



Universidad de
San Andrés

UNIVERSIDAD DE SAN ANDRÉS

Escuela de Administración y Negocios

Magíster en Administración de Negocios

PLAN DE NEGOCIOS:

AGENCIA DE CONTENIDO PARA MEDIOS:

SUPLEMENTOS PARA EL INTERIOR DE ARGENTINA

Autor: María Florencia Lambardi

D.N.I.: 34.585.326

Director del Trabajo de Graduación:

Marcelo Barrios

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 15 de mayo de 2018

Índice

1. Introducción	5
1.1. Periodismo y medios de comunicación	5
1.1.1. Breve historia	5
1.1.2. Cambio de soporte	6
1.2. Irrupción de Internet en los diarios	8
1.2.1. Comienzo y desarrollo de Internet	8
1.2.1.1. En el mundo	8
1.2.1.2. En Argentina	10
1.3. Circulación	11
1.3.1. Medición de la circulación	11
1.3.2. En números: papel vs. digital	12
1.4. Agencia de Contenidos para Medios	14
2. Interés personal y académico	16
2.1. Interés personal	16
2.2. Interés académico	18
3. Objetivos	19
3.1. Objetivos de corto, mediano y largo plazo	19
3.1.1. Corto plazo	19
3.1.2. Mediano plazo	20
3.1.3. Largo plazo	20
3.2. Herramientas utilizadas	21
4. Oportunidad del negocio	23
4.1. Derribando mitos	23
4.2. La agenda política la sigue marcando el papel	25
4.3. Achicando estructuras	26
4.4. Generación de contenidos	29
4.4.1. Otros jugadores	30
4.4.2. Caso de éxito: Catrasca	31
5. Análisis estratégico	34

5.1. Análisis del macroentorno	34
5.1.1. Entorno político-legal	34
5.1.2. Entorno económico	36
5.1.3. Entorno socio-cultural	39
5.1.4. Entorno tecnológico	40
5.2. Análisis del microentorno	44
5.2.1. Amenaza de nuevos entrantes	44
5.2.2. Amenaza de productos sustitutos	45
5.2.3. Rivalidad	46
5.2.4. Poder de los proveedores	46
5.2.5. Poder de los clientes	47
5.2.6. Resumen del análisis	47
5.3. Análisis FODA	48
5.3.1. Fortalezas	49
5.3.2. Debilidades	50
5.3.3. Oportunidades	51
5.3.4. Amenazas	51
5.3.5. Análisis matricial	52
6. Plan de negocio	54
6.1. Objeto de análisis	54
6.2. Análisis	54
7. Recursos Humanos	59
7.1. Planta permanente	59
7.2. Recursos externos	62
8. Plan de Marketing	64
8.1. Mercado potencial	64
8.2. Producto	64
8.2.1. Características técnicas	67
8.3. Precio	68
8.4. Promoción	69
8.5. Plaza	70
8.5.1. Canales de distribución	71
8.5.2. Influencia extendida: "efecto rebalse"	72

9. Plan de Implementación	74
10. Análisis financiero	75
11. Análisis de riesgos	80
12. Conclusión	84
13. Bibliografía	85
14. Anexos	93
14.1. Anexo A	93
14.2. Anexo B	94
14.3. Anexo C	96
14.4. Anexo D	102



Universidad de
San Andrés

1. Introducción

1.1. Periodismo y medios de comunicación

1.1.1. Breve historia

El periodismo entendido como el modo de contar y transmitir información de fuentes confiables y objetivas, siempre ha existido a lo largo de toda la historia de la humanidad. El periódico, en su concepto actual, comprendido como medio de comunicación de masas pudo aparecer gracias a la invención de la imprenta de Gutenberg, quien por medio de su invento, logró diseminar el conocimiento contenido en los libros que hasta el momento permanecía en manos de la nobleza y el clero por ser muy costoso y escrito por copistas a mano. El primer ejemplar impreso de forma masiva fue alemán y su año de nacimiento fue en 1457 con el nombre de Nurenberg Zeitung¹. Al transcurrir los años los intelectuales comenzaron a publicar escritos de distinta periodicidad, como ser semanarios, diarios, periódicos.

Al periódico, luego convertido en diario por la inminente demanda de una sociedad más instruida y aglomerada en las grandes ciudades, lo siguieron los inventos que permitieron difundir de manera masiva la comunicación. Los mismos tuvieron lugar a finales del siglo XIX y principios del XX.²

Entre ellos cabe destacar el cine, la radio y la televisión, que se fueron acomodando y reinventando a medida que pasaron los años y la historia del mundo cambio también.

Los diarios, a pesar de ser el medio de comunicación más antiguo de todos, sobrevivió al traspaso de los tiempos y sufrió grandes transformaciones desde

¹ Universidad Complutense de Madrid (2009). “*Historia del Periodismo*”. Disponible en: https://divulgacionucm.files.wordpress.com/2009/09/historia_del_periodismo.pdf

² Universidad de Palermo, Facultad de diseño y comunicación (2010). “*La televisión en la sociedad de la información*”. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=380&id_articulo=8353

sus humildes orígenes siendo un panfleto hasta transformarse en uno de los medios generados de opinión pública más importante del mundo.

Pasaron de formatos sabanas a tabloide, pasaron de tener la totalidad del contenido en texto a combinarlo con imágenes, se comenzó a estudiar el efecto de las distintas tipografías, la diagramación de las páginas, el diseño de las notas, el desarrollo de los suplementos especializados, etc. Luego llegó el momento de la aparición del color, que planteó todo un dilema y disparó los costos de impresión que hasta el momento solo trabajaban con tinta negra. También se pensó en el efecto que producen los colores en los lectores (rojo, azul, etc). Cada diario se definió con sus lectores y su audiencia formando un fuerte vínculo entre los que comulgaban con sus ideas y formando una especie de status que daba leer tal o cual diario, dando un sentido de pertenencia bastante determinante que permanece hasta nuestros días.

En palabras del diario El País (2013), “Nadie tiene la varita mágica, pero las grandes cabeceras mundiales están diseñando modelos (de negocio) para garantizar la supervivencia de un sector que se ha mantenido prácticamente estático durante 200 años.”

1.1.2. Cambio de soporte

Todo este contexto se mantuvo durante muchos años hasta que llegó una tecnología que lo cambió todo y en todos los ámbitos.

Según Javier Moll, presidente de la AMI (Asociación de Medios de Información) y presidente de Prensa Ibérica, estamos viviendo un cambio de paradigma con diversas implicancias, incluso a nivel de estrategia.³

Internet fue realmente una tecnología disruptiva que reformuló el modelo de comercialización de los diarios y por primera vez en la historia desde que el

³ Diario El Español (2015). “*Los diarios negocian con Google y Facebook la monetización de sus contenidos*”. Disponible en: https://www.lespanol.com/economia/medios/20171215/diarios-negocian-google-facebook-monetizacion-contenidos/269474160_0.html

diario es tal, cambió el soporte (digital en lugar del papel) y con él, el modo de hacer periodismo.

Tal como explico en los puntos anteriores, los diarios entendieron el cambio y comenzaron a virar hacia lo digital de manera obligada, entendiendo que el mundo iba hacia esta nueva tecnología pero desconociendo el modo de cómo hacerlo. El gran problema que enfrentaron fue el desafío de la rentabilidad que es uno de los grandes problemas que se mantienen hasta el día de hoy. En palabras de Federico Türpe de La Gaceta de Tucumán en la disertación del Foro de Periodismo Argentino en noviembre de 2008, “El gran debate pendiente es cómo hacer rentables los medios digitales.”⁴ Ese debate se está llevando a cabo al día de hoy.

La inminente amenaza, hasta el momento inexistente, que representa Facebook y Google para la industria periodística hace temblar a los grandes medios del mundo entero, tal como se expondrá en el punto 1.2.2. de esta introducción. La feroz competencia por la publicidad deja muy por detrás a los diarios tradicionales. La relación de costo y alcance (beneficio) que ofrecen los dos grandes de la tecnología es muy superior a la de sus competidores.

Esta tecnología también trajo aparejados grandes cambios en las estructuras de los medios, ya que dejó muchas profesiones obsoletas y sin sentido. Los medios necesitaron incorporar nuevas áreas ajenas hasta el momento al periodismo tradicional. (2020 GROUP OF THE NEW YORK TIMES, 2017) Todos ellos provienen del ámbito de la tecnología: programadores, ingenieros en sistemas, analistas, etc. Las estructuras necesarias hasta el momento, gracias a la conectividad y nuevas tecnologías, dejaron de ser necesarias y ante la crisis inminente por la gran caída de la publicidad y venta de ejemplares, los diarios se vieron obligados reducir sus estructuras si deseaban sobrevivir en un mundo competitivo y de cambio vertiginoso.

Las ofertas que brinda el nuevo soporte permiten ampliar bajo una multiplataforma sus recursos para hacer periodismo. Los diarios, algunos antes

⁴ DIARIOS SOBRE DIARIOS (2008). “Los desafíos del periodismo digital: las redes sociales y la nueva audiencia”. Disponible en: <http://www.diariosobrediarios.com.ar/dsd/notas/4/282-los-desafios-del-periodismo-digital-las-redes-sociales-y-la-nueva-audiencia.php#.WvNCiogvzIU>

y otros después, entendieron, sin saber bien el cómo, que esta nueva tecnología había llegado al mundo laboral y privado para quedarse y que debían subirse a esta nueva ola tecnológica para no quedar obsoletos y morir en el camino de no haber producido el cambio a tiempo.

1.2. Irrupción de Internet en los diarios

1.2.1. Comienzo y desarrollo de Internet

1.2.1.1. En el mundo

Según Internet Society⁵, el origen de Internet se encuentra en la solicitud del Departamento de Defensa de los Estados Unidos de crear una red de computadoras para comunicar instituciones académicas y estatales entre sí. Esa primera red fue denominada Advanced Research Projects Agency Network (ARPANET) y su primera transmisión de mensajes fue en 1969.

La primera demostración pública de esta nueva tecnología de redes se realizó en 1972. Esta tecnología transformaría todos los ámbitos de la vida del hombre, incluso el laboral en las distintas industrias.

Los diarios no serían la excepción. “El primer periódico del mundo que tuvo un ordenador en su redacción fue el estadounidense ‘Daily Oklahoma’, en 1963. Y tuvieron que pasar aún varias décadas para que los diarios se acercaran a internet. No obstante, no está claro quién tiene el honor de ser el medio pionero en la red de redes. Para algunos expertos, el primero fue el ‘San José Mercury News’, mientras que otros dan ese título al californiano ‘Palo Alto Weekly’. En cualquier caso, sí hay consenso en que el nacimiento de los primeros periódicos digitales se produce entre 1993 y 1995 en Estados Unidos.”⁶

A partir de entonces, comenzaría el debate si debía cobrarse o no por el acceso al contenido online. El primer diario en presentar la suscripción online

⁵ INTERNET SOCIETY (2018). “Una breve historia de Internet”. Disponible en: <https://www.internetsociety.org/es/breve-historia-de-internet/>

⁶ Heraldo (2016). “¿Cuál fue el primer periódico en tener edición digital?”. Disponible en: <https://www.heraldo.es/noticias/sociedad/2016/07/11/cual-fue-primer-periodico-tener-edicion-digital-951002-310.html>

paga fue The Wall Street Journal en enero de 1997. Al tener un público de nicho en temas financieros, su sistema de suscripción se desarrolló exitosamente; éxito que no se repitió necesariamente en otros diarios.⁷

El resto de los continentes siguieron muy de cerca al país pionero. En particular, los países de América Latina realizaron sus primeras conexiones a Internet durante la década de 1980.

Tabla 1: Año de conexión a World Wide Web de los primeros países de Latinoamérica.

País	Fecha
Argentina	Octubre, 1990
Bermuda	Marzo, 1994
Brasil	Junio, 1990
Chile	Abril, 1994
Colombia	Abril, 1994
Costa Rica	Enero, 1993
Ecuador	Julio, 1988
Jamaica	Mayo, 1994
México	Febrero, 1989
Nicaragua	Febrero, 1994
Panamá	Junio, 1994
Perú	Noviembre, 1993
Puerto Rico	Octubre, 1989
República Dominicana	Abril, 1995
Uruguay	Abril, 1994
Venezuela	Febrero, 1992

Fuente: Elaboración propia según datos de Merit (1995).

Como se puede ver en la Tabla 1, el primer país latinoamericano en conectarse fue Ecuador y el último fue República Dominicana. Argentina se encuentra en el tercer lugar, junto a Brasil.

⁷ American Press Institute (2016). "Early digital subscription models". Disponible en: <https://www.americanpressinstitute.org/publications/reports/early-digital-subscription-models/>

1.2.1.2 En Argentina

Mientras que en 1987 el uso del correo electrónico ya estaba a disposición de la sociedad norteamericana, la Cancillería argentina estaba en tratativas para las primeras conexiones a Internet exclusivamente para el uso mencionado.⁸ Sin embargo, tal como figura en la Tabla 1, es recién en 1990 con el nacimiento de la World Wide Web, que algunas instituciones deciden incorporar enlaces propios a Internet complementarios a los de la Secretaría mencionada. Aquel sería el comienzo de un camino sin retorno hacia la popularización de Internet, siendo el año 1995 cuando se venden las primeras conexiones comerciales en Argentina. En meses, la red unía a más de 45.000 usuarios particulares y 500 empresas en todo el país, entre las cuales ya contaban algunos diarios.⁹

El primer diario en tener su versión digital fue Los Andes en 1995.¹⁰ Este diario fundado en 1883, pertenece actualmente al Grupo Clarín y tiene sede de su edición en la ciudad de Mendoza.

Sin embargo, no ha sido aquel diario el pionero en incorporar la suscripción online paga. Según un artículo publicado por ADEPA (2017), las empresas que encabezaron esta incorporación en el país fueron Clarín y La Nación, en mayo y agosto de 2017 respectivamente. El artículo pronosticaba que los restantes diarios más influyentes de Argentina seguirían esta misma política en los próximos meses pero esto no sucedió, ya que ninguno logró monetizar el negocio digital. Por lo que nos encontramos ante medios que inevitablemente debieron invertir recursos en digitalizarse para “no quedarse atrás” sin que esto les reditue económicamente. En palabras de Federico Türpe, el problema es que “es complejo encontrar el negocio en el desktop”.¹¹

Al invertir en desarrollar el área digital pero no ser redituable, las compañías se ven obligadas a reducir sus estructuras inclusive de la producción de edición

⁸ Clarín (1997). Informe especial, “*Internet en Argentina y la Economía Digital*”. Disponible en: <http://edant.clarin.com/diario/especiales/Interenar/>

⁹ *Ibidem*.

¹⁰ Los Andes (2016). “*Los Andes es el medio digital líder en el interior*”. Disponible en: <http://losandes.com.ar/articulo/los-andes-es-el-medio-digital-lider-en-el-interior>

¹¹ ADEPA (2016). “*¿Es el momento de abandonar el papel?*”. Disponible en: <http://ADEPA.org.ar/es-el-momento-de-abandonar-el-papel/>

impresa que es la que genera beneficios. Según el Sindicato de Prensa de Buenos Aires (2018), en los últimos tres años se perdieron 3.000 puestos de trabajos de periodistas en Argentina ya que los medios afirmaban que no eran rentables.

1.3. Circulación

1.3.1. Medición de la circulación

La medición de los medios tradicionales consta en evaluar la tirada que los diarios tengan. Es decir, la cantidad de diarios que se imprimen y salen a la venta.

Hay dos formas de conocer los números de tirada de los diarios papel, cuya diferencia es la confiabilidad de los datos. La primera es por medio de Instituto Verificador de Circulación (IVC), que según su propia definición detalla: “El IVC es una organización civil sin fines de lucro, cuyo principal objetivo es la auditoría y certificación de la circulación y distribución de medios impresos. Fue fundado el 19 de diciembre de 1946, contando ya con más de 60 años de actividad ininterrumpida.”¹²

El prestigio de este instituto sea basa en que está asociado al International Federation of Audit Bureaux of Circulations (IFABC)¹³, por lo que el IVC sigue normas avaladas de manera internacional, y a su vez está permanentemente actualizado de las novedades y tendencias en la auditoría de medios en el mundo. El instituto realiza auditorías gráficas que permiten ofrecer transparencia a sus clientes a la hora de asegurar a sus agencias de publicidad o a los mismos anunciantes el verdadero alcance que los diarios tienen en sus zonas de influencia.

En cuanto a la segunda forma de medir, ésta consta en que los datos de circulación los provea el mismo medio lo cual la hace menos confiable porque no hay una auditoría externa. Suele utilizarse con diarios pequeños, que

¹² Disponible en: <http://www.ivc.org.ar/>

¹³ Ibídem.

prefieren no someter sus tiradas al control del IVC y contar con sus propias métricas ofreciendo ese dato clave a los anunciantes sin ningún ente que certifique la veracidad de sus números.

Hasta aquí se ha explicado la medición del diario papel, pero falta aún determinar la edición digital.

La medición en Internet es relativamente novedosa para los medios, ya que la red permite medir en tiempo real. Existen múltiples programas especiales que pueden medir las audiencias minuto a minuto, entre ellos uno de los más conocidos y populares es el Google Analytics. La nueva tecnología permite medir: las notas más leídas, la cantidad de visitas e impresiones de nuestra página web, la preferencia de las secciones de nuestros usuarios, el sexo, la ubicación geográfica desde que región de la tierra están visitando nuestro medio, sólo por nombrar algunas métricas que muestra este programa.

Con estas métricas de los programas, los auspiciantes puede tener un control confiable y seguro de que su publicidad llega a determinada cantidad de lectores; no así el papel, que si bien se estima, un ideal de cuatro personas por diario físico, es un valor apreciable y no irrefutable como es la medición de estos programas digitales.

El IVC no se ha quedado atrás y ya ha incorporado la medición de la circulación digital paga de los medios que tienen y quieren someterse a ella. Como se verá en el punto siguiente, es un universo poco representativo en los medios de nuestro país y falta mucho desarrollo aún por parte de los medios.

1.3.2. En números: papel vs. digital

En virtud de conocer el entorno de la industria de los diarios, se elaboró una tabla con las mediciones de circulación paga tanto de la edición en papel como la digital. Fueron seleccionadas las empresas del país que cumplieran los siguientes criterios:

- Zona de influencia: se seleccionaron diarios de todas las zonas del país, en otras palabras del Noroeste, Noreste, Centro y Sur de Argentina, que influyeran no sólo en su localidad y provincia de origen, sino también en otras provincias.
- Cantidad de lectores: los diarios elegidos tienen un público extenso relativo a su zona de influencia (ninguno menor a 8500 lectores) y publicado en el portal de Total Medios.
- Medición de circulación: los diarios que figuran en la tabla, miden con alguno de los métodos mencionados en el punto anterior al menos su edición en papel.
- Años de historia: los diarios seleccionados tienen como mínimo 50 años de existencia en el mercado.

Tabla 2: Circulación ediciones impresa y digital pagas de los diez diarios más importantes de Argentina durante el primer trimestre de 2018

			2018					
			ENERO		FEBRERO		MARZO	
	Provincia	Diario	Gráfica	Digital	Gráfica	Digital	Gráfica	Digital
1	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	Clarín	168.738	33.874	170.927	35.988	167.666	38.778
2		La Nación	107.035	1.278	112.936	1.370	115.448	1.278
3	Provincia de Buenos Aires	El Día	22.359	Tiene*	22.580	Tiene	22.937	Tiene*
4	Córdoba	La voz del interior	32.349	1.262	34.363	1.313	35.452	1.317
5	Chaco	Norte	9.398	No tiene	9.451	No tiene	9.639	No tiene
6	Jujuy	Pregón	8.500	No tiene	8.500	No tiene	8.500	No tiene
7	Río Negro	Río Negro	14.405	No tiene	14.442	No tiene	14.356	No tiene
8	Salta	El Tribuno	16.571	No tiene	16.340	No tiene	16.422	No tiene
9	Santa Fe	La Capital	20.110	No tiene	20.390	No tiene	20.769	No tiene
10	Tucumán	La Gaceta	38.215	Tiene*	39.847	No tiene	42.606	Tiene*
TOTAL			437.680	36.414	449.776	38.671	453.795	41.373

*Tiene pero su suscripción no está disponible en el sitio web.

Fuente: Elaboración propia según datos de Total Medios e IVC (2018).

Cabe aclarar, que la tirada impresa es la sumatoria de la tirada que se distribuye en la localidad donde se edita más las distribuidas en otras localidades de influencia.

Tal como puede observarse en la Tabla 2, el diario Clarín lidera ampliamente la tirada tanto gráfica como digital, ésta última representando un 18,78% del total. Diario Clarín es editado en Ciudad Autónoma de Buenos Aires pero tiene alcance a nivel nacional y sus números hacen eco de ello.

El diario La Nación, editado en la misma localidad que Clarín, sigue en segundo lugar cuando observamos la tirada impresa, no así cuando se detiene el análisis en la edición digital. Mientras que en marzo de 2018, La Nación tenía pagas 1.278 ediciones digitales, La voz del interior de Córdoba tenía 1.317.

Puede apreciarse que mientras los dos diarios editados en la capital del país, tienen suscripciones pagas y ya auditadas por el IVC, solamente La voz del interior de Córdoba forma parte de este reducido grupo. Los restantes siete diarios localizados en el resto de Argentina, o bien no tienen la posibilidad de suscribirse a una edición paga digital, o pueden hacerlo pero siendo poco amigable el proceso.

La mayoría de los diarios del interior tiene su distribución de la edición impresa más fuerte en la localidad donde se edita. Hay un solo diario que tiene esta relación invertida, es el diario Río Negro editado en la provincia que lleva su nombre, en la localidad de General Roca. Allí la relación es 11% distribuido en General Roca y 89% en otras localidades del Sur de Argentina.

