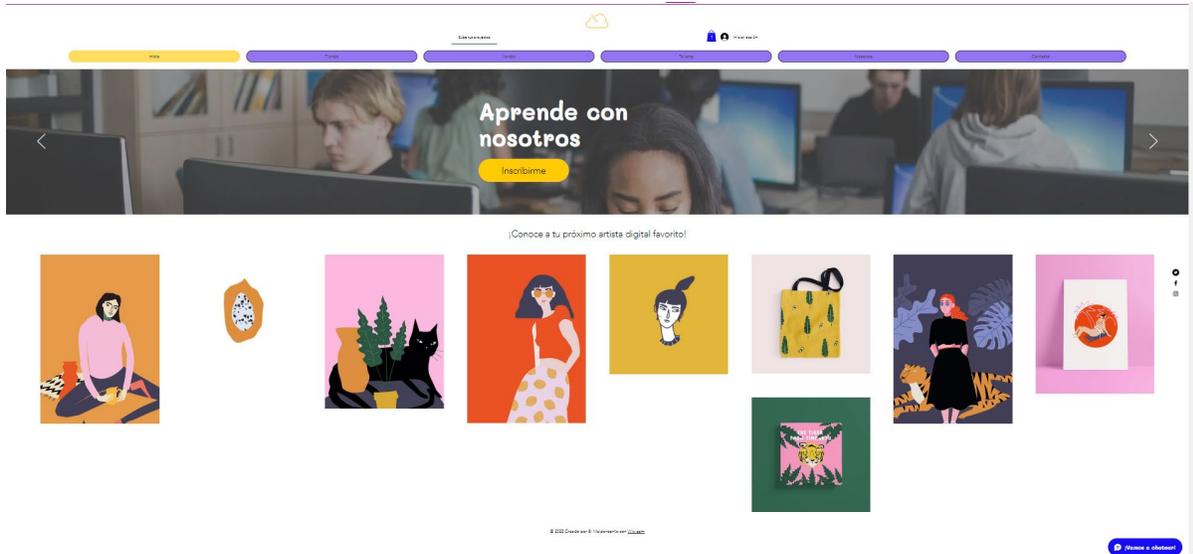
La primera etapa del sitio web inició su desarrollo a partir de 6 pestañas/secciones nucleares: inicio, tienda, vender, talleres, nosotros y contacto.

***Inicio***

Incluía tres llamados a la acción:

1. Vende tu contenido digital con clic en “Suscribirse”.
2. Aprende con nosotros con clic en “Inscribirme”.
3. Compra tu diseño favorito con clic en “Compra ahora”.





### ***Tienda***

En la primera etapa, la tienda incluía cuatro piezas con el título y el precio. Al darle clic, el usuario podía ver los detalles de la obra, así como elegirla para la compra.

Los usuarios la describieron como una interfaz sencilla de usar y de fácil acceso para realizar la compra<sup>64</sup>. La sugerencia dada por ellos fue la inclusión de un sistema de filtros para organizar, buscar y seleccionar cada una de las piezas. Filtros tales como: animación, ilustración, diseño para redes sociales, entre otros<sup>65</sup>. La inclusión de un sistema de filtros facilita, como ya se mencionó, la búsqueda de las diferentes piezas sobre las que cada usuario esté interesado y quiera comprar.

### **Figura 19**

*Comentarios sección de 'Tienda' de las 6 personas consultadas en la Etapa I*

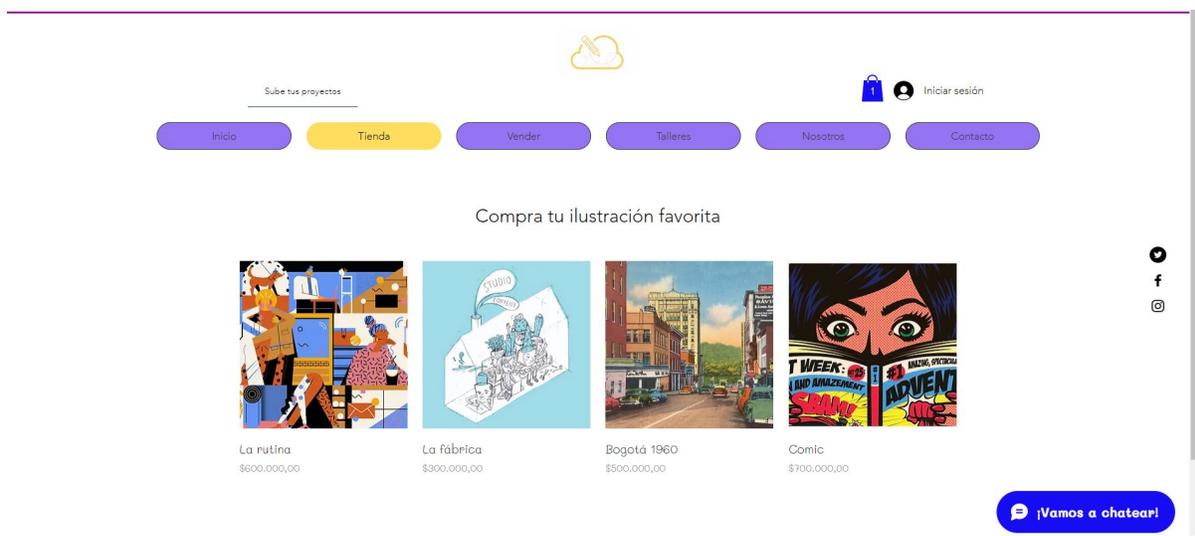
<sup>64</sup> Catalina Garzón: “Es de fácil uso y navegación. Completa la información”. Luis Barajas García: “OK. Fácil el proceso de compra”

<sup>65</sup> Hillary Sierra: “Ok con la vista rápida. Es de fácil manejo. Que se pueda filtrar por áreas de diseño”



Figura 20

Pestaña de ‘Tienda’ en Etapa I



**Vender**

La pestaña de ‘Vender’ incluía un llamado a la acción que decía: “Empieza a vender tus diseños aquí”. Además, incluía 2 tipos de suscripción, una para un plan *junior* y otra para un plan *senior*. Cada plan incluía tres características específicas y la caja de compra. En la parte de abajo la persona podía acceder a la información relativa a los términos y condiciones del proceso de compra y vinculación a la plataforma a través de estas suscripciones.

En la prueba de usuario se llegó a la conclusión de que la información estaba clara y era sencillo tanto informarse como hacer la compra de cada suscripción<sup>66</sup>. Sin embargo, los usuarios que hicieron parte de esta prueba evaluativa sugirieron mejorar las características de cada uno de los planes<sup>67</sup> para generar e impulsar más ganas de realizar la compra de la suscripción<sup>68</sup>.

