



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

**Un nuevo medio digital**

**Alumno:** Forgione, Facundo

**Nº de Legajo:** 26071

**Mentor:** Darmohraj, Adrián

Buenos Aires, Argentina, 2019

## Índice

Resumen ejecutivo .....	3
Evaluación de la oportunidad .....	3
Tendencias .....	4
Negocio propuesto .....	7
Puntos críticos .....	9
Atractivo de la oportunidad .....	10
Competidores .....	12
Propuesta de valor.....	13
Plan de Marketing .....	15
Operaciones .....	19
Costos, Finanzas e Inversión .....	20
Aspectos Legales .....	21
Equipo .....	22
Plan de Implementación y Riesgos .....	24
Anexos .....	27
Bibliografía .....	40



## Resumen ejecutivo

*MiNews* es un nuevo medio digital que, a través de diversas plataformas, comunica contenido informativo y de entretenimiento al público “Millennial”.

Debido a la disminución del consumo de noticias en los formatos tradicionales, se propone crear un nuevo medio, esencialmente digital y que apunte específicamente al público “Millennial”. Así la idea es que este nuevo medio comunique con el tono, la forma y el contenido que es relevante para este público.

La oportunidad está en ofrecer a los jóvenes un medio que les hable a ellos, dentro de un mercado poblado de medios masivos, donde los usuarios no encuentran un medio con el que sentirse parte e identificado.

El negocio propuesto se basa en ofrecer a este público contenido sobre temas importantes y relevantes para ellos, centrándose en las redes sociales como medios para comunicarlo. El contenido se basará principalmente en notas escritas, reportajes y videos documentales, de elaboración propia o contenido de terceros.

Los ingresos vendrán en un primer momento de la mano de publicidad a través de las distintas plataformas digitales, y luego desde la producción de *branded content*. El recurso clave para lograr el éxito es la captación de audiencia en las redes y la página web.

La inversión inicial necesaria es de \$55.650. En total los emprendedores deberán aportar \$1.570.508 durante los primeros dos años para solventar los costos de operación del primer año y parte del segundo, luego del cual el negocio generará resultados positivos.

## Evaluación de la oportunidad

En los últimos años, el consumo de noticias a través de los medios de prensa tradicionales ha caído. En 2017 por ejemplo, la circulación de periódicos en EEUU cayó alrededor de un 10%, demostrando como se ha modificado el modelo de consumo de estos medios (Pew Research Center, ver anexo B). Más

aún de la mano de los jóvenes, el consumo de periódicos impresos ha bajado considerablemente. Solo el 16% de los Millennials lo elige como medio preferido para conseguir las noticias en latino américa vs el 23% o hasta el 35% en generaciones mayores (Nielsen, 2016, ver Anexo A). Este se traslada a otros medios como la televisión, pero sobre todo a Internet y las redes sociales, en busca de contenidos más afines y que respondan mejor a sus necesidades. Las tecnologías digitales presentan a los jóvenes un entorno distinto y con nuevas posibilidades para acceder a la información (Yuste, 2015).

En este sentido, las redes sociales han cambiado la forma en la que se accede a la información y las opiniones (Schmidt, 2017). Debido a la heterogeneidad de los consumidores, los proveedores de noticias se vieron obligados a abordarlos con contenido cada vez más personalizado, en cuanto a cómo se elaboran los mensajes y en cómo se comparten y comentan en las redes sociales. En este sentido, los medios de noticias tradicionales, como la televisión y los periódicos, están enfrentando serios desafíos. (Zhang, Zheng & Peng, 2017).

La tendencia de los jóvenes de buscar otros medios de los tradicionales, viene de la mano de una falta de interés por los contenidos que estos ofrecen, ya sea porque no les resultan atractivos e interesantes, o porque no conectan con sus necesidades. En cambio, los medios digitales cuentan con un entorno más interactivo, que “fomenta la participación y el intercambio, por lo que rompe con el modelo de comunicación unidireccional y jerárquico, y además alberga ingentes cantidades de información que están disponibles desde cualquier lugar y en cualquier momento” (Yuste, 2015).

## **Tendencias**

Un estudio de Nielsen (2016) muestra que para la generación de los “Millennials” de Latinoamérica, el medio preferido donde obtener las noticias son las redes sociales, apenas sobre la TV que es el medio casi preferido todavía por todas las generaciones (ver Anexo A).

Además, según estudios de Pew Research Center, el número de visitas a medios nativos digitales viene en aumento desde 2014, mientras que los ratings de los grandes noticieros de televisión en EEUU decrecen levemente (Pew Research Center, ver anexo B).

Más aún, se muestra que 2 de cada 3 estadounidenses usan las redes sociales para obtener las noticias, y se analiza cuáles son las redes con mayor crecimiento (Pew Research Center, ver anexo C). En este caso, las redes con mayor crecimiento son Twitter y You Tube entre otros, mientras que Facebook e Instagram, entre otros, crecen en menor medida.

Otro estudio de Pew Research Center, muestra que en Argentina, el 76% de los jóvenes entre 18 y 29 años, obtienen las noticias de las redes sociales, y en menor medida las generaciones mayores. Asimismo, Mitchell (2018) muestra que es mayor el consumo para personas de ingresos mayores (66% contra 44% para personas de menos recursos) (Mitchell, 2018).

Pero, más allá de esta información, los medios que más se consumen en Argentina, incluso en forma digital, son los grandes medios históricos, como Clarín (16,3 millones de usuarios únicos por mes en el 2018), Infobae (15,7M), La Nación (14,3M) y TN (9,8M) (Becerra, 2018).

### ***Homogeneidad en el consumo de noticias***

Existe una heterogeneidad en los consumos de noticias en cuanto a quienes y que consumen. Se encuentra una tendencia natural de los usuarios de restringir su actividad a cierto número de páginas. Cuanto más activo es el usuario, más tiende a enfocarse en un menor número de páginas (Schmidt, 2017). Opuesto a la idea intuitiva de que, al existir un enorme número de fuentes de información en internet, los usuarios tenderían a aumentar el número de fuentes utilizadas, ciertos estudios muestran que, en cambio, estos prefieren buscar aquellos medios con los que se sientan identificados, cuya narrativa les sea amigable y los cuales le generen mayor confianza (Schmidt, 2017; Zhang, Zheng & Peng, 2017). Además, según el estudio de Zhang, Zheng & Peng (2017), el consumo de los individuos esta principalmente determinado por factores psicológicos como la necesidad de obtener información y opiniones, entretenimiento e interacción social. Por lo tanto no es la noticia en sí simplemente, sino un conjunto de factores que atraen a los consumidores a un medio.

### ***Millennials***

Otra tendencia clave en este análisis es la presencia del grupo social llamado Millennials. Esta nueva generación tiene ciertas características nuevas en cuanto a gustos, intereses y necesidades, distintas a las de previas generaciones, que fuerzan a las compañías a cambiar su modo de llegar a ellos como consumidores.

Según un informe de Nielsen (2016), el 22% de los argentinos son Millennials, y para el 2025, serán el 75% de la fuerza laboral y 75% de la fuerza de consumo mundial. Según un artículo de Rakuten Marketing, se destacan nueve características clave de ellos como consumidores. Entre otros factores, valoran la autenticidad, esperan experiencias de marketing más personalizadas, les importan las marcas, creen que es clave la posibilidad de compartir contenido y que lo móvil es lo más importante (James, 2017). Aunque individualmente sean muy diversos entre sí, comparten como grupo social ciertas características e intereses que los vuelven un colectivo muy interesante para el marketing.

Más aún, se diferencian claramente de las generaciones mayores en base a sus intereses, comportamientos y costumbres. Creemos que la oportunidad se encuentra en la necesidad de este grupo de recibir contenido acorde a sus intereses, de tener un espacio, una comunidad, que los informe y les comunique directamente a ellos, acorde a sus necesidades.

Según una encuesta que realizamos a más de 100 personas (Anexo L), en su mayoría menores de 30 años, a la pregunta “¿Sentís que hay un medio que te represente y que transmita contenido de la forma que a vos te interesaría?” casi el 70% respondió que no, pero el 45,1% contestó que no, pero que podría existir. Con esto podríamos concluir que hay una gran parte de la población que no encuentra un medio que lo represente y que transmita contenido de la forma que les interesa dentro de la generación millennial, por lo que hay una oportunidad ahí para poder ganar la fidelidad de este grupo ofreciéndole contenido acorde a sus necesidades.

Asimismo, vemos en la encuesta que hay temas o tópicos generales (política, economía, cultura, sociedad o entretenimiento), sobre los que el público encuentra medios que los comunican efectivamente, y principalmente en medios masivos tradicionales. Mientras que otros temas, tal vez más específicos o

menos *mainstream*, el público que encuentra que los temas se comunican efectivamente según sus intereses, es menor. Incluso el consumo es mucho menor en medios tradicionales y más en medios especializados, o más que no encuentran ninguno que lo satisfaga, aunque en realidad es mayor el público que hoy en día no consume esos temas. Con esto podemos inferir que la oportunidad también está basada en aprovechar el abordaje de esos temas para los que hoy el público no suele encontrar contenido que satisfaga su necesidad. Los temas en concreto que relevamos y que atienden a esta tendencia son los de feminismo, sexualidad, drogas y LGBT+.

Además, según los resultados de la encuesta, el 89,2% respondió que consume contenido/noticias en redes sociales, el 76,5% diarios digitales y solo el 14,7% diarios impresos. También encontramos, aunque en porcentajes bajos, que incluso se consume blogs (5,9%), revistas online (13,7%), newsletters (8,8%), que aunque no representa un gran número de audiencia, es algo para considerar en cuanto diferentes opciones digitales.

En conclusión, creemos que existe una oportunidad de crear un medio digital basado en redes sociales, que genere contenido enfocado en la generación millennial, que tiene distintos intereses, que consume en menor medida medios tradicionales, y que no encuentra en estos satisfacer sus intereses. Incluso entendemos que hay una oportunidad a la hora de abordar temas específicos sobre los que el público está menos satisfecho en cuanto a la oferta actual.