En esta primera aproximación, podemos esbozar que solamente tres diarios argentinos están probando el sistema pago de su edición digital, siendo Clarín el que más éxito ha tenido logrando un 18,78% de sus lectores en el nuevo soporte.

1.4. Agencia de Contenidos para Medios

La Agencia de Contenidos para Medios se vislumbra *a priori* como un buen negocio mediante el cual acercar contenido de calidad, ya “cerrado”¹⁴ y de

¹⁴ Las agencias de contenidos se diferencian de las agencias de noticias en que las primeras entregan el producto “listo para imprimir”, mientras que las segundas envían material en crudo para ser trabajado por el cliente con su equipo de redacción, diseñadores, diagramadores, etc.

nicho a los diarios que no cuentan con la infraestructura para hacerlos *in house*.

A partir de esta propuesta, este plan de negocios propone explorar las diferentes variables a fin de responder ¿es realmente una oportunidad de negocio atractiva? Si así fuera, ¿a quiénes se lo ofreceríamos? Asimismo, se hará un detallado estudio sobre los factores indispensables a tener en cuenta previo a su implementación para el desarrollo de los primeros 5 años de vida.



Universidad de
San Andrés

2. Interés personal y académico del trabajo

2.1. Interés Personal

Actualmente el mundo emprendedor ha tomado una gran relevancia siendo Argentina unos de los países con más emprendedores de Latinoamérica¹⁵.

Puntualmente nunca trabajé directamente en el mundo de los medios, pero siempre fue un rubro al que de diferentes maneras, estuve ligada e interesada en su desarrollo.

Considero, que los cambios producidos por la irrupción de Internet y sus consecuencias directas e indirectas como el desarrollo de la inteligencia artificial, la realidad aumentada, realidad virtual, etc. han modificado a todos los ámbitos de la vida cotidiana y laboral de las personas.

Un público nuevo y dinámico obligó a la industria a actualizarse siendo más flexible y propensa a las transformaciones inmediatas. El *feedback* que permite las redes sociales, rompe el sistema clásico de la aguja hipodérmica¹⁶ y se quiebra el estilo lineal de emisor-mensaje-respuesta, siendo un sistema más complejo de ida y vuelta donde muchos receptores pueden responder a su emisor.

Los Medios, en el mundo, algunos antes otros después, no ajenos al contexto en el que se desarrollaran entendieron que debían suponer cambios y dejar de lado la receta “mágica” que durante décadas había funcionado a padres y abuelos. Quien mejor lo explica es Gordon Crovitz: “Esta es una cuestión de vida a o muerte. Muy tocados por la caída de las ventas y de la publicidad, los diarios no acaban de conseguir en internet los ingresos que pierden en el

¹⁵ Fundación Mediterránea (2014). “Argentina está entre los 20 países más emprendedores”.

Disponible en:

<https://comercioyjusticia.info/blog/pymes/argentina-esta-entre-los-20-paises-mas-emprendedores-2/>

¹⁶ Universidad de las Américas Puebla (2012). “Teoría de la Aguja Hipodérmica”. Disponible en: <http://web.udlap.mx/co21502/primeros-estudio/>

papel”, aseguró el expresidente de Dow Jones, (empresa propietaria del diario financiero de mayor tirada en EEUU, The Wall Street Journal)

Los medios son un mundo cerrado y la irrupción de las nuevas tecnologías permite a personas ajenas al medio tradicional poder presentar soluciones que hoy son necesarias para el mismo. Antiguamente era un trabajo de profesión y periodismo y legado que pasaba de padre a hijo, pero hoy el trabajo es dinámico y se necesitan equipos interdisciplinarios con distintas profesiones que permitan mantener nuevas formas de hacer periodismo.

En este contexto y conociendo la realidad de los diarios del interior del país es que pensé que la producción de contenidos para medios era una excelente oportunidad a una industria que está en crisis por sostener grandes estructuras de las que deberá deshacerse para poder sobrevivir, sino que lo terrible y maravilloso de la transformación no es slo que ha dejado profesiones obsoletas sino que requiere de la incorporación inmediata de nuevas industrias que nunca estuvieron ligadas al periodismo y la producción de contenidos.

Rescatando del punto 1.2.2., la afirmación de José Pochat, “nadie sabe hacia dónde vamos en el periodismo digital”, se pone en palabras la incertidumbre que refleja una clara crisis. Esta crisis representa una oportunidad para gente emprendedora.

Por lo tanto mi idea de desarrollar contenido para medios en papel que hoy no lo pueden o no quieren producir, en este contexto tan dinámico y cambiante es todo un desafío. Mis clientes los medios del interior, son menos propensos y lentas a las trasformaciones que se demuestra en la caída no tan pronunciada del papel como en capital.

El papel sigue siendo fuerte y es un modo efectivo y necesario para llegar a un público que por costumbre o tradición lo sigue consumiendo, en un mundo que por distintas circunstancias se resiste a un cambio cultural que tarde o temprano llegará pero que mientras tanto sigue siendo para nosotros un buen negocio.

Pensando en la sustentabilidad a través del tiempo, debemos trabajar en papel, seguir pensando en el desarrollo digital, porque es lo que podremos ofrecer a los lectores del mañana.

2.2. Interés Académico

Mi formación académica en Economía sumada a mi experiencia comercial y de gerenciamiento de proyectos en sus etapas iniciales, fueron disparadores para interesarme por el mundo emprendedor.

Me atreví en 2012 a participar de un concurso para emprendedores organizado por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires que me permitía asistir a seminarios focalizados para construir un plan de negocios. Sin embargo, fue recién con las herramientas brindadas por el MBA de la Universidad de San Andrés que profundicé los conocimientos, habilitándome a cuestionarme seriamente un proyecto independiente. Así fue que me animé a analizar un plan de negocio con las nuevas herramientas y *skills* aprendidas.

En el presente plan de negocio, he trabajado tanto la *big picture* como las áreas específicas de cada arista del emprendimiento, valiéndome de lo aprendido a lo largo de la Maestría.

Aquellas herramientas y *skills* estuvieron presentes desde un comienzo: pensamiento estratégico, evaluación del contexto macro, análisis de la industria, identificación de una oportunidad de negocio y de sus puntos débiles. También se reflexionó acerca de la sustentabilidad del proyecto, ¿cuál es la proyección a largo plazo? ¿Qué capacidades se irán adquiriendo? Después se fueron puliendo ideas para pensarlas ya como un plan de acción, donde hay que analizar los recursos humanos, el plan de marketing y finanzas.

El objetivo de esta presentación, es desarrollar los diferentes análisis del negocio de suplementos para diarios del interior de Argentina, a fin de echar un poco de luz a un proyecto que aún no ha nacido pero que se encara para llevar a cabo con un sustento sólido y los riesgos, que siempre existen, se minimicen.

3. Objetivos

3.1. Objetivos de corto, mediano y largo plazo

A continuación se plantearán los objetivos de la Agencia de Contenidos para Medios en diferentes etapas:

- Corto plazo: a 1 año
- Mediano plazo: a 5 años
- Largo plazo: a 10 años

3.1.1. Corto plazo

Durante este período el objetivo será poner en funcionamiento a la agencia.

Se capacitará al personal para conocer los objetivos y el rol de cada uno dentro de este proyecto. Los objetivos estarán clasificados en dos ejes:

Eje 1: Contenido

Si bien la agencia no es de noticias, sino de contenidos, la información plasmada en los suplementos deberá tener valor noticioso para el lector. Siendo esta variable subjetiva, será responsabilidad del equipo evaluar de manera continua la recepción de las temáticas planteadas y su respectivo feedback a través del cliente.

Eje 2: Ventas

Como se verá más adelante, en esta industria vale mucho la promoción “de boca en boca”, para bien o para mal. Mientras que los responsables del contenido se ocupan de su calidad, el equipo de ventas debe abordar a la mayor cantidad de potenciales clientes. Para ello es objeto de este primer año de funcionamiento, elaborar la base de datos y la planilla del seguimiento de ventas, contactar y visitar a los prospectos.

A corto plazo, se espera conseguir los primeros siete clientes de suplementos semanales que puedan en el futuro próximo ser quienes nos faciliten la recomendación de “boca en boca”.

3.1.2. Mediano plazo

En esta segunda etapa de la Agencia de Contenidos para Medios, se espera tener la empresa en funcionamiento.

El foco será el crecimiento en volumen de clientes y el posicionamiento de la marca. Serán fundamentales las actividades asociadas a las Relaciones Públicas ya que se esperan establecer vínculos estrechos con los actores claves en cada uno de los medios y su ecosistema.

En función de la demanda y el volumen de trabajo, se ampliará el equipo para mantener los valores de calidad y agilidad.

En el mediano plazo, se espera que ya la empresa haya quebrado el punto de equilibrio y, con una estrategia de ventas agresiva, tenga el 40% del *market share*.

3.1.3. Largo plazo

En el horizonte del largo plazo, habrá dos proyectos a evaluar para la Agencia:

Proyecto 1: Ampliar el soporte de los suplementos

Acompañar a los clientes que hayan logrado monetizar el negocio en soporte web, mobile u otro que pudiese surgir, con contenido digital para las mismas. Esto no implica solamente contenido en forma de texto, sino también imágenes, videos, infografía interactiva, etc.

Tal proyección, anticipa una evaluación de los recursos que se tienen al momento y la identificación de las modificaciones que se precisen para lograr el objetivo.

Proyecto 2: Expansión regional

Aprovechar las ventajas que brinda la tecnología a la hora de compartir contenido con “un solo click”, y armar redes de periodistas en otros países previamente seleccionados de América Latina que puedan proveer del contenido crudo. En la estructura de producción de contenidos ya conformada y aceptada en Buenos Aires, se editará y se remitirá a los clientes. En cuanto el equipo de ventas, será importante evaluar si conviene contratar a ejecutivos comerciales locales o bien viajar desde Buenos Aires.

3.2. Herramientas utilizadas

Tal como se comenta en el punto 2.2., a fin de desarrollar este plan de negocio, se han utilizado diversos conceptos y herramientas de Administración de Negocios que son consideradas como fundamentales para evaluar y determinar la viabilidad del proyecto.

Una herramienta implementada fue el análisis PEST. Este instrumento permite evaluar en particular cuáles son los factores del entorno que pueden modificar o influir en el proyecto. Los factores analizados son los que le dan el nombre a la herramienta: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.¹⁷

Se realizó también un análisis de las 5 Fuerzas de Porter en el cual se reflexiona cuál es la situación en la que se encuentra el emprendimiento comparándolo con los competidores actuales, los nuevos competidores, cuáles son los bienes sustitutos que pueden tanto reemplazar como perjudicar su negocio, y la magnitud de la fuerza que tiene respecto al poder de negociación frente a sus proveedores y con los clientes.¹⁸

¹⁷ KNOWLEDGE FOR HEALTH (2017). “What is PEST Analysis?”. Disponible en: https://www.k4health.org/sites/default/files/migrated_toolkit_files/Handout%20PEST%20Analysis.pdf

¹⁸ PORTER, M. (2007), “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. Harvard Business Review.

Es decir, mientras con el análisis PEST podemos evaluar el macroentorno, con las 5 Fuerzas de Porter focalizamos el análisis en el microentorno.

Por otro lado, será a través del Modelo FODA que implica realizar un análisis interno y externo. Es decir, un análisis interno en cuanto a las Fortalezas y Debilidades propias del emprendimiento; y un análisis externo referido a los aspectos que pueden ser considerados como Oportunidades o bien como Amenazas en el entorno donde se desenvuelve el negocio planteado.¹⁹

Asimismo, se seleccionó el Modelo Canvas de Alex Osterwalder para indagar el plan de negocio de manera integral. Esta herramienta permite cuestionarse cada una de las variables que afectan al *core* del negocio propuesto y exige plasmarlo de una manera sintética y clara en una estructura predeterminada. Se aplicará este tipo de análisis y se detallará el contenido para hacer una explicación más exhaustiva de cada uno de los elementos involucrados.²⁰

En referencia a las actividades relacionadas al Marketing del negocio, será con la herramienta de estudio de “las 4 P del Marketing” que se trabajará más adelante. Este instrumento diseñado por Jerome MacCarthy, a fines de la década de 1950, es uno de los más usuales y recorre cuatro variables que pueden ser administradas: Precio, Producto, Promoción y Plaza.²¹

Por último cabe mencionar, que se hará un análisis financiero para determinar la viabilidad del negocio.

¹⁹ THE ECONOMIC TIMES (2018). “*SWOT Analysis*”. Disponible en:

<https://economictimes.indiatimes.com/definition/swot-analysis>

²⁰ INSTITUTO NACIONAL DEL EMPRENDEDOR (2000). “*Modelo CANVAS*”. Disponible en: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45818805/LECTURA_REFORZAMIENTO_MODULO_2.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1525899049&Signature=PC6wLW3bPjRC1WB%2F8HH2wHEmgFk%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLECTURA_REFORZAMIENTO_MODULO_2.pdf

²¹ ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL (2012). “*Marketing Mix: las 4 P del Marketing*”. Disponible en:

<http://www.eoi.es/blogs/josefinapaniagua/2012/01/25/marketing-mix-las-4-ps-de-marketing/>

4. Oportunidad del negocio

La oportunidad de negocio representa un punto clave en este trabajo ya que es aquella que valida la misma existencia y sustentabilidad de este proyecto.

Es por esta razón, que se encontrarán a continuación las cuatro circunstancias que hacen atractivo y propicio este emprendimiento explicados en cada uno de los cuatro subtítulos:

4.1. Derribando mitos: la edición papel sigue siendo el ingreso principal de los diarios y, contrario al “imaginario colectivo”, en algunos países la tendencia de la tirada es alcista.

4.2. La agenda política la sigue marcando el papel: además de los beneficios económicos directamente relacionados a las ventas, existe el poder como gran motor de sostén de los diarios y es el diario papel el que sigue imponiendo los temas relevantes de debate sociopolíticos.

4.3. Achicando estructuras: los medios se ven en la necesidad de reducir costos fijos sin poner en detrimento la calidad de sus publicaciones.

4.4. Agencias de noticias: existen muchas agencias de noticias y agencias de contenidos, pero pocas de contenidos para medios.

4.1. Derribando mitos

Daniel Desein, presidente de ADEPA, afirmó en una jornada de capacitación titulada “Tendencias, innovación y estrategias para productos impresos” en agosto de 2017: “Haremos algo que hacemos poco y deberíamos hacer más. Asistimos a infinidad de congresos, seminarios, talleres, cursos y debates sobre los desafíos del mundo digital pero hablamos poco sobre nuestras ediciones impresas. Y es el papel el que sostiene la industria de los diarios, a

pesar de una recurrente narrativa sobre su muerte que acumula pronósticos fallidos”.²²

La apocalíptica predicción que pregona que los medios en papel van a morir es una constante que se viene sosteniendo desde hace unos 20 años cuando Internet irrumpió en el mundo de los medios y se tomó este presagio como una realidad indiscutible e irrefutable. Sin embargo, la realidad que viven es muy distinta, y si bien muchos tuvieron la capacidad de diversificar su negocio en múltiples rubros, como el caso de La Gaceta de Tucumán²³, lo cierto es que hoy el papel sigue siendo uno de los ingresos más fuertes del negocio periodístico que sostiene a estos medios.

“A pesar de que el New York Times ha logrado una cifra extraordinaria, récord dentro de los diarios en materia de suscripciones, los ingresos siguen dependiendo del viejo soporte. Dos tercios de los ingresos siguen viniendo del papel, 65% de los ingresos están ligados a la publicidad o a la compra de papel en el NY Times. Solamente hay un 28% que viene de lo digital. Y luego un 6% de nuevos negocios. Cuando vemos los mercados desarrollados constatamos, por el contrario, una caída sostenida y significativa en las últimas décadas. América Latina está fuera de esa tendencia con una circulación estable. Eso se da porque en buena parte de los países latinoamericanos hubo una sustitución de los diarios tradicionales por nuevos productos. (...) Hoy el diario más vendido de habla hispana es un diario peruano que se llama Trome, que vende 700 mil ejemplares por día.”²⁴

En algunos países inclusive la tirada en papel subió arrojando por tierra todos los mitos de que el papel está muerto. El negocio digital llegó para quedarse, todos saben eso. Algunos sostienen que los procesos de cambio de todo a digital, llevarán un tiempo que le permite al papel hoy en día no sólo sobrevivir,

²² ADEPA (2017). “*Repensando el papel*”. Disponible en: <http://ADEPA.org.ar/repensando-el-papel/>

²³ La Gaceta de Tucumán si bien trabajo su medio con cosas menester a su rubro como la incorporación de notas de calidad, implementar suplementos adecuados, juegos, políticas de marketing, por otro lado incursiono en el negocio financiero con el desarrollo de un sólido club de lectores con tarjeta de beneficios y un negocio inmobiliario respaldado por una marca consolidada, entre otros negocios de rubros ajenos al medio.

²⁴ ADEPA (2017) “*El presidente de ADEPA disertó sobre el futuro de los diarios en Neo Media Lab 2017*”. Disponible en: <http://ADEPA.org.ar/el-presidente-de-ADEPA-diserto-sobre-el-futuro-de-los-diarios-en-neo-media-lab-2017/>

sino ser un sostén de la industria. Mientras tanto, hay otra corriente que sostiene que el diario papel jamás desaparecerá, sino que más bien convivirá con los nuevos soportes.

“Las cifras nos marcan que el papel es mucho más fuerte de lo que creemos, de lo que está instalado en el imaginario de la mayor parte de los ciudadanos, de los lectores y también de los periodistas,”²⁵ concluyó Dessein en su conferencia.

4.2. La agenda política la sigue marcando el papel

En la conferencia ya mencionada, Dessein sostuvo que: “El papel tiene la capacidad para fijar agenda, jerarquía, contexto, atención, retención. Las ediciones impresas son guías de relevancia.”

Si bien el papel sigue vivo y generando ingresos, como se menciona a lo largo de este plan de negocio, también marca agenda política, ya que su prestigio, seriedad y lealtad de su público sigue intacto. Hay miles de lectores que se identifican ideológicamente con un diario y el papel da esa impronta de que si está impreso es más serio. De ahí proviene el viejo proverbio popular “es cierto porque lo leí en el diario”, como destacan en la conferencia. Como si aquello que estaba impreso fuese veraz y no habría lugar a duda.

Un caso emblemático y reciente que denota la credibilidad del papel. Fue el mismo fundador de Facebook quien cuando se encontró en una encrucijada legal y de opinión pública por la venta de datos de sus usuarios, eligió focalizar sus esfuerzos y planificar una campaña de comunicación en todas las tapas de los diarios impresos de Inglaterra.

“El presidente ejecutivo y creador de la red social Facebook, Mark Zuckerberg, se disculpó el domingo ante los medios británicos por permanecer impasible después de que una aplicación “traicionara la confianza” de sus usuarios y facilitara el escándalo de adquisición ilegal de datos de la consultoría

²⁵ Ibídem.

Cambridge Analytica.”²⁶, reza un artículo de la prensa europea. Mientras que CNN, comenta que “el fundador de Facebook, Marck Zuckerberg, tomó páginas completas en las ediciones dominicales de varios periódicos británicos y estadounidenses para pedir disculpas”²⁷.

La elección de los medios tradicionales demuestra que inclusive uno de los padres de las redes sociales y de las compañías más grandes del mundo, sigue creyendo en el prestigio que le da el papel impreso y contar con una maca de un periódico de trayectoria, pudiendo haber elegido cualquier otro soporte tecnológico para ofrecer disculpas.

Esto es un caso más que demuestra que los medios tradicionales marcan agenda y gozan de credibilidad y que el papel sigue reteniendo su prestigio de antaño.

4.3. Achicando estructuras

“Lo concreto es que en 2017, cuando pasaron más de dos décadas del lanzamiento de nuestras ediciones online, más del el 90% de los ingresos provienen del papel y la mitad de nuestros ingresos publicitarios migró, fundamentalmente, a Google y Facebook. Hoy revalorizamos el papel, al que se le extendieron prematuros certificados de defunción, y a una audiencia leal que está dispuesta a pagarnos por nuestros contenidos digitales. Las estructuras se achicaron, nuestro management se sofisticó, encontramos instrumentos para amortiguar la caída de circulación y desarrollamos nuevos negocios asociados a las marcas.”²⁸

Algunos pocos años después de que Internet desembarcara en Argentina, muchos medios comenzaron su proceso de transformación al mundo digital,

²⁶ Europa Press (2018). “El creador de Facebook pide perdón a través de los periódicos británicos por la crisis de Cambridge Analytica”.

Disponible en: <http://www.europapress.es/internacional/noticia-creador-facebook-pide-perdon-traves-periodicos-britanicos-crisis-cambridge-analytica-20180325110348.html>

²⁷ CNN (2018). “Facebook’s Mark Zuckerberg says sorry in full-page newspaper ads” Disponible en: <https://edition.cnn.com/2018/03/25/europe/facebook-zuckerberg-cambridge-analytica-sorry-ads-newspapers-intl/index.html>

²⁸ ADEPA (2017). “Los diarios diarios, diez años después”.

Disponible en: <http://ADEPA.org.ar/los-diarios-diez-anos-despues/>

entendiendo que el cambio que venía era algo duradero que los obligaba a desarrollar un juego diferente al que estaban acostumbrados.

En nuestro país, el comienzo del negocio digital fue mal entendido y desconocido por la gente que manejaba los medios y trataron de copiar el modelo y sistema papel a la web, transcribiendo tal cual el negocio que ya tenían, sin entender que el mundo digital requería un lenguaje nuevo y distinto. Era un modelo diferente, con reglas propias y herramientas multiplataforma que hasta ese momento no se habían manejado.

