



## PLAN DE NEGOCIO

### “Digitalización de Revista Plena”



Alumno: Robles Terán, María Emilia  
Empresa: Revista Plena  
Correo: [emiliaroblesteran@gmail.com](mailto:emiliaroblesteran@gmail.com)



## ÍNDICE

Resumen .....	Pág. 3.
1. Introducción .....	Pág. 3.
2. Objeto de estudio .....	Pág. 4.
3. Problema .....	Pág. 4.
4. Preguntas de investigación .....	Pág. 4.
5. Objetivo general .....	Pág. 4.
5.1. Objetivos específicos .....	Pág. 4.
6. Marco teórico .....	Pág. 5.
7. Metodología .....	Pág. 5 y 6.
8. Descripción del negocio .....	Pág. 6.
8.1. Visión .....	Pág. 6.
8.2. Misión .....	Pág. 6.
8.3. Valores .....	Pág. 6.
9. Estudio de mercado .....	Pág. 6 a 14.
10. Plan comercial .....	Pág. 15 a 17.
11. Plan Operativo .....	Pág. 18.
12. Plan Financiero .....	Pág. 19 a 28.
13. Apéndice .....	Pág. 29 a 40.
14. Bibliografía .....	Pág. 41 a 44.



---

## RESUMEN

Revista Plena es un magazine gráfico de distribución gratuita con una larga trayectoria que se distribuye en consultorios y peluquerías (de Yerba Buena y San Miguel), countries y eventos sociales como ser té-burako a beneficio de alguna fundación, tratando de llegar por todos los medios a la mujer. Las ganancias provienen de las ventas de publicidades a sponsors, los cuales abarcan diversos rubros: salud, belleza, moda, arquitectura, turismo, fitness.

Hace un tiempo la dueña se dio cuenta que su propuesta de valor estaba quedando obsoleta, debido a que el papel está siendo desplazado por el mundo digital, y estos últimos meses con la pandemia se hizo más evidente la necesidad de innovar. Es por ello que en este trabajo se evalúa si la digitalización de la misma es financieramente viable, considerando distintos escenarios.

En el presente Plan de Negocio se desarrolla un estudio de mercado, el plan comercial, el plan operativo y, por último, el plan financiero.

Luego de un profundo análisis de los indicadores financieros obtenidos, se llegó a la conclusión que la transformación de la revista gráfica a un medio digital es viable. Es por ello que se recomienda llevar a cabo el proyecto.

Palabras Clave: Revista- Propuesta de valor- Mundo digital- Plan de Negocio.

### 1. INTRODUCCIÓN

Actualmente el papel está desapareciendo por varios motivos. Uno de ellos es el gran auge que el mundo digital tuvo en los últimos años, y seguirá creciendo exponencialmente en el futuro gracias al gran impacto que éstos generan en diversos ámbitos como ser en el área de publicidad. Sumado a esto, la gente cada vez es más consciente a la hora de preservar el planeta, es por ello que las nuevas generaciones eligen cambiar hábitos principalmente a la hora de consumir, para aportar su granito de arena al cuidado del medio ambiente.

El objetivo de este trabajo es determinar la viabilidad de transformar la revista grafica en una revista digital.

Para llevar a cabo este estudio fue importante tener una visión global de la empresa para saber cómo funciona e interactúa con el entorno. De esta manera se determinó la situación actual de Plena. Una vez planteado el problema se procedió a definir, evaluar y recomendar la implementación de la nueva propuesta para lograr satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales, y así aumentar la rentabilidad.



## **2. OBJETO DE ESTUDIO**

El objeto bajo estudio será Revista PLENA, un magazine gráfico de distribución gratuita destinado a la mujer, que cuenta con 15 años de trayectoria.

## **3. PROBLEMA**

Actualmente PLENA lanza sus ediciones semestralmente. Desde hace un tiempo la dueña pudo observar que su propuesta de valor estaba quedando obsoleta debido a que el papel está siendo desplazado por el mundo digital, y, sumado a eso, en estos últimos meses de pandemia ocasionada por COVID-19 se hizo más evidente la necesidad de innovar.

Se define la problemática como los cambios de hábitos de consumo de los clientes, que ahora eligen lo digital en lugar del papel.

## **4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- ¿Cuál es la situación actual de revista Plena gráfica?
- ¿Cuáles son las nuevas demandas del mercado objetivo?
- ¿Cuál es el valor del van y la tir? ¿Es viable digitalizar la revista?
- ¿Cuál es el período de recupero de la inversión?
- ¿Cuántos packs de cada tipo se deben vender anualmente para alcanzar el equilibrio?
- Ante cambios en algunas de las variables bajo análisis, ¿cómo cambian los indicadores financieros?

## **5. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la viabilidad financiera de llevar a cabo la digitalización de la revista.

### **5.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de Revista PLENA gráfica.
- Estudiar las nuevas necesidades del mercado objetivo.
- Realizar un estudio financiero para determinar la viabilidad del proyecto.



## 6. MARCO TEÓRICO

Un plan de negocio es un documento que describe un proyecto empresarial de manera integral.

Se trata de una hoja de ruta que indica los objetivos del proyecto, las estrategias para lograr esos objetivos, los recursos a utilizar, los resultados esperados (productivos, comerciales y financieros). El qué, el cómo, el cuándo y el porqué del negocio.

El armado del PN consiste en pensar racionalmente todos los aspectos del proyecto: el producto, el mercado, la competencia, los precios, los costos, la producción, la comercialización, la financiación.

El primer beneficiario de escribir el plan de negocio es el propio emprendedor. Elaborar su PN no le asegura el éxito, pero le dará importantes beneficios. Le permitirá explicitar todos los supuestos que tiene en su mente, analizar a fondo el mercado y ver cómo funciona, tendrá los números más claros y podrá evaluar algunos riesgos. Podrá reconocer algunas inconsistencias y realizar algunos cambios en el proyecto antes de empezar. Contar con este documento puede ser de gran utilidad en cualquier etapa de la vida de una empresa, y sin dudas, es muy útil durante su gestación, previa a la puesta en marcha.

Según el “Manual Emprendedor” (Ministerio de Desarrollo Económico de la Provincia de Buenos Aires), un plan de negocio generalmente está compuesto por:

- El resumen ejecutivo
- El mercado, el contexto y el sector
- El producto/servicio
- El plan comercial
- El plan de operaciones
- El equipo emprendedor
- FODA y análisis de riesgos
- El plan financiero
- Anexos

El plan sirve para lograr alianzas estratégicas, para lograr clientes, para atraer empleados clave, para motivar al equipo gerencial y mantener el foco, para conseguir financiamiento, para auto vendernos el proyecto.

## 7. METODOLOGÍA

Para el presente trabajo se utiliza un enfoque mixto, el cual permite recolectar, analizar y vincular datos cuantitativos y cualitativos en una investigación para responder a un planteamiento. Ambos métodos se entremezclan en la mayoría de las etapas del proceso.

Desde el punto de vista cualitativo se determina la situación actual de Plena a través de las opiniones de la dueña, lectoras y sponsors. Se utilizan los siguientes métodos: observación, entrevistas en profundidad, encuestas a través de Google



Forms. Estos métodos de investigación son de vital importancia para comprender las necesidades de los clientes y poder brindar una solución.

En cuanto al enfoque cuantitativo, se analiza si la transformación de la revista gráfica a una revista en línea es viable desde el punto de vista financiero y de los clientes. Para ello se lleva a cabo un estudio de viabilidad.

El diseño metodológico del trabajo es de investigación- acción ya que se estudia la realidad actual de Plena y, a partir de un profundo análisis de viabilidad se recomienda o no su transformación a una revista digital.

## **8. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

Se presentan los pilares básicos sobre los cuales Plena asienta su negocio:

### **8.1. VISIÓN**

“Ser el magazine destinado a la mujer, con mayor impacto en Yerba Buena y San Miguel de Tucumán, destacado por brindar contenido de valor a las lectoras a través de un medio digital, potenciando las marcas de nuestros sponsors para ayudar su posicionamiento”.

### **8.2. MISIÓN**

“Somos emprendedoras apasionadas que trabajamos para brindar a nuestras lectoras

notas de actualidad, salud, belleza, moda, viajes, familia, cocina. A través de la distribución gratuita de los ejemplares en Yerba Buena y San Miguel, procuramos el reconocimiento de Plena en el sector y potenciar las marcas de nuestros sponsors para ayudar a su posicionamiento”.

### **8.3. VALORES**

- Responsabilidad y compromiso ante los clientes.
- Ser un medio de comunicación confiable.
- Comunicación: diálogo fluido entre los colaboradores.
- Innovación: continua búsqueda de ideas nuevas.

## **9. ESTUDIO DE MERCADO**

Se llevó a cabo un análisis PESTEL para conocer los factores externos que afectan a la empresa:

Análisis PESTEL:



**POLÍTICO:** Desde el Gobierno Nacional de Argentina, se pusieron restricciones a la adquisición del dólar, tales como tope de compra, impuesto PAIS (30%), impuesto a las ganancias (35%), lo que hace elevar el precio de la moneda y no permite a la industria de revistas digitales ser competitivas, ya que los montos que cobran los servidores por realizar las publicaciones están dolarizados.

**ECONÓMICO:** Hoy en día Argentina está atravesando una gran crisis económica marcada por una elevada inflación, fluctuaciones en la competitividad de la moneda, déficit fiscal en crecimiento, entre otras. La mayoría de las industrias están afectadas, entre ellas la industria digital. Las pymes no reciben ningún tipo de apoyo por parte del gobierno por lo que a los emprendedores les está costando muchísimo mantener en pie sus emprendimientos.

**SOCIAL:** Las revistas digitales son medios de comunicación online donde los lectores pueden acceder a información muy diversa, en cualquier momento y lugar desde cualquier dispositivo. Es fundamental que estos medios compartan conocimientos de manera socialmente responsable, basándose en información verídica y confiable, para despertar el interés de su público por las distintas áreas del saber. Actualmente, existe una tendencia hacia lo digital, lo cual potencia este cambio en las preferencias de los consumidores.

**TECNOLÓGICO:** Los avances tecnológicos de los últimos años llevaron al crecimiento exponencial del mundo digital. Debido a esto, se produjeron modificaciones en los hábitos de consumo de los lectores, que en lugar del papel eligen informarse online. De esta manera, los medios tradicionales como revistas gráficas se ven obligadas a digitalizarse para no quedar obsoletas. Hoy en día nos encontramos atravesando un efecto de pandemia ocasionada por el COVID-19, lo que ha acelerado la implementación de herramientas tecnológicas y es un factor favorable para la industria.

**ECOLÓGICO:** La industria digital es una industria que se preocupa por preservar el medio ambiente, lo cual es muy valorado por los consumidores actualmente. El cuidado de la naturaleza fue uno de los motivos por los cuales los lectores cambiaron sus hábitos de consumo y hoy en día ya no eligen el papel.

**LEGAL:** Algunas de las leyes más importantes que afectan al marketing digital son: ley general de publicidad, ley de competencia desleal, ley orgánica de protección de datos de carácter personal, ley de servicios de la sociedad de la información y del comercio electrónico. Si incumplimos alguna de estas leyes vigentes, existen distintos reglamentos que estipulan el tipo de sanción que tendrá



lugar, por lo general, económica, y no son precisamente multas asequibles, sino que su cuantía puede hacer temblar la estabilidad financiera de muchas pymes.

### CRUZ DE PORTER

Se analizaron las 5 fuerzas que tienen influencia directa en la empresa y en el sector:

#### - Poder de negociación de los CLIENTES:

Los sponsors tienen un poder de negociación elevado, debido a la elasticidad en el precio del patrocinio en revistas digitales: si el costo de publicitar es demasiado alto, los clientes elegirán otros medios como ser radiales, televisivos, gráficos. Las lectoras tienen un poder de negociación medio: esto se debe a que las revistas digitales son el boom en la actualidad, y si las mujeres deciden consumir otros medios tradicionales se perderían de las ventajas de los servicios digitales como ser la disponibilidad de los mismos en cualquier momento y lugar.

#### - Poder de negociación de los PROVEEDORES

Los proveedores de la industria de revistas digitales, como ser servidores donde son publicadas, periodistas, diseñadores gráficos, tienen un poder de negociación bajo. Esto se debe a que hay mucha oferta de esos servicios, por lo tanto, los compradores tienen un abanico de opciones a la hora de elegir.

#### - Amenaza de NUEVOS COMPETIDORES:

Las barreras de entradas a esta industria son bajas ya que no se necesitan grandes inversiones de capital para montar dichos negocios, pero si mucha creatividad y búsqueda de contenido. También es importante mencionar que al ser lo digital un boom en la actualidad, es más propenso que los medios tradicionales se digitalicen aumentando la amenaza de nuevos competidores en la industria.

#### - Amenaza de productos SUSTITUTOS:

Estamos en presencia de una industria que compite con gran cantidad de sustitutos, como ser diarios, televisión, radio, redes sociales. Por lo tanto, los clientes tienen otras opciones para informarse, lo que podría afectar gravemente a la industria de las revistas digitales si éstas no innovan.

#### - Rivalidad entre COMPETIDORES:



Actualmente hay una alta competencia en la industria. Al tratarse de un producto digital es posible tener acceso a contenidos de cualquier punto del país. Algunas de las revistas digitales mas conocidas son: Caras, Gente, Pronto, Hola, Paparazzi, Para Ti, ABC, Hacer Familia.

#### Análisis FODA:

Se llevó a cabo un análisis interno y externo de Revista Plena Digital:

#### FORTALEZAS:

- Reconocimiento y aceptación de la marca PLENA por parte del público Tucumano gracias a sus años de trayectoria como medio gráfico.
- Excelente red de contactos comerciales con sponsors de diferentes rubros.
- Relaciones de calidad con los proveedores de servicios que aseguran un suministro continuo.
- Habilidad para las ventas por parte de la dueña de Plena.
- Contenido basado en valores que genera un impacto positivo en el público que lo consume.
- Calidad y creatividad en los contenidos que se van a publicar.

#### DEBILIDADES:

- Falta de estructura para la realización de tareas, lo que genera recarga de trabajo a la dueña.
- Poco ordenamiento financiero del negocio lo que produce complicaciones de crecimiento del mismo.
- Falta de una mirada estratégica, ya que la dueña está muy enfocada en lo operativo.

#### OPORTUNIDADES:

- Crecimiento exponencial del mundo digital.
- Los costos de los medios digitales son menores a los costos de la impresión en papel.



- Tendencia de la sociedad hacia la despapelización.

#### AMENAZAS:

- Bajas barreras de entrada para el ingreso de nuevos competidores.
- Los sponsors tienen a su alcance medios gratuitos como las redes sociales para publicitar sus negocios.
- Otras industrias como televisión o radio pueden acceder al mercado digital.

#### MATRIZ FODA:

<b>Estrategia FO:</b> Aprovechar la disponibilidad de sponsors actuales, el reconocimiento de la marca Plena y la tendencia de la sociedad hacia la despapelización para ofrecer el nuevo producto digital.	<b>Estrategia DO:</b> Lograr ordenar financieramente el negocio para su crecimiento, aprovechando que la revista digital tendrá menores costos con respecto al medio gráfico tradicional.
<b>Estrategia FA:</b> Crear un producto con contenido creativo y de valor que atraiga a las lectoras y por ende los sponsors decidan publicitar en Plena y no en otros medios digitales gratuitos.	<b>Estrategia DA:</b> Delegar tareas para que la dueña pueda tener una mirada global del negocio, de manera que planee estrategias eficientes que le permitan hacer frente a la amenaza de nuevos competidores.

#### **SEGMENTO DE MERCADO PLENA:**

Se procedió a realizar una encuesta a lectoras de Plena y otra encuesta destinada a los sponsors. Se pudo concluir lo siguiente:

**CONCLUSION LECTORAS PLENA:** El segmento de mercado de lectoras de Revista Plena está compuesto por mujeres de 35 a 65 años de edad, que viven en Yerba Buena y San Miguel de Tucumán. A partir de un minucioso análisis de los resultados de la encuesta que se llevó a cabo a 106 damas, pudimos llegar a la conclusión que éstas suelen informarse a través de redes sociales, Google,



páginas web y diarios/ revistas versión papel. Las redes sociales preferidas son Facebook e Instagram, las páginas web que más frecuentan son [www.google.com](http://www.google.com), [www.lagaceta.com.ar](http://www.lagaceta.com.ar), [www.lanacion.com.ar](http://www.lanacion.com.ar). La mayoría de ellas no tienen referentes en redes. Cuando buscan información suelen hacerlo a través del celular y la computadora. Los temas de mayor interés son salud, cocina, viajes, belleza, moda, familia y fitness.

#### CONCLUSION ENCUESTAS SPONSORS PLENA:

La encuesta se realizó a través de la herramienta Google Forms a 121 sponsors, de los cuales una parte de ellos invierten actualmente en publicidad en la versión gráfica de Revista Plena. Del total de encuestados, 65 son emprendedores, 30 profesionales y 26 empresas.

Los emprendedores tucumanos hoy en día promueven sus marcas a través de Instagram, Facebook y Páginas Web. La opción “manejo esas plataformas por cuenta propia” tuvo 42 votos, mientras que la opción “contrato una persona que se encargue” tuvo 18 votos. El ranking de necesidades comerciales de los emprendedores: 1) adquirir clientes nuevos, 2) impulsar las ventas, 3) posicionar la marca, 4) mantener los clientes ya existentes, 5) engagement en las redes sociales. Del total de encuestados, solo 22 de ellos alguna vez trabajaron con influencers. Consideran importante hacer publicidad para promover sus emprendimientos y el presupuesto mensual destinado es muy variable. Son 32 emprendedores que “sí” estarían dispuestos a hacer publicidad a través de algún medio digital contratando a un tercero, 2 de ellos eligieron la opción “no” y 31 “tal vez”. Este rubro de sponsors son potenciales clientes de Revista Plena versión digital.

Las empresas tucumanas actualmente promueven sus marcas a través de Instagram, Facebook y Páginas Web. La opción “manejo esas plataformas por cuenta propia” tuvo 5 votos, mientras que la opción “contrato una persona que se encargue” tuvo 16 votos. El ranking de necesidades comerciales de las empresas: 1) adquirir clientes nuevos, 2) impulsar las ventas, 3) mantener los clientes ya existentes, 4) engagement en las redes sociales, 5) posicionar la marca. No suelen trabajar con influencers. Consideran importante hacer publicidad y el presupuesto mensual destinado es muy variable. Son 11 empresas las que “sí” estarían dispuestas a hacer publicidad a través de algún medio digital contratando a un tercero, 1 de ellos eligió la opción “no” y 14 “tal vez”. Este rubro de sponsors son potenciales clientes de Revista Plena versión digital.



Los profesionales tucumanos actualmente se promueven a través de Instagram, Facebook y Páginas Web. La opción “manejo esas plataformas por cuenta propia” tuvo 16 votos, mientras que la opción “contrato una persona que se encargue” tuvo 6 votos. El ranking de necesidades comerciales de los profesionales: 1) adquirir clientes nuevos, 2) mantener los clientes ya existentes, 3) impulsar las ventas, 4) posicionar la marca, 5) engagement en las redes sociales. No suelen trabajar con influencers. Consideran importante hacer publicidad, pero no tienen un presupuesto mensual pre establecido para ese fin. Son 9 profesionales los que “sí” estarían dispuestos a hacer publicidad a través de algún medio digital contratando a un tercero, 7 de ellos eligieron la opción “no” y 14 “tal vez”. Este rubro de sponsors son potenciales clientes de Revista Plena versión digital, con la ventaja que se les puede ofrecer planes a medida debido a que no cuentan con un presupuesto pre establecido.

### **CANTIDAD DE PERSONAS A LAS CUALES LLEGA PLENA (ALCANCE):**

La población de Tucumán concentra algo mas del 45% de la población total en los municipios de San Miguel de Tucumán, Banda del Rio Salí y Yerba Buena.

Población total hoy: 1.593.000 habitantes

Población Tucumán: x 0,45

= 716850 (48% varones/ 52% mujeres)

Total Mujeres Tucumanas:  $716850 \times 0,52 = 372762$

(1)      (2)      (3)      (4)      (5)

-Mujeres 30-39 años:  $716850 \times 0,15 = 107528 \times 0,52 = 55914$

-Mujeres 40-49 años:  $716850 \times 0,11 = 78854 \times 0,52 = 41004$

-Mujeres 50-59 años:  $716850 \times 0,10 = 71685 \times 0,52 = 37276$

(1) Población total Tucumán (hombres y mujeres).

(2) % Población Tucumán por rango de edad (hombres y mujeres).

(3) Cantidad total hombres y mujeres Tucumanas por rango de edad.



(4) % mujeres Tucumanas.

(5) Cantidad mujeres Tucumanas por rango de edad.

TOTAL MUJERES TUCUMANAS 30-60 AÑOS: 134194

\*Se llevaron a cabo los cálculos correspondientes al rango de edad 30-60 años ya que no se disponía de información para calcular el rango 35-65 años bajo estudio.

En cuanto a los sponsors, los rubros que abarca Plena son muy variados: salud, belleza, moda, coaching, arquitectura, decoración, eventos, entre otros. Fue necesario realizar un relevamiento de los distintos rubros de negocios que publicitan en Plena y determinar cuántos hay en la zona (Yerba Buena y San Miguel) para estimar las ventas de Plena:

- **Salud:**

*Psicólogos:* YB: 41 , SMT: 382

*Nutricionistas:* YB: 6 , SMT: 31

*Dermatólogos:* YB: 9, SMT: 92

*Odontólogos:* YB: 74 , SMT: 357

*Oftalmólogos:* YB: 13 , SMT: 114

*Gimnasios:* YB: 20, SMT: 52

- **Belleza:**

*Peluquerías:* YB: 19, SMT: 20

*Maquilladoras:* YB: 15, SMT: 19

- **Moda:**

*Indumentaria Femenina:* YB: 19, SMT: 18

- **Coaching:**

*Coach:* SMT: 11, YB: NO HAY

- **Arquitectura:**



*Carpintería de aluminio:* YB: 18, SMT: 20

*Pisos de madera:* YB: 4, SMT: 14

- **Decoración:**

*Casas de decoración:* SMT: 20, YB: 7

*Iluminación:* SMT: 7, YB: 7

- **Eventos:**

*Fotógrafos:* SMT: 15, YB: 2

Cantidad total de sponsors de todos los rubros relevados: 1426.

Se estima que el 10% de ellos podrían invertir en publicidad en Revista Plena Digital, es decir 143 sponsors.

El rubro relacionado con la organización de eventos invierte en la actual revista y son potenciales clientes de Plena versión digital, pero no existe registro de fácil acceso acerca de todos los sponsors que componen el rubro para estimar la cantidad de éstos.

**PRODUCTO:**

Plena Online es un proyecto que nace para satisfacer las nuevas necesidades del mercado: los clientes cambiaron sus hábitos de consumo, y en lugar del papel, hoy eligen los medios digitales. Es por ello que se planea lanzar un nuevo producto, para que las lectoras disfruten los artículos que ofrece la revista en cualquier momento y lugar a través de sus celulares, computadoras, tablets; sin la necesidad de tener que recurrir a consultorios o peluquerías (lugares donde tradicionalmente Plena era distribuida). A su vez, es importante destacar que los medios digitales tienen un alcance masivo superior a los medios gráficos, es por ello que los sponsors se verán beneficiados con esta nueva propuesta de valor, la cual permitirá potenciar sus negocios y a la vez alcanzar sus objetivos de rentabilidad.

**DISTRIBUCIÓN:**

Plena Online será promovida por medio de las redes sociales y email marketing creando una segmentación de nuestro contenido y público objetivo.



---

### **PRECIOS:**

Las lectoras podrán suscribirse de manera gratuita a Revista Plena Online y acceder al contenido de la misma cuando deseen.

En cuanto a los sponsors, se ofrecerá 3 packs dependiendo el perfil de cada uno de ellos. Los mismos se describen en detalle en el Plan Comercial.

- Pack Emprendedoras: Nota Publicitaria+ Carrusel de Productos+ Placa Publicitaria= \$7500/ mes.

- Pack Profesionales: Nota Publicitaria+ Video Entrevista+ Placa Publicitaria= \$11500/ mes.

- Pack Empresas: Video Entrevista+ Carrusel de Productos+ Placa Publicitaria= \$15000/mes.

## **10. PLAN COMERCIAL**

### **1) Necesidades a atender y como se satisface.**

La mayor problemática actual de Plena es el cambio de hábitos de consumo de los clientes, que ahora eligen lo digital en lugar del papel. Es por ello que la propuesta que se venía ofreciendo fue quedando obsoleta a lo largo del tiempo. La solución a esta problemática es lanzar un nuevo producto al mercado, pero sin dejar de lado la esencia de Plena: reemplazar la revista grafica por una versión online. De esta manera las lectoras podrán disfrutar de los diversos temas como salud, belleza, moda, familia, cocina, viajes, desde sus teléfonos, computadoras o tablets, satisfaciendo sus necesidades de información; y los sponsors podrán publicitar a través de un medio de comunicación que genera un impacto mucho mas grande repercutiendo positivamente en sus negocios.

### **2) Ventajas competitivas del negocio.**

- Reconocimiento y aceptación de la marca PLENA por parte del público Tucumano gracias a sus años de trayectoria como medio gráfico.
- Excelente red de contactos comerciales con sponsors de diferentes rubros.
- Relaciones de calidad con los proveedores de servicios que aseguran un suministro continuo.
- Generación de contenido de interés para el segmento que atiende Plena.

### **3) Tamaño del mercado.**



En el estudio de mercado se estimó el tamaño del mismo:

El grupo de mujeres Tucumanas de 30 a 60 años de edad suma un total de 134194 personas. En cuanto a los potenciales sponsors de los distintos rubros dispuestos a publicitar en Plena digital se calculó un total de 143.

#### 4) Segmento del mercado al que apunta.

El segmento de mercado al que apunta Plena está compuesto por:

- Sponsors: Emprendedores, profesionales y empresas de Yerba Buena y San Miguel de Tucumán que buscan potenciar sus negocios publicitando en medios de comunicación efectivos de alto impacto para lograr el reconocimiento de sus marcas, captar clientes y por ende aumentar sus ingresos.
- Lectoras: Mujeres de 35 a 65 años de edad, de clase media, que viven en Yerba Buena y San Miguel de Tucumán, que desean leer temas de la actualidad, a través de medios confiables.

#### 5) Cómo llegar al segmento.

Plena llegará a los sponsors contactándose telefónicamente o bien a través de Instagram para ofrecer los distintos paquetes de publicidad de acuerdo a la necesidad de cada cliente. En los casos en que el potencial cliente no conozca la marca, la directora general coordinará una reunión personal para mostrarles de que se trata el producto.

Para llegar a las lectoras, Plena Online será promovida a través de redes sociales y email marketing creando una segmentación del contenido y del público objetivo.

#### 6) Cómo se generan los ingresos.

Los ingresos de Plena Digital se generarán a través de la venta de los packs a los distintos tipos de clientes:

- Pack Empresas: Video entrevista (espacio para contar acerca de la empresa y sus objetivos, para que los potenciales clientes tengan una idea clara acerca del producto o servicio que ofrece y la forma de contactarse) + Carrusel de productos (publicación de 10 fotos, donde la gente podrá ver los productos o servicios más destacados con una descripción detallada de los mismos y la forma de contactarse) + Publicidad directa (publicidad del producto o servicio estrella, haciendo foco en una promoción, descuento o beneficios, y cómo el potencial



cliente puede acceder a ellos). Además, este pack incluye: edición de video y fotos, y diseño gráfico de la publicidad.

- Pack Emprendedoras: Nota (nota publicitaria donde la emprendedora podrá contar como nace su emprendimiento y cuáles son los productos que ofrece. Además, se incluye la información de contacto y fotografías para hacer más atractiva la publicación) + Carrusel de productos (publicación de 10 fotos, donde la gente podrá ver los productos o servicios más destacados con una descripción detallada de los mismos y la forma de contactarse) + Publicidad directa (publicidad del producto o servicio estrella, haciendo foco en una promoción, descuento o beneficios, y cómo el potencial cliente puede acceder a ellos). Además, este pack incluye: redacción de la nota, edición de video y fotos, y diseño gráfico de la publicidad.

- Pack Profesionales: Nota (nota publicitaria para hablar sobre un tema de interés relacionado a algún servicio que ofrezca. Además, se incluye la información de contacto y fotografías para hacer más atractiva la publicación) + Video Entrevista (espacio que permite contar sobre la trayectoria de su profesión y la forma de contactarse) + Publicidad directa (publicidad del servicio estrella, haciendo foco en una promoción, descuento o beneficios, y cómo el potencial cliente puede acceder a ellos). Además, este pack incluye: redacción de la nota, edición de video y diseño gráfico de la publicidad.

#### 7) Presupuesto de ingresos:

En el Plan Financiero se explica en detalle como se calculan la cantidad de packs vendidos anualmente de cada tipo.

	CANTIDAD YB Y SMT	PRECIO PACK MENSUAL	INGRESOS MENSUALES TOTALES
EMPRENDEDORAS	17	\$7500	\$127500
PROFESIONALES	113	\$11500	\$1299500
EMPRESAS	13	\$15000	\$1695000

INGRESOS TOTALES= \$3122000/ MES

El rubro EMPRENDEDORAS está conformado por: peluqueras, maquilladoras, vendedoras de indumentaria femenina, carpinteros, fotógrafos. TOTAL: 165. De esa cantidad estarían dispuestos a publicitar en Plena Digital el 10%, es decir: 17.



El rubro PROFESIONALES está conformado por: psicólogos, nutricionistas, dermatólogos, odontólogos, oftalmólogos, coach. TOTAL: 1130. De esa cantidad estarían dispuestos a publicitar en Plena Digital el 10%, es decir: 113.

El rubro EMPRESAS está conformado por: gimnasios, pisos de madera, casas de decoración, iluminación. TOTAL: 131. De esa cantidad estarían dispuestos a publicitar en Plena Digital el 10%, es decir: 13.

## **11. PLAN OPERATIVO**

En primer lugar, la dueña investigará al potencial cliente a través de Instagram para conocer de qué se trata su negocio: cuáles son los productos/ servicios que ofrece, el tipo de mercado al que apunta, el alcance de su emprendimiento. De esa manera determinará cuáles son sus necesidades y de acuerdo a eso el pack que le va a ofrecer: pack emprendedoras, pack profesionales o pack empresas. Le escribirá por mensaje privado pidiéndole un número de contacto.

Luego la dueña lo contactará telefónicamente y la primera pregunta será si conoce la marca Plena. En el caso que la respuesta sea afirmativa, procederá a comentarle la propuesta de valor que tiene pensada para satisfacer sus necesidades comerciales, de manera que éstos aumenten el impacto en su público objetivo, provocando un incremento en su rentabilidad. Si la respuesta es negativa, los invitará a conocer Plena a través de sus redes sociales o bien a través de su página web; y coordinará una reunión presencial para mostrarles la revista gráfica y ofrecerles formar parte de la nueva propuesta: Revista Plena Digital.

Una vez que el cliente decida contratar el servicio de publicidad, éstos tendrán que enviar vía correo electrónico todo lo necesario para proceder al armado de las placas publicitarias: logo, información de contacto, fotos, etc. (los 3 packs incluyen publicidad directa a través de placa publicitaria).

En el caso de pack emprendedor o profesional, la periodista se contactará vía mail con el cliente y le enviará una serie de preguntas para que éstos respondan. Luego se encargará de redactar la nota y su trabajo estará finalizado recién cuando obtenga el ok del sponsor satisfecho.



En el caso que se adquieran los packs que incluyen las 10 fotos editadas, el fotógrafo se contactará con el sponsor para coordinar fecha y lugar para la producción fotográfica.

A los profesionales y empresas se les realiza una video entrevista. Se coordinará fecha y lugar para llevar a cabo la misma junto con la conductora y el camarógrafo.

La dueña de Plena se encargará de recolectar todo el material (fotos, videos, notas y placas) y se lo enviará a la diseñadora gráfica para que ésta suba el contenido a la revista digital.

Una vez que la revista esté actualizada se la promocionará por las redes para invitar a la audiencia a visitar la misma y disfrutar del contenido. Permanentemente se hará publicidad por Instagram y Facebook para estar en contacto con la comunidad y mantener la presencia y el alcance.

## 12. PLAN FINANCIERO

En esta etapa se recogió toda la información económica y financiera relacionada con el proyecto. Se proyectó un flujo de fondos a cinco años para poder estudiar la viabilidad económica-financiera de digitalizar Revista Plena.

### Financiación inicial

En primera instancia se tuvieron en cuenta los recursos existentes del emprendimiento. Los mismos son una notebook y un celular, los cuales suman un valor total de \$72.999.

Se determinó que el recurso a adquirir para la ejecución del proyecto es la plantilla de la revista digital, la cual consiste en el diseño de la revista modelo y su respectiva publicación en el hosting (servidor en el cual se publican revistas digitales), estimando un costo total de \$25.000. En adición, se consideró una inversión de \$60.000 en capital de trabajo para el inicio del proyecto, el cual comprende el mantenimiento de la revista online (actualización permanente del contenido).

Para financiar el proyecto, la dueña realiza un aporte propio de \$50.000 y solicita un crédito de \$35.000.

Recursos Existentes:

Bienes	Cantidad	\$ unitario	Inversión	Vida Útil (años