## **Negocio propuesto**

Teniendo en cuenta estas tendencias que analizamos y la oportunidad en la industria de los medios de comunicación, proponemos armar un medio de comunicación digital enfocado en el segmento joven de Argentina. La idea es lanzar una plataforma con contenido periodístico, documental y de noticias, tanto con notas escritas como en formato video. Utilizando las redes sociales como base, principalmente Facebook, Twitter e Instagram, pero también You Tube, medio que crece considerablemente, y que no está siendo explotado efectivamente por medios similares en Argentina. Generar contenido enfocándose en los intereses y las necesidades de los Millennials, de

elaboración propia con o con la compra de licencias para productos que estén alineados con la temática, el tono y la forma de *MiNews*. Con tono juvenil, pero con profundidad en los contenidos y en el mensaje. Notas cortas y directas, información precisa y entretenida, videos, reportajes, análisis periodísticos y micro documentales que aborden los temas según la mirada y los intereses que motivan a este grupo. Como vimos, se tratarán temas de actualidad que los representen tanto en la política, lo social, deportes, entretenimiento e interés general, pero además temas como el feminismo, la sexualidad, las drogas, etc... Contenido sobre temas que los interpele directamente, discusiones como el aborto, la democracia, la pobreza, movimientos culturales para jóvenes, tendencias sociales, tecnología, medio ambiente, etc... La idea no es simplemente comunicar los hechos, sino más bien dar a conocer las perspectivas de los involucrados, sus opiniones, lo que aquella situación genere en el reportero e invitar a empatizar con la situación. Por ejemplo, si se trata de abordar un tema sobre la pobreza, sobre un barrio marginal, no enfocarse en los números o la política general, sino en lo que las personas viven. Es fundamental que la narrativa esté muy basada en los estudios etnográficos de los jóvenes argentinos y el seguimiento de toda tendencia que vaya surgiendo. Así poder mantenerse en la vanguardia cultural, ofrecer contenido siempre relevante y atractivo para el segmento.

El objetivo a largo plazo es eventualmente generar una marca con la que este grupo pueda sentirse identificado, para luego producir otro tipo de contenido que ellos puedan consumir, como documentales de mayor duración, programas de entretenimiento o de deportes, eventos, etc... Que más allá del contenido en sí, puedan encontrar una marca que los represente, una comunidad en la que se puedan sentir parte, para luego ofrecer productos y servicios con valor para los seguidores. Como sostiene el CEO de *La Nación*: “La marca, que para nosotros genera un ambiente de valores e intereses; la capacidad de generación de contenidos, y la relación con las audiencias, que nos da la posibilidad de convertirlas en comunidad. Somos empresas que nos dedicamos a crear experiencias de usuarios con nuestros contenidos; queremos que nuestros contenidos sean smart y social” (Toledo, 2016). En el caso de *La Nación* por ejemplo, la marca podría venir asociada a los valores de objetividad, información



precisa, fuentes confiables, que para un público masivo que busca ese tipo de contenido en este tipo de medio es valioso. En el caso de *MiNews*, los valores que tendría que representar la marca son los de empatía, apertura de mente, diversión, compromiso social, etc...

Eventualmente, el negocio podría expandirse a otros países de Latinoamérica, y ofrecer servicios personalizados para segmentos de jóvenes locales en los mismos.

El modelo de ingresos se basaría en la publicidad, pero sin sobrecargar el contenido de ella. Probablemente esperando a captar un buen número de seguidores antes de vender espacios publicitarios. Igualmente, debido a que el crecimiento de ingreso por publicidades en medios digitales estaría frenándose (Jackson, 2017), se tendrá en cuenta otras alternativas para la generación de ingresos como venta de contenido a otras cadenas, eventos, o modelo de suscripciones pagas. Pero otro factor clave en el modelo de ingresos es la producción de *Branded Content*. Es decir, contenido de producción propia que referencie a una marca cuyos valores o imagen vayan de la mano con los de *MiNews*. El porcentaje de ingresos estimado será en un 80% publicidad y un 20% *branded content*.

### **Puntos críticos**

Los puntos críticos de los que dependería el éxito del proyecto son:

- La precisa segmentación de los consumidores jóvenes en los que se haría foco, y un correcto estudio sobre sus gustos, necesidades, intereses, etc... En este punto es clave el análisis de bases de datos.
- Producción original y diferencial de contenido, que sea atrayente para el segmento objetivo, y que esto logre que se “viralice” el mismo, se comparta y atraiga audiencia.
- Un buen manejo de las publicidades. No excesiva para no abrumar al cliente, y suficiente para poder generar ingresos con el tiempo.
- Un buen manejo de las redes sociales, y adopción de nuevas redes o tecnologías, teniendo en cuenta las tendencias.

## **Atractivo de la oportunidad**

Para analizar el atractivo de esta oportunidad, se tendrá en cuenta el modelo de “seven domains of attractive opportunities” de John W. Mullins (2010), donde se debe tener en cuenta el dominio del mercado, la industria y el equipo, para analizar el atractivo de la oportunidad. En este caso, se analizará la industria y el mercado.

El mercado consiste en el grupo de actuales o potenciales clientes que tengan el deseo o habilidad de adquirir los productos o servicios, mientras que la industria consiste en los oferentes de los productos o servicios que son similares o cercanos sustitutos. En ambos casos se debe analizar ambos elementos a nivel micro y macro. Las preguntas a responder son si es que el mercado y la industria son atractivos y si la oportunidad ofrece verdaderos beneficios para el consumidor además de ventajas sustentables sobre otras soluciones (Mullins, 2010).

### ***Mercado***

En el nivel macro, se analiza cuán grande es el mercado, obteniendo la información principalmente de fuentes secundarias como las obtenidas en este trabajo, y las tendencias que influyen en su contexto. Ya analizamos tendencias demográficas y tecnológicas de este mercado, viendo que el mismo tiene proyectado seguir creciendo y captando nuevos clientes.

En cuanto al nivel micro, Mullins (2010) sostiene que los emprendedores más exitosos en vez de elegir como objetivo a todo el mercado, identifican a un segmento mucho más chico. Por eso mismo, el foco estaría puesto en los millennials. El Indec, en sus proyecciones de población hacia el 2019, muestra que en Argentina el 31% de la población tiene entre 15 y 35 años, siendo casi 14 millones de personas.

### ***Industria***

Analizando las cinco fuerzas de Porter para la industria de los medios digitales, podemos ver que:

- La amenaza de nuevos entrantes es alta, ya que los costos de entrada son bajos para un nuevo medio que quiera publicar notas por las redes sociales. Es así que surgen medios como El Canciller con tono juvenil pero con fin más de entretenimiento, e incluso muchas cuentas de Instagram que suelen ser específicos de un tema y se terminan desarrollando como un medio especializado en el tema, como por ejemplo *La cosa cine* para noticias de entretenimiento, o *Futbol Freakers* para futbol.
- La amenaza de productos sustitutos es media, ya que, si bien existen muchas alternativas a leer las noticias de forma digital, este es un fenómeno que sigue creciendo a la vez que baja el consumo de sustitutos, como los periódicos impresos. Se requiere poder generar un contenido que sea muy atractivo para el mercado al que se apunta para que se logre retener a los consumidores.
- El poder de negociación de los proveedores es medio. Se considera a los comunicadores, periodistas, reporteros y equipos de filmación, para cuyo caso, es claro que la calidad y la producción de noticias depende de ellos. Pero a la vez, lograr su filiación con la empresa con buenas ofertas y la disponibilidad de recursos humanos que existe permitiría que estos puedan depender a su vez de la misma.
- El poder de negociación de los compradores es alta. En primer lugar se podría tener en cuenta a los consumidores, los cuales no tienen ningún costo para cambiar de producto, ya que pueden fácilmente elegir otro medio. En este caso la clave es la capacidad de ofrecer un diferencial o algo atractivo para el sector al que se apunta. Por otro lado, los clientes que proveerán la fuente de ingreso son las empresas que proveen los espacios de publicidad. Un caso importante es Facebook o Google. Jackson (2017) sostiene que los medios digitales son cada vez más dependientes de estas compañías para alcanzar su audiencia y la plata de publicidad por la que se compite son dominadas por estas.
- La rivalidad existente entre competidores es media, ya que, si bien existen muchos medios, el consumo por redes sociales aumenta mientras que el consumo a través de medios tradicionales decae y

todavía quedan temas que no satisfacen las necesidades de los consumidores. En Argentina, los más importantes son medios que también tienen presencia en otras plataformas como periódicos o TV, pero que no apuntan a un segmento específico, sino que son masivos. Existen también medios digitales con enfoques más específicos, como Filo News, Vix Argentina, e incluso medios internacionales, con los que también se compete, pero ninguno domina en este aspecto. Lo importante sigue siendo poder ofrecer algo diferencial en cuanto a la vinculación con el segmento al que se apunta donde ahí creemos hay un segmento donde la competencia no satura la demanda.

Como vemos, las fuerzas en la industria son en general medias y altas, por lo que se debe trabajar para poder ofrecer algo diferencial para el consumidor al que se enfoca.

En el aspecto micro de la industria, Mullins (2010) sostiene que si bien a los clientes puede gustarle lo que el nuevo entrante ofrece, este no puede subsistir en el largo plazo ante nuevos entrantes si su diferencial no puede mantenerse en el tiempo o si su modelo de negocio carece de viabilidad económica. Por esto, se supone que lo clave es generar un contenido que captive al sector que se quiere atraer, y luego generar una marca que logre representar sus valores para luego ofrecerles cada vez mayor contenido y reforzar su fidelidad. Por esto mismo, a diferencia con lo que ya existe y domina el mercado, la idea no es transmitir contenido masivo y genérico, sino más bien contenido específicamente realizado en base a los intereses en cuanto a formato y temas que interesan al segmento millennial.