Es lógico que los dueños de los medios quisieran replicar la “fórmula mágica” que durante años y décadas había servido a generaciones a hacer del negocio de los medios un modelo rentable. Hay que entender que los medios, por lo general, son empresas tradicionalmente familiares²⁹, que pasan como un legado de padre a hijo o a alguien de la familia que se hará cargo del negocio.

Junto con la llegada de internet, también aparecieron los actores de los buscadores y las redes sociales. Estos permitieron a los usuarios de la red agilizar el uso frecuente de la misma y comenzar a familiarizarse con esta tecnología, con herramientas que resultaban fáciles de usar y amigables. Las mismas, se fueron perfeccionando y poco a poco se transformaron en unos de los grandes negocios de proveedores de contenidos que ellos mismos no producían, pero del cual sacaban rédito.³⁰

Por ese entonces la caída del papel y suscripción de los diarios fue abrupta³¹, ya que todos los medios ofrecían su contenido gratuito por Internet. No tenía sentido pagar por algo que se podía obtener de forma gratuita y visitar todos los medios sin pagar un centavo por ello.

Los medios trataron de hacer rentable el negocio por medio de la publicidad por internet, pero Google y Facebook, ofrecían mejores precios y una llegada mucho mayor que cualquier medio de Argentina. Por lo tanto la publicidad

²⁹ Información brindada por Gustavo Vittori, ex Director General del diario El Litoral de la Provincia de Santa Fe, el día 3 de mayo de 2018.

³⁰ MARTÍNEZ MOLINA, M. (2007). “*La crisis de los grandes periódicos*”. Disponible en: https://www.infoamerica.org/icr/n02/martinez_molina.pdf

³¹ LA NACIÓN (2007). “*¿Adiós al papel?: los diarios ante el desafío digital*”. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/886315-adios-al-papel-los-diarios-ante-el-desafio-digital>

comenzó a migrar de los medios tradicionales a las nuevas ofertas de estos gigantes de la tecnología, que eran atractivas económicamente y con respecto a su alcance de potenciales clientes.³²

Facebook y Google se repartieron el gran negocio de la publicidad on line, dejando a los medios solo una porción muy pequeña, que además deben compartir con los jugadores de siempre, es decir los otros medios.³³

El negocio digital se hace insostenible para los medios y el papel, por el momento, sostiene aun todo el negocio. Sobre este punto, Javier Moll afirma: “No podemos, ni queremos, vivir de espaldas a Facebook y Google porque estamos ante un cambio de paradigma donde los escenarios se transforman y toca adaptarse desde el punto de vista de esquemas, estrategias o estructura.”³⁴

Los medios debieron reducir estructuras para sobrevivir ante una constante crisis de muchos años y buscar nuevos profesionales, no ya del mundo periodístico sino más bien del ambiente tecnológico.

Estas estructuras más pequeñas focalizadas en aprender el negocio digital y a la vez sustentar el de papel, no tiene los recursos o bien no le es rentable diseñar los suplementos para el diario y se prefiere contratar a una estructura externa que lo haga por ellos.³⁵

Un ejemplo actual es el que compartió Ángeles Mariño, Jefa de Redacción del diario El Tribuno de Salta: “Sí, definitivamente debemos comprar contenido a agencias externas. Solemos hacerlo a pequeñas empresas locales pero su oferta es limitada. Si me ofrecieran suplementos o revistas de temas puntuales como arquitectura, estaría dispuesta a evaluarlos”. Similares respuestas se

³² BUSINESS INSIDER (2017). “Google and Facebook dominate digital advertising”. Disponible en: <http://www.businessinsider.com/google-and-facebook-dominate-the-world-of-online-advertising-charts-2017-12>

³³ Ibídem.

³⁴ Diario El Español (2015). “Los diarios negocian con Google y Facebook la monetización de sus contenidos”. Disponible en: https://www.lespanol.com/economia/medios/20171215/diarios-negocian-google-facebook-monetizacion-contenidos/269474160_0.html

³⁵ Información brindada por Ángeles Mariño, Jefa de Redacción del diario El Tribuno de la Provincia de Salta, el día 27 de abril de 2018.

identifican en conversaciones sostenidas con personas que trabajan para diarios de Tucumán, Santa Fe y Río Negro.³⁶

4.4. Generación de contenidos

En el ecosistema de los medios existen empresas que se dedican a generar contenido periodístico. Estas empresas se pueden clasificar en dos grandes rubros.

Agencias de noticias: “Una agencia de noticias recaba, produce y distribuye información escrita y/o audio-visual en forma constante e inmediata a otros medios de comunicación o instituciones diversas suscritas en su país de origen o del extranjero, transmitiéndola por algún tipo de tecnología, mediante el cobro de una tarifa”.³⁷ A continuación, algunos ejemplos:

- Télam
- EFE
- Reuters

Agencia de contenidos: “Son agencias especializadas en pensar y crear contenidos de valor para atraer a usuarios y potenciales clientes. Lo que ellas pueden ofrecernos cuando nosotros no estamos preparados o no tenemos posibilidades de crear contenidos de calidad. Con esa información eligen el mejor tipo de contenidos o formatos que se adapten a los objetivos de la empresa o marca teniendo en cuenta las necesidades de sus clientes.

³⁶ Información brindada por las siguientes personalidades del mundo del diario: a) José Pochat, CEO del diario La Gaceta de la Provincia de Tucumán, el día 27 de abril de 2018; b) Gustavo Vittori, ex Director General del diario El Litoral de la Provincia de Santa Fe, el día 3 de mayo de 2018; c) Nicolás Piccoli, Director de la Edición Digital del diario Río Negro de la Provincia de Río Negro, el día 2 de mayo de 2018.

³⁷ UNIVERSIDAD DE SONORA (2015). “Tesis sobre Agencias de Noticias en México”. Disponible en: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/8881/Capitulo1.pdf>

Su función es crear estrategias y contenidos para generar la confianza de un público objetivo, informar y fidelizar.”³⁸ A continuación, algunos ejemplos:

- Extra
- Productora de servicios periodísticos
- DIB

La diferencia fundamental entre la Agencia de Noticias y la Agencia de Contenidos surge de sus respectivas definiciones. Mientras la Agencia de Noticias genera cables de noticias³⁹, la Agencia de Contenido crea productos “de valor para atraer a usuarios y potenciales clientes”, como dice la definición.

Este plan de negocios tiene como principal objetivo sentar las bases para fundar una Agencia de Contenidos a través de la cual ofrecer a los diarios del interior, diferentes suplementos.

4.4.1. Otros jugadores

Según datos de ADEPA que agrupa a: “180 empresas periodísticas de todo el país, editoras de diarios, periódicos, revistas y sitios web, siendo hoy la institución más representativa del periodismo nacional”⁴⁰, existen seis agencias de contenidos registradas, pero se conoce en el rubro de los medios que

³⁸ RUSSO, C. “Agencias de contenido: ¿Qué es y qué no es?”. Disponible en: <https://claudioinacio.com/2016/09/05/agencia-de-contenidos/>

³⁹ “El cable de noticia es un texto periodístico que proviene de las Agencias de Noticias. Las agencias de noticias son empresas periodísticas creadoras y proveedoras de noticias. Pueden ser nacionales o internacionales. Existen dos tipos de cables de noticias: a) cable anticipo: el cable anticipo es una noticia que anticipa un hecho concreto; b) cable ampliación: el cable ampliación es una noticia que amplía el hecho concreto. Las características de los cables de noticias: i) Uso de párrafo partido (textos sin puntos, una oración por párrafo). El párrafo partido permite una mejor utilización de la información al periodista que recibe el cable, quien debe realizar otro texto periodístico utilizando dicha información. Es más rápido y fácil de leer; ii) Uso de pocos conectores; iii) Uso de citas; iv) Claridad textual; v) Veracidad de los hechos; vi) Estructura: pirámides invertidas.” (SANGUINETTI, M. (2016) “Resumen técnicas de narración”. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/264764082/Resumen-Tenicas-de-Narracion>

⁴⁰ ADEPA (2016). “¿Qué es ADEPA?”. Disponible en: <http://ADEPA.org.ar/que-es-ADEPA/>

existen otras de las que no hay cifras oficiales. La información fue corroborada por diferentes referentes del mundo periodístico.⁴¹

Si bien existen competidores, la propuesta diferencial es poner nuestro esfuerzo en aquellos diarios del interior que siendo los más necesitados de este tipo de material son los menos tenidos en cuenta por las agencias de contenidos que centran sus esfuerzos en complacer a los grandes medios de Capital, Rosario y Córdoba.

4.4.2. Caso de éxito: Catrasca⁴²

Catrasca es una agencia de contenidos, especializada en humor y juegos, que comenzó a trabajar poco antes del día 5 de febrero de 2012 (fecha oficial fundacional) y aún hoy sigue creciendo, proveyendo contenido a más de 40 diarios en Argentina. (Ver Anexo A) Tiene una tirada superior a los 300.000 ejemplares y más de 100.000 seguidores en Facebook.

“Lo primero que tuvimos fue la idea de hacer un suplemento de calidad a un precio competitivo pero sabíamos que el mercado de Capital (Federal) estaba saturado. Por eso decidimos poner foco en los medios del interior y eso fue lo que hicimos. Teníamos la idea y el plan de implementación desarrollado pero Catrasca era un nombre desconocido y poco convencional, salvo que fuese para un suplemento de humor, como era el caso. Luego, le agregamos juegos. Viajamos a Santa Fe el 15 de enero y conseguimos nuestro primer gran cliente con el director Gustavo Vittori de El Litoral a quien le encantó la idea y comenzamos a salir el domingo 5 de febrero de 2012⁴³”, aseguró Pablo Arrizabalaga, ex director comercial y uno de los fundadores de Catrasca.

⁴¹ Información brindada por las siguientes personalidades del mundo del diario: a) José Pochat, CEO del diario La Gaceta de la Provincia de Tucumán, el día 27 de abril de 2018; b) Gustavo Vittori, ex Director General del diario El Litoral de la Provincia de Santa Fe, el día 3 de mayo de 2018.

⁴² Este apartado se realizó gracias a la información provista por sus fundadores, Santiago Cornejo y Pablo Arrizabalaga. Sitio web de Catrasca: <http://www.catrascacomunicacion.com/>

⁴³ Nota que salió publicada en la Revista Nosotros del Litoral de Santa Fe el día de su lanzamiento. Disponible en: <http://www.ellitoral.com/index.php/diarios/2012/02/25/nosotros/NOS-08.html>

Su principal objetivo del negocio está basado en los diarios del interior a quien proveen de suplementos papel, páginas diarias de humor y juegos y página web interactivas para las secciones de entretenimiento de los diarios digitales.

Una vez conseguido el primer diario, con una tirada promedio en ese entonces de 32.000 ejemplares los domingos, según el IVC, vinieron otros diarios que apoyaron la propuesta de la agencia y poco a poco se fueron sumando hasta llegar a los 7 diarios en seis meses.

“Veníamos creciendo, pero necesitábamos mucho más si queríamos sobrevivir, así que decidimos viajar a visitar a todos los diarios que pudiéramos del interior, previa reunión que había conseguido ya en Bs As. Fuimos a Santa Fe a visitar a nuestro primer cliente, de ahí a Paraná a buscar El Diario y EL Uno, luego a Corrientes a ver a Carlos Romero Feris del Litoral y al otro día Chaco, Formosa y Jujuy. Al día siguiente paramos en todos los pueblos donde había diario y hablamos con Daniel Vogel del Debate de Zarate, paramos en Pergamino y hablamos con Romina Apesteguia, En baradero, Rojas y otras localidades más.

Ese viaje fue muy provechoso y cosechamos como 20 diarios en total. Brindamos me acuerdo cuando llegamos a ese número y a partir de ese momento que otros te acepten fue más fácil.” aseguró Arrizabalaga

Catrasca comercializa como producto estrella sus suplementos de humor y juegos que coloca en diarios. Además, ha desarrollado otras líneas de producto como una página interactiva que puede ser incluida en los sitios web de los periódicos. Por cada uno de estos productos, Catrasca cobra un canon fijo mensual.

Catrasca se hace socio de ADEPA y comienza a relacionarse con todos los dueños de medios, lo que representaba una gran oportunidad para hacer negocios y mantener los vínculos.

La estructura se comenzó a agrandar debido a la demanda y entraron diseñadores, web master, productora de contenidos y cadete.

“En tres años habíamos alcanzado los 40 diarios y comenzado el negocio de Catrasca Comunicación con nuestro primer gran cliente que fue el Banco Nación” contó el ex fundador.

Catrasca Comunicación es una agencia de comunicación, una nueva línea de negocios que abrió sus puertas en 2014 con la idea de proveer a instituciones privadas y públicas una comunicación institucional diferente por medio del humor y los juegos. Entre sus clientes se destaca importantes bancos, diferentes laboratorios y empresas privadas.

La agencia entendió que el negocio estaba, no en los grandes medios de Capital Federal, sino por el contrario, en todo el universo de medios del interior, que buscaban ansiosos contenido de primer nivel al que no podían acceder para sus diarios. Catrasca le permitió contar con todo un equipo de más de 30 humoristas que van publicando alternadamente en el suplemento y con un sistema de juegos de primer nivel realizado por un equipo de especialistas y diseñadores. Entre ellos se encuentran el popular sudoku, las diferencias, sopa de letras, la historieta y tantos otros juegos.

Algunos ejemplos de diarios en la actualidad donde se puede encontrar Catrasca:

- Pregón de Jujuy:
- El Litoral de Santa Fe:
- Diario Crónica de Comodoro Rivadavia:
- El Debate de Zarate:
- Democracia de Junín
- El Uno de Mendoza
- Tiempo Sur de Rio Gallegos

5. Análisis estratégico

5.1. Análisis del macroentorno

En primer lugar, se trabajará sobre el análisis del macroentorno utilizando la herramienta PEST.

A través del análisis PEST, se busca entender el contexto político-legal, económico, socio-cultural y tecnológico actual que incidiría en la compañía.

5.1.1. Entorno Político-Legal

El último cambio de gobierno en diciembre 2015, con la asunción del actual Presidente Mauricio Macri, ha sido un hito político en la historia de la Argentina por múltiples causas. La causa más evidente es que es el primer gobierno no peronista ni tampoco radical en asumir el mando presidencial del país desde hace un siglo.⁴⁴

Este nuevo gobierno ha promovido políticas y leyes para impulsar el crecimiento de PyMEs, a las que identifica como “un motor esencial para el desarrollo”⁴⁵:

- El 99% de las empresas argentinas son PyMEs
- Más de 4.1 millones de argentinos trabajan en PyMEs
- El 70% del empleo lo generan las PyMEs⁴⁶

⁴⁴ LOS ANDES (2015). “Mauricio Macri: el primer presidente desde 1916 que no es peronista ni radical.”

Disponible en: <https://losandes.com.ar/article/mauricio-macri-el-primer-presidente-desde-1916-que-no-es-peronista-ni-radical>

⁴⁵ INFOBAE (2016). “Macri destacó los beneficios de la ley para las PyME: ‘son un motor esencial para el desarrollo sustentable’”. Disponible en:

<https://www.infobae.com/politica/2016/10/23/macri-destaco-los-beneficios-de-la-ley-para-las-pyme-son-un-motor-esencial-para-el-desarrollo/>

⁴⁶ EL CRONISTA (2017). “El después de la Ley Pyme: qué cambió a un año de su sanción”. Disponible en:

<https://www.cronista.com/pyme/negocios/La-Ley-Pyme-y-despues-20170912-0002.html>

Imagen 1: Cantidad de PyMEs argentinas (hasta abril 2018)



Fuente: sitio web del Ministerio de Producción de la Nación (2018)

Tal como se observa en el tercer recuadro de la imagen, se sancionó una ley para fomentar la creación y el fortalecimiento de emprendimientos y PyMEs, generando un marco legal que ayudara a estas organizaciones a potenciar su crecimiento. De hecho, un 44% de las PyMEs argentinas se han registrado posteriormente a la sanción de la Ley Pyme N° 27.264.

Esta ley ha otorgado los siguientes:

Imagen 2: Los beneficios de la Ley Pyme N° 27.264



Fuente: Sitio web de Programa Pro PyMEs (2017)

A lo largo de la presidencia de Mauricio Macri, se aprobaron también otras leyes que favorecen a las PyMEs, tales como:

- Ley de apoyo al capital emprendedor, Ley N° 27.349⁴⁷: aquí se crea la figura de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.)
- Ley de Financiamiento Productivo: aprobada el 10 de mayo de 2018, esta ley impactará positivamente en el financiamiento de pequeñas y medianas empresas.⁴⁸

Surge de este análisis, que el entorno político-legal para la creación de un emprendimiento con aspiraciones de ser una pequeña empresa es positivo y promocionado por el gobierno actual.

5.1.2. Entorno Económico

En el sitio web del Ministerio de Hacienda de la Nación, el oficialismo afirma: “Hemos comenzado a desandar años de malas políticas económicas para que la inversión comience a crecer. Se corrigieron ya buena parte de las distorsiones de precios relativos (tarifas, tipo de cambio, tasas de interés) y se eliminaron numerosas regulaciones distorsivas (el cepo cambiario, las Declaraciones Juradas Anticipadas de Importación (DJAI), trabas a las exportaciones,(...) que desalentaban la inversión.”⁴⁹

El resto del mundo, a pesar de los cambios de rumbo de impacto positivo en el contexto internacional, lee la economía de Argentina de una manera más cauta. En palabras de la cadena BBC: “El anuncio de que Argentina negocia el auxilio financiero del Fondo Monetario Internacional (FMI) confirmó lo que los mercados venían percibiendo hace meses: que el plan económico de Macri es

⁴⁷ Sitio web de AFIP. Biblioteca electrónica. Disponible en:
http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/LEY_C_027349_2017_03_29

⁴⁸ LA NACIÓN (2018). “*Qué cambios introduce la Ley de Financiamiento Productivo*”. Disponible en:
<https://www.lanacion.com.ar/2132914-que-cambios-introduce-la-ley-de-financiamiento-productivo>

⁴⁹ Sitio web del Ministerio de Hacienda de la Nación. Disponible en:
<https://www.economia.gob.ar/onp/html/presutexto/proy2018/mensaje/mensaje2018.pdf>

menos exitoso de lo que se creía.”⁵⁰ El resto de los países, y la misma Argentina, se encuentran a la expectativa del cierre de negociaciones entre Nicolás Dujovne, Ministro de Hacienda de la Nación, y Christine Lagarde, Directora del FMI, para conocer el monto y la “letra chica” del acuerdo.⁵¹

El núcleo del pedido de crédito al FMI es el sostener el plan gradualista que planteó el oficialismo como bandera de campaña.⁵² Tiene como objetivo último bajar la inflación en la cual influyen múltiples variables. “La volatilidad financiera que se registra en los últimos días, con una devaluación del peso cercana al 10%, tendrá costos en la inflación, en la actividad y también en el consumo masivo. (...) No se espera que se cumplan las proyecciones realizadas por el Gobierno en materia de inflación. (...) Si bien el mercado ve que hay intenciones de controlar la inflación, está todo muy revuelto. Se espera un alza de precios de entre 20 y 21%.”⁵³

En definitiva, en el periodo corriente⁵⁴, la definición más precisa es que “se vive incertidumbre por la economía argentina”.⁵⁵

En cuanto a indicadores económicos, durante los últimos diez años el PBI ha mostrado un crecimiento pero con claros desvíos. A continuación, se grafica:

Universidad de
San Andrés

⁵⁰ BBC MUNDO (2018). “Argentina: 4 errores que llevaron a Mauricio Macri a pedir auxilio al FMI para evitar una crisis económica en el país”. Disponible en:

<http://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-44062232>

⁵¹ TODO NOTICIAS (2018). “Nicolás Dujovne, Christine Lagarde y el detrás de escena de la negociación entre la Argentina y el FMI”. Disponible en:

https://tn.com.ar/politica/nicolas-dujovne-christine-lagarde-y-el-detras-de-escena-de-la-negociacion-entre-la-argentina-y-el_868305

⁵² ÁMBITO FINANCIERO (2018). “FMI, gradualismo y financiamiento: las 10 frases que dejó Peña”. Disponible en:

<http://www.ambito.com/920770-fmi-gradualismo-y-financiamiento-las-10-frases-que-dejo-pena>

⁵³ CRONISTA (2018). “Por la suba del dólar y una mayor inflación esperada, proyectan caída del consumo de hasta 1,7% este año.” Disponible en:

<https://www.cronista.com/negocios/Por-la-suba-del-dolar-y-una-mayor-inflacion-esperada-proyectan-caida-del-consumo-de-hasta-1-7-este-ano-20180509-0032.html>

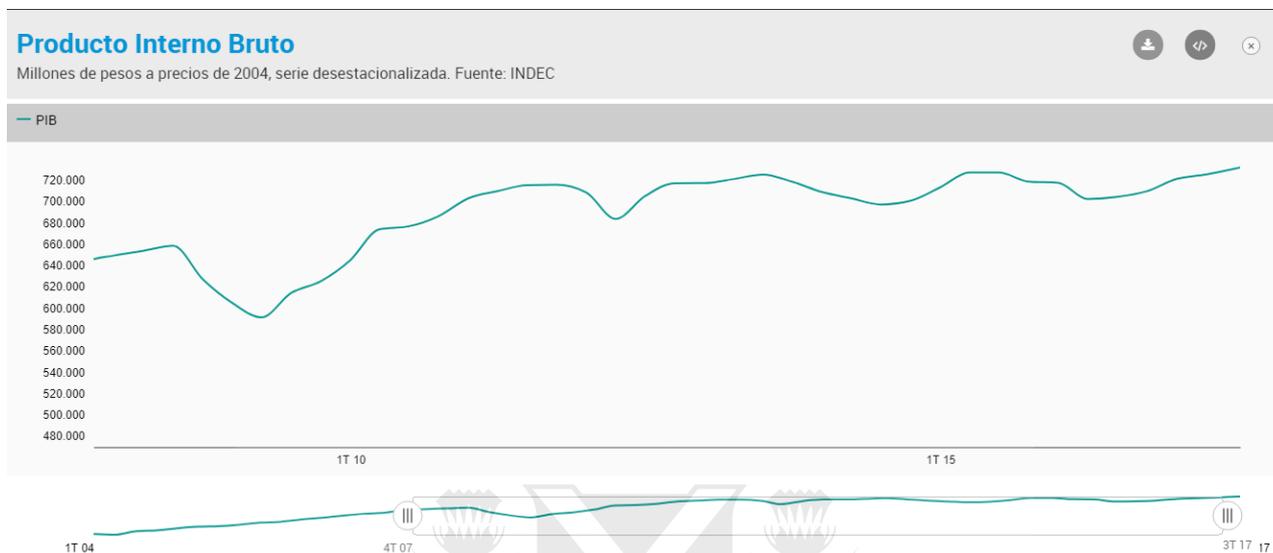
⁵⁴ Periodo en el que fue escrito este plan de negocios: Segundo trimestre de 2018.