**Figura 21**

*Comentarios sección de ‘Vender’ de las 6 personas consultadas en la Etapa I*



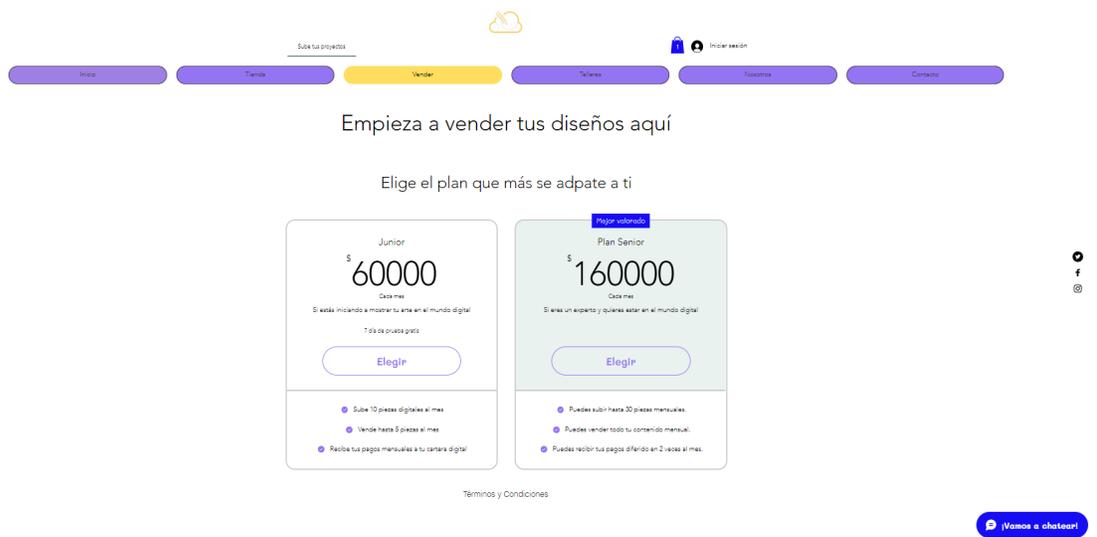
**Figura 22**

*Pestaña de ‘Vender’ en Etapa I*

<sup>66</sup> Luis Barajas García: “Fácil de usar y es diferencial. Se entiende”

<sup>67</sup> Angélica Perea: “Recomiendo ver más beneficios en cada plan. Sobre todo que el plan senior hagan todo por el artista y solo deba preocuparse por subir la pieza”

<sup>68</sup> Luis Barajas García: “Ok. Se podría inventar un tipo de descuento tipo paga 12 y llévate 1 gratis”



### Talleres

Lo primero que aparecía en la pestaña ‘Talleres’ era un llamado a la acción que decía: “Aprende a Vender tu Arte Digital”. Este llamado aparecía mediante el botón de ‘Empieza Hoy’. Luego, se encontraba la información o perfil de la persona que daría el taller, y la experiencia que lo avalaba para la dirección de la actividad. De la misma manera, podría encontrarse toda la información del taller y lo que se trabajaría mes a mes. Por último, aparecía un formulario a través del cual se recibía más información sobre el taller.

Los usuarios confirmaron que, gracias a la información desplegada, quedaban claros cuáles eran los objetivos y el contenido que se desarrollarían en los talleres, además de los perfiles de las personas a las que van dirigidos. La sugerencia dada fue cambiar el formulario por uno que fuera más específico, así como agregar otros posibles talleres.

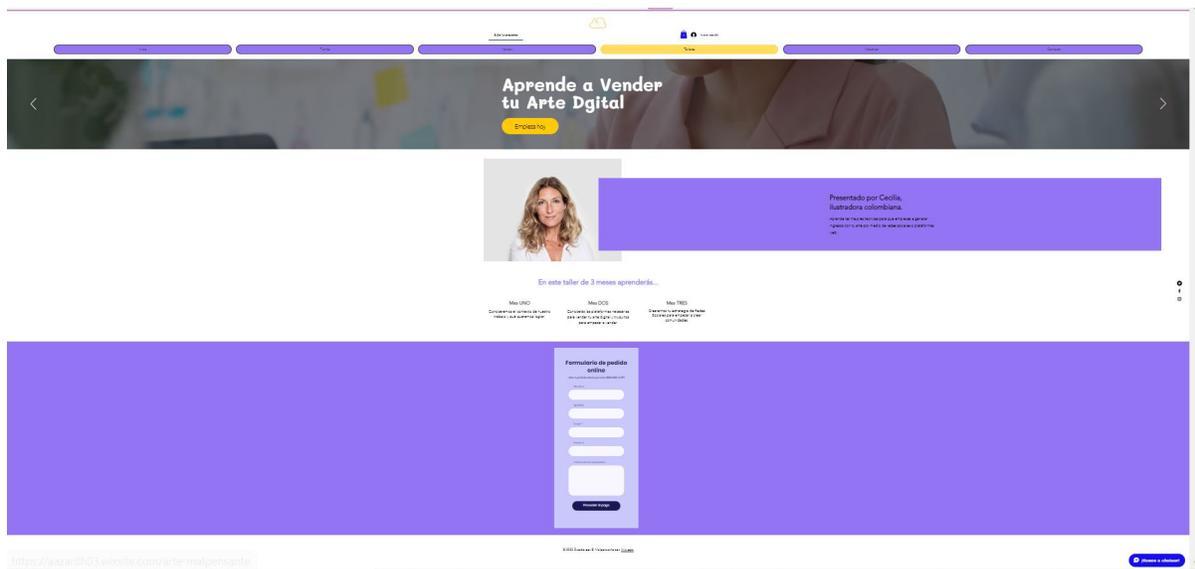
### Figura 23

*Comentarios sección de ‘Talleres’ de las 6 personas consultadas en la Etapa I*



Figura 24

Pestaña de ‘Talleres’ en Etapa I



**Nosotros.**

Esta sección presentaba la definición sobre el proyecto ‘Arte Malpensante’. Igualmente, el usuario encontraba las preguntas frecuentes sobre el proyecto. Los usuarios confirmaron que la información estaba clara, sin embargo, sentían que había mucho texto y que no se diferenciaban los títulos de los textos.