## **Competidores**

Existen un gran número de competidores y sustitutos en la industria. Cuando se habla de sustitutos, se hace referencia a formas no digitales de consumir notas periodísticas, como periódicos, radio o TV.

Igualmente, aún en términos de medios digitales, los portales más visitados en Argentina, son los medios masivos más grandes, con presencia en casi todas las plataformas. Estos son Clarín y la Nación principalmente.

En tercer lugar en cuanto a visitas, se encuentra Infobae. Medio digital, pero de carácter masivo y con contenido para todo América Latina. Además, cabe destacar que Infobae hizo una alianza con Vice Media en 2017 para tener contenido de este medio como segmento en su propia página. Hasta ahora simplemente en formato de notas escritas y de carácter internacional, con algún contenido específicos sobre Argentina.

Otros jugadores a tener en cuenta son los medios internacionales, que compiten con las noticias locales en cuanto a audiencia, debido al simple acceso que los consumidores tienen gracias a internet y las redes sociales. Esto puede incluir a cualquier medio de noticias internacional como muchos medios latinoamericanos o españoles. En este caso también cabe destacar a Vice Media, medio con un enfoque muy similar al propuesto en este trabajo, que produce contenido en español, aunque para Argentina produce limitadas notas y de carácter escrito.

En último lugar, existen medios locales como Filo News, el principal a destacar, que tiene un enfoque similar también al propuesto, pero sin un explícito enfoque hacia los jóvenes. Con una gran cantidad de contenido producido, tienen alrededor de 1 millón de seguidores en Facebook, mientras que Clarín tiene alrededor de 5 millones. En YouTube, Filo News tiene alrededor de 1200 suscriptores y su video más visto cerca de 130 mil reproducciones, Clarín alrededor de 8000 suscripciones y sus videos más visto rondan el millón, Vice news en español tiene cerca de 300 mil suscripciones y Vice News cerca de 3 millones.

## **Propuesta de valor**

Nuestra propuesta de valor viene de la mano del contenido y de la forma en que se planea enfocar. Haremos benchmarking sobre la propuesta de Vice, medio digital norteamericano, cuya propuesta es similar y que tiene un gran éxito, logrando transformarse en uno de los medios más competitivos debido a su enfoque distintivo, enfocándose en un nicho de audiencia, con una narrativa basada en estudios etnográficos. Refleja la idea de transmitir “cosas estúpidas de una manera inteligente, y cosas inteligentes de una manera estúpida”. Más aún, logró mantener su diferenciación con un enfoque flexible, que se adapta rápidamente, prestando atención a las demandas de las audiencias y a las

tendencias tecnológicas (Qaddoura, 2017). Ellos mismos se definen como un medio que se esfuerza por capturar las personas en el corazón de las historias, y enfocarse en las ideas, cuestiones y contextos que otros medios no hacen (Vice Media).

De esta misma manera, la idea es generar contenido con el tono de los jóvenes argentinos, acorde a sus gustos y necesidades. Explotar las redes sociales más utilizadas y prestando atención a los nuevos desarrollos y tendencias que puedan ir apareciendo. Filo News posee alrededor de 1 millón de seguidores en Facebook, y alrededor de mil en You Tube, que como ya analizamos, es un medio que crece en el consumo de noticias en EEUU, y que se puede esperar que también suceda en Argentina.

Parte clave de nuestro enfoque, así como el de Vice News, es que los periodistas, en especial los reporteros de los videos, sean jóvenes, que puedan expresar sus opiniones más que imparcialidad. “Los reporteros de Vice News transmiten lo que sintieron cuando cubrían una historia, en vez de ofrecer un punto de vista objetivo” (Qaddoura, 2017). Sin perder calidad, la mayor objetividad posible y el análisis profesional, lo fundamental será la manera en que se narra y se transmiten las ideas, para lograr que la audiencia se sienta identificada.

En pos de lograr este objetivo, un punto a tener en cuenta será el de alianzas clave con “influencers” de distintos rubros. Ellos cuentan con un gran número de seguidores y reputación. Aquellos que puedan representar los mismos valores, podrían ser un gran soporte como representantes de marca, y sumar contenido al medio. Tanto en temas deportivos, de entretenimiento, de farándula o comedia.

Otra oportunidad a analizar a largo plazo, es la de vender parte del contenido producido a empresas establecidas en televisión, como el canal de La Nación +, o generar alianzas para la transmisión del mismo, al igual que hace Vice Media con HBO o Infobae. Este espacio puede proveerle a empresas de medios masivos la oportunidad de atraer un público más específico, y otro medio de ingreso para la empresa.

En conclusión, el modelo de negocio se puede ver reflejado en el Modelo Canvas (Osterwalder & Pigneur 2010.)

<b>Socios claves:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodistas/reporteros</li> <li>• Influencers</li> <li>• Proveedores de publicidad</li> <li>• Programadores</li> <li>• Analistas de datos</li> </ul>	<b>Actividades claves:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producciones periodísticas</li> <li>• Community Managers</li> <li>• Eventos</li> </ul>	<b>Propuesta de valor:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producir contenido periodístico enfocado en los intereses y las necesidades de los jóvenes "millennials" Argentinos.</li> </ul>	<b>Relación con los clientes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuestas enfocadas en sus gustos como colectivo</li> <li>• Eventos y producciones</li> </ul>	<b>Segmento de mercado:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jóvenes de entre 18 y 30 años de edad</li> <li>• Clase media y alta</li> <li>• Con acceso a tecnologías digitales y móviles</li> </ul>
	<b>Recursos claves:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodistas/Reporteros</li> <li>• Editores</li> <li>• Equipo de producción audiovisual</li> <li>• Redes Sociales</li> </ul>		<b>Canales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes sociales</li> <li>• Página Web</li> <li>• Sociedades con canal de televisión</li> </ul>	
<b>Estructura de costos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salarios</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Equipos audiovisuales</li> </ul>		<b>Fuentes de ingreso:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidades</li> <li>• Suscripciones en Redes Sociales</li> <li>• Venta de programas</li> </ul>		

## Plan de Marketing

Para el plan de Marketing de *MiNews*, lo necesario es generar una oferta, diseñar los productos que se van a ofrecer, establecer los medios de ingreso, establecer

los canales y darlo a conocer por medio herramientas de comunicación (Bygrave y Zacharakis, 2008 p.168).

## Producto

En cuanto al producto, *MiNews* ofrecerá contenido periodísticos, informativo, documental y de entretenimiento en formatos de notas escritas y video, enfocado al segmento joven. La idea es ofrecer contenido relevante al segmento, comunicando noticias y novedades interesantes para este grupo. Por esto es clave la segmentación y la propuesta diferencial con un enfoque claro hacia el público objetivo, donde el mismo pueda reconocer a la marca como el medio donde consumir contenido relevante de noticias informativas o de entretenimiento. Además ser un espacio donde el público pueda encontrar contenido sobre ciertos temas que no encuentra en otro lado.

Más allá del contenido producido en sí, el objetivo del medio es transformarse en una comunidad para los usuarios, donde poder informarse sobre todo lo que es relevante para ellos en cuanto a lo social, político y cultural.

Analizando las dimensiones de producto, tenemos como producto genérico las producciones editoriales como las notas o videos. En segundo lugar, como producto incrementado podríamos considerar todo lo que refiere a la comunidad formada dentro de las redes sociales. Se considera toda la interacción con los usuarios, desde la participación de ellos dentro de las redes hasta la producción bien enfocada teniendo en cuenta sus demandas e intereses. En sí el producto incrementado sería la comunidad misma.

Por último, los productos potenciales serían todos aquellos que ofrezcan más valor a los usuarios y la comunidad, desde eventos, producciones artísticas, documentales, cortos y largometrajes. Así poder seguir fortaleciendo la comunidad y la marca.

Por otro lado, otro tipo de producto que va de la mano es el *branded content*. La idea es que este vaya de la mano del estilo del contenido ya producido, pero ofrecerlo como contenido publicitario a distintas marcas. La clave es generar contenido que sea relevante para la marca y para los usuarios.



A la hora de hablar de las producciones en sí, hay varios puntos clave para poder lograr afinidad y diferenciación. Como ya se nombró anteriormente, la idea básica es capturar, como Vice Media sostiene, a las personas en el corazón de las historias, y enfocarse en las ideas, cuestiones y contextos que otros medios no hacen (Vice Media). El objetivo es contar las cosas, desde lo más serio a lo más mundano, desde el punto de vista de los jóvenes mismos, mostrando lo que sintieron los reporteros sobre lo que vieron y vivieron, tratando de ser lo más objetivos posibles, sin pretender dar sentencias sobre el tema, sino simplemente mostrando las cosas como van sucediendo. No se busca marcar una ideología, sino exponer ideas y abrirlas a la interpretación, la reflexión y el debate. Así también comunicar y cubrir eventos, sucesos culturales o cuestiones que pueden ser relevantes.

Otro punto clave en cuanto al producto es la producción de contenido *evergreen*, esto es contenido que no pierde relevancia con el paso del tiempo. Si bien es importante capitalizar sobre las tendencias actuales, es también importante producir contenido que superará la prueba del tiempo. Las cuestiones actuales pueden perder relevancia rápidamente y también las búsquedas y el acceso a las mismas. Entonces, la publicación consistente de contenido *evergreen*, es una gran forma de lograr un constante flujo de vistas a lo largo del tiempo (PR Newswire, 2018). Además su producción es más costo-eficiente al tener relevancia en el largo plazo. Ejemplos de esto pueden ser contenido sobre movimientos culturales, cuestiones ambientales que seguirán siendo relevantes en el tiempo, temas ideológicos, históricos, ciertas realidades sociales, testimonios, etc.