⁵⁵ CANAL 9. “Se vive incertidumbre por la economía argentina.” Disponible en:

<http://www.elnueve.com.ar/canal-9-y-la-comunidad/se-vive-incertidumbre-por-la-economia-argentina-78577>

Gráfico 1:

Evolución del PBI - Cuarto Trimestre 2007 hasta Cuarto Trimestre 2017
(MM de pesos a precios constantes, base: 2004)



Fuente: Ministerio de Hacienda de la Nación (2018)

Si el análisis profundiza en Industrias Culturales⁵⁶, los datos oficiales relevantes son los siguientes:

- “Las IC representaron en 2016 el 2,5% del valor agregado bruto (VAB). Entre 2004- 2016 evolucionó favorablemente en términos reales a una tasa anual del 4,8%, superior al total de la economía (3,0%).”⁵⁷
- “Las IC explican una parte significativa del empleo joven y favorecen la creación de nuevos emprendimientos y microempresas a nivel mundial. En nuestro país genera 177.481 puestos de trabajo asalariado en el sector privado, representando el 2,7% del empleo total (II trim. 2017). La

⁵⁶ “Las industrias culturales (IC) comprenden una amplia gama de actividades vinculadas con la creación, producción y comercialización de bienes y servicios culturales. Pueden ser agrupadas en torno a cuatro núcleos fundamentales: Audiovisual (cine y televisión), Editorial (edición de libros, **diarios** y revistas), Fonográfico (música y radio); y un cuarto núcleo que incluye otras actividades, entre ellas por ejemplo, video juegos, deportivas y esparcimiento.”

Fuente: Ministerio de Hacienda de la Nación. Disponible en: https://www.economia.gob.ar/peconomica/docs/2018/SSPE_Cadena_de_valor_Industrias_Culturales.pdf

⁵⁷ *Ibidem*.

informalidad laboral es un tema de interés ya que alcanza al 43% de los empleados asalariados, quienes perciben un ingreso 53% menor a aquel percibido por los asalariados formales.”⁵⁸

- “El ritmo de crecimiento del empleo durante los últimos 12 años fue menor que el promedio de la economía: 1,7% vs 2,0% respectivamente, y los últimos datos (I sem. 2017) muestran un retroceso de 2,5%, explicado mayormente por la caída de edición e impresión.”⁵⁹

5.1.3. Entorno socio-cultural

En el año 2015, varios titulares de diarios compartían que Argentina había encabezado el ranking mundial de países lectores.

Un diario argentino publicaba por aquel entonces: “Se conocieron los resultados de la encuesta mundial sobre consumos culturales, que mide los hábitos vinculados a horas dedicadas por las poblaciones nacionales a mirar televisión, escuchar radio, navegar en internet y leer libros. En el apartado lectura de la encuesta mundial realizada por la NOP World, destaca que Venezuela y la Argentina son los países de América donde, en ese orden, más horas semanales se dedican a leer.”⁶⁰

Asimismo, la Encuesta Nacional de Hábitos de Lectura 2011, arrojó más detalle sobre este hábito incorporado por los argentinos. Los datos estadísticos más relevantes son⁶¹:

- 9 de cada 10 argentinos tiene como hábito incorporado la lectura
- El 79% lee por placer

⁵⁸ Ibídem.

⁵⁹ Ibídem.

⁶⁰ DIARIO REGISTRADO (2015). “¿Sabes cómo se ubica la Argentina en el ranking mundial de lectura?”. Disponible en: https://www.diarioregistrado.com/cultura/-sabes-como-se-ubica-la-argentina-en-el-ranking-mundial-de-lectura-_a56339dee17bfa0004e87c8de

⁶¹ EL TRIBUNO (2012). “El 90% de los argentinos tiene como hábito la lectura”. Disponible en: <https://www.eltribuno.com/salta/nota/2012-8-25-12-24-0-el-90-de-los-argentinos-tiene-como-habito-la-lectura>

- el 90% de los argentinos de +18 años lee de manera sostenida durante 15 minutos o más, en forma habitual, y un 53% lee todos o casi todos los días.
- El 89% dijo que el diario es su principal formato de lectura
- Motivos de lectura: 82% para informarse; 53% para disfrutar; 36% para aprender cosas nuevas; 29% por costumbre; 23% para la vida cotidiana; 7% por trabajo; 4% por estudio.

5.1.4. Entorno tecnológico

En la VII Asamblea de la Comisión Interamericana de Telecomunicaciones (CITEL) que se realizó en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en marzo de 2018, el Ministro de Modernización de la Nación, Andrés Ibarra, reconoció: “La baja velocidad de Internet y la falta de acceso en los hogares son los problemas principales a resolver. Además, el precio hace que el servicio sea inaccesible para algunas familias.”⁶²

Uno de los principales ejes de debate fue que “el 30% de los argentinos no tiene acceso a Internet y muchos de los que tienen no sabe cómo usarla”.⁶³ Esto lo que atañe a acceso a Internet fijo.

En cuanto a la conectividad móvil, si bien Argentina fue uno de los últimos países en contar con conexión 4G, fue uno de los que más rápido se adaptó⁶⁴. Esto no implica que funcione como debiese.

En realidad, “Argentina está entre los países con la conexión a internet más lenta del mundo. Dos estudios confirman que la velocidad de la banda ancha fija y móvil es menor al promedio mundial. El 4G argentino, entre los 10 peores del planeta.”⁶⁵

⁶² INFOBAE (2018). “El 30% de los argentinos no tiene acceso a Internet y muchos de los que tienen no saben como usarla”. Disponible en: <https://www.infobae.com/tecno/2018/03/12/el-30-de-los-argentinos-no-tiene-acceso-a-internet-y-muchos-de-los-que-tienen-no-saben-como-usarla/>

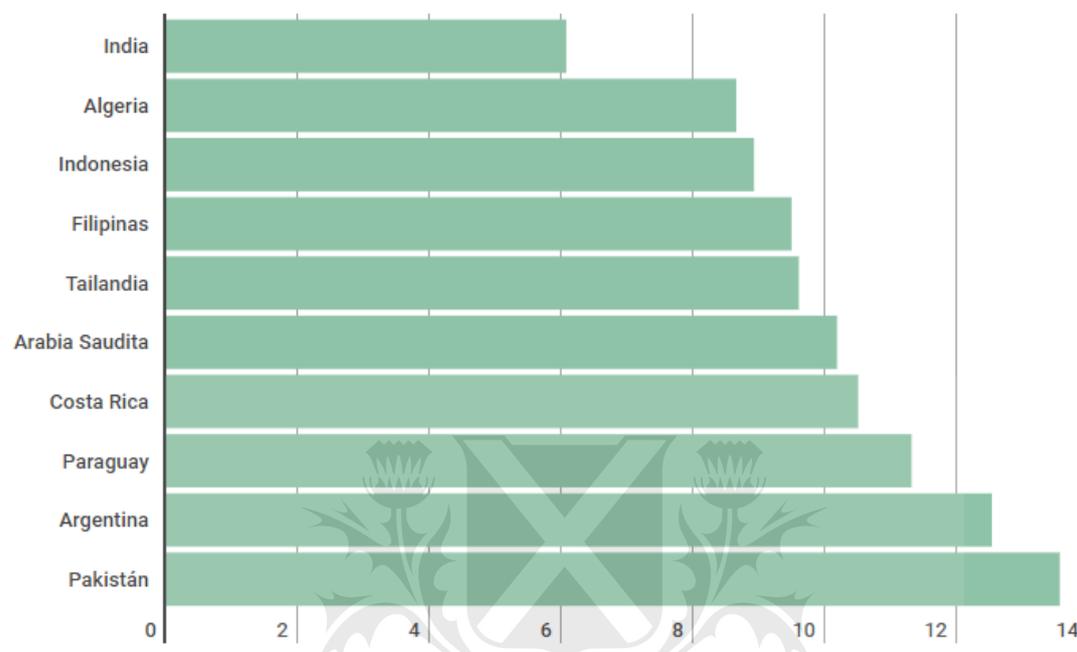
⁶³ Ibídem.

⁶⁴ Ibídem.

⁶⁵ INFOBAE (2018). “Argentina está entre los países con la conexión a Internet más lenta del mundo”. Disponible en:

A continuación se presenta la posición de Argentina respecto al ranking de países con la conexión 4G más lenta.

Gráfico 2: Los 10 países con el 4G más lento del mundo



Fuente: Infobae (2018)

Universidad de

San Andrés

A nivel regional, Argentina es el tercer país con la conexión 4G más lenta. (Ver Anexo B)

Cabe mencionar, que “la velocidad del 4G depende de varios factores: la adopción de la tecnología, la densidad de las redes, la congestión y, principalmente, del espectro que se destina a LTE.”⁶⁶

Dentro de la misma Argentina, existe mucha disparidad entre el nivel de conectividad entre las provincias y las regiones⁶⁷, tal como se podrá apreciar más abajo en el gráfico de barras y la tabla con unidades de acceso. Se podrá

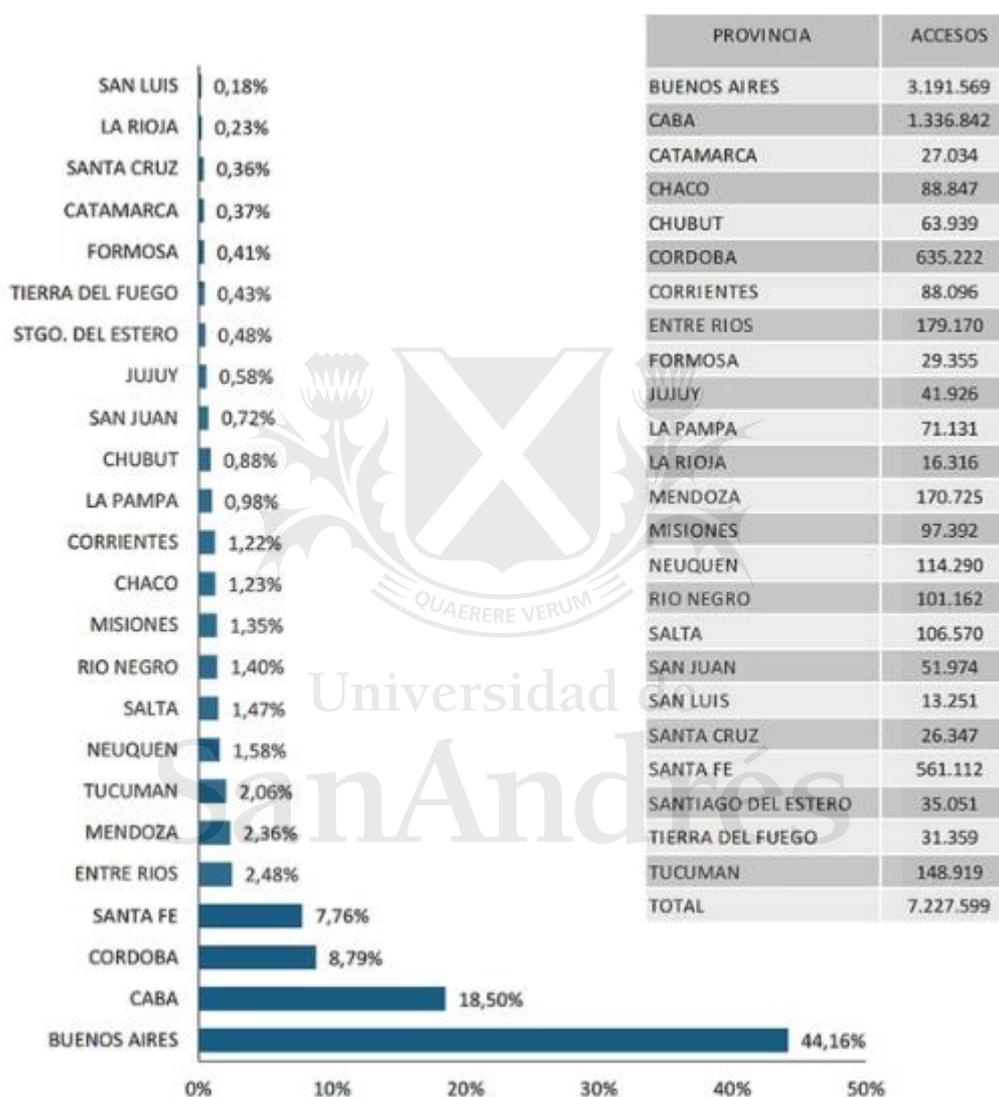
<https://www.infobae.com/tecnologia/2018/02/18/argentina-esta-esta-entre-los-10-paises-del-mundo-con-el-4g-mas-lento/>

⁶⁶ Ibídem.

⁶⁷ INFOBAE (2017). “En la Argentina ya hay más de 7 millones de accesos fijos a Internet”. Disponible en: <https://www.infobae.com/economia/2017/06/13/en-la-argentina-ya-hay-mas-de-7-millones-de-accesos-fijos-a-internet/>

observar que la mayor concentración de accesos existe en la Provincia de Buenos Aires y en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Gráfico 3: Accesos a Internet a nivel nacional

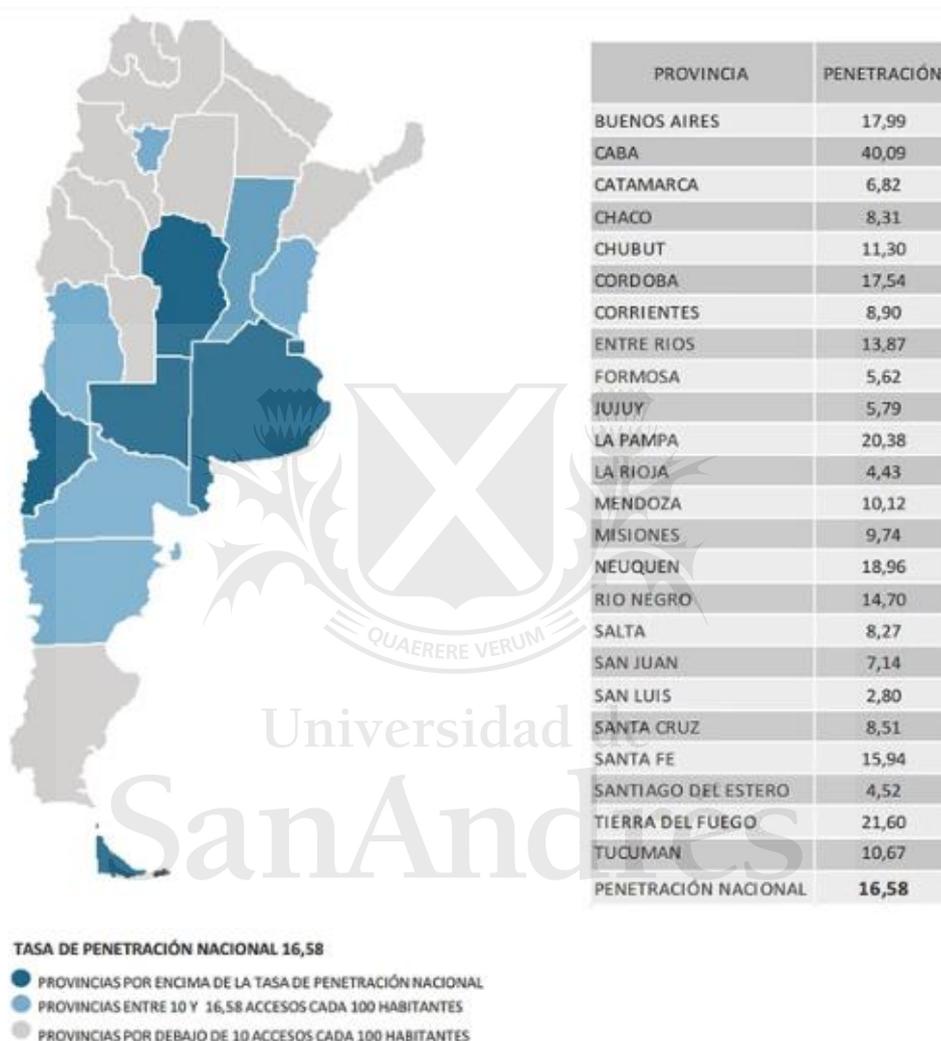


Fuente: Enacom⁶⁸ (2017)

⁶⁸ Sitio web de Enacom <https://www.enacom.gob.ar/>

Las diferencias entre las provincias y regiones persisten, si se analiza la tasa de penetración de la conectividad, como se grafica a continuación:

Gráfico 4: Penetración de Internet Fija



Fuente: Enacom⁶⁹ (2017)

Asimismo, si se analizan las estadísticas sobre la velocidad del servicio, las diferencias también se observarán. “En la Ciudad y la Provincia de Buenos Aires un 63,5% de los accesos de internet fija son del rango más bajo, de 1 a 6 megabit por segundo (Mbps), que es la unidad que se usa para cuantificar un

⁶⁹ Ibídem.

caudal de datos. En el resto del país, el 68,7% de los accesos fijos es de ese rango.”⁷⁰

5.2. Análisis del microentorno

Para el análisis del microentorno, se remitirá al instrumento propuesto por Michael Porter de la Escuela de Negocios de Harvard en el año 1979: las 5 fuerzas de Porter.

Se espera entender cómo se relaciona la Agencia de Contenidos para Medios con su entorno atreviéndonos a darle una magnitud a esas “fuerzas competitivas”, tal como las denomina el propio autor.⁷¹

5.2.1. Amenaza de los Nuevos Entrantes

Poder de los Nuevos Competidores: Medio

La posibilidad de que nuevos competidores (nuevas agencias de contenidos) surjan en Argentina, tanto en el corto como en el largo plazo, es media ya que si bien la reestructuración de los diarios es atractiva para quienes pueden participar de ella, se precisa de un conocimiento profundo de la industria y una buena agenda de contactos para ingresar. En estos últimos dos puntos, se encuentran las mayores barreras de entrada.

Por otra parte, las barreras de entrada en cuanto a capital inicial invertido y necesidades legales no son altas ya que el costo inicial de este emprendimiento es relativamente bajo en comparación con otros proyectos de la industria de generación de contenidos.⁷²

⁷⁰ INFOBAE (2017). “En la Argentina ya hay más de 7 millones de accesos fijos a Internet”. Disponible en: <https://www.infobae.com/economia/2017/06/13/en-la-argentina-ya-hay-mas-de-7-millones-de-accesos-fijos-a-internet/>

⁷¹ PORTER, M. (2007), “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. Harvard Business Review.

⁷² Es el contenido que se “inyecta” en los diarios, es decir el contenido no medular.

Entendiendo los diferentes niveles de barreras de entrada, existen diferentes factores que mitigarán el impacto en el negocio de este potencial ingreso de nuevos jugadores:

- Posicionamiento de marca: se prevé contar con una marca establecida y desarrollada en el negocio, en dos vías: la empresa y sus suplementos de contenidos “anabólicos”.
- Expertise: se prevé un profundo *know how* respecto a las operaciones y requerimientos de los diarios del interior. Como se explicó al comienzo de este apartado, el *know how* es una barrera de entrada importante ya que representará un costo importante para el cliente el cambiar de proveedor. Ese costo se ve representado por la pérdida de tiempo y recursos en volver a generar el circuito para que llegue el producto en tiempo y forma, así como también volver a fidelizar a sus lectores.
- Economía de escala: se prevé un crecimiento de la cartera de clientes que haga sostenible los bajos precios ya que, como se mencionará en el Plan de Marketing, este es un negocio de volumen. El hecho de que los productos sean accesibles en términos económicos es fundamental considerando el público target.

Se busca no sólo superar las barreras de entrada en nuestros inicios, sino luego tener la habilidad de construir barreras de entrada para los nuevos ingresantes.

5.2.2. Amenaza de productos sustitutos

Poder de los Productos Sustitutos: Bajo

A pesar de existir otros contenidos anabólicos como ser suplementos con otras temáticas, revistas, inserts con información y juegos, etc., ninguno es un

sustituto perfecto⁷³. En otras palabras, los diarios nunca usarán dos suplementos distintos de la misma manera ni con los mismos resultados.

La primera razón es porque los contenidos nunca serán idénticos por más que la temática que traten es la misma.

En segundo lugar, los anunciantes que atraigan, serán distintos y con ello, los resultados que obtendrá el diario que los publique en términos económicos serán diferentes también. En tercer y último lugar, según el tenor de la información, será el público de lectores que se atraiga y se fidelice.