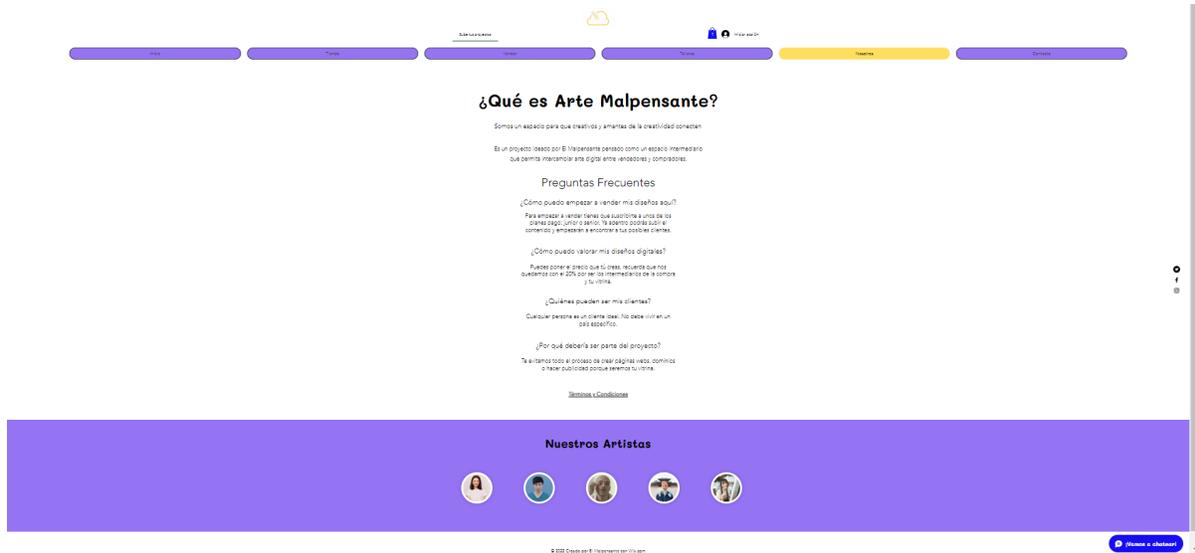
Figura 25

Comentarios sección de 'Nosotros' de las 6 personas consultadas en la Etapa I



Figura 26

Pestaña de 'Nosotros' en Etapa I



**Contacto.**

Esta pestaña era estática y solo tenía los botones que llevaban al usuario a las redes sociales de *El Malpensante*. Las personas consultadas encontraron esta pestaña prescindible.

**Figura 27**

*Comentarios sección de 'Contacto' de las 6 personas consultadas en la Etapa I*



**Figura 28**

*Pestaña de 'Contacto' en Etapa I*



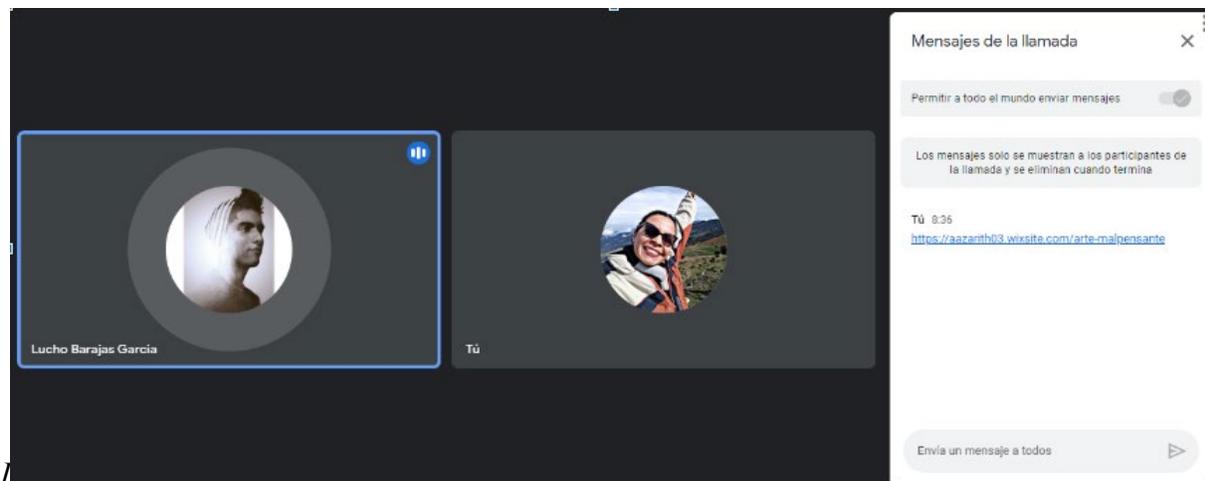
## Etapa II

Durante la segunda etapa se escogieron a dos de los 6 perfiles que participaron en la Etapa 1. Estos perfiles respondían a un diseñador profesional y un estudiante de Diseño Gráfico. Esto se realizó para tener insumos desde ambas perspectivas.

- Persona 1. Luis Barajas García, diseñador gráfico con 4 años de experiencia.

### Figura 29

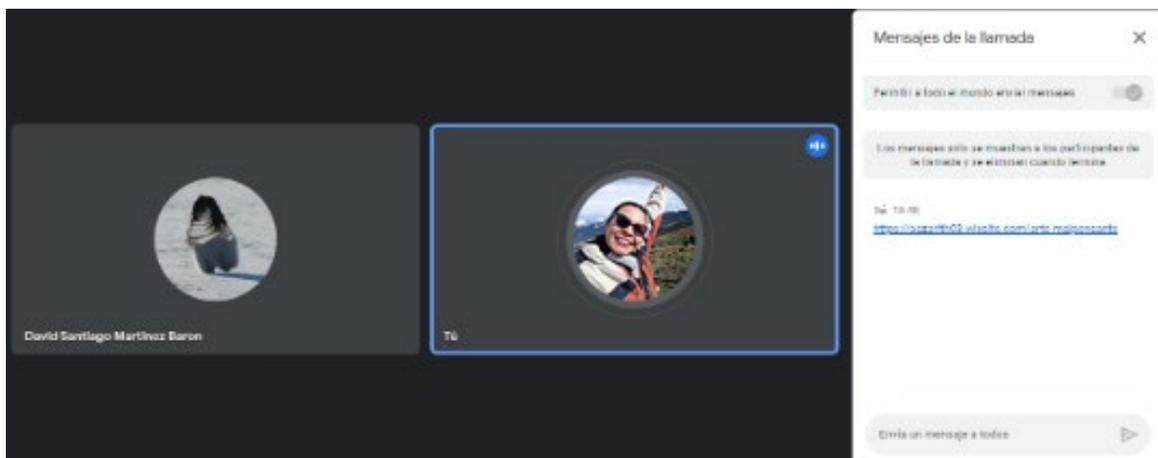
*Imagen de la reunión con Luis Barajas García en Etapa II*



- Persona 2. David Santiago Martínez Barón, estudiante de diseño gráfico de la Udes.

### Figura 30

*Imagen de la reunión con David Martínez Barón en Etapa II*



La prueba de usuario se realizó por medio de entrevistas virtuales a través de la plataforma *Meet*. Se realizaron de manera individual con cada uno de los dos participantes. Durante la llamada se les compartió el enlace de la web donde ellos la podían explorar mientras comentaban las sugerencias.

Durante el encuentro virtual se llevó a cabo una revisión de cada una de las pestañas de la web, esto es, el aspecto gráfico, los colores, la tipografía, la organización en la web y la disposición y la calidad del contenido. De la misma manera se abrió un espacio de sugerencias para tener en cuenta cosas susceptibles de ser agregadas o suprimidas, igual que la Etapa 1. Esta revisión se realizó una vez realizados algunos cambios y ajustes en la plataforma a partir de las sugerencias recibidas en la Etapa 1.