En conclusión, contenido cuyo interés no dependa del momento actual sino que pueda seguir teniendo relevancia cualquiera sea el momento en que se vea. Un claro ejemplo puede ser un testimonio de alguna referente feminista y lo que se vivió en las marchas de la Argentina, o informes y opiniones sobre la discusión del aborto, cosas que probablemente siga siendo relevantes y actuales, y al volver a postear el tema en las redes, el contenido va a seguir siendo relevante, idealmente volverá a generar debate y opiniones, etc.

## **Precio**

El consumo del contenido publicado y el acceso a las redes y plataforma online no tendrá costo para los usuarios. El ingreso se obtendrá a través de publicidades por medio de Google Ads y por venta de Branded Content.

El ingreso a través de Google Ads será basado en pago por impresión o por click analizando cual es el que mejor rinde para el medio.

## **Plaza**

En cuanto a la plaza o los canales que se utilizaran para comunicar el contenido, serán las redes sociales y la página web.

Con respecto a las redes sociales los medios serán Instagram y Twitter para generar audiencia y fidelidad en los clientes. No hay remuneración por publicidad en estos medios. Por ello mismo, el objetivo de estas plataformas es, en primer lugar, atraer a los usuarios, servir como medio de interacción y un espacio para dar a conocer todo el contenido que se publicará en otros medios, así también como contenido para estas redes propiamente. En segundo lugar, el otro objetivo es generar flujo de seguidores a las otras plataformas, como la página web y YouTube. Facebook por su lado permite vender espacios publicitarios por lo que será un medio con contenido más amplio, donde se podrá acceder a todo el contenido. YouTube contará con un canal propio donde se podrán ver las producciones con más elaboración. Ya que este contenido requiere más información, YouTube será un canal a explotar en el mediano plazo, una vez que se cuente con más producciones propias.

Por último, la página web será el canal principal por el que se busca facturar con publicidad. Este contará con todo el contenido, por la cual los usuarios podrán navegar y ver todo el material, dividido en temas. Por eso es clave que las redes sociales puedan traccionar el flujo de usuarios hacia la página web.

## **Promoción**

Se pautará promoción a través de las redes sociales, principalmente Instagram y Facebook. Se utilizará un sistema de costo por click, así se pagará cada vez que un usuario haga click en alguna publicidad. Con esto, el objetivo es presentar

contenido interesante al usuario target, y así al interactuar con la misma comience a seguir al medio. Para esto es fundamental entender bien cuál será la audiencia de la misma y lograr una buena segmentación del público objetivo, presentándole contenido relevante, y no pagar por gente a la que probablemente después no vaya con el perfil del medio.

## Operaciones

El equipo de producción estará compuesto por editores y community managers, como parte estable del equipo de trabajo. En un primer momento, estos roles los cubrirán los socios fundadores y se contratará de forma freelance a periodistas para la redacción del contenido. El editor tendrá la visión general de cuál es el contenido que se quiere transmitir y de esa forma encargará el contenido que se va a producir. Así también será el que editará y presentará el contenido final que se publicará. Se encargará de contratar a los diseñadores digitales para la producción de videos cortos o el equipo de filmación para la producción de los videos periodísticos o de cobertura de eventos.

El plan es llegar para el segundo año a producir un mínimo de 60 notas mensuales, es decir, dos notas por día y 30 videos mensuales desde cortos informativos a producciones periodísticas. Esto se calcula en base a benchmarking de “Tastemade Español” y “La Bio guía”.

Será rol de los socios fundadores también el de conseguir marcas que quieran producir *branded content*, siendo entonces responsables de la parte comercial.

Para la producción de notas periodísticas se contratará a periodistas tercerizados y se les pagará por encargo. Para la edición de videos, se comprarán licencias de videos a otros medios, a la vez que se elaborarán propios. La edición de los mismos estará a cargo de los editores.

Por último, las producciones audiovisuales se realizarán con equipos también tercerizados desde el director, los equipos de filmación, camarógrafos y periodistas. Se les pagará por jornada de trabajo, que para un video promedio sería un día.

Desde el benchmarking que se hizo, se cree que esta es la manera más eficiente de producir el contenido, por lo menos en un primer momento, ya que contar con un equipo de producción propio requiere mucha inversión inicial y mantenimiento, y requiere un nivel de producción y rentabilidad muy alto, que los primeros años del negocio no justificarían.

## **Costos, Finanzas e Inversión**

Se analizará la situación financiera de *MiNews*, haciendo una estimación de un posible escenario de implementación. Si bien es solo un estimativo, se comparó con otros negocios con actividades similares para poder tener un ejemplo realista de cómo podría funcionar el proyecto. Se hicieron entrevistas con “La Bio Guía”, medio digital de contenido sustentable, y “Tastemade Español”, productora y medio digital.

En primer lugar, para afrontar las inversiones necesarias y soportar los primeros meses de actividad, se solicitará un préstamo por \$1.500.000, solicitado a familiares y amigos interesados en invertir en el proyecto, a 24 meses y con una tasa de interés de 50% anual, y un aporte de los socios de aproximadamente \$1.570.00, teniendo así entonces un capital inicial de alrededor de \$3.070.000 (Ver Anexo E).

Las inversiones iniciales se utilizarán para el registro de marca, constitución de la sociedad y la puesta en marcha de la plataforma online (Ver Anexo F). El resto del capital será utilizado para mantener los costos del primer y segundo año.

En cuanto a los costos, los variables refieren a los costos de producción de las notas y videos. Estos se basan en la cantidad de notas que se piensan producir mensualmente. Los costos respectan a la redacción de las notas, los derechos y edición de imágenes, la licencia y edición de videos y la producción de videos editados y periodísticos, cuyos productos finales son las notas, videos y branded productions. Los costos variables para el primer año ascenderían a \$2.148.000 (Ver Anexo G).

Los costos fijos dependen principalmente de los salarios, cargas sociales y el mantenimiento de la página web, más un adicional por posibles costos extras. Para el primer año sería de \$402.000 y para el segundo año sería de \$882.000

y al tercer año ascenderían a \$1.032.000, por el aumento en personal. (Ver Anexo G).

Para analizar las ventas, primero se debe estimar la audiencia, según la cual se estimará cuanto se cobra por ventas de publicidades. Para eso, apuntamos a tener 1.000 conversiones por publicidad, con un presupuesto de \$3.000 mensual. En el primer año se estima que el crecimiento es más exponencial que en los años siguientes donde se prevé un crecimiento más lineal (Ver Anexo H).

En base a la audiencia, estimamos las ventas de Ad Banner y Ad Videos, a los que se le suman las Branded Productions. La venta de los Ads se calcula como CPM, costo por mil reproducciones. En este sentido, calculamos las vistas de la audiencia por la cantidad de notas y videos. Con esto, se estima que los ingresos para el primer año serán de \$699.088,41 y para el segundo año de \$6.572.481,39, debido al incremento en la audiencia, la mayor producción de contenido y las ventas de Branded Content (Ver Anexo I).

Así habrá un primer año con saldo negativo, presentando resultados positivos a partir del segundo año (Ver Anexo J).

Para concluir, analizando la viabilidad del proyecto, con una tasa requerida del 50% se obtendrá una Tasa Interna de Retorno de 97,3% y un Valor Actual Neto de \$1.389.884 con un Retorno sobre la Inversión del 344% (Ver Anexo K).

Se considera que se podrá hacer frente a la situación inflacionaria del país, principalmente debido a que los ingresos por publicidad se calculan en dólares, por lo que ante la inflación con libertad de cambio se estima que se mantendría el nivel de ingresos y se haría frente al aumento de costos.

## **Aspectos Legales**

A continuación se analizarán los aspectos legales a tener en cuenta para poder realizar la implementación y el desarrollo del negocio. En primer lugar, se deberá inscribir al negocio con un tipo societario. Se formará una SAS, Sociedad por Acciones Simplificadas. Este es un nuevo tipo societario que permite ser constituida de manera simple y ahorrando costos y tiempo en trámites. Este régimen societario permite realizar las actividades que se piensa desarrollar, no

hay límite en cuanto a la cantidad de capital que se desea aportar y permite incorporar más socios en el tiempo.

Por otro lado, es importante registrar la marca del medio (*MiNews*) en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial, pudiendo así impedir que terceros usen el nombre de la marca para la publicación de contenido, proteger la producción propia y el derecho a transferir el dominio de la marca o licenciar su uso en el futuro.

Del mismo modo, se registrará el dominio de la página web: [www.minews.com.ar](http://www.minews.com.ar), a través de NIC Argentina.

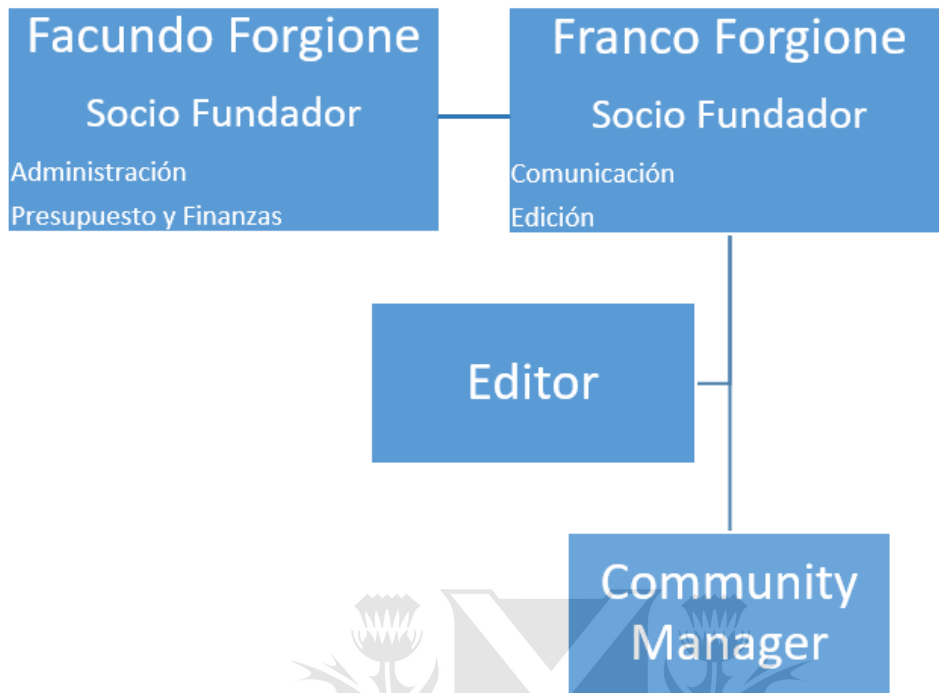
## **Equipo**

El equipo de *MiNews* estará integrado por 2 socios que estarán a cargo de la gestión, la estrategia y la toma de decisiones, aportando cada uno de ellos el 50% del capital de trabajo requerido. Los dos realizarán tareas comerciales, como conseguir clientes y publicidad. Específicamente, Facundo (27 años), Lic. en Administración de Empresas, trabaja en el área comercial de Philip Morris International, se enfocará más en las cuestiones administrativas, análisis de presupuestos y estrategia de marketing, mientras que Franco (22 años), estudiante de comunicación publicitaria, estará a cargo del trabajo de editor y community manager.