Aquí debe de nuevo tenerse en cuenta que una vez instalado el producto en los lectores y el diario, se eleva el costo de cambiar de proveedor.

5.2.3. Rivalidad

Nivel de Rivalidad: Media

Existe un alto nivel de rivalidad en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, ya que en esta localidad es donde se encuentran las agencias de contenido más importantes. Sin embargo, la mayoría busca clientes locales.

En cuanto a la rivalidad en las localidades donde se encuentran nuestros clientes, como se mencionase en el apartado Oportunidad del Negocio, aquellas agencias son chicas y con poca oferta de productos⁷⁴. Por lo cual, confiamos penetrar el mercado con nuestra nueva propuesta y establecernos como Agencia líder en el segmento.

5.2.4. Poder de proveedores

⁷³ Dos bienes son sustitutos perfectos cuando pueden ser usados de la misma forma y con el mismo resultado. El consumidor es indiferente entre consumir un bien u otro. El consumidor es indiferente a la proporción en que se consuma uno u otro. Solo le interesa la cantidad total de ambos bienes.

Fuente: <https://www.econowiki.com/es/funcion-de-produccion-de-bienes-sustitutos>

⁷⁴ Información brindada por Ángeles Mariño, Jefa de Redacción del diario El Tribuno de la Provincia de Salta, el día 27 de abril de 2018.

Poder de negociación de los Proveedores: Bajo

Actualmente, existen diferentes opciones de almacenamiento en nube (nuestro canal de distribución) así como de programas de edición de contenidos o servicios de correo electrónico. Para otros insumos como ser cartuchos para hacer las pruebas de colores y diagramación, también prestan diferentes alternativas en el mercado.

En conclusión, los proveedores del servicio de almacenamiento en nube como el resto de ellos y los proveedores de insumos, no tendrán un poder de negociación relevante dentro de esta configuración de fuerzas.

5.2.5. Poder de clientes*Poder de Negociación de los Clientes: Medio*

Los clientes podrán acudir a otra agencia en un comienzo para consultar precios y opciones de productos. Sin embargo, una vez que se haya iniciado la relación existirá el limitante de ser nuestra agencia la única que provea ese suplemento ya incorporado en el diario.

Cabe aclarar, que este poder de negociación por parte de los clientes se incrementará bajo las siguientes circunstancias: a) cuando la cartera de clientes sea pequeña en sus comienzos; b) cuanto más parecido sea el producto que ofrece otra agencia; c) si no se logra fidelizar a los lectores, más allá del resultado con el diario como cliente.

5.2.6. Resumen del análisis

En síntesis, la configuración de las 5 fuerzas de Porter es de la siguiente manera:

Imagen 3: las 5 fuerzas de Porter en generación de contenidos

Fuente: Elaboración propia

En la imagen anterior, se puede observar que si bien existe rivalidad, ésta no es a nivel tal que haya una “guerra de precios”, no son los productos de esta industria *commodities*. De hecho, se observa que la amenaza de productos sustitutos es baja, y allí es donde resulta atractivo buscar la rentabilidad: diferenciarse de la competencia.

Asimismo, el poder de negociación de los proveedores es bajo, por lo cual los costos pueden ser controlados y administrados sin presiones adicionales. Es un factor a tener en cuenta el hecho de que existe la posibilidad de que ingresen nuevos competidores y, al tener los clientes poder de negociación, será una amenaza a la rentabilidad de la industria. Serán las empresas que utilicen el poder de diferenciación con sus productos, quienes saquen más ventajas del atractivo de este negocio.

5.3. Análisis FODA

Se analizará el plan de negocio de la Agencia de Contenidos para Medios desde las características agrupadas en Fortalezas (+) y Debilidades (-), siendo

éstas las de carácter interno, y por otro lado las Oportunidades (+) y Amenazas (-), entendiendo por ellas las de análisis externo o del entorno.

A continuación, se identifican y clasifican cada una de las características, asignándoseles un puntaje según la incidencia que tiene en el negocio. La escala utilizada es de 1 a 5 puntos, siendo 1 el de menor incidencia y 5 el de mayor. Las Fortalezas y las Oportunidades tienen sus puntajes en signo positivo (+), mientras que las Debilidades y las Amenazas llevan sus puntajes con signo negativo (-). Esta puntuación será de utilidad más adelante para llevar a cabo el análisis matricial FODA.

5.3.1. Fortalezas

- **Excelente relación precio-calidad: (Puntuación: +5)** El diferencial de nuestro producto, que es comparable con otros de la misma calidad, será el precio del mismo. A diferencia de otras Agencias nuestro negocio no está en la venta de un suplemento, sino en la venta masiva de los mismos productos a muchos diarios. Es un negocio de cantidad y calidad.
- **Producto listo para imprenta: (Puntuación: +5)** Éste es una de los grandes valores que presenta este plan de negocios, ya que esta Agencia de Contenidos ofrecerá suplementos que se sumarán al cuerpo principal de los diarios sin que requiera adaptaciones de parte del cliente, a pesar de ser “enlatados” (con los beneficios económicos que ello conlleva). Se enviarán con el mismo formato y condiciones que precisa el diario. Esta Agencia no reemplaza contenido del periódico, sino que lo complementa a fin de que los diarios eleven su oferta a lectores.
- **Fácil implementación y uso: (Puntuación: +3)** El modo de incorporación será muy sencillo y es el modelo que muchos diarios ya usan hoy en día. Podrán por medio de un código descargar los suplementos de una nube donde estarán subidos dos o tres días antes

de su implementación. No requiero ningún conocimiento extra al que ya tienen para poder aplicarlo.

- **Personal especializado: (Puntuación +2)** Siendo la especialización de esta Agencia la generación de contenidos para diarios, tal será el criterio para la selección del personal. Es decir, se tomará y se formará una planta de empleados que comprendan cabalmente al cliente. Todas las actividades medulares de la generación de contenidos serán realizadas en la misma Agencia, sin subcontrataciones. Esto a su vez permite contar con la agilidad y flexibilidad de adaptar los productos a los requerimientos que se perciban en el mercado

5.3.2. Debilidades

- **La imposibilidad inmediata de medir su impacto: (Puntuación: - 4)**
Las nuevas tecnologías como ser un suplemento digital nos permiten medir en tiempo real por medio de múltiples herramientas los números. El papel tiene otra dinámica más lenta por razones de tiempo, distribución, logística, devolución, modo de hacer llegados los comentarios de los lectores al diario, etc.
- **La dependencia de la lectura de los propios diarios sobre el interés de sus lectores: (Puntuación: -2)** La Agencia no cuenta con métricas históricas propias acerca de los temas de mayor interés de cada población en cada localidad. Consecuentemente, la elección de los suplementos semanales a incluir en los diarios quedará en manos de los clientes. Con el tiempo, la Agencia irá generando sus propias métricas para poder hacer las recomendaciones pertinentes.
- **Marca aún desconocida: (Puntuación: -2)** Requerirá un tiempo construir la marca de la Agencia.
- **No tener presencia física donde se encuentra el cliente: (Puntuación: -1)** No habrá oficinas en las localidades de nuestros clientes, lo cual obligará al equipo a incurrir en costos adicionales para visitar a los clientes y hacerlo demandará un mínimo de planificación. Si

un cliente demanda que quiere vernos ese mismo día, es probable que sea dificultoso coordinarlo.

5.3.3. Oportunidades

- **Acercamiento de productos inaccesibles: (Puntuación: +5)** Una excelente oportunidad para que los diarios puedan ofrecer a sus lectores productos que de otro modo no podrían acceder o pagarían muy caro por ellos.
- **El papel sigue siendo fuerte y de gran vigencia en el interior del país: (Puntuación: +4)** Si bien en Capital Federal y en las grandes ciudades como Rosario y Córdoba, la gente está más familiarizada con internet y las nuevas tecnologías en el interior del país hay muchos lugares que no. Esto no quiero decir que no las conozcan o que no las usen, sino que por problemas de conectividad y (falta) de penetración de internet, el papel sigue siendo primordial. Esto explica que diarios importantes del interior no tenga web dinámicas y con nuevas implementaciones, así como que no hayan podido monetizar ese negocio.
- **Los grandes players tienen el foco en Capital Federal: (Puntuación: +3)** Las Agencias de Contenidos para diarios más importantes se disputan acceder a los grandes medios como Clarín, La Nación y Perfil. Hay una demanda insatisfecha en el interior del país.
- **Mejorar la calidad periodística de los productos: (Puntuación: +1)** Es una oportunidad porque los medios del interior necesitan productos de calidad que mejoren la labor periodística con contenido de producción de excelencia que no se pueden permitir por un tema de costos.

5.3.4. Amenazas

- ✓ **Crisis de la industria: (Puntuación: -4)** La crisis que sufren los diarios no es novedad y por lo tanto, más allá que el precio sea razonable, el tema presupuestario de los potenciales clientes no es menor.

- ✓ **Nuevas tecnologías: (Puntuación: - 2)** La aparición del mundo digital que ya ingresó en el periodismo y ofrece un soporte diferente y más amigable a nuevas tecnologías de uso ordinario que puede ser una amenaza a los productos papel en el mediano plazo.
- ✓ **Competencia: (Puntuación: -2)** La inminente aparición de otros proveedores de contenidos.

5.3.5. Análisis matricial

A continuación, se presentará el análisis de la Matriz FODA que surge del promedio de las puntuaciones propuestas anteriormente para cada clasificación siendo:

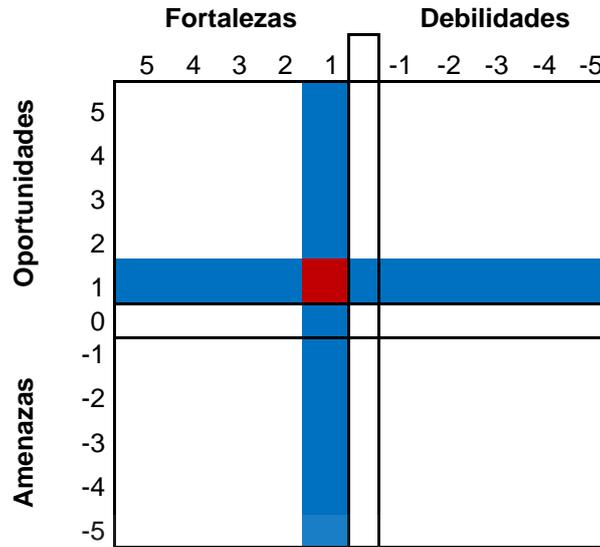
F: Fortalezas | D: Debilidades | O: Oportunidades | A: Amenazas

Tabla 3: Promedio de puntuaciones FODA

Fortalezas y Debilidades		1
F	Excelente relación precio-calidad	5
F	Producto listo para imprenta	5
F	Fácil implementación y uso	3
F	Personal especializado	2
D	Imposibilidad inmediata de medir su impacto	-4
D	Dependencia de la selección de temas por parte del diario	-2
D	Desarrollo de canal de comunicación	-2
D	Falta de experiencia en la industria	-1
Oportunidades y Amenazas		1
O	Acercamiento de productos inaccesibles	5
O	Vigencia del papel en el interior	4
O	Grandes players con el foco en Capital Federal	3
O	Mejorar la calidad periodística	1
A	Nuevas tecnologías	-2
A	Competencia	-2
A	Crisis de la industria	-4

Fuente: Elaboración propia según las bases del libro "Fundamentos del Marketing: teoría y experiencia"

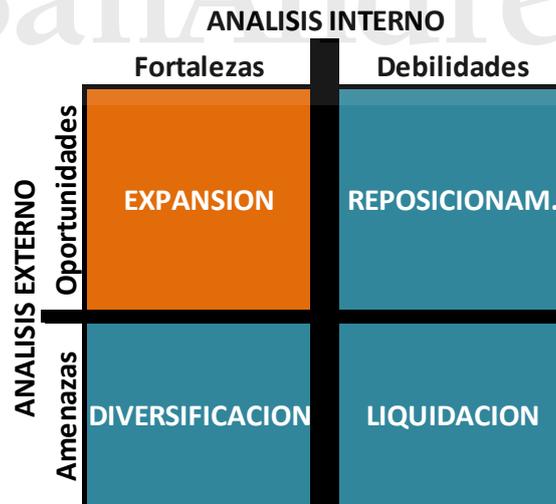
Gráfico 5: Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia según las bases del libro “Fundamentos del Marketing: teoría y experiencia”

La Tabla 3 resulta en un eje de coordenadas (1; 1). Si ubicamos este punto en el Gráfico 5, nos ubica en el cuadrante superior izquierdo, de Fortalezas y Oportunidades. Consecuentemente, estamos frente a una posibilidad de expansión del negocio bajo el contexto interno y externo aquí descripto.

Gráfico 6: Cuadrantes del análisis FODA



Fuente: Elaboración propia según las bases del libro “Fundamentos del Marketing: teoría y experiencia”

6. Plan de negocio

6.1. Objeto de análisis

En este apartado, se utilizará la herramienta CANVAS para evaluar y analizar el plan de negocio. Se hará especial foco en los factores claves que conducirán al éxito del negocio de la agencia de contenidos.

Nótese que el alcance de este estudio es la primera etapa, es decir el diseño, producción, comercialización y distribución de suplementos gráficos para diarios pequeños y medianos del interior de Argentina. El objetivo a largo plazo de incorporar suplementos digitales cuando los diarios cuenten con el soporte web necesario y estén dispuestos a pagar por ello, deberá ser nuevamente analizado con esta herramienta.

6.2. Análisis

A continuación, se representará en una imagen el análisis CANVAS realizado y se ampliará sobre los puntos considerados importantes para una mejor comprensión de la propuesta de este plan de negocio.

Imagen 4: Análisis CANVAS

<p>Asociaciones Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> -Directivos de diarios -Agencia de contenidos (que puedan ofrecer el producto) -Agrupaciones de medios 	<p>Actividades Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> -Producción de contenidos -Mantenimiento de almacenamiento en la nube -Venta de los productos 	<p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> -Producto enlatado de alta calidad para agregar contenido de valor al medio PyME -Comodidad -Excelente relación precio-calidad -Alcance a nivel nacional de la marca 	<p>Relaciones con Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> -Captación -Fidelización -Compromiso 	<p>Segmento de Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> -Medios PyME del Interior de Argentina
<p>Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> -Plataforma (envío de suplementos mediante la nube para que cada diario lo pueda bajar de manera particular mediante un código, imprimir y colocar dentro de su diario) -Generadores de contenido: periodistas, fotógrafos, diseñadores. -Vendedores con conocimiento del mercado (<i>know how</i>) 	<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> -Los diarios papel -Equipo Comercial 			
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mantenimiento de la plataforma de almacenamiento en la nube -Producción de contenidos -RR.HH. 		<p>Fuentes de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Pago del medio PyME por suscripción periódica. -Pago del medio PyME por única vez por "evento". -Pago de comisiones de las Asociaciones Claves. 		

Fuente: Elaboración propia según esquema de Canvas de Alexander Osterwalder.

A continuación, se esclarecen los diferentes puntos planteados en el Cuadro 1:

✓ **Asociaciones claves**

Siendo un mercado de gran trayectoria⁷⁵ y bien delimitado, resultarán claves las referencias directas. Los diarios siguen siendo estructuras verticalistas, por lo cual la llegada a directivos y un vínculo no sólo comercial, sino también personal, resultarán fundamentales.

En segundo lugar, se plantea la asociación con agencias de contenidos pensando en aquellas que se encuentren en las diferentes localidades del interior y les sea conveniente ampliar su gama de productos para ofrecer a los diarios.

Finalmente, agrupaciones de los diarios, tanto de alcance nacional como ADEPA, o bien local como Diarios Bonaerenses serán un vehículo para llegar a más diarios en menor tiempo. Esto implica no sólo espacio para difundir y promocionar el producto sino también para vender a la agrupación en conjunto con lo cual los diarios disminuirían costos.

✓ **Actividades claves**

Aquí se destacan las actividades referidas a puntos críticos del éxito del negocio que recorren todo el proceso. El esfuerzo por hacer contenido de calidad, el buen funcionamiento del canal de distribución y el estrecho vínculo que generen los comerciales serán distintivos puntos de foco en este emprendimiento.

✓ **Recursos claves**

Según la disertación doctoral de Osterwalder en 2004, los recursos claves se clasifican en: a) físicos/digitales; b) intelectuales; y, c) humanos. En el caso de los suplementos para diarios del interior, se requerirán las tres categorías para el correcto funcionamiento del negocio.

⁷⁵ El primer periódico argentino data de 1810 y fue un semanario que apareció el día 7 de junio bajo el nombre de "Gazeta de Buenos Ayres". (La Voz, 2010. "A dos siglos de la fundación del primer diario argentino". Disponible en: <http://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/dos-siglos-de-la-fundacion-del-primer-diario-argentino>)

- a) Digitales: la plataforma de almacenamiento en la nube es esencial para hacer llegar de forma ágil y oportuna el producto a los diarios. Deberá tener mantenimiento y servicio de ayuda 24/7 ya que los diarios trabajan también durante todo el día.
- b) Intelectuales: el conocimiento del mercado, dinámica de trabajo del cliente y sus necesidades serán fundamentales para todos los recursos humanos, pero con mayor ahínco en los comerciales. Es muy importante saber cómo acceder y tratar a este público, que a su vez dará buenas (o malas) referencias a sus pares.
- c) Humanos: periodistas, diseñadores, editores de imagen y sonido, comerciales son los roles imprescindibles. Habrá una planta fija y también freelance. Se ampliará este aspecto en el punto 7.

✓ **Estructura de costos**

En este caso, la carga salarial de la planta fija y los pagos a freelancers constituyen el mayor porcentaje de los costos. Sin embargo, no son menos importantes los costos de producción que escapan a los recursos humanos tales como licencias de software y pruebas de impresión. Por último, debe considerarse, la provisión y mantenimiento de la plataforma web de almacenamiento.

✓ **Propuesta de valor**

Aquí el valor viene dado por ser un suplemento papel listo para ser impreso que determinados tipos de medios no pueden o no quieren desarrollar y por lo tanto se le proveerá desde esta agencia de contenidos, a un costo menor del in-house. Es decir, los diarios disminuirían costos y esfuerzos en gremios y equipos interdisciplinarios avocados a este desarrollo. Es decir, contenido de nicho a un precio accesible para medios del interior que desean ampliar su oferta a los lectores y fidelizarlos. Esta agencia de contenidos además entiende profundamente los desafíos por los cuales están pasando los diarios, lo cual se plasmará en una relación sustentable basada en el acompañamiento durante el cambio de paradigma.

✓ Relación con los clientes

Uno de los puntos claves es fidelizar a los clientes. Además de acciones puntuales, la fidelización de esta agencia se basará en una atención 24/7 ya que la mayoría de los diarios imprimen en la madrugada y los problemas pudiesen surgir en cualquier momento. Mantener buenas y estrechas relaciones con ellos es una condición indefectible para el éxito de este negocio.

✓ Canales

Los canales de distribución representan un factor determinante en un producto de este estilo que muchas veces precisa cambios de último momento por lo cual debe ser ágil a pesar de la distancia geográfica. Por lo tanto, se usará un sistema robusto de almacenamiento en la nube que se compartirá con los usuarios que compren el producto. Allí cada medio podrá descargar el suplemento desde sus sitios para incorporar las versiones digitales a las salas de impresión y diseño de los mismos para luego ser insertos como suplemento del diario, ya en formato papel.

✓ Segmentos del mercado

El segmento son los diarios medianos y pequeños que por distintas razones están imposibilitados de realizar este tipo de productos. Además, se segmentará a los medios del interior del país donde hay poca oferta de estos productos. Este punto será ampliado en el apartado 8.

✓ Fuentes de ingresos

Los ingresos vienen dados por dos fuentes. En primer lugar, de modo directo por un sistema de suscripción mensual por parte de los medios o venta única por evento, a elección de cada diario. En segundo lugar, por las comisiones percibidas de parte de otras agencias que hayan revendido el producto.

7. Recursos Humanos

Los RR.HH necesarios para llevar adelante este desafío es un punto clave para desarrollar un plan de negocios sustentable en el tiempo. En todo emprendimiento la evaluación de los primeros años, suelen ser los más difíciles hasta que se llega al equilibrio económico necesario, para a partir de ese punto comenzar a crecer de manera sólida y sostenida.

Una vez definido el mercado y nuestro público objetivo, lo que nos queda por hacer, es delimitar cual es el personal de profesionales que necesitamos para el desarrollo de nuestro producto.

7.1. Planta permanente

- **Un CEO/fundador⁷⁶:** Será el encargado de pensar el negocio en su totalidad y sostenido en el tiempo. Es un puesto transversal a la empresa y conoce el negocio en toda su dimensión. Delimitará los pasos a seguir para alcanzar objetivos puntuales que nos acercaran mes a mes a lo deseado. En un comienzo, estará muy involucrado en el área de Ventas. En casos de controversia, es quien tiene la última palabra en la toma de decisiones.
- **Dos diseñadores:** Encargados de la posproducción, diseño y estética del producto. Tendrán a su cargo la entrega final de los productos al programador. Diseño de publicidad y promoción.

Requisitos (no excluyentes):

- Jóvenes profesionales de la carrera de Diseño Gráfico.

⁷⁶ Rol a desempeñar por la autora del Plan de Negocios, María Florencia Lambardi. 28 años. Licenciada en Economía (Universidad de Buenos Aires) y MBA Candidate (Universidad de San Andrés). Experiencia previa lanzando una nueva pequeña empresa en el exterior y desarrollando el crecimiento de PyMEs argentinas. Más de 10 años de experiencia en estrategia y gestión comercial. Agenda de contactos de diarios propia.