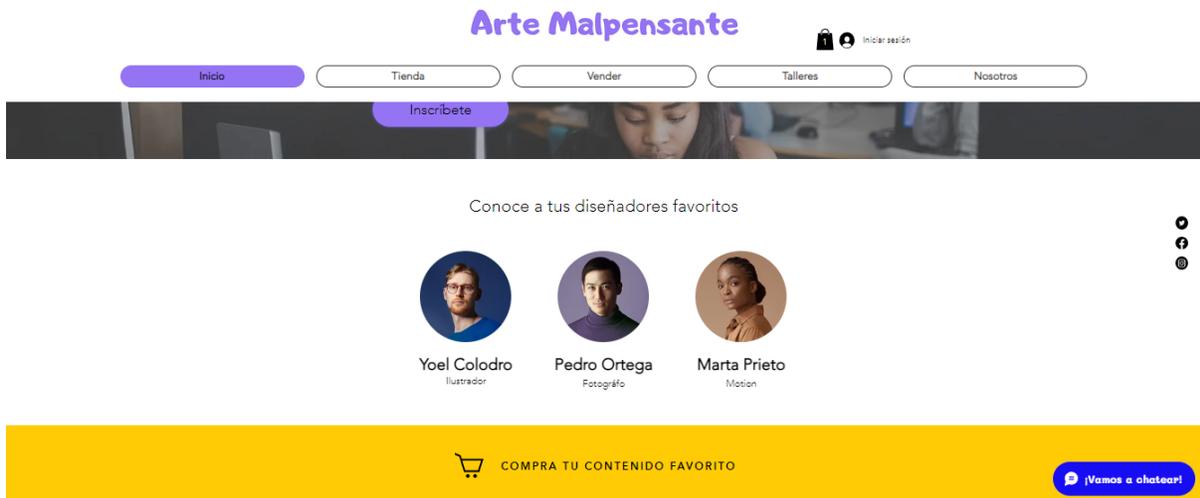
### ***Inicio***

Los comentarios recibidos sobre esta pestaña y la barra de navegación fueron:

- La barra de navegación está más limpia.
- La tipografía de los botones es más clara.
- Es bueno que el chat aparezca con algunas preguntas frecuentes.
- La bolsa del carrito de compras debe ser redondeada, como todas las figuras de la web.
- La estrategia del Top 3 de diseñadores es una buena estrategia.
- Las llamadas a la acción están escritas de forma diferente.
- En el perfil de cada artista se debe describir la obra y el titular.
- La caja de contacto debería llevar un mensaje donde el usuario pueda escribir lo que necesita del artista.
- En las piezas de la tienda también puede aparecer el perfil del artista.

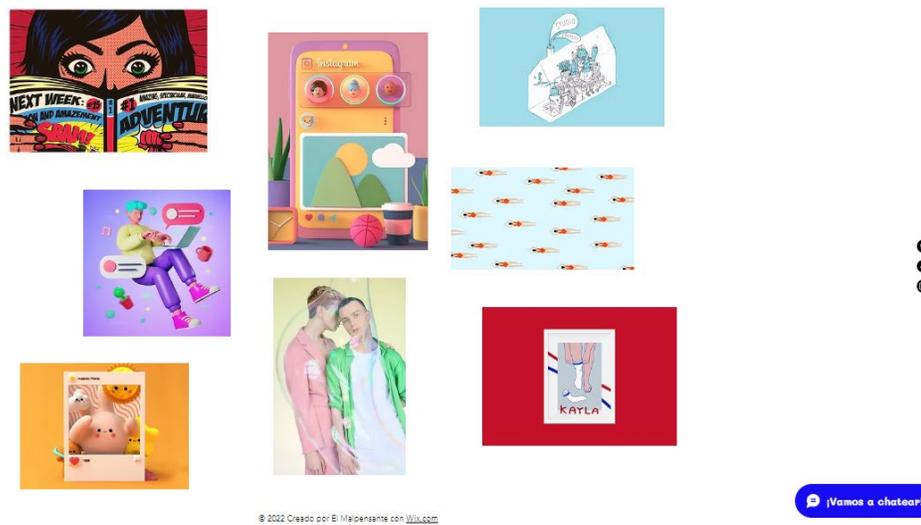
**Figura 31**

*Sección de 'Inicio' en Etapa II (1)*



**Figura 32**

*Sección de 'Inicio' en Etapa II (2)*



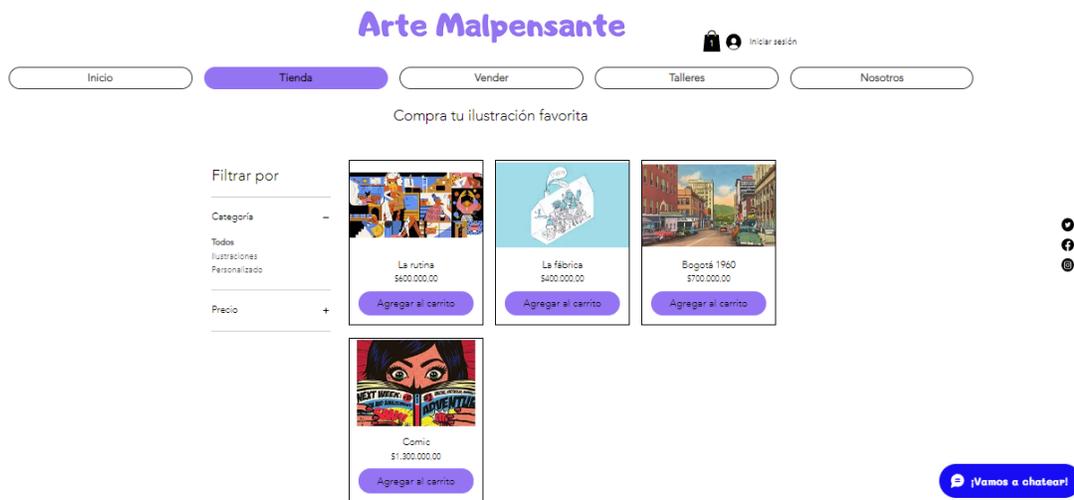
**Tienda.**

Los comentarios recibidos sobre la pestaña 'Tienda y Compra' en la web fueron:

- La tipografía es diferente a la del resto de la web.
- Eliminar las redes sociales si no se van a poner las redes de los artistas.
- Buena idea el haber agregado los filtros de búsqueda.

### Figura 33

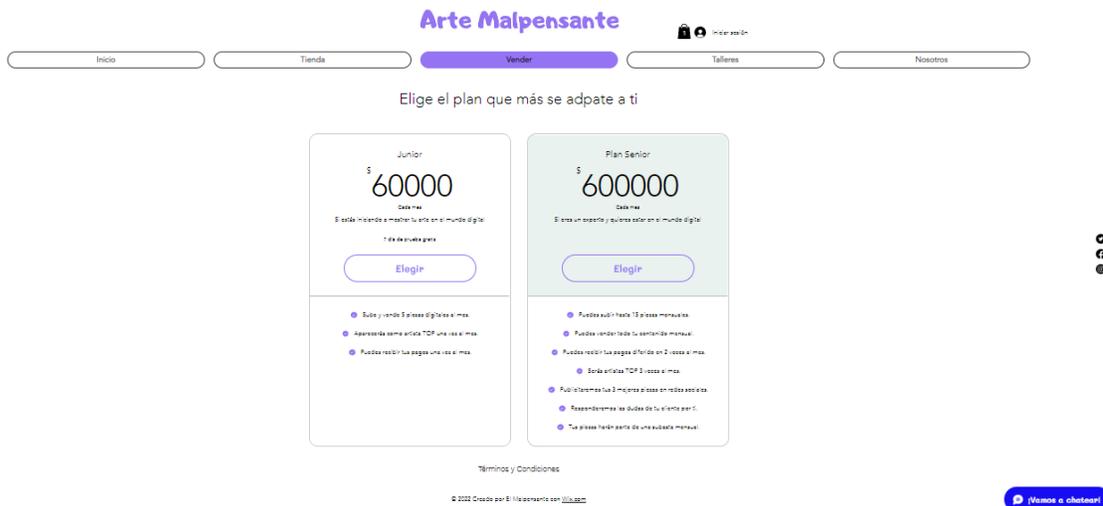
#### Sección de 'Tienda' en Etapa II



#### Vender

Los comentarios recibidos sobre la sección de 'Vender' y cada uno de los paquetes de servicios fueron:

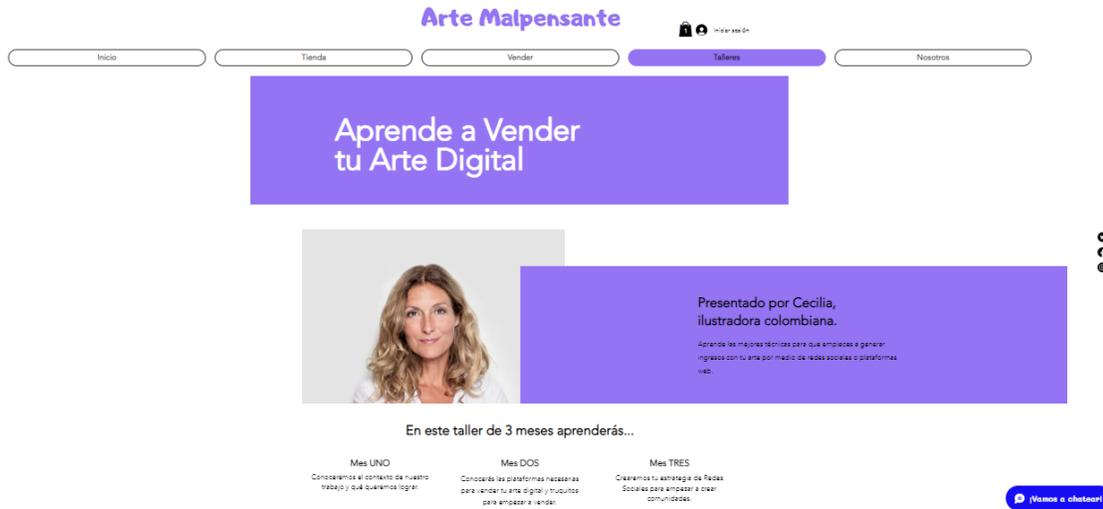
- Se entiende cada una de las características de los planes.
- Revisar la ortografía.

**Figura 34***Sección de 'Vender' en Etapa II***Talleres**

Los comentarios recibidos sobre la sección de 'Talleres' con su respectiva información fueron:

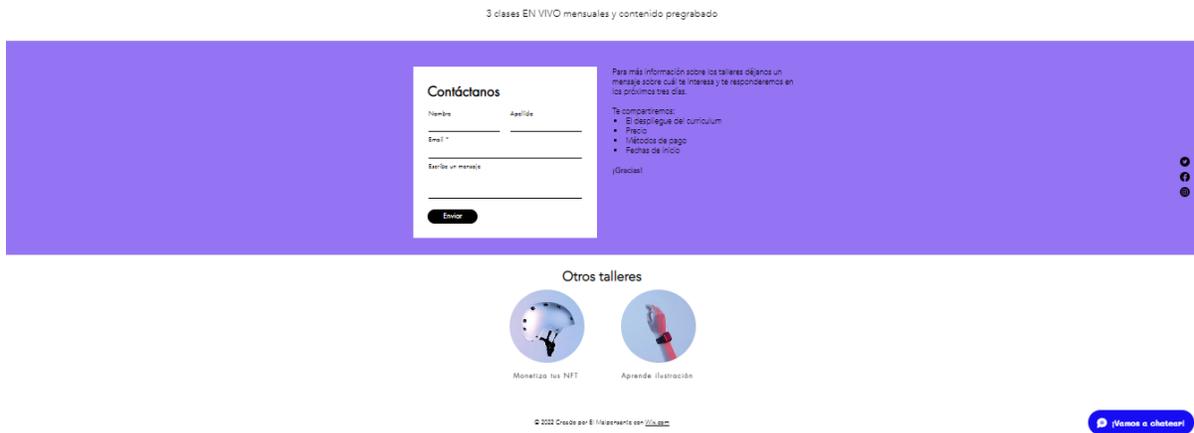
- Es necesario que la información de cada taller sea más exacta.
- El bloque de inicio no responde ninguna duda o no amplía la información.

**Figura 35***Sección de 'Talleres' en Etapa II (1)*



**Figura 36**

*Sección de ‘Talleres’ en Etapa II (2)*



***Nosotros***

Los comentarios recibidos sobre la sección de ‘Nosotros’ fueron:

- La caja de preguntas frecuentes debería quedar más horizontal.
- Resaltar la descripción de cada uno de los perfiles de los clientes.
- Buena elección al implementar la sección de testimonios.
- La caja de PQRS debe cumplir con el estilo de la web, es decir, que las puntas sean curvas.