En un primer momento, todo el trabajo estará dividido entre los socios fundadores, para, luego de los primeros 6 meses o primer año, se contratará un editor/a que estará a cargo, junto con uno de los socios fundadores, de las decisiones editoriales de producción de contenido, temas y publicaciones que se realicen. Además se encargará de la edición de los mismos antes de la publicación. La idea para el segundo año es sumar a otro editor/diseñador audiovisual que ayude con la edición del contenido y publicaciones.

Además, luego de pasado entre 6 meses y un año, habrá un community manager, con la intención de sumar otro en el segundo año, que se encarguen del manejo de las redes sociales, las publicaciones y la interacción con los usuarios.

## Organigrama



Universidad de  
**San Andrés**

## Plan de Implementación y Riesgos

Para el plan de implementación detallaremos el camino a seguir mediante un gráfico de Gantt con las tareas y actividades previstas para la puesta en marcha del proyecto.

MI News	Año 0			Año 1											
	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>Puesta en Marcha</b>				█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Instagram, Facebook y twitter				█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
You Tube									█	█	█	█	█	█	█
Publicidad				█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
<b>Producción</b>															
Encargo de notas		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Edición de videos		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Producciones audiovisuales		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
<b>Empleados</b>															
Contratación de Editor/Community Manager	█	█	█												
Busqueda de periodistas	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
<b>Preparación</b>															
Desarrollo de página web	█	█	█												
Diseño de logo y estética de la marca	█	█	█												

Lo más importante antes de la puesta en marcha del proyecto es conseguir formar un buen equipo de trabajo, y junto con el editor buscar los periodistas a los que se les encargarán las notas periodísticas. Luego de encontrarlos, se empezará, en el mes anterior a la puesta en marcha, a hacer los encargos de las notas. Además, se comenzará de la mano del editor con la edición y la selección de videos. También se tendrá que elaborar la página web de la mano de desarrolladores web externos y el diseño del logo y la estética de la marca y las plataformas de la mano de los socios fundadores.



Una vez esto esté listo, se pondrá en marcha el proyecto, arrancando por publicaciones en la página web y redes sociales. Se comenzará con las producciones audiovisuales a partir de abril, para largar el canal de You Tube en el sexto mes.

Desde la puesta en marcha, se pagará por publicidad en redes sociales para poder lograr más awareness y audiencia.

## **Riesgos**

Existen varios riesgos en la implementación y desarrollo del proyecto sobre los cuales habrá que prestar suficiente atención y de los que dependerá el éxito del mismo.

En primer lugar, desde la puesta en marcha, el equipo de trabajo, en especial la selección y la alineación del editor con los objetivos del proyecto, es fundamental para poder lograr lo que se propone, desde el lado estético, de tono y contenido que se busca. Es importante que este entienda que y como es lo que se quiere comunicar y a que público se apunta. En el mismo sentido, la elección de los periodistas y los encargos que se realizan deben ser bien claros y esperar que los contratados produzcan acorde a lo que se espera. Es por eso que debe haber un gran nivel de interacción entre ambas partes, de seguimiento y compromiso. Es indispensable, que todo el contenido transmitido respete la identidad que el medio busca, que siga una voz y una línea propia que le permita diferenciarse del resto.

Otra cuestión importante es la buena presentación del contenido. Es decir, mantener actualizado los canales, subiendo material nuevo constantemente y manteniendo la estética de la marca. Es fundamental así el rol del community manager, y su seguimiento de cada canal, así como los comentarios y las interacciones con los seguidores. Es importante también poder seguir las tendencias, hacer un buen seguimiento de las herramientas de medición de cada plataforma para entender el comportamiento de los usuarios y sus preferencias.

Por último, y tal vez lo primordial, es poder encontrar y llegar a la audiencia a la que se apunta. Es fundamental el crecimiento en el número de seguidores. Por esto se debe hacer buen uso de las pautas publicitarias, fomentar el boca a boca

y así buscar crecer en número de seguidores. Sin esto el negocio nunca sería viable. Al hacer el análisis de audiencia y así financiero, se tuvo en cuenta un crecimiento de 20% mensual, buscando llegar a aproximadamente 40.000 seguidores en redes en el primer año y seguir creciendo de la misma manera en los años siguientes. Este número es similar a lo obtenido por otros medios similares dentro del primer año y no parece ser algo muy lejano a alcanzar.

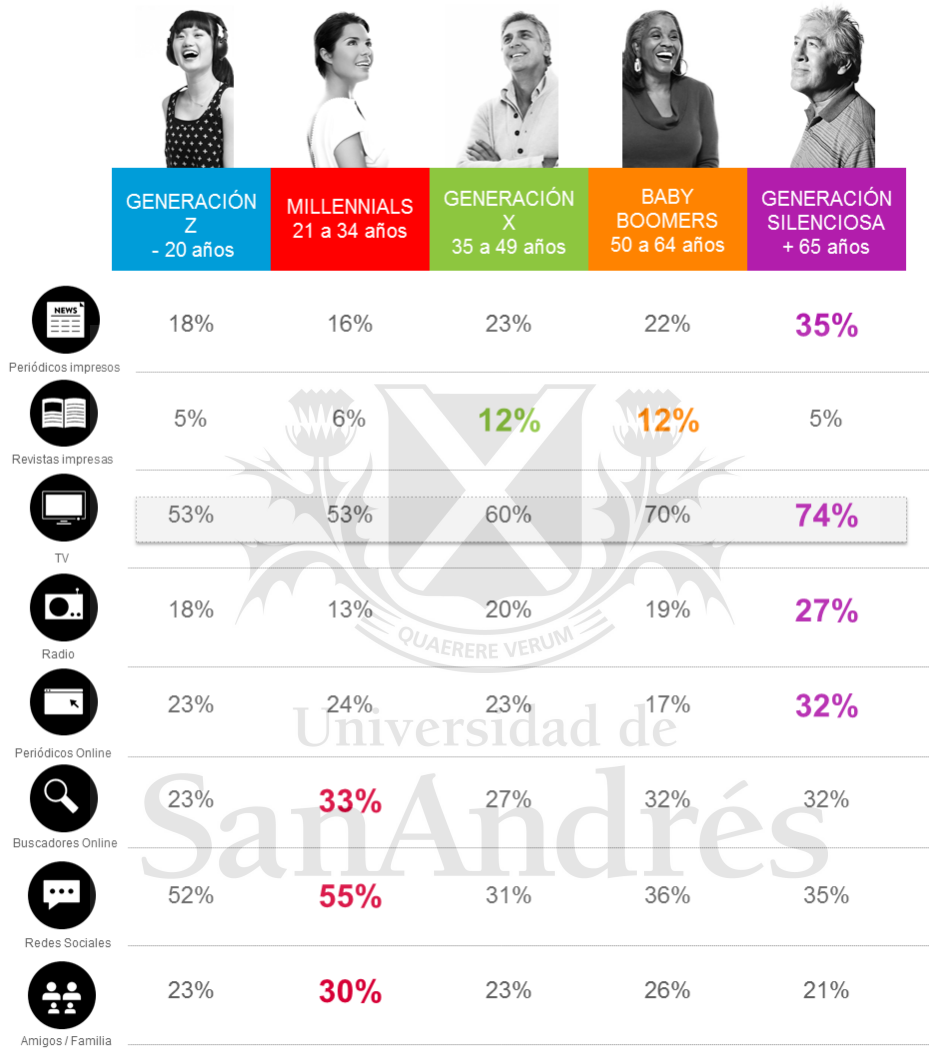


Universidad de  
**San Andrés**

# Anexos

## Anexo A

### FUENTES DE INFORMACIÓN PREFERIDAS POR LAS DISTINTAS GENERACIONES EN LATINOAMÉRICA



Fuente: Estudio Global de Nielsen: Estilos de Vida Generacionales 2015.