- Experiencia previa mínima de dos años trabajando en puestos similares.
 - Sexo indistinto.
- **Un programador:** Será responsable del mantenimiento del sitio web y el almacenamiento de los suplementos en la nube. Soporte a los clientes por problemas web. Colocación de piezas publicitarias en concordancia con los encargados de la web de los diarios para promoción de los productos.

Requisitos (no excluyentes):

- Experiencia previa mínima de cinco años trabajando en puestos similares.
 - Sexo indistinto.
 - Inglés técnico.
- **Un ejecutivo de ventas:** Persona proactiva que elabore la base de datos de los potenciales clientes y ofrezca el producto a diferentes diarios y agencias. En esta primera etapa, hará también de Gerente de Cuenta, es decir una vez que esté hecha la venta, será el *key contact* para el diario.

Requisitos (no excluyentes):

- Profesionales de las carreras de Administración de Empresas, Relaciones Públicas o Ciencias de la Comunicación.
- Experiencia previa mínima de dos años trabajando en puestos comerciales de ventas de productos para medios.
- Edad: 24 a 27 años.
- Disponibilidad para viajar al interior del país.

Se valorará en este rol la agenda de contactos que puedan tener los candidatos a ocupar el cargo.

- **Dos periodistas:** serán periodistas versátiles, requerimiento fundamental a la hora de seleccionarlos. Generarán las notas para los diferentes suplementos. Forman parte del Equipo de Producción.

Requisitos (no excluyentes):

- Jóvenes profesionales de la carrera de Periodismo o Ciencias de la Comunicación.
- Experiencia comprobable escribiendo artículos.
- Versátil.
- 1 vacante femenina.
- 1 vacante masculina.
- Disponibilidad para viajar al interior del país.

- **Un fotógrafo:** será el responsable de conseguir el material visual que dará soporte en las notas. También forma parte del Equipo de Producción.

Requisitos (no excluyentes):

- Presentación de portfolio de trabajos anteriores.
- Manejo de herramientas de edición de imágenes y fotografías.
- Edad: 24 a 30 años.
- Sexo indistinto.
- Disponibilidad para viajar al interior del país.

- **Un recepcionista/asistente del CEO:** será el encargado de atender las llamadas entrantes y dar información general. Asistirá al CEO en tareas cotidianas. Se ocupará de las compras de bienes de consumo como librería, cartuchos, etc.

Requisitos (no excluyentes):

- Estudiante de las carreras de Administración de Empresas, Relaciones Públicas o Ciencias de la Comunicación.
- Sexo indistinto.

Además de los requisitos de cada perfil en particular, se busca que todo el equipo tenga perfiles proactivos, capacidad de trabajo bajo presión y sepa trabajar en equipo.

Se espera que junto con el crecimiento del negocio, puedan ir creciendo profesionalmente las personas que ocupen esos roles.

7.2. Recursos externos

En esta primera etapa, los servicios de soporte al negocio como ser Contabilidad, Legales y Mensajería o Trámites, serán subcontratados debido a que no son las competencias *core* de este negocio y que el volumen de trabajo no justifica tenerlo en planta permanente.

A continuación, se detallan las subcontrataciones:

- ✓ **Un estudio contable externo:** Se ocupará de llevar al día la Contabilidad de la empresa. También se encargará de la liquidación de sueldos de los empleados de planta permanente.
- ✓ **Un estudio de abogados externo:** Consultoría jurídica y asesoramiento legal respecto a temas como ser propiedad intelectual, los derechos de autor, términos legales de publicación, inscripción social de la empresa, contratos con los clientes, etc.
- ✓ **Un cadete externo:** servicio de mensajería disponible dos veces por semana para cumplir envíos y realizar trámites administrativos. Sus funciones principales serán: presentación de documentación ante organismos, trámites en bancos, retiro de cheques, búsqueda de insumos, etc.

Este equipo está pensado para una primera etapa del proceso (corto plazo). Luego, de acuerdo a la demanda, la empresa podrá incorporar nuevos

profesionales que permitirán ampliar y modificar, si fuera necesario, las ofertas de productos.

Cuando los diarios estén listos y hayan podido monetizar la parte digital, nosotros propondremos suplementos audiovisuales digitales para sus sitios web, respondiendo a la demanda del mercado.



Universidad de
San Andrés

8. Plan de Marketing

8.1 Mercado potencial

La Argentina posee 23 provincias repartidas a lo largo y ancho de su territorio. Cada una de éstas cuentan con diarios, periódicos, semanarios, revistas y algunas con radios y canales de tv propias.

Según los datos aportados por Total Medios, en nuestro país hay 249 diarios, de los cuales 231 (92,77%) corresponden al interior del país, como se puede ver en la tabla del Anexo C.

Estos 231 diarios conforman nuestro mercado potencial. A continuación se trabajara con la herramienta de estudios “las 4 P del Marketing” a fin de delinear nuestro plan.

8.2. Producto

Nuestros productos son suplementos en papel para diarios del interior del país. El desarrollo del producto tendrá dos líneas bien diferenciadas, las cuales serán; por un lado los suplementos de temáticas especiales. Contará con eventos puntuales con principio y fin, que requieren una gran cobertura en un tiempo determinado y que luego finaliza. Estos suplementos especiales temáticos tendrán temáticas muy definidas y giraran en torno en torno a un evento masivo y puntual de intereses de diferente índole.

A modo de ejemplo ponemos un calendario para este año de los temas que ameritan este tipo de tratamiento periodístico.

Temáticas de suplementos especiales para 2018:

- **Mundial de Fútbol:** Campeonato mundial Rusia 2018. Tendrá el Fixture con todas las fechas de los partidos actualizados, entrevistas a

jugadores, técnicos y especialistas referentes, juego tipo Prode y una sección de humor temática.

- **Expoagro:** Toda la cobertura del evento. Maquinarias nuevas, discursos, eventos y todo aquello que le puede importar a los productos de campo y los negocios asociados al mismo.
- **Feria del libro:** Novedades, cafés literarios, eventos culturales y todo el itinerario de las diferentes actividades que esta feria trae año a año a nuestro país.
- **La exposición Rural:** El evento agropecuario por excelencia. Todo lo que sucede en este evento, los ganadores, perdedores, novedades y curiosidades de un hito de la producción en nuestro país.
- **Vacaciones de invierno:** Un temático especial con todas las opciones que se presentan este año. Eventos, estrenos, espectáculos, lugares de esquí y mucho más para poder disfrutar con la familia de un hermoso descanso de mediados de año.
- **Martin Fierro:** El evento que junta a toda la farándula y el mundo del espectáculo local. Notas, ganadores, mejores looks, etc. Una cobertura de primer nivel con toda la intimidad de una de las fiestas más importantes de la televisión local.

Por otro lado, desarrollaremos suplementos semanales que se mantendrán a lo largo del tiempo en el diario, siendo parte del cuerpo del mismo. Tratarán temáticas de intereses para los lectores que se mantienen en el tiempo, ya que son otra naturaleza y no tiene que ver con eventos puntuales, sino más bien con transformaciones o nichos determinados.

Temáticas de suplementos permanentes para 2018:

- **Empoderamiento femenino:** Un suplemento en donde las mujeres puedan expresar en primera persona toda la transformación cultural que estamos viviendo las mujeres en este momento. Hay una lucha que comenzó y hasta donde queremos llegar sin ser extremistas. Un tratamiento criterioso donde los odios y los rencores se dejen de lado y se piense más bien en pelear por los derechos y las igualdades laborales y de oportunidades entre ambos sexos, sin privilegiar ni menospreciar a ninguno de los dos por sobre el otro.
- **Arquitectura de Vanguardia:** Todo el movimiento nuevo contado por sus protagonistas. Las nuevas inversiones y posibilidades de negocio de este tipo contado todo desde la perspectiva del periodismo especializado en el tema.
- **Vinos y cervezas:** Vinos orgánicos. Premiaciones nacionales e internacionales, maridaje, entrevistas a sommeliers y enólogos, visitas a las bodegas y plantas de fabricación de cerveza.
- **Emprendedurismo:** Tips para emprendedores, entrevistas a ellos, concursos y premiaciones de proyectos. Cada suplemento tocará un nicho de emprendedores diferentes, tratando de abarcar todo el abanico del mundo emprendedor.
- **Innovaciones tecnológicas:** Toda la información sobre avances en inteligencia artificial, realidad aumentada y realidad virtual. Cubrirá entrevistas a especialistas, informes especiales y experiencia de usuarios. Se tratarán fundamentalmente cómo estos avances inciden o incidirán en el día a día de las personas.

8.2.1. Características técnicas

Los suplementos mantendrán ciertas características típicas que deberán adaptarse a las especificaciones de cada medio según las siguientes variables detalladas.

- **Formato:** La gran mayoría de los diarios hoy en día son formato tabloide, pero hay otros que son sábana, sin contar con aquellos que tienen medidas especiales. El suplemento debe estar adaptado al formato con el que trabaja el diario, para poder ser impreso en las máquinas de la editorial sin sufrir alteraciones que pongan en riesgo la calidad del producto.
- **A color y blanco y negro:** Es conveniente enviar el suplemento en los colores con los que luego saldrá impreso para no sufrir alteraciones en la transformación de los colores, ya sea de color a blanco y negro o la inversa. Es importante que nosotros entreguemos el producto sin “errores” para que el archivo sufra las menores alteraciones posibles y llegue al lector con la calidad de origen.
- **Espacio para el logo del diario:** Una de las características más destacables del producto es que permitirá colocar el logo de cada diario, para darle un aspecto de personalización al mismo. Cada diario podrá optar en agregar o no su logo.
- **Cantidad de páginas:** Para este tipo de productos conviene hacer un suplemento de cuatro páginas. Este número responde el grosor de la bobina de una maquina impresora nueva. Esta cantidad es la ideal ya que no se desperdicia papel y esto baja los costos, además que no requiere ningún tipo de manipulación humano, porque sale listo para ser colocado en el cuerpo del diario.

8.3. Precio

El precio de un suplemento depende de la combinación de muchas variables interrelacionadas.

Este es un plan de negocio que siempre fue pensado como un negocio de volumen, es decir que es sostenible y sustentable en cantidad, ya que su venta minoritaria no sería rentable, por lo tanto lo que se necesita es un mercado amplio como el que vimos con anterioridad del que goza nuestro país en el mundo de medios.

El precio debería ser bajo respecto a otros suplementos de alta calidad de agencias externas o bien al costo de hacerlo ellos mismos, ya que la idea es que el medio prefiera hacerlo con nosotros que comprarlo a otro competidor o producirlo *in house*. Nuestra ganancia estará reflejada en la cantidad de suplementos que le vendemos a muchos medios.

La idea de este suplemento es poder cubrir los costos con pocos diarios y conseguir más para obtener una diferencia y que esa vaya aumentando a medida que más medios van incorporando el producto. Nosotros tenemos un costo único de producción por suplemento, ya que son “enlatados”, y la ganancia puede variar de acuerdo a la cantidad de clientes que se consigan porque es el mismo producto para todos los clientes.

La propuesta de valor que ofrece nuestro suplemento está relacionada con la capacidad de suplir una falencia que los medios del interior no pueden cubrir por diferentes razones (necesidad de achicar estructura fija, falta de recursos, etc.), por eso creemos necesario ofrecer un producto de alta calidad periodística a un precio competitivo para que los medios que no puedan realizar este tipo de productos, puedan gozar y ofrecer a sus lectores contenido de calidad a un precio accesible.

Al no ser productos estandarizados, los precios de mercado son muy variados. El precio dependerá principalmente de la temática (por ejemplo, si es nacional

o internacional) y de si son o no contenidos que cubren eventos puntuales (por ejemplo, el Mundial de Fútbol)⁷⁷.

El precio mínimo de un producto similar al que ofrecerá esta Agencia de Contenidos para Medios es de ARS 2000 el suplemento, a partir de allí hay múltiples valores⁷⁸. Esta Agencia venderá por un fijo mensual de ARS 4000 los cuatro suplementos semanales.

8.4. Promoción

Por ser un negocio B2B es muy diferente su promoción de lo que uno podría apreciar como individuo.

Las relaciones públicas juegan un papel determinante en este tipo de negocio. Dejamos de lado los modos de publicidad tradicional que usaríamos para cualquier otra industria y nos centramos en las relaciones, las reuniones y los encuentros donde los medios se juntan y representan una oportunidad de negocio para nosotros. Adicionalmente, haremos venta presencial y directa visitando a los potenciales clientes en sus localidades cuando así lo amerite.

Nuestras ventas no están orientadas al público masivo en general, sino por el contrario a medios que hagan uso de nuestros productos, por lo tanto, nuestros clientes conforman, estadísticamente hablando una población finita y previamente identificada. Por el tipo de industria que manejan, una relación personal con ellos suele ser mucho más efectiva que cualquier campaña de promoción que podríamos montar.

El verdadero desafío estará en poder entablar relación con quienes tiene la toma de decisiones en los medios sobre incorporar o no nuestro producto. En este aspecto nos encontraremos con dos tipos de situaciones por el tema de mercado al que apuntamos. Los medios de mayor envergadura tendrán una estructura que suele ser verticalista y a la que responden. Será objetivo nuestro

⁷⁷ Información brindada por Pablo Arrizabalaga.

⁷⁸ *Ibídem*.

convencer al gerente de marketing o comercialización para que compre los beneficios de incorporar productos de estas características.

Por otro lado en un segundo caso, nos podemos encontrar con estructuras más pequeñas y como ya dije antes, la industria periodística es tradicionalmente pasada de padre a hijo, por lo tanto es muy probable que en un estructura más chica debemos hablar directamente con el dueño del medio, que es quien toma las decisiones sobre este tipo de cuestiones y sobre tantas otras.

“Un tiro” desperdiciado o mal direccionado puede ser fatal en nuestra negociación, ya que una vez ofrecido el producto a la persona equivocada y rechazado es muy difícil, volver a insistir con la persona correcta. Es clave, descubrir previo a cualquier oferta, quien es nuestro comprador efectivo. No debemos ofrecer a la persona equivocada por el sólo hecho de tener la oportunidad porque es una única oportunidad desperdiciada. La persona indicada, posiblemente entienda el valor real del producto y nosotros habremos ganado un aliado dentro de la empresa.

Si bien las relaciones públicas será la principal técnica de marketing a utilizar, nuestro sitio web será una vitrina para que potenciales clientes conozcan nuestros productos.

Además, enviaremos a nuestra base de datos de clientes y clientes potenciales todas las novedades que la agencia de contenidos promociones,

8.5. Plaza

Nuestra plaza de venta es la República Argentina, exceptuando la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

El lugar de origen de los diarios no está distribuido de manera uniforme por nuestro país, sino todo lo contrario. Como podemos ver en el Mapa 1, que se encuentra más abajo, las provincias más densamente pobladas son donde se encuentra la mayor cantidad de periódicos, lo cual hace sentido.

Aquellas provincias, principalmente Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe, serán para nosotros nuestras principales plazas en esta primera etapa. Es decir, por haber mayor concentración de clientes, hay más probabilidades de conseguirlos y que el boca en boca haga lo suyo, tal como expusimos en el apartado de Promoción. Esto no implica restarle importancia al resto del mercado.

Si bien todos nuestros clientes están en el interior del país, gracias a la tecnología, eso no representa ningún inconveniente para poder hacer que le llegue el material a imprimir hasta el último rincón de cada provincia.

8.5.1. Canales de distribución

El canal de distribución de nuestra agencia de contenidos será por medio de un servidor de la nube, es decir por ejemplo Google Drive, Dropbox o cualquier otro tipo de sistema pago que me permita cargar, en alta definición para impresión, los suplementos que hayan adquirido previamente cada medio con nosotros. Se compartirá una carpeta con el nombre de cada diario, donde se subirá los suplementos que cada uno haya adquirido y de este modo ellos lo tendrán cada uno adaptado a sus necesidades y especificaciones técnicas como ya vimos en el punto 8.2.

La posterior distribución y colocación en puntos de venta y canillitas, y el sistema de logística que ello requiere, serán situaciones a planificar y ejecutar pura y exclusivamente del diario, ya que estos puntos son totalmente ajenos a nuestro negocio.

Nuestras obligaciones culminan con la entrega en excelentes términos de los productos para imprimir.

A continuación, se presenta el mapa mencionado donde se podrá apreciar que la provincia con mayor cantidad de diarios es la Provincia de Buenos Aires y la que tiene menor cantidad es la Provincia de Neuquén.

Mapa 1: Cantidad de diarios por provincia



Fuente: Elaboración propia según datos Total Medios (2018).

8.5.2 Influencia extendida: “efecto rebalse”

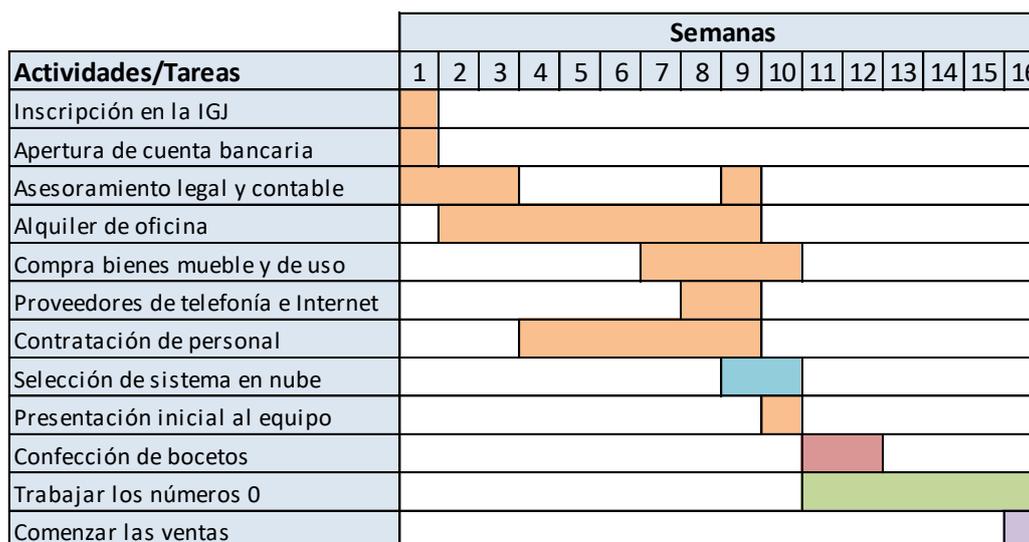
El mapa muestra claramente la distribución de los diarios a lo largo y ancho de nuestro país.

Si bien cada provincia cuenta con su diario local, inclusive muchas veces más de uno, hay diarios “interprovinciales” que trascienden fronteras y ejercen una gran influencia más allá de sus fronteras. Los casos más claros puede ser el del diario de Río Negro, que se distribuye en otras provincias como Neuquén y Chubut o La Gaceta de Tucumán que también se distribuye en Salta y Jujuy. A esto se lo llama en la jerga profesional “efecto rebalse” y se produce cuando un diario, por historia, calidad, trayectoria, logística, etc, excede el límite de su provincia extendiendo su territorio de influencia a más provincias, sin importar si estas ya albergan un diario local.

9. Plan de Implementación

Para poner en marcha la Agencia de Contenidos para Medios se precisará un tiempo máximo estimado de cuatro meses. Las tareas a realizarse durante estos cuatro meses son las descriptas a continuación:

Imagen 5: Plan de implementación



Referencias	
CEO	■
Sistemas	■
Diseño	■
Todo el equipo	■
Ventas	■

Fuente: Elaboración propia en base a los supuestos del plan de implementación

A partir de este punto (de partida) y con la muestra de un suplemento número 0, la función del fundador junto con el vendedor, será salir a buscar clientes para poder vender el producto. Nuestros clientes son los diarios, así que tendremos que asistir a congresos y comidas de ADEPA, ADIRA, DIB y cualquier otra entidad donde los encargados de los medios se reúnen a hacer negocios.

Asimismo, el resto del equipo seguirá trabajando para mantener en marcha la producción de los suplementos.

10. Análisis financiero

Este análisis financiero toma los siguientes supuestos:

- **Inversión inicial:** Se estima una inversión inicial de \$ 2.245.784 para la puesta en marcha de la Agencia de Contenidos para Medios que contempla tanto los gastos necesarios tanto para el alquiler inicial de la oficina como para la compra de tecnología y muebles (ver Anexo D), como un fondo de reservas. La inversión inicial proviene de fondos propios.
- **Facturación:** la facturación de la Agencia es el resultado de la sumatoria del monto facturado por parte de las dos líneas de productos⁷⁹: suplementos semanales y suplementos especiales. Para los cálculos, cabe aclarar que cada vez que hablamos de la venta de un suplemento, se supone la venta de un paquete mensual que incluye cuatro tiradas acerca de la temática elegida. Esta última aclaración vale para ambas líneas del negocio.
 - **Suplementos semanales:** se toma un promedio estimado de tres suplementos por cada cliente. Es decir, se supone que no todos los clientes comprarán la misma cantidad de suplementos semanales, algunos comprarán más y otro menos, dando como resultado la estimación de tres por diario. Estos suplementos a nivel financiero son fundamentales ya que aportan la facturación periódica a la Agencia. Se supuso un precio de \$4000 por suplemento semanal, que se actualizará en base a la inflación.
 - **Suplementos especiales:** aquí se toma un promedio de cuatro suplementos por cada cliente, teniendo en cuenta que todos los meses se ofrecerá un suplemento especial. Suponemos que esta línea de producto será la “puerta de entrada” a la Agencia ya que puede comprarse por única vez, sin el compromiso al lector de mantenerla en el tiempo, y probar cómo funciona para el diario.

⁷⁹ Si bien se estimará el estado de resultados para el largo plazo (hasta el período diez inclusive), no se incluirán probables líneas de negocio para realizar *cross-selling* ya que éstas se generarán a partir de la identificación de necesidades de los propios clientes.