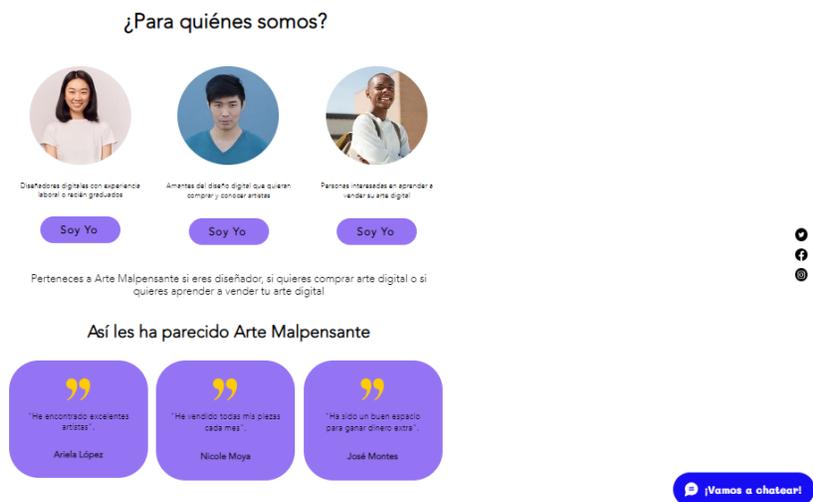
**Figura 37**

*Sección de 'Nosotros' en Etapa II (1)*



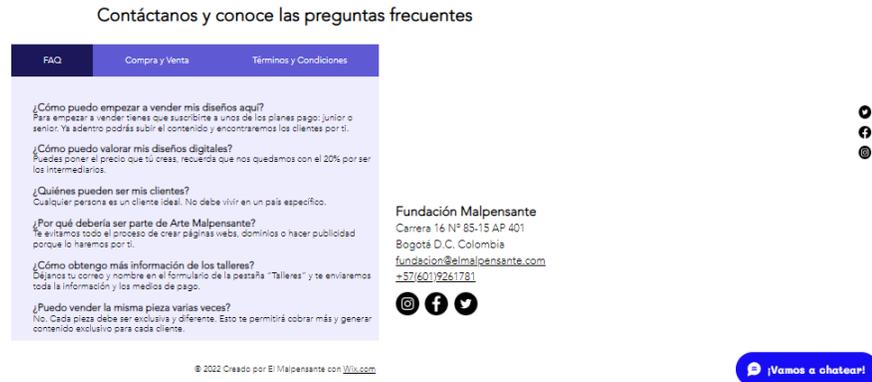
**Figura 38**

*Sección de 'Nosotros' en Etapa II (2)*



**Figura 39**

*Sección de 'Nosotros' en Etapa II (3)*



### Etapa III

Durante la tercera etapa se escogió a uno perfiles trabajados durante la Etapa 2. La persona escogida fue Luis Barajas García, diseñador gráfico con 4 años de experiencia. Fue elegido por su experiencia y por su mirada profesional sobre el diseño de la página web.

La prueba de usuario se realizó por medio de entrevista virtual a través de la plataforma *Meet*. Durante la llamada se le compartió el enlace de la web donde el usuario podía explorarla mientras comentaba las sugerencias. De nuevo, y tal como en las etapas anteriores, se llevó a cabo un proceso de revisión de cada una de las pestañas de la web, esto es: la parte gráfica, los colores, la tipografía, la organización y disposición de la web, la disposición y claridad del contenido, así como aquellos elementos o detalles por agregar, ajustar o suprimir.

Los comentarios recibidos en esta etapa fueron positivos para todas las secciones:

- La barra de navegación está clara y la web cumple con el mismo estilo gráfico.
- Los llamados a la acción de la web son claros.
- La implementación de perfiles en el TOP 3 es una buena estrategia *SEO* y de posicionamiento del artista *senior*.
- La ‘Tienda’ es clara y fácil de usarse.
- Las suscripciones quedan claras y el plan *senior* incluye diferenciales.

- La sección de ‘Taller’ es completa.
- La sección de ‘Nosotros está bastante completa.
- La prueba de usuario permitió el desarrollo y mejora de la web. Esta prueba y sus resultados se podrán encontrar en los anexos.

### **13. Anexos:**

**Anexo 1: Guion y respuesta de la entrevista semiestructurada Revista El Malpensante.**

**Anexo 2: Canvas – Modelo de Negocio ‘Arte Malpensante’.**

**Anexo 3: Branding o Identidad Visual de la Marca ‘Arte Malpensante’.**

**Anexo 4: Plan de Inversión y Financiamiento ‘Arte Malpensante’.**

**Anexo 5: Prueba de Usuarios de la Página Web. Etapas I, II y III.**

**Anexo 6: Prototipo de Página Web ‘Arte Malpensante’ (<https://aazarith03.wixsite.com/artemalpensante>)**

## 14. Conclusiones

En tanto que la revista *El Malpensante* es reconocida como una publicación cultural de una versatilidad sobresaliente, y en tanto que tal caracterización la ha posicionado como referente cultural del país, es imprescindible que se realicen esfuerzos tendientes a ampliar y fortalecer tales características a través de la implementación de herramientas y modelos de negocio actualizados y que respondan a dinámicas de interacción comercial digital crecientes. El interés de este trabajo es, precisamente, generar una nueva dinámica comercial para la revista a partir de su vinculación con el comercio de arte digital, de manera que *El Malpensante* se posicione en un eje mediador y curatorial entre artistas contemporáneos y el mercado del arte digital. El desarrollo del trabajo ha permitido reconocer el rezago de los medios culturales en la implementación de estrategias de actualización, publicación y comercialización de sus productos y servicios a través de canales virtuales, lo que redundará en la existencia de un espacio propicio para establecer un escenario virtual de interacción cultural y comercial de arte digital.

El proceso de curaduría y/o intermediación comercial en el mundo del arte digital se presenta como una alternativa viable para la revista *El Malpensante* a través de la cual es posible generar fuentes de ingresos adicionales tanto para la revista como para los usuarios que hagan uso de la plataforma. El trabajo de caracterización del estado actual de la revista *El Malpensante* arrojó un diagnóstico que indica una falencia en términos de adaptabilidad y rezago de la revista a los soportes digitales de interacción con sus usuarios y comercialización de sus productos y servicios.

Para llegar a la conclusión de crear un espacio web que permita la exposición y el intercambio comercial de piezas gráficas entre artistas y consumidores se llevó a cabo un proceso de diagnóstico y exploración del terreno a través del diálogo con colaboradores de la revista *El*

*Malpensante*. Ello desembocó en sugerencias dirigidas a aprovechar al sector de artistas digitales interesados en ser parte de la revista y a personas que, aunque no conozcan la revista, quieran hacer parte del proyecto y vender su arte digital.

Igualmente, esta propuesta de negocio para la revista se apoya en la confianza y el reconocimiento de *El Malpensante* como referente cultural del país, lo que facilita el posicionamiento de la plataforma virtual como un espacio comercial seguro para las personas y usuarios interesados en adquirir, exponer y comercializar obras de arte digital. Los resultados obtenidos con la web de prueba evidenciaron que tanto los diseñadores y artistas con experiencia como aquellos noveles que apenas comienzan su carrera artística estarían dispuestos a hacer parte de la plataforma en la medida en que ella proporcione tanto una ventana de visibilización como una fuente de ingresos por su trabajo, a pesar de que reconozcan, también, que este espacio requiere de un tiempo para su consolidación y, por tanto, no sienten que sea un espacio que les permita generar rentabilidad a corto plazo.

Ahora bien, una de las fortalezas que más resaltó del proyecto '*Arte Malpensante*' fue aquella relacionada con la posibilidad que tienen los artistas sin experiencia de encontrar un espacio de exposición a través del cual sea posible comenzar a mostrar su trabajo y generar ingresos. De la misma manera, el proyecto de prueba ha ido arrojando otras alternativas relacionadas con la posibilidad de asociar '*Arte Malpensante*' con la organización de eventos, charlas y festivales que trasciendan el espacio virtual. Esta sugerencia deja como posibilidad un panorama de inversión o colaboración con otras marcas y empresas a nivel nacional.

El prototipo de la página web '*Arte Malpensante*' arrojó varios resultados a partir de pruebas de usuarios. Se evaluaron aspectos de presentación de la plataforma, así como los mecanismos de comercialización de productos y servicios. Si bien la prueba fue positiva se

destacaron algunos aspectos a mejorar, dentro de los que se destacan aquellas observaciones dirigidas a facilitar la navegación en la plataforma en relación con las descripciones de las obras y los perfiles de los artistas. Igualmente, el modelo de suscripciones dejó algunos cuestionamientos dirigidos a establecer un poco más de diferenciación, en términos de beneficios y facilidades, de la membresía *senior* sobre la *junior*.