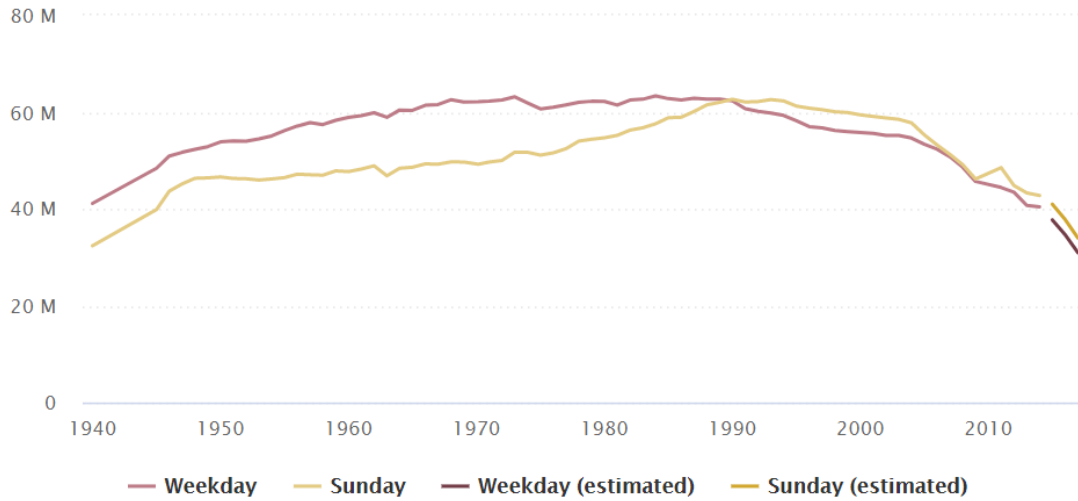


Copyright © 2016 The Nielsen Company

<http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/Informarse-una-prioridad-para-todas-las-generaciones.html>

## Anexo B

*Total circulation of U.S. daily newspapers*



Editor & Publisher (through 2014); estimation based on Pew Research Center analysis of Alliance for Audited Media data (2015-2017).  
 Pew Research Center  
<https://www.journalism.org/fact-sheet/newspapers/>

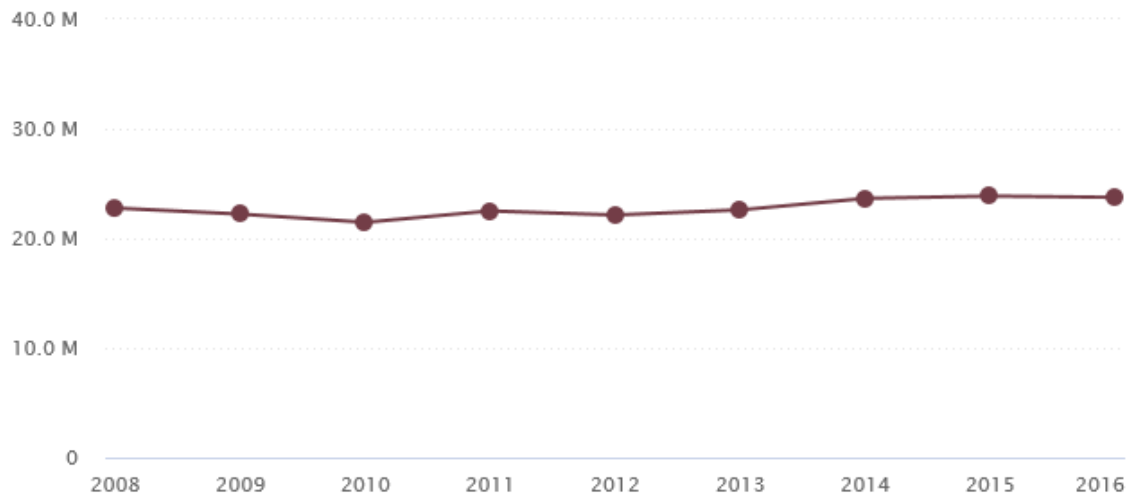
*Average number of monthly unique visitors for the highest-traffic digital-native news outlets*



Source: comScore Media Metrix Multi-platform, unique visitors, October-December 2014, 2015 and 2016.

Pew Research Center  
<http://www.journalism.org/fact-sheet/digital-news/>

*Combined average evening viewership (NBC Nightly News, ABC's World News Tonight and CBS Evening News)*



Source: Pew Research Center analysis of Nielsen Media Research data, used under license.

Pew Research Center

<http://www.journalism.org/fact-sheet/network-news/#>

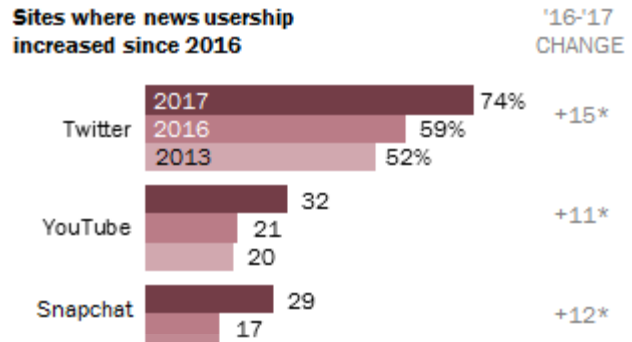


Universidad de  
**San Andrés**

## Anexo C

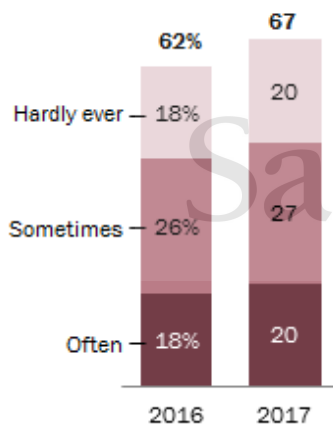
### Twitter, YouTube and Snapchat have grown since 2016 in portion of users who get news on each site

*% of each social media site's users who get news there*



### In 2017, two-thirds of U.S. adults get news from social media

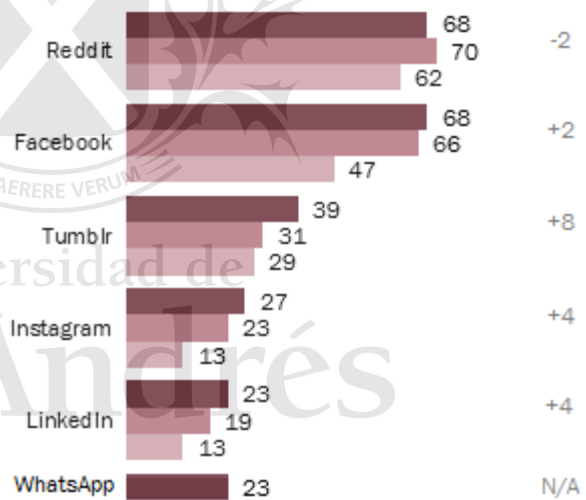
*% of U.S. adults who get news from social media sites ...*



Source: Survey conducted Aug. 8-21, 2017. "News Use Across Social Media Platforms 2017"

PEW RESEARCH CENTER

### Sites where news usership did not change since 2016



\*Change from 2016 to 2017 is statistically significant. Note: Snapchat not asked about in 2013. WhatsApp not asked about in 2013 or 2016.

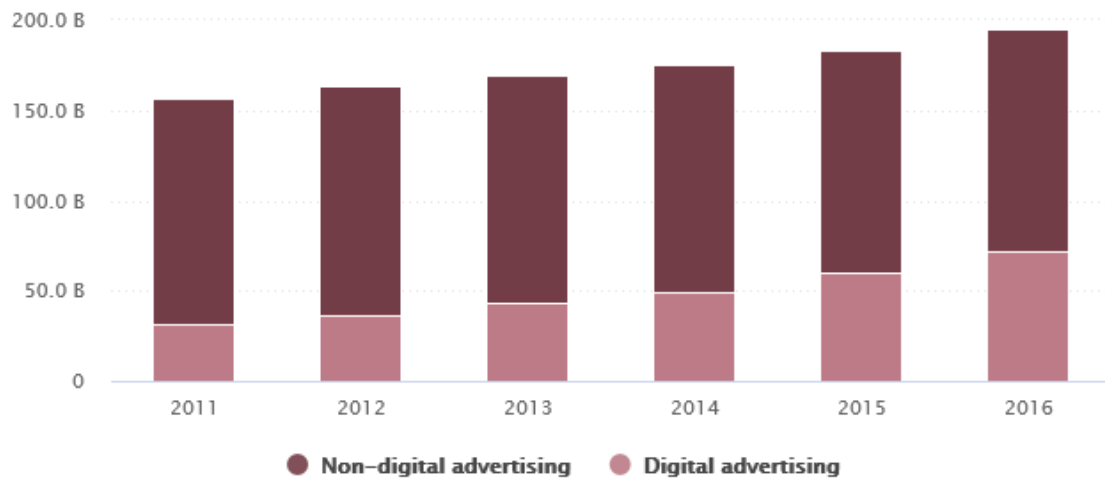
Source: Survey conducted Aug. 8-21, 2017. "News Use Across Social Media Platforms 2017"

PEW RESEARCH CENTER

<http://www.pewglobal.org/2018/01/11/detailed-tables-global-media-habits/>

## Anexo D

*Annual advertising revenue to all recipients, not just news outlets (in U.S. dollars)*



Source: eMarketer, U.S. Ad Spending Estimates.  
Pew Research Center  
<http://www.journalism.org/fact-sheet/digital-news/>