Asimismo, tendrán la posibilidad de conocer cómo funciona la Agencia. Por esta razón, se estima que la cantidad de clientes de este tipo de producto será mayor a la de los suplementos semanales. Se supuso un precio de \$6000 por suplemento especial, que se actualizará en base a la inflación.

- **Cantidad de clientes:** en este ecosistema, lo más difícil es conseguir el primer cliente de prestigio, luego gracias a la recomendación “de boca en boca” que ocurre en estos mercados donde todos se conocen, se produce un efecto dominó. Asimismo, ocurre una inevitable comparación de contenidos entre los diarios, donde si la competencia agregó un nuevo suplemento y tuvo éxito, se preguntan “¿qué me estoy perdiendo?” y evalúan adquirirlo para no quedar rezagados en su oferta. Suponemos que el primer año de funcionamiento la Agencia conseguirá sus primeros siete clientes de suplementos semanales, con quienes hará una muy buena performance y abrirá el paso a otros. Por otra parte, los clientes de los suplementos especiales serán 12. Considerando una estrategia agresiva de ventas, el segundo año se supone que será el momento en donde “explote” el negocio y exista la mayor tasa de crecimiento de la facturación periódica: 150%. En los próximos tres períodos se espera una velocidad de crecimiento decreciente. A partir del período seis, la tasa de crecimiento será igual a la tasa de crecimiento del país.
- **Costos fijos:** dentro de los costos fijos se suponen los detallados a continuación: alquiler de oficina, telefonía, Internet, licencia de software⁸⁰ para diseño, almacenamiento en nube, sueldos de los recursos humanos anteriormente descriptos (Ver Anexo D), gastos de marketing directo (visitar a clientes interesados) y gastos de administración⁸¹ (los servicios transversales con contrataciones externas). Los costos fijos se actualizan por inflación.

⁸⁰ El costo de telefonía, Internet y licencias para software se calculó en base a lo conversado con el CEO de Fernández Ivern Comunicaciones (FIC), Leónidas Fuster.

⁸¹ Fueron calculados en base a lo conversado con el CEO de FIC, Leónidas Fuster.

- **Impuestos:** se consideró un 35% de tasa impositiva.
- **Variables macro económicas:** Se suponen los valores de Inflación y Crecimiento a nivel país, correspondiendo el periodo 1 al año 2018, el periodo 2 al año 2019, el periodo 3 al año 2020, el periodo 4 al año 2021 y el periodo 5 al año 2022. Cabe aclarar que los cinco períodos subsiguientes son estimaciones en base a supuestos muy fuertes, ya que no hay fuentes oficiales de organismos públicos o privados para estimar las variables macro. Para estos últimos períodos se supone que tanto la inflación como el crecimiento serán constantes con base período 5. A continuación, se presentan en una tabla los valores supuestos.

Tabla 4: Variables macroeconómicas nacionales por período

Variable	1	2	3	4	5
Inflación	20,00%	15,00%	12,00%	8,00%	6,50%
Crecimiento	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%

Variable	6	7	8	9	10
Inflación	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%
Crecimiento	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%

Fuente: Elaboración propia según supuestos

Conociendo ya los supuestos, se presentan en la Tabla 5 los estados de resultados para los diez primeros años de la puesta en marcha del negocio.

Tabla 5: Análisis financiero de los primeros diez años

Ventas	1	2	3	4	5
Suplementos periódicos	\$ 84.000	\$ 302.400	\$ 579.600	\$ 1.205.568	\$ 1.682.602
Suplementos especiales	\$ 288.000	\$ 720.000	\$ 1.656.000	\$ 2.782.080	\$ 4.006.195
Ingresos Ventas	\$ 372.000	\$ 1.022.400	\$ 2.235.600	\$ 3.987.648	\$ 5.688.797
Costos Fijos					
Alquiler Oficina	\$ 228.000	\$ 262.200	\$ 293.664	\$ 317.157	\$ 337.772
Telefonía/Internet/Licencia	\$ 4.850	\$ 5.578	\$ 6.247	\$ 6.747	\$ 7.185
Almacenamiento en nube	\$ 5.000	\$ 5.750	\$ 6.440	\$ 6.955	\$ 7.407
Sueldos	\$ 1.692.000	\$ 1.945.800	\$ 2.179.296	\$ 2.353.640	\$ 2.506.626
Gastos de Marketing	\$ 22.000	\$ 25.300	\$ 28.336	\$ 30.603	\$ 32.592
Gastos de Administración	\$ 20.000	\$ 23.000	\$ 25.760	\$ 27.821	\$ 29.629
Total Costos Fijos	\$ 1.971.850	\$ 2.267.628	\$ 2.539.743	\$ 2.742.922	\$ 2.921.212
Costos Totales	\$ 1.971.850	\$ 2.267.628	\$ 2.539.743	\$ 2.742.922	\$ 2.921.212
EBITDA	\$ -1.599.850	\$ -1.245.228	\$ -304.143	\$ 1.244.726	\$ 2.767.585
Margen EBITDA	-430%	-122%	-14%	31%	49%
Impuesto a las ganancias	\$ -559.948	\$ -435.830	\$ -106.450	\$ 435.654	\$ 968.655
Resultado utilidad / (pérdida)	\$ -1.039.903	\$ -809.398	\$ -197.693	\$ 809.072	\$ 1.798.930

Ventas	6	7	8	9	10
Suplementos periódicos	\$ 1.854.690	\$ 2.044.379	\$ 2.253.467	\$ 2.483.941	\$ 2.737.986
Suplementos especiales	\$ 4.415.929	\$ 4.867.568	\$ 5.365.398	\$ 5.914.145	\$ 6.519.014
Ingresos Ventas	\$ 6.270.619	\$ 6.911.946	\$ 7.618.866	\$ 8.398.085	\$ 9.256.999
Costos Fijos					
Alquiler Oficina	\$ 359.728	\$ 383.110	\$ 408.012	\$ 434.533	\$ 462.777
Telefonía/Internet/Licencia	\$ 7.652	\$ 8.149	\$ 8.679	\$ 9.243	\$ 9.844
Almacenamiento en nube	\$ 7.889	\$ 8.402	\$ 8.948	\$ 9.529	\$ 10.149
Sueldos	\$ 2.669.557	\$ 2.843.078	\$ 3.027.878	\$ 3.224.690	\$ 3.434.295
Gastos de Marketing	\$ 34.711	\$ 36.967	\$ 39.370	\$ 41.929	\$ 44.654
Gastos de Administración	\$ 31.555	\$ 33.606	\$ 35.791	\$ 38.117	\$ 40.595
Total Costos Fijos	\$ 3.111.091	\$ 3.313.312	\$ 3.528.677	\$ 3.758.041	\$ 4.002.314
Costos Totales	\$ 3.111.091	\$ 3.313.312	\$ 3.528.677	\$ 3.758.041	\$ 4.002.314
EBITDA	\$ 3.159.528	\$ 3.598.635	\$ 4.090.189	\$ 4.640.044	\$ 5.254.686
Margen EBITDA	50%	52%	54%	55%	57%
Impuesto a las ganancias	\$ 1.105.835	\$ 1.259.522	\$ 1.431.566	\$ 1.624.015	\$ 1.839.140
Resultado utilidad / (pérdida)	\$ 2.053.693	\$ 2.339.112	\$ 2.658.623	\$ 3.016.029	\$ 3.415.546

Fuente: Elaboración propia según supuestos

Tal como se planteó en los objetivos, recién en el mediano plazo se conseguirá llegar al punto de equilibrio. Específicamente, en el período 4 se comenzarán a generar ganancias. Durante los primeros tres períodos se cubrirán las pérdidas con las reservas de fondos, explicadas en el supuesto de Inversión Inicial.

Finalmente, de la valuación de la compañía se aprecia un valor actual neto del flujo generado por el negocio de \$ 256.157,10, resultando en una Tasa Interna de Retorno del 45%. Para descontar estos flujos se utilizó una tasa del 40%.

Tabla 6: Valuación de la Agencia de Contenidos para Medios

TIR	45%
VAN	\$ 256.157,10

Fuente: Elaboración propia.

11. Análisis de riesgos

¿Cuáles son los riesgos de este proyecto? ¿Qué impacto tienen en el negocio? ¿Qué probabilidad de ocurrencia tienen? En este apartado, se responderán estas preguntas y se explorarán planes de contingencia plausibles para los riesgos de alto impacto y gran probabilidad.

A continuación, se presentan los riesgos identificados⁸².

- **Riesgos organizativos:** existe el riesgo de no cumplir con el cronograma de implementación estipulado para ser cumplido en cuatro meses. Las demoras podrían deberse a múltiples factores: no encontrar fácilmente una oficina acorde para alquilar, atrasos en la entrega de equipos, dificultad para hallar a los recursos humanos adecuados, etc.

Impacto: MEDIO

Probabilidad: ALTA

De materializarse este riesgo, se demoraría la salida a vender el producto, aunque no pondría en riesgo su ejecución. El nivel de probabilidad de ocurrencia es alto porque en las tareas del plan de implementación se depende de proveedores (inmobiliarias, fabricantes, portales de trabajo), que pueden no cumplir con las expectativas y tiempos del proyecto.

- **Riesgos tecnológicos:** existe el riesgo de que los diarios digitales “fagociten” los diarios en papel. De esta forma, el proyecto sería inviable tal como se plantea.

Impacto: ALTO

Probabilidad: BAJA

⁸² La clasificación de tipos de riesgos utilizada fue tomada de Consultoría Financiera Kerfant. Disponible en: <https://blog.cofike.com/analisis-de-riesgos-proyectos/>

Un cambio de este tenor implicaría reformular el total del proyecto ya que se saltea la etapa de desarrollo gráfico para directamente trabajar en el soporte digital. Sin embargo, como hemos visto en la tendencia de costos de traspaso de un soporte a otro, no se presenta como un escenario probable en el futuro cercano.

- **Riesgos comerciales:** existe el riesgo de que el proceso de toma de decisión por parte de los clientes para conservar o retirar el producto se reduzca a mirar unas pocas variables en el corto plazo que no favorezcan la permanencia del suplemento. Así como puede existir el caso donde el suplemento es bien recibido por los lectores rápidamente (por ejemplo, si el tema es de particular interés para el target), puede suceder que precise de más tiempo para crecer e instaurarse en el público.

Impacto: ALTO

Probabilidad: ALTA

Si los clientes precisaran permitirse una evolución en el tiempo del producto, y no lo hicieran, impactaría directamente en las ventas. En los tiempos que corren, suelen buscarse resultados instantáneos y podríamos pensar que los diarios no son una excepción.

Plan de contingencia: además de reducir el riesgo asesorando al cliente con un análisis previo acerca de su público e intereses, y monitoreándolo continuamente, se podría ofrecer un suplemento temático diferente de forma gratuita caso que no funcionase el seleccionado para fidelizar y retener al cliente.

- **Riesgos de mercado:** existe el riesgo de que los grandes diarios hagan quebrar a los más pequeños que son el público objetivo de este negocio. Si eso sucediese, el proyecto sería inviable tal como está formulado.

Impacto: MEDIO

Probabilidad: BAJA

Este riesgo materializado implicaría una reducción del tamaño del mercado, pero podría fácilmente compensarse con aumento de precios. Entendiendo que los demás medios pequeños se verían amenazados y presionados a ofrecer un servicio de calidad como los más relevantes, es probable que estén dispuestos a adquirir los productos de la agencia. La probabilidad de esta ocurrencia es baja ya que la historia de los diarios ha demostrado que los periódicos locales subsisten, más allá de alguna u otra compra por grandes medios.

- **Riesgos financieros:** existe el riesgo del atraso en los pagos por parte de los clientes, por lo que la necesidad de financiamiento sería mayor a la prevista

IMPACTO: ALTO

PROBABILIDAD: ALTA

.En el contexto de crisis macroeconómica, es muy probable que los diarios se vean tentados de demorar el pago a proveedores. Asimismo, esto impactará fuertemente en un emprendimiento que recién está comenzando y financiado con capital propio.

Plan de contingencia: ante un escenario de atraso de pagos y necesidad de contar con el dinero, deberá analizarse la probabilidad de seguir invirtiendo capital propio o bien tomar un préstamo. Una alternativa interesante sería explorar las posibilidades de financiamiento que se

otorgan a partir de la Ley Pyme N° 27.264, donde por ejemplo se plantea un Primer Crédito PyME del BICE al 16%.

12. Conclusión

Los negocios digitales han llegado para quedarse y los diarios no están exentos de esta situación. Si bien la mayoría ya han desarrollado sus diarios en soporte digital, hemos visto que pocos lo han monetizado y ningún diario ha logrado que aquel sea la mayor fuente de ingresos. Actualmente, sigue siendo el papel el negocio principal, desafiando los pronósticos apocalípticos enunciados a principio de siglo.

En el interior de Argentina, la situación es más pronunciada. Existe una crisis “puertas adentro” de estas empresas ya que tienen que invertir en el soporte digital sin aún poder monetizarlo. Sumado a un contexto macroeconómico complejo, aparecen las agencias de contenido como una posibilidad de achicar estructuras sin poner en detrimento la calidad de su contenido.

Se plantea la oportunidad de un negocio que propone contenido de calidad, agilidad en su incorporación y es económicamente accesible. Este es un negocio de volumen y es por ello que sólo haciendo crecer la cartera de clientes en el tiempo será redituable. Allí el primer riesgo comercial: alcanzar el *marketshare* necesario. El segundo riesgo a tener en cuenta es financiero ya que este negocio se financia con capital propio y es posible que haya que buscar alternativas de financiamiento si los clientes se atrasaran en sus pagos.

El producto ofrecido es de nicho, donde el entendimiento de la industria y la importancia de los vínculos juegan papeles imprescindibles. La agencia acompañará a sus clientes en la transformación digital oportunamente, pero hasta que aquello sea un negocio redituable, les proveerá lo que necesitan para crecer en este desafiante contexto.

13. Bibliografía

- 2020 GROUP OF THE NEW YORK TIMES (2017), “Journalism That Stands Apart”, Informe. Disponible en: www.nytimes.com/projects/2020-report/?mcubz=0
- ADEPA (2016). “*¿Es el momento de abandonar el papel?*”. Disponible en: <http://ADEPA.org.ar/es-el-momento-de-abandonar-el-papel/>
- ADEPA (2016). “*¿Qué es ADEPA?*”. Disponible en: <http://ADEPA.org.ar/que-es-ADEPA/>
- ADEPA (2017) “*El presidente de ADEPA disertó sobre el futuro de los diarios en Neo Media Lab 2017*”. Disponible en: <http://ADEPA.org.ar/el-presidente-de-ADEPA-diserto-sobre-el-futuro-de-los-diarios-en-neo-media-lab-2017/>
- ADEPA (2017). “*Los diarios diarios, diez años después*”. Disponible en: <http://ADEPA.org.ar/los-diarios-diez-anos-despues/>
- ADEPA (2017). “*Repensando el papel*”. Disponible en: <http://ADEPA.org.ar/repensando-el-papel/>
- AMBITO FINANCIERO (2018). “*FMI, gradualismo y financiamiento: las 10 frases que dejó Peña*”. Disponible en: <http://www.ambito.com/920770-fmi-gradualismo-y-financiamiento-las-10-frases-que-dejo-pena>
- AMERICAN PRESS INSTITUTE (2016). “*Early digital subscription models*”. Disponible en: <https://www.americanpressinstitute.org/publications/reports/early-digital-subscription-models/>

- BBC MUNDO (2018). *“Argentina: 4 errores que llevaron a Mauricio Macri a pedir auxilio al FMI para evitar una crisis económica en el país”*. Disponible en:
<http://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-44062232>
- BUSINESS INSIDER (2017). *“Google and Facebook dominate digital advertising”*. Disponible en: <http://www.businessinsider.com/google-and-facebook-dominate-the-world-of-online-advertising-charts-2017-12>
- CANAL 9. *“Se vive incertidumbre por la economía argentina.”* Disponible en:
<http://www.elnueve.com.ar/canal-9-y-la-comunidad/se-vive-incertidumbre-por-la-economia-argentina-78577>
- CLARIN (1997). Informe especial, *“Internet en Argentina y la Economía Digital”*. Disponible en:
<http://edant.clarin.com/diario/especiales/Interenar/>
- CLARIN (2012). *“Kodak: el gigante que quedó fuera de foco”*. Disponible en: https://www.clarin.com/tecnologia/Kodak-gigante-queda-foco_0_r198BXO2Pml.html
- CNN (2018). *“Facebook’s Mark Zuckerberg says sorry in full-page newspaper ads”*. Disponible en:
<https://edition.cnn.com/2018/03/25/europe/facebook-zuckerberg-cambridge-analytica-sorry-ads-newspapers-intl/index.html>
- DIARIO REGISTRADO (2015). *“¿Sabes cómo se ubica la Argentina en el ranking mundial de lectura?”*. Disponible en:
https://www.diarioregistrado.com/cultura/-sabes-como-se-ubica-la-argentina-en-el-ranking-mundial-de-lectura-_a56339dee17bfa0004e87c8de

- DIARIOS SOBRE DIARIOS (2008). *“Los desafíos del periodismo digital: las redes sociales y la nueva audiencia”*. Disponible en: <http://www.diariosobrediarios.com.ar/dsd/notas/4/282-los-desafios-del-periodismo-digital-las-redes-sociales-y-la-nueva-audiencia.php#.WvNCiogvzIU>
- DVOSKIN, R. (2004), *“Fundamentos de Marketing: Teoría y Experiencia”*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- EL CRONISTA (2018). *“Por la suba del dólar y una mayor inflación esperada, proyectan caída del consumo de hasta 1,7% este año.”* Disponible en: <https://www.cronista.com/negocios/Por-la-suba-del-dolar-y-una-mayor-inflacion-esperada-proyectan-caida-del-consumo-de-hasta-17-este-ano-20180509-0032.html>
- EL CRONISTA (2017). *“El después de la Ley Pyme: qué cambió a un año de su sanción”*. Disponible en: <https://www.cronista.com/pyme/negocios/La-Ley-Pyme-y-despues-20170912-0002.html>
- EL ESPAÑOL (2015). *“Los diarios negocian con Google y Facebook la monetización de sus contenidos”*. Disponible en: https://www.elespanol.com/economia/medios/20171215/diarios-negocian-google-facebook-monetizacion-contenidos/269474160_0.html
- EL TRIBUNO (2012). *“El 90% de los argentinos tiene como hábito la lectura”*. Disponible en: <https://www.eltribuno.com/salta/nota/2012-8-25-12-24-0-el-90-de-los-argentinos-tiene-como-habito-la-lectura>
- ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL (2012). *“Marketing Mix: las 4 P del Marketing”*. Disponible en: <http://www.eoi.es/blogs/josefinapaniagua/2012/01/25/marketing-mix-las-4-ps-de-marketing/>

- EUROPA PRESS (2018). “*El creador de Facebook pide perdón a través de los periódicos británicos por la crisis de Cambridge Analytica*”. Disponible en: <http://www.europapress.es/internacional/noticia-creador-facebook-pide-perdon-traves-periodicos-britanicos-tesis-cambridge-analytica-20180325110348.html>
- FUNDACION MEDITERRANEA (2014). “*Argentina está entre los 20 países más emprendedores*”. Disponible en: <https://comercioyjusticia.info/blog/pymes/argentina-esta-entre-los-20-paises-mas-emprendedores-2/>
- HERALDO (2016). “*¿Cuál fue el primer periódico en tener edición digital?*”. Disponible en: <https://www.heraldo.es/noticias/sociedad/2016/07/11/cual-fue-primer-periodico-tener-edicion-digital-951002-310.html>
- INFOBAE (2016). “*Macri destacó los beneficios de la ley para las PyME: ‘son un motor esencial para el desarrollo sustentable’*”. Disponible en: <https://www.infobae.com/politica/2016/10/23/macri-destaco-los-beneficios-de-la-ley-para-las-pyme-son-un-motor-esencial-para-el-desarrollo/>
- INFOBAE (2017). “*En la Argentina ya hay más de 7 millones de accesos fijos a Internet*”. Disponible en: <https://www.infobae.com/economia/2017/06/13/en-la-argentina-ya-hay-mas-de-7-millones-de-accesos-fijos-a-internet/>
- INFOBAE (2018). “*Argentina está entre los países con la conexión a Internet más lenta del mundo*”. Disponible en: <https://www.infobae.com/tecno/2018/02/18/argentina-esta-esta-entre-los-10-paises-del-mundo-con-el-4g-mas-lento/>
- INFOBAE (2018). “*El 30% de los argentinos no tiene acceso a Internet y muchos de los que tienen no saben como usarla*”. Disponible en:

<https://www.infobae.com/tecnologia/2018/03/12/el-30-de-los-argentinos-no-tiene-acceso-a-internet-y-muchos-de-los-que-tienen-no-saben-como-usarla/>

- INSTITUTO NACIONAL DEL EMPRENDEDOR (2000). “*Modelo CANVAS*”. Disponible en:
https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45818805/LECTURA_REFORZAMIENTO_MODULO_2.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWO WYYGZ2Y53UL3A&Expires=1525899049&Signature=PC6wLW3bPJRC1WB%2F8HH2wHEmgFk%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLECTURA_REFORZAMIENTO_MODULO_2.pdf
- INTERNET SOCIETY (2018). “*Una breve historia de Internet*”. Disponible en:
<https://www.internetsociety.org/es/breve-historia-de-internet/>
- KNOWLEDGE FOR HEALTH (2017). “*What is PEST Analysis?*”. Disponible en:
https://www.k4health.org/sites/default/files/migrated_toolkit_files/Handout%20PEST%20Analysis.pdf
- LA NACIÓN (2007). “*¿Adiós al papel?: los diarios ante el desafío digital*”. Disponible en:
<https://www.lanacion.com.ar/886315-adios-al-papel-los-diarios-ante-el-desafio-digital>
- LA NACIÓN (2018). “*Qué cambios introduce la Ley de Financiamiento Productivo*”. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/2132914-que-cambios-introduce-la-ley-de-financiamiento-productivo>
- LA VOZ (2010). “*A dos siglos de la fundación del primer diario argentino*”. Disponible en: <http://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/dos-siglos-de-la-fundacion-del-primer-diario-argentino>