Por último, y como paso a seguir para convertir el proyecto en realidad, se debería iniciar con un presupuesto por parte de la revista para dar forma a la web y al plan de *marketing* y, así, empezar con la etapa de reconocimiento de la nueva extensión de la revista '*Arte Malpensante*'.

### Referencias

- Agirre-Maiora, A., Murua-Uria, I., & Zabalondo-Loidi, B. (2020). Modelos de negocio ajustados para proyectos periodísticos reposados: subsistencia económica de medios slow. *Profesional de La Informacion*, 29(6), 1–15. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.nov.20>
- Algán, R. S., & Berstein, B. S. (2020). Investigación de mercado en cultura: una herramienta clave para la gestión de las artes. *Culturas. Revista de Gestión Cultural*, 7(2), 1–19. <https://doi.org/10.4995/cs.2020.14473>
- Alonso, P. (2007). Prensa cosmopolita: Etiqueta Negra y El Malpensante. *Chasqui Revista Latinoamericana de Comunicación*, (99), 56–59. <https://doi.org/https://doi.org/10.16921/chasqui.v0i99.378>
- Arráez Betancort, R. M., Jensen Casado, E., & Pascual Pérez, C. (2014). Periodismo cultural en la postmodernidad. *Historia y Comunicación Social*, 19, 49–61. [https://doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2014.v19.45107](https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.45107)
- Barei, S. N. (1999). Periodismo cultural: crítica y escritura. *Revista Latina de Comunicación Social*, 99(2), 46-60. <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999bno/15silvia.html>
- Barrios Rubio, A., & Zambrano Ayala, W. R. (2015). Convergencia Digital: Nuevos perfiles profesionales del periodista. *Anagramas*, 26, 221–240.
- Brun, A. (2017). Revolución digital ¿un universo para soñar? *Media Development*, 1, 11–14.
- Caldera González, D. del C., Arredondo Hidalgo, M. G., & Ruvalcaba Villafañá, A. J. (2022). Economía creativa en México: diagnóstico multicaso. *RAU Revista de Administração Unimep, Edición Especial 9*, 112–131. <http://orcid.org/0000-0003-2116-2538>.
- Calvo Hernando, M. (1998). Periodismo cultural, conceptos y problemas. *Chasqui Revista Latinoamericana de Comunicación*, (63), 8-13.

Cartel Urbano. (2023a). *Manifiesto*. <https://Cartelurbano.Com/>.

Cartel Urbano. (2023b). *Nuestro equipo*. <https://Cartelurbano.Com/>.

Cortázar Triana, D. (2021). El campo institucional del emprendimiento creativo: una aproximación en México y Colombia. *Administración y Organizaciones*, 24(47), 66–87.  
<https://orcid.org/0000-0002-0109-1149>

Corral, G. A., Peñafiel, C., & Gurrutxaga, G. (2022). Apuntes para una revisión sistemática sobre el concepto Slow journalism. Estudio internacional 2017-2020 en Argentina, Colombia, España y México. *Signo y Pensamiento*, 41, 1–16.  
<https://doi.org/10.11144/javeriana.syp41.arsc>

Cortés S., C. E. (2016). “Not your father’s local media”... o cómo la revolución digital cambió (casi) todas las referencias. *Media Development*, 3, 22–26.

Cruz Vilain, M. A. (2012). Los medios masivos de comunicación y su papel en la construcción y deconstrucción de identidades. *Bibliotecas Anales de Investigación*, (8), 189–199.

Díaz-Noci, J. (2019). Cómo los medios afrontan la crisis: retos, fracasos y oportunidades de la fractura digital. *Profesional de La Información*, 28(6), 1–13.  
<https://doi.org/10.3145/epi.2019.nov.25>

Durán, J. (2005). El Benchmarking en las organizaciones. *Atención Primaria*, 35(3), 128–129.  
<https://doi.org/10.1157/13071937>

El Malpensante. (2022, April 29). *elmalpensante.com/mecenas*.  
<https://elmalpensante.com/mecenas>

El Malpensante. (2023). *El Malpensante*. <http://Www.Elmalpensante.Com/>.

- Falkenstein Ávila, H. D., Redondo Méndez, A. C., & Pinzón Muñoz, C. A. (2020). Desarrollo de la economía creativa en Argentina: ejemplo para el caso colombiano. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. <https://doi.org/10.21158/01208160.n0.2020.2753>
- Fechine, Y. (2017). Cultura participativa y narratividad: enfoque sociosemiótico de la transmediación 1. *Tópicos de Narratividad*, 37, 147–165.
- Flores Vivar, J. M. (2018). Algoritmos, aplicaciones y Big data, nuevos paradigmas en el proceso de comunicación y de enseñanza-aprendizaje del periodismo de datos. *Revista de Comunicacion*, 17(2), 268–291. <https://doi.org/10.26441/RC17.2-2018-A12>
- Fundación Malpensante. (2021). *Fundación Malpensante Portafolio*.
- Gamboa T., C., & Reina E., M. (2006). Hábitos de lectura y consumo De libros en Colombia. In *Hábitos de Lectura, asistencia a bibliotecas y consumo de libros en Colombia*.
- García De Torres, E., Yezers'Ka, L., Rost, A., Calderín, M., Edo, C., Rojano, M., Said Hung, E., Jerónimo, P., Arcila, C., Serrano Tellería, A., Sánchez Badillo, J., & Corredoira, L. (2011). Uso de Twitter y Facebook por los medios iberoamericanos. *Profesional de La Información*, 20(6), 611–620. <https://doi.org/10.3145/epi.2011.nov.02>
- González, C. (1993). La revista cultural colombiana: Tendencias. *Signo y Pensamiento*, 23, 87–96. [www.fastio.com](http://www.fastio.com)
- Gosciola, V., Mendes de Carvalho, T. E., & de Oliveira, J. (2019). Cultura colaborativa y cultura participativa en la narrativa transmedia. In *Transmedia Earth Conference. Medios, narrativas y audiencias en contextos de convergencia* (pp. 41–58).
- Grisel Sánchez, A., & García Martínez, V. (2022). Ser freelance en Comunicación: perfiles, ámbitos, ventajas y desventajas. *Razón y Palabra*, 26(113), 339–356.