## Anexo E

<b>Monto:</b>	<b>1,500,000.00</b>	Pesos		<b>Interés anual:</b>	50.00%	TEA
<b>Cuotas:</b>	24	mensuales		<b>Interés Men:</b>	3.44%	TEM
<b>Sistema:</b>	Francés			<b>Gracia de capital:</b>		meses
<b>Cuotas</b>	<b>Capital</b>	<b>Interés</b>	<b>Importe de Cuota</b>	<b>Saldo</b>	<b>IVA sobre intereses</b>	<b>Importe total a pagar</b>
Saldo Inicial				1,500,000.00		
1	41,239.30	51,549.12	92,788.42	1,458,760.70	-	92,788.42
2	42,656.53	50,131.89	92,788.42	1,416,104.17	-	92,788.42
3	44,122.47	48,665.95	92,788.42	1,371,981.70	-	92,788.42
4	45,638.79	47,149.64	92,788.42	1,326,342.91	-	92,788.42
5	47,207.21	45,581.21	92,788.42	1,279,135.70	-	92,788.42
6	48,829.54	43,958.88	92,788.42	1,230,306.15	-	92,788.42
7	50,507.62	42,280.80	92,788.42	1,179,798.53	-	92,788.42
8	52,243.37	40,545.05	92,788.42	1,127,555.16	-	92,788.42
9	54,038.77	38,749.65	92,788.42	1,073,516.39	-	92,788.42
10	55,895.87	36,892.55	92,788.42	1,017,620.52	-	92,788.42
11	57,816.79	34,971.63	92,788.42	959,803.73	-	92,788.42
12	59,803.73	32,984.69	92,788.42	900,000.00	-	92,788.42
13	61,858.95	30,929.47	92,788.42	838,141.05	-	92,788.42
14	63,984.80	28,803.63	92,788.42	774,156.25	-	92,788.42
15	66,183.71	26,604.72	92,788.42	707,972.54	-	92,788.42
16	68,458.18	24,330.24	92,788.42	639,514.36	-	92,788.42
17	70,810.82	21,977.60	92,788.42	568,703.54	-	92,788.42
18	73,244.31	19,544.11	92,788.42	495,459.23	-	92,788.42
19	75,761.43	17,026.99	92,788.42	419,697.80	-	92,788.42
20	78,365.05	14,423.37	92,788.42	341,332.75	-	92,788.42
21	81,058.15	11,730.27	92,788.42	260,274.59	-	92,788.42
22	83,843.81	8,944.62	92,788.42	176,430.78	-	92,788.42
23	86,725.19	6,063.23	92,788.42	89,705.59	-	92,788.42
24	89,705.59	3,082.83	92,788.42	0.00	-	92,788.42

## ANEXO F

	<b>Detalle de Inversiones en Bienes de Uso</b>	<b>Monto</b>	<b>Vida Util en Años</b>
1	Registro de marca	\$10,000	3
2	Constitución sociedad	\$5,650	10
4	Plataforma online	\$40,000	5
	<b>Total Inversión en Bienes de Uso</b>	<b>\$55,650</b>	



## ANEXO G

#	Productos Finales Año 1	Unidad Medida	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
1	Notas	Unidades	20	20	20	20	20	30	40	40	40	40	40	40	370
2	Videos	Unidades	2	2	2	2	2	9	16	23	25	25	25	25	158
3	Branded produ	Unidades	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	14

#	Productos Finales Año 2	Unidad Medida	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
1	Notas	Unidades	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
2	Videos	Unidades	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
3	Branded produ	Unidades	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24

#	Presupuesto Variable en Pesos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Redacción Notas	\$ 148,000.00	\$ 288,000.00	\$ 288,000.00	\$ 288,000.00	\$ 288,000.00
2	Imágenes Notas	\$ 148,000.00	\$ 288,000.00	\$ 288,000.00	\$ 288,000.00	\$ 288,000.00
3	Licencia Videos	\$ 105,600.00	\$ 192,000.00	\$ 192,000.00	\$ 192,000.00	\$ 192,000.00
4	Edición Videos	\$ 26,400.00	\$ 48,000.00	\$ 48,000.00	\$ 48,000.00	\$ 48,000.00
5	Prod. de videos editados	\$ 270,000.00	\$ 360,000.00	\$ 432,000.00	\$ 518,400.00	\$ 622,080.00
6	Prod. de videos perodístico	\$ 1,450,000.00	\$ 3,000,000.00	\$ 3,600,000.00	\$ 4,320,000.00	\$ 5,184,000.00
	<b>Presupuesto de Prod. en Pesos</b>	<b>\$ 2,148,000.00</b>	<b>\$ 4,176,000.00</b>	<b>\$ 4,848,000.00</b>	<b>\$ 5,654,400.00</b>	<b>\$ 6,622,080.00</b>

Costos Fijos Anuales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos	\$273,900	\$672,300	\$796,800	\$796,800	\$796,800
Cargas Sociales	\$56,100	\$137,700	\$163,200	\$163,200	\$163,200
Pagina Web	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000
Extras	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000
<b>Total</b>	<b>\$402,000</b>	<b>\$882,000</b>	<b>\$1,032,000</b>	<b>\$1,032,000</b>	<b>\$1,032,000</b>

## Anexo

## H

Año 1	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Audiencia</b>	1200	2420	3762	5238	6862	8648	10613	12774	15152	17767	20644	23808
<b>Target Audiencia Anual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>							
	23808	26189	28808	31688	34857							

## Anexo I

#	Descripción	Unidad Medida	Precio de Venta
1	Ad Banners	CPM	\$12.00
2	Ad Videos	CPM	\$200.00
5	Branded productions	unidades	\$10,000.00

#	Ventas Anuales en Pesos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Ad Banners	\$ 56,152.85	\$ 678,480.15	\$ 814,176.18	\$ 977,011.41	\$ 1,172,413.70
2	Ad Videos	\$ 502,935.57	\$ 5,654,001.24	\$ 6,784,801.49	\$ 8,141,761.79	\$ 9,770,114.14
3	Branded productions	\$ 140,000.00	\$ 240,000.00	\$ 288,000.00	\$ 345,600.00	\$ 414,720.00
	<b>Total Venta en Pesos</b>	<b>\$ 699,088.41</b>	<b>\$ 6,572,481.39</b>	<b>\$ 7,886,977.67</b>	<b>\$ 9,464,373.20</b>	<b>\$ 11,357,247.84</b>



Universidad de  
**San Andrés**

## Anexo J

### Estado de Resultados y Flujo de Fondos

Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 699,088.41	\$ 6,572,481.39	\$ 7,886,977.67	\$ 9,464,373.20	\$ 11,357,247.84
Costo de Ventas	\$ 2,148,000.00	\$ 4,176,000.00	\$ 4,848,000.00	\$ 5,654,400.00	\$ 6,622,080.00
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$(1,448,911.59)</b>	<b>\$ 2,396,481.39</b>	<b>\$ 3,038,977.67</b>	<b>\$ 3,809,973.20</b>	<b>\$ 4,735,167.84</b>
Gastos Fijos	402,000	882,000	1,058,400	1,270,080	1,524,096
Publicidad	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
<b>Total Otros Gastos</b>	<b>438,000</b>	<b>918,000</b>	<b>1,094,400</b>	<b>1,306,080</b>	<b>1,560,096</b>
<b>Utilidad Antes de Intereses e Impuestos</b>	<b>-1,886,912</b>	<b>1,478,481</b>	<b>1,944,578</b>	<b>2,503,893</b>	<b>3,175,072</b>
Intereses	513,461	213,461	0	0	0
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>-2,400,373</b>	<b>1,265,020</b>	<b>1,944,578</b>	<b>2,503,893</b>	<b>3,175,072</b>
Impuesto a las Ganancias	0	379,506	583,373	751,168	952,522
<b>Utilidad Después de Impuestos</b>	<b>-2,400,373</b>	<b>885,514</b>	<b>1,361,204</b>	<b>1,752,725</b>	<b>2,222,550</b>
Tasa de Impuesto a las ganancias	<b>30.00%</b>				

Flujo de Fondos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	699,088	6,572,481	7,886,978	9,464,373	11,357,248
Costo de ventas	2,148,000	4,176,000	4,848,000	5,654,400	6,622,080
Gastos fijos	402,000	882,000	1,058,400	1,270,080	1,524,096
Publicidad	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Impuesto a las Ganancias	0	379,506	583,373	751,168	952,522
<b>Total Egresos Operativos</b>	<b>2,586,000</b>	<b>5,473,506</b>	<b>6,525,773</b>	<b>7,711,648</b>	<b>9,134,698</b>
<b>Diferencia Operativa</b>	<b>-1,886,912</b>	<b>1,098,975</b>	<b>1,361,204</b>	<b>1,752,725</b>	<b>2,222,550</b>
Inversiones	55,650				
<b>Flujo Financiero</b>					
Prestamo	1,500,000				
Devolución del Prestamo	-1,113,461	-1,113,461	0	0	0
<b>Total Flujo Financiero</b>	<b>386,539</b>	<b>-1,113,461</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Diferencia Ingresos - Egresos</b>	<b>-1,556,023</b>	<b>-14,486</b>	<b>1,361,204</b>	<b>1,752,725</b>	<b>2,222,550</b>
Aporte del Emprendedor	1,570,508				
<b>Flujo de Fondos</b>	<b>14,486</b>	<b>0</b>	<b>1,361,204</b>	<b>1,752,725</b>	<b>3,583,755</b>

## Anexo K

Tasa de Ganancia Requerida	50%						
<b>Flujo del Proyecto</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	
Ingresos por Ventas		699,088	6,572,481	7,886,978	9,464,373	11,357,248	
Egresos Operativos		2,586,000	5,094,000	5,942,400	6,960,480	8,182,176	
		-1,886,912	1,478,481	1,944,578	2,503,893	3,175,072	
Inversión	-55,650						<b>Valor Residual</b>
Flujo del Proyecto	-55,650	-1,886,912	1,478,481	1,944,578	2,503,893	3,175,072	6,350,144
Tasa Interna de Retorno	97.3%						
Valor Actual Neto	\$ 1,389,884						
ROI	344%						

## Anexo L

### Encuesta medios digitales

111 respuestas

#### Resumen

##### 1. Sexo

- a. Masculino: 43,2%
- b. Femenino: 56,8%

##### 2. Rango de edad

- a. 15-20: 18,9%
- b. 21-25: 32,4%
- c. 26-30: 36%
- d. 31-35: 10,8%
- e. 36-40: 0,9%
- f. 41 o +: 0,9%

##### 3. Ocupación

- a. Estudiante secundario: 8,1%
- b. Estudiante universitario: 26,1%
- c. Profesional: 62,2%
- d. Otro: 3,6%

##### 4. ¿Consumís medios de noticias/actualidad?

- a. Si: 91,9%
- b. No: 8,1%

##### 5. ¿A través de que medio consumís contenido/noticias?

- a. Diarios impresos: 14,7%
- b. Diarios digitales: 76,5%
- c. Televisión: 53,9%
- d. Radio: 39,2%

- e. **Redes sociales:** 89,2%
  - f. **Blog:** 5,9%
  - g. **Revistas online:** 13,7%
  - h. **Newsletters:** 8,8%
  - i. **Otros:** 3,9%
6. **¿Cuáles medios consumís principalmente?**
- a. **La Nación:** 68,6%
  - b. **Clarín:** 19,6%
  - c. **Infobae:** 58,8%
  - d. **Medios internacionales:** 28,4%
  - e. **Medios locales:** 17,6%
  - f. **Medios basados en redes sociales:** 50%
  - g. **Otros:** 14,7%
7. **¿Estás satisfecho con la oferta de contenido que conseguís por estos medios?**
- a. **Si:** 76,5%
  - b. **No:** 23,5%
8. **¿Encontrás medios que satisfagan tus intereses en cuanto a contenido?**  
Siendo 1 “Ninguno” y 5 “Totalmente satisfecho”
- a. **1:** 2,2%
  - b. **2:** 2,9%
  - c. **3:** 46,1%
  - d. **4:** 38,2%
  - e. **5:** 10,8%
9. **Sobre estos temas, ¿encontrás medios que los comuniquen efectivamente según tus intereses?**
- a. **Sociedad:**
    - i. **Si:** 54%
    - ii. **No:** 11%
    - iii. **Más o Menos:** 35%
  - b. **Política:**
    - i. **Si:** 54%
    - ii. **No:** 16%
    - iii. **Más o Menos:** 30%
  - c. **Economía:**
    - i. **Si:** 47%
    - ii. **No:** 18%
    - iii. **Más o Menos:** 35%
  - d. **Cultura:**
    - i. **Si:** 46%
    - ii. **No:** 19%
    - iii. **Más o Menos:** 35%
  - e. **Entretenimiento:**
    - i. **Si:** 67%
    - ii. **No:** 11%

- iii. **Más o Menos:** 23%
    - f. **Estilo de vida:**
      - i. **Si:** 36%
      - ii. **No:** 22%
      - iii. **Más o Menos:** 42%
    - g. **Medio ambiente:**
      - i. **Si:** 24%
      - ii. **No:** 40%
      - iii. **Más o Menos:** 36%
    - h. **Sexualidad:**
      - i. **Si:** 17%
      - ii. **No:** 42%
      - iii. **Más o Menos:** 41%
    - i. **Drogas:**
      - i. **Si:** 13%
      - ii. **No:** 52%
      - iii. **Más o Menos:** 35%
    - j. **Feminismo:**
      - i. **Si:** 42%
      - ii. **No:** 21%
      - iii. **Más o Menos:** 37%
    - k. **Comunidad LGBTQIA:**
      - i. **Si:** 19%
      - ii. **No:** 42%
      - iii. **Más o Menos:** 39%
10. Para estos temas, ¿En qué medios encontrarás contenido más acorde a tu interés?
- a. **Sociedad:**
    - i. **Medios masivos tradicionales:** 68%
    - ii. **Medios especializados:** 25%
    - iii. **Ninguno:** 2%
    - iv. **No consumo:** 5%
  - b. **Política:**
    - i. **Medios masivos tradicionales:** 66%
    - ii. **Medios especializados:** 28%
    - iii. **Ninguno:** 3%
    - iv. **No consumo:** 3%
  - c. **Economía:**
    - i. **Medios masivos tradicionales:** 50%
    - ii. **Medios especializados:** 40%
    - iii. **Ninguno:** 4%
    - iv. **No consumo:** 6%
  - d. **Cultura:**
    - i. **Medios masivos tradicionales:** 40%
    - ii. **Medios especializados:** 52%
    - iii. **Ninguno:** 2%
    - iv. **No consumo:** 4%

- e. **Entretenimiento:**
    - i. **Medios masivos tradicionales:** 42%
    - ii. **Medios especializados:** 52%
    - iii. **Ninguno:** 2%
    - iv. **No consumo:** 4%
  - f. **Estilo de vida:**
    - i. **Medios masivos tradicionales:** 34%
    - ii. **Medios especializados:** 50%
    - iii. **Ninguno:** 2%
    - iv. **No consumo:** 4%
  - g. **Medio ambiente:**
    - i. **Medios masivos tradicionales:** 25%
    - ii. **Medios especializados:** 62%
    - iii. **Ninguno:** 10%
    - iv. **No consumo:** 4%
  - h. **Sexualidad:**
    - i. **Medios masivos tradicionales:** 25%
    - ii. **Medios especializados:** 45%
    - iii. **Ninguno:** 20%
    - iv. **No consumo:** 10%
  - i. **Drogas:**
    - i. **Medios masivos tradicionales:** 26%
    - ii. **Medios especializados:** 37%
    - iii. **Ninguno:** 19%
    - iv. **No consumo:** 18%
  - j. **Feminismo:**
    - i. **Medios masivos tradicionales:** 37%
    - ii. **Medios especializados:** 39%
    - iii. **Ninguno:** 8%
    - iv. **No consumo:** 16%
  - k. **Comunidad LGBTQIA:**
    - i. **Medios masivos tradicionales:** 25%
    - ii. **Medios especializados:** 39%
    - iii. **Ninguno:** 16%
    - iv. **No consumo:** 21%
11. **¿Sentís que hay un medio que te represente y que transmita contenido de la forma que a vos te interesaría?**
- a. **Si:** 30,4%
  - b. **No:** 24,5%
  - c. **No, pero podría existir:** 45,1%

## Bibliografía

- Becerra, M. (2018). *Medios digitales en Argentina: la película y la foto*. Recuperado, 5 de Julio de 2019: <https://www.lettrap.com.ar/nota/2018-9-20-16-3-0-medios-digitales-en-argentina-la-pelicula-y-la-foto>.
- Collins, J & Porras, J. (1996): *“Building your company’s vision”*. Harvard Business Review, Sep-Oct, pp. 65-77.
- INDEC. *Estimaciones y proyecciones elaboradas en base al Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010. Población por sexo y grupos quinquenales de edad. Años 2010-2040*. Recuperado, 29 de Junio de 2019:  
[https://www.indec.gob.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=2&id\\_tema\\_2=24&id\\_tema\\_3=84](https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=24&id_tema_3=84)
- Instituto Nacional de la Propiedad Industrial. *Registrar una marca*. Recuperado, 2 de Febrero de 2019: <https://www.argentina.gob.ar/registrar-una-marca>.
- Jackson, J. (2017). *How new media firms are losing their gloss*. New Statesman, 146(5394), 17.
- James, D. (2017). *9 Must-Know Millennial Shopping Trends & Marketing Strategies of 2017*. Rakuten Marekting. Recuperado, 19 de marzo de 2018: <https://blog.marketing.rakuten.com/affiliate/9-must-know-millennial-shopping-trends-of-2017>
- Keller, K. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (4th ed., Global ed.). Harlow, England: Pearson.
- Ministerio de Producción y Trabajo. *Tu empresa más fácil*. Recuperado, 2 de Febrero de 2019: <https://www.argentina.gob.ar/sas>.
- Mitchell, A., Simmons, K., Matsa K. E. & Silver, L. (2018). *Publics Globally Want Unbiased News Coverage, but Are Divided on Whether Their News Media Deliver*. Pew Research Center. Recuperado, 19 de marzo de 2018: <http://www.pewglobal.org/2018/01/11/detailed-tables-global-media-habits/>



- Mullins, J. W. (2010) *The New Business Road Test: What entrepreneurs and executives should do before writing a business plan*. Director, 63(11), 19.
- Nielsen (2016). *Informarse, una prioridad para todas las generaciones*. Recuperado, 19 de marzo de 2018: <http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/Informarse-una-prioridad-para-todas-las-generaciones.html>
- Nielsen. (2016). *Millennials Impulsan El Consumo Argentino*. Recuperado, 19 de marzo de 2018: <http://www.nielsen.com/ar/es/insights/reports/2016/Millennials-impulsan-el-consumo-argentino.html>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley.
- Porter M. & Kramer M. (2011). *Creating shared value*. Harvard Business Review, Ene-Feb, pp. 62-77.
- Porter, M. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review, January, pp. 79-93.
- PR Newswire. (2018). *Internet Marketing Company, Fishbat, Shares 4 Reasons Your Brand Needs to Share Evergreen Content*. PR Newswire US, October 5.
- Qaddoura, E. (2017). *Vice: A Digital Media Company based on the Founders' Personality*. Medium. Recuperado, 20 de marzo de 2018 de: <https://medium.com/@enasqaddoura/vice-a-digital-media-company-is-based-on-the-founders-personality-545e77dbbd6>
- Schmidt, A., Zollo, F., Del Vicario, M., Bessi, A., Scala, A., Caldarelli, G., Stanley, H. E. & Quattrociocchi, W. (2017). *Anatomy of news consumption on Facebook*. Proceedings of the National Academy of Sciences Mar 2017, 114 (12) 3035-3039; DOI: 10.1073/pnas.1617052114

Toledo, C. (2016). *Cómo trabajan los medios digitales en la Argentina*. Fopea. Recuperado, 22 de marzo de 2018 de: <http://www.fopea.org/como-trabajan-los-medios-digitales-en-la-argentina/>.

Vice Media. *About Vice*. Recuperado, 29 de Junio de 2019: [https://www.vice.com/en\\_us/page/vice-about](https://www.vice.com/en_us/page/vice-about)

Yuste, B. (2015). *Revista de Estudios de Juventud*, ISSN-e 0211-4364, N°. 108, 2015 (Ejemplar dedicado a: Jóvenes y generación 2020), págs. 179-191

Zhang, L., Zheng, L., & Peng, T. (2017). *Structurally embedded news consumption on mobile news applications*. *Information Processing & Management*, 53(5), 1242-1253. doi:10.1016/j.ipm.2017.04.009



Universidad de  
**San Andrés**