- LOS ANDES (2015). “*Mauricio Macri: el primer presidente desde 1916 que no es peronista ni radical.*” Disponible en:
<https://losandes.com.ar/article/mauricio-macri-el-primer-presidente-desde-1916-que-no-es-peronista-ni-radical>
- LOS ANDES (2016). “*Los Andes es el medio digital líder en el interior.*” Disponible en:
<http://losandes.com.ar/article/los-andes-es-el-medio-digital-lider-en-el-interior>
- MARTÍNEZ MOLINA, M. (2007). “*La crisis de los grandes periódicos.*” Disponible en:
https://www.infoamerica.org/icr/n02/martinez_molina.pdf
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. (2010), “*Generación de Modelos de Negocio.*” Barcelona: Grupo Planeta.
- PORTER, M. (2007), “*Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.*” Harvard Business Review.
- RAZON Y PALABRA. Edición N° 76 (Mayo-Julio 2011), “*Los primeros años de Internet en América Latina.*” Disponible en:
http://www.razonypalabra.org.mx/N/N76/varia/5a%20entrega/47_Islas_V76.pdf
- RUSSO, C. “*Agencias de contenido: ¿Qué es y qué no es?*”. Disponible en: <https://claudioinacio.com/2016/09/05/agencia-de-contenidos/>
- THE ECONOMIC TIMES (2018). “*SWOT Analysis.*” Disponible en:
<https://economictimes.indiatimes.com/definition/swot-analysis>
- TODO NOTICIAS (2018). “*Nicolás Dujovne, Christine Lagarde y el detrás de escena de la negociación entre la Argentina y el FMI.*” Disponible en:

https://tn.com.ar/politica/nicolas-dujovne-christine-lagarde-y-el-detras-de-escena-de-la-negociacion-entre-la-argentina-y-el_868305

- UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID (2009). “*Historia del Periodismo*”. Disponible en:
https://divulgacionucm.files.wordpress.com/2009/09/historia_del_periodismo.pdf
- UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS PUEBLA (2012). “*Teoría de la Aguja Hipodérmica*”. Disponible en:
<http://web.udlap.mx/co21502/primeros-estudio/>
- UNIVERSIDAD DE PALERMO, Facultad de diseño y comunicación (2010). “*La televisión en la sociedad de la información*”. Disponible en:
http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=380&id_articulo=8353
- UNIVERSIDAD DE SONORA (2015). “*Tesis sobre Agencias de Noticias en México*”. Disponible en:
<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/8881/Capitulo1.pdf>

Referencias electrónicas:

- Página web de Total Medios www.totalmedios.com
- Página web de la Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas www.ADEPA.org.ar
- Página web de Internet Society www.internetsociety.org/es/
- Página web de Merit www.merit.edu
- Página web del Instituto Verificador de Circulaciones www.ivc.org.ar/
- Página web de Clarín www.clarin.com
- Página web de La Nación www.lanacion.com.ar
- Página web de El Día www.eldia.com

- Página web de La Voz del Interior www.lavoz.com.ar
- Página web de Norte www.diarionorte.com
- Página web de Pregón www.pregon.com.ar
- Página web de Río Negro www.rionegro.com.ar
- Página web de El Tribuno de Salta www.eltribuno.com/salta
- Página web de La Capital www.lacapital.com.ar
- Página web de La Gaceta de Tucumán www.lagaceta.com.ar/
- Página web del Sindicato de Prensa de Buenos Aires www.sipreba.org
- Página web del Ministerio de Producción de la Nación
www.produccion.gob.ar
- Página web del Ministerio de Hacienda de la Nación
<https://www.argentina.gob.ar/hacienda>
- Página web de la Comisión Interamericana de Telecomunicaciones
<https://www.citel.oas.org/es/paginas/default.aspx>
- Página web de Enacom <https://www.enacom.gob.ar/>
- Página web de AFIP <https://www.afip.gob.ar/sitio/externos/default.asp>

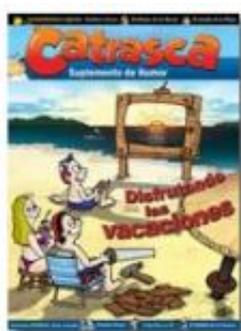
14. Anexos

14.1. Anexo A

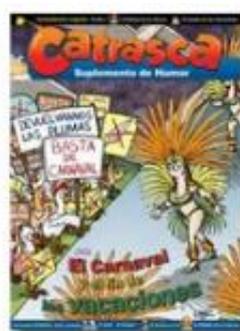
Los primeros suplementos de humor y juegos de Catrasca se muestran en la siguiente imagen.



N°1: El Fútbol



N°2: El Verano



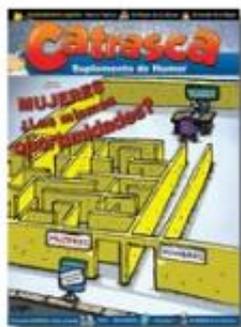
N°3: El Carnaval



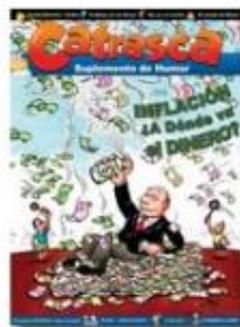
N°4: ¡Comenzaron las clases!



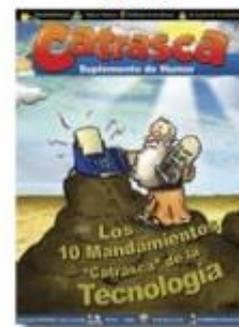
N°5: La Educación



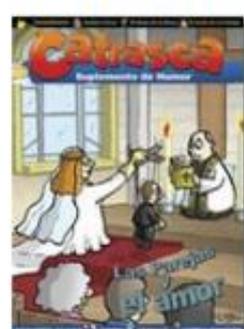
N°6: Las mujeres.



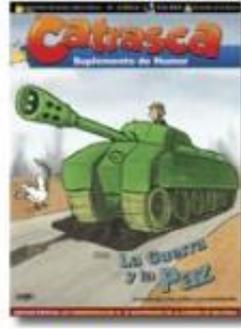
N°7: La inflación



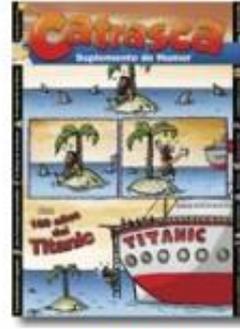
N°8: La tecnología



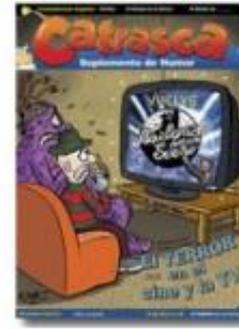
N°9: Las parejas



N°10: La guerra y la paz



N°11: 100 años del Titanic



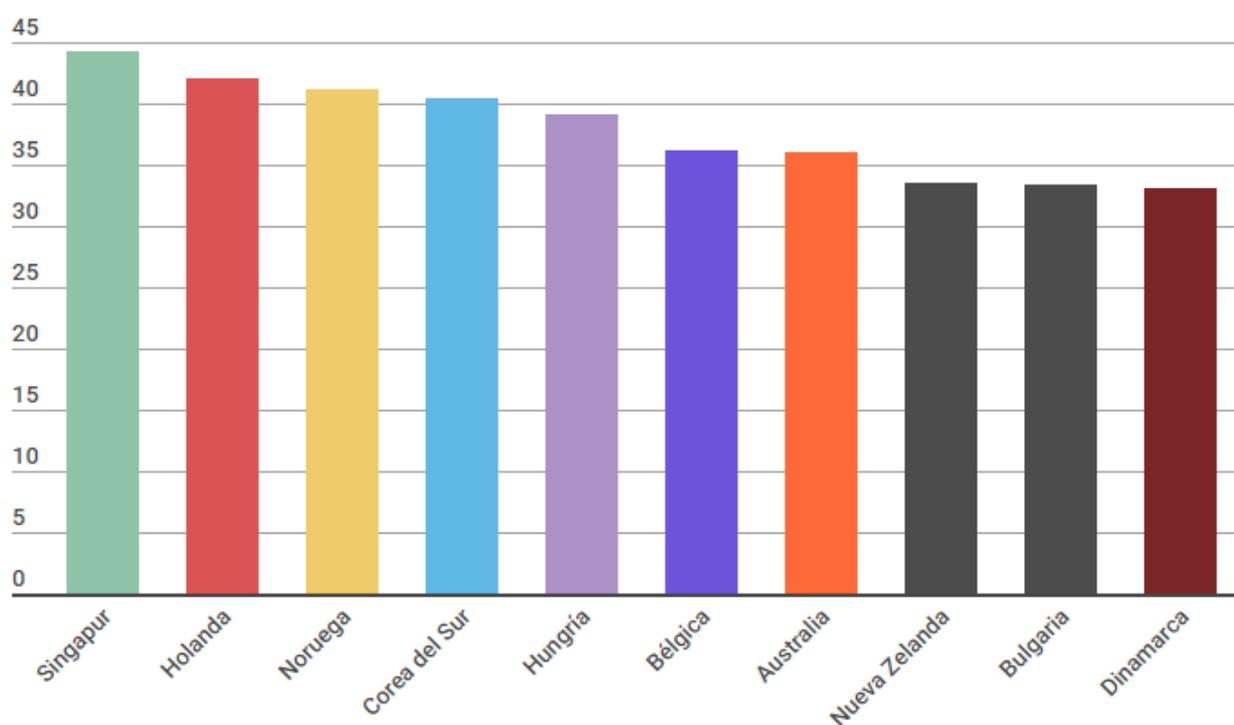
N°12: Terror en el cine y la TV"

Fuente: sitio web de Catrasca

14.2. Anexo B

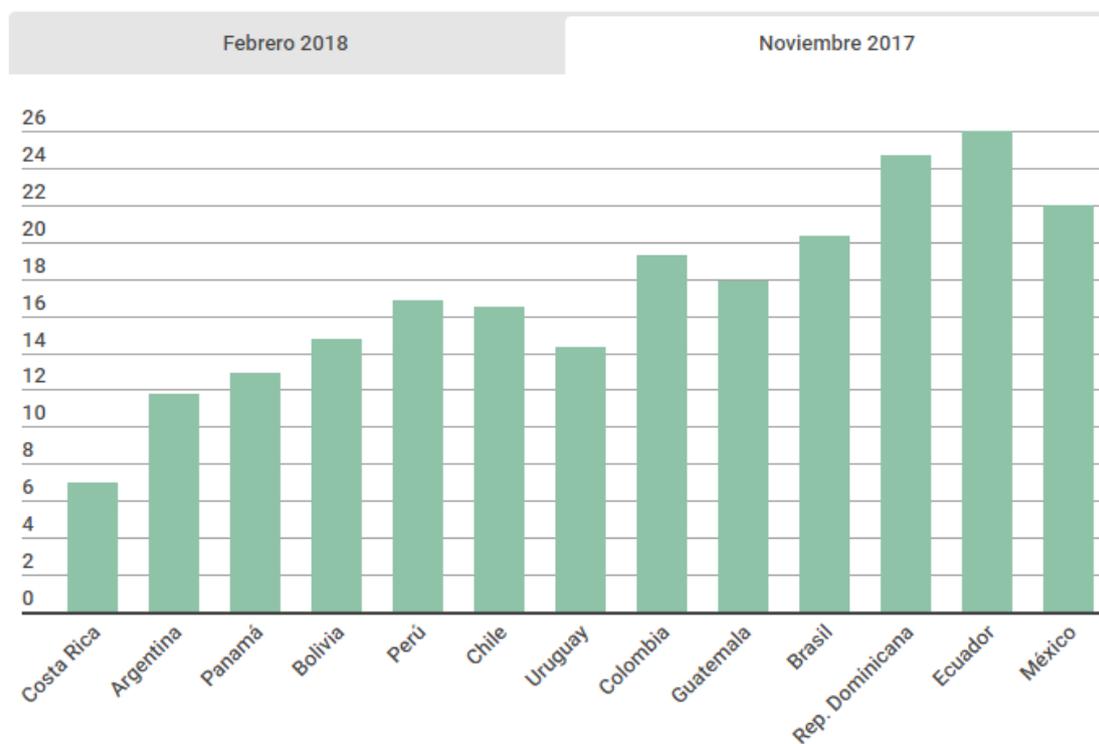
Del último informe de *Open Signal*, donde se evaluaron las conectividades móviles y fijas a Internet en 88 países, entre el 1º de octubre y el 29 de diciembre de 2017, surgen los siguientes gráficos:

Los países con el 4 G más rápido del mundo

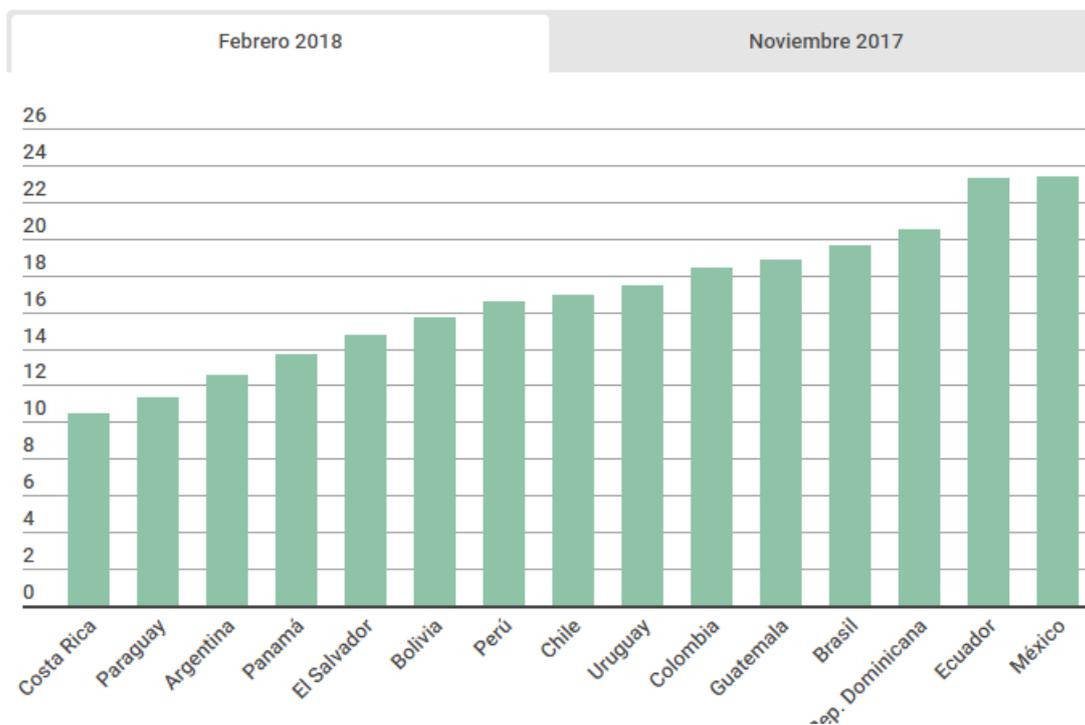


Fuente: Infobae (2018)

Velocidad del 4G en América Latina



Velocidad del 4G en América Latina



Fuente: Infobae (2018)

14.3. Anexo C

A continuación, se muestra la tabla donde figuran los diarios existentes en el interior del país divididos por provincias y Gran Buenos Aires.

Ubicación geográfica	Diario
GBA	La Calle
	La Ciudad
	La Palabra
	El Mundo
	En Marcha
	El Diario
	La Nueva Echeverría
	Mi Ciudad
	Varela al Día
	El Vecinal
	La Opinión
	Diario NCO
	La Unión
	El Civismo
	Realidad
	Resumen
	La idea
Huella	
Buenos Aires	La Mañana
	El 9 de julio
	Tiempo digital
	Arrecifes
	Diario Página
	El Tribuno
	La Verdad
	El Tiempo
	Pregón
	La Nueva
	La Vanguardia
	El diario Balcarce
	El diario Baradero
	La Mañana
	La Voz de Bragado
	El Censor
	La Auténtica Defensa
La Noticia Regional	
El Ciudadano	

Primera Fila
El Oeste
Nueva Imagen
El Independiente
Chacabuco
Diario de Hoy
El Argentino
El Cronista
El Imparcial
El Fuerte
La Campaña
La Razón
Nuevo Llano
La Voz de Colón
Ecos de mi Ciudad
El Diario
El Orden de Pringles
Nuevo Día
Compromiso
El Imparcial
El Mensajero
Impacto
Actualidad
Democracia
La Verdad
Diario Hoy
El Día
El Plata Informador
La Gaceta
Todo Noticias
La Palabra
Semana Maipuese
La Capital
El Oeste
El Nuevo Cronista
Protagonistas
El Argentino
Ecos Diarios
El Popular
Pionero
Noticias
La Opinión
El Tiempo
Reflejos

	El Mensajero
	Pionero
	Reporte Semanal
	La Palabra
	El Nuevo Diario Rojense
	La Voz de Rojas
	La Mañana
	El Pueblo
	Los Principios
	La Libertad
	Primera Fila
	El Norte
	El Imparcial
	El Diario de San Pedro
	La Opinión
	Semanario Abierto
	Nueva Tribuna
	Nueva Era
	El Eco de Tandil
	El Diario de Tandil
	La Palabra Hoy
	La Opinión
	Cuenca Hoy
	La Voz del Pueblo
	La Prensita
	La Voz
	El Fundador
	El Debate
	La Voz de Zárate
	Amanecer
	Informe Especial
	El Fénix
	Tribuna
	El Heraldito
	La Nueva Prensa
Catamarca	El Ancasti
	El Diario de Catamarca
	La Unión
Chaco	Norte
	La Voz del Chaco
	Primera Línea
Chubut	El Crónica
	El Diario Jornada
	El Chubut

	El Diario de Madryn
	El Oeste
Corrientes	El Litoral
	El Época
	El Libertador
	Horizonte
	La República
	Primera Hora
	Córdoba
Día a Día	
El Diario	
El Diario del Centro del País	
El Nuevo Tiempo	
El Sudeste	
La Voz de San Justo	
La Voz del Interior	
Tribuna	
Puntal	
Periódico Semanario	
Sol Serrano	
Tribuna	
Entre Ríos	
	Uno
	Diario El Argentino
	Pregón
	El Día
	El Diario
	El Entre Ríos
	El Heraldito
	El Observador
	El Pueblo
	El Sol
	La Calle
	La Mañana
	La Prensa Federal
	Paralelo 32
Formosa	El Comercial
	Formosa
	Formosa Express
	La Mañana
	Opinión Ciudadana
Jujuy	El Tribuno
	Pregón
La Pampa	La Arena

	El Diario de La Pampa
	La Reforma
	La Voz de Realicó
La Rioja	El Independiente
	La Nueva Rioja
Mendoza	El Uno
	Diario Jornada
	Los Andes
	Diario San Rafael
	El Ciudadano
	El Sol
Misiones	El Territorio
	Primera Edición
	Pregón Misionero
	Noticias de la Calle
	Vigencia
Neuquén	La Mañana de Neuquén
Río Negro	Río Negro
	El Coordinerano
	La Mañana de Cipolletti
	Noticias de la Costa
Salta	El Tribuno
	Nuevo Diario
San Juan	El Diario de Cuyo
	El Zonda
	El Huarpe
	El Nuevo Diario
San Luis	El Diario de la República
	Todo un País
Santa Cruz	El Periódico Austral
	La Opinión Austral
	La Prensa de Santa Cruz
	Tiempo Sur
Santa Fe	Edición 4
	El Colono
	El Correo de Firmat
	El Diario de Funes
	El Informante
	El Informe
	El Litoral
	El Tiempo
	Estrella de la Mañana
	La Capital
	La Opinión

	La Tribuna
	La Verdad
	La Voz del Pueblo
	Noticias
	Rosario 12
	Sur Semanario
Santiago del Estero	El Liberal
	El Nuevo Diario
Tierra del Fuego	El Diario del Fin del Mundo
	El Imparcial
	El Sureño
	Provincia 23
	Tiempo Fueguino
Tucumán	La Gaceta
	El Tribuno
	El Siglo
	El Periódico

Fuente: Sitio web de Total Medios

14.4. Anexo D

Inversión Inicial

Inversión inicial	
Alquiler	\$ 38.000
Notebooks x 9	\$ 117.000
Impresora multifunción	\$ 6.500
Puestos de trabajo x 9	\$ 15.300
Sillas x 11	\$ 17.100
Teléfonos x 6	\$ 4.890

Fuente: Elaboración propia en base a precios encontrados en la plataforma de E-Commerce MercadoLibre.com

Recursos Humanos

A continuación, se presentarán los costos mensuales estimados de los Recursos Humanos para el período 1 del análisis financiero:

Sueldos	
CEO	\$ 35.000
Ventas	\$ 22.000
Diseñador x 2	\$ 26.000
Periodista x 2	\$ 27.000
Fotógrafo	\$ 7.000
Recepcionista	\$ 8.000
Sistemas	\$ 16.000

Fuente: Elaboración propia en base a la conversación con el CEO de FIC, Leónidas Fuster.

Cabe aclarar, que en el análisis financiero se ajustarán por inflación estimada los sueldos para los subsiguientes períodos.