- Gurrutxaga Rekondo, G., Álvarez Berastegi, A., & Agirre Maiora, A. (2021). Slow journalism en Colombia: un estudio sobre las demandas de su audiencia y sus retos. *Palabra Clave*, 24(2), 1–28. <https://doi.org/10.5294/PACLA.2021.24.2.3>
- Guzmán Méndez, D. P., & Marín Colorado, P. A. (2016). Lectores y textos escolares durante la primera mitad del siglo XX en Colombia. *La Palabre*, 29, 185–211.
- Hatibi Zagnal, M. (2018). *Big Data: Escucha Activa*.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw/Interamericana Editores.
- Herrero Gutiérrez, F. J., Álvarez Nobell, A., & López Ornelas, M. (2011). Revista Latina de Comunicación Social, en la red social Facebook. *Revista Latina de Comunicación Social*, (66), 526–548. <https://doi.org/10.4185/RLCS-66-2011-944-526-548>
- Hassan Montero, Y., Martín Fernández, F. J., Hassan Montero, D., & Martín Rodríguez, Ó. (2004). Arquitectura de la información en los entornos virtuales de aprendizaje. Aplicación de la técnica *card sorting* y análisis cuantitativo de los resultados. *El Profesional de La Información*, 13(2), 93–99.
- Jenkins, H. (2008). *Convergence culture. La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Paidós.
- Jouve Martín, J. R., & Vich, V. (2013). Políticas y mercados culturales en América Latina (Prefacio de los Editores). *Latin American Research Review*, 48, 3–11.  
<http://www.culturaypolitica>
- Lozano Uvario, K. M. (2021). Políticas públicas para una economía creativa en Jalisco y el área metropolitana de Guadalajara. *Región y Sociedad*, 33, 1–29.  
<https://doi.org/10.22198/rys2021/33/1375>

- Lucas, K. (1999). Cultura, prensa y periodismo cultural. *Chasqui Revista Latinoamericana de Comunicación*, (67), 83-85.
- Machuca, F. (2021). *Descubre cómo hacer un benchmarking y encuentra las mejores prácticas para tu negocio*. <https://www.crehana.com/blog/negocios/como-hacer-benchmarking/>
- Magadán Díaz, M., & Rivas García, J. I. (2021). La industria editorial española: dos décadas clave de transformación y cambio (1996-2016). *Investigaciones de Historia Económica Issue*, 17(3), 25–39. <https://doi.org/10.33231/j.ihe.2020.04.003>
- Martínez Olivera, C., Ken Rodríguez, C. A., & Miguel Velasco, A. E. (2021). Economía creativa y rezago social. El caso del estado de Oaxaca, México, 2000-2020. *Economía Creativa*, (16), 151-187. <https://doi.org/10.46840/ec.2021.16.06>
- Meléndez Yúdico, J. (2016). *Primer estudio de medios digitales y periodismo en América Latina*. Factual.
- Melo, J. O. (2008). *Las revistas literarias en Colombia e Hispanoamérica*. Bogotá D. C.: Bogotá. <http://biblioteca.udea.edu.co:8080/leo/handle/123456789/6062>
- Ministerio de Educación. (2021). *Plan Nacional de Lectura, Escritura y Oralidad (PNLEO) «Leer es mi cuento» 2018-2022*.
- Ministerio de Educación. (2023). *Plan Nacional de Lectura y Bibliotecas*. <https://www.mineducacion.gov.co/>.
- Montiel, M. (2000). Los cibermedios como nuevas estructuras de comunicación social. *Opción*, 16(33), 34–48.
- Müller, C. (2014). Revistas culturales colombianas: movilizar conocimiento y objetos de la cultura popular. *Ibero-Amerikanischer Institut*, 217–229.
- ONTSI. (2011). *Las Redes Sociales en Internet*.

- Peña Lapeira, C. J., & Vargas Puentes, L. (2021). Economía creativa: influencia de la inversión extranjera en el crecimiento de Bogotá-Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 6, 301–317. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26>
- Peñafiel-Saiz, C., Manias-Muñoz, M., & Manias-Muñoz, I. (2022). Profile of digital slow journalism audiences in Argentina, Colombia, and Mexico. *Profesional de La Informacion*, 31(3), 1–18. <https://doi.org/10.3145/epi.2022.may.07>
- Ramírez, J. S. (2022). Consumismo para indignados. *Athenea Digital*, 22(1), 1–20. <https://doi.org/10.5565/rev/athenea.2993>
- Revista Gatopardo. (2023). *Quiénes somos*. <https://Gatopardo.Com/>.
- Rey, G. (2007). Para leer un país. In *Altablero*. <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-122248.html>
- Rey, G., & Novoa, J. L. (2012). *Medios digitales en Colombia*. Bogotá: Fundación Cultural Javeriana de Artes Gráficas. <http://www.consejoderedaccion.org/mediosdigitales/>
- Reynoso, L. (2023, January 8). *Las revistas culturales se resisten a morir*. Elpaís.com.
- Rodríguez C., J. (2008). Periodismo cultural y medios electrónicos: Sofisticados galimatías hacia una praxis renovadora. *Punto Cero*, 13(16), 67–77.
- Rosique Cedillo, G., & Barranquero Carretero, A. (2015). Slow journalism in the immediacy era. Experiences in Ibero-America. *Profesional de La Informacion*, 24(4), 451–462. <https://doi.org/10.3145/epi.2015.jul.12>
- Saker J., G. (2014, October 31). *El Malpensante, dieciocho años de riesgo*. <https://Dialogo.Upr.Edu/El-Malpensante-Dieciocho-Anos-de-Riesgo-7/>.
- Salaverría, R. (2019). Periodismo digital: 25 años de investigación. Artículo de revisión. *El Profesional de La Informacion*, 28(1), 1–27. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.ene.01>

- Urrutia, S. (2019). Jenkins, Henry; Ford, Sam y Green, Joshua (2013). *Cultura Transmedia. La creación de contenido y valor en una cultura en red*. Madrid: Gedisa. 333 pp. *Revista Estudios de Políticas Públicas*, 5(2), 108–110. <https://doi.org/10.5354/0719-6296.2019.55358>
- Valenzuela Klagges, B., Meza Guzmán, J., Fuenzalida O'shee, D., & Valenzuela Klagges, I. (2017). Exportación de Objetos de Arte, Editorial e Industria Gráfica: Perspectiva para Argentina y Chile. *Journal of Technology Management & Innovation*, 12(1), 109–120. <http://jotmi.org>
- Valera, S. C., Valdés, P. F., & Viñas, S. M. (2021). NFT and digital art: New possibilities for the consumption, dissemination and preservation of contemporary works of art. *Artnodes*, (28) 1-10. <https://doi.org/10.7238/a.v0i28.386317>
- Viceversa Magazine. (2023). *Quiénes somos*. <https://www.viceversa-mag.com/>.
- Villa, M. J. (1998). El periodismo cultural. Reflexiones y aproximaciones. *Revista Latina de Comunicación Social*, (6).
- Villa, M. J. (2000). Una aproximación teórica al periodismo cultural. *Revista Latina de Comunicación Social*, 3(35), 1-8. <http://www.ull.es/publicaciones/latina/argentina2000/09villa.htm>
- Vindas Quirós, L. (2010). Revistas de Costa Rica de cara a la digitalización: el caso de “Perfil” y “Eka Empresarial.” *Revista Ciencias Sociales Universidad de Costa Rica*, 167–180.
- Virgüez Rodríguez, Y. (2019). *Estilo, oficio y arte editorial*. Bogotá: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Youth Media Reporter. (2010). Interview with Henry Jenkins, conducted by TWC Editor. *Transformative Works and Cultures*, (1). <https://doi.org/10.3983/twc.2008.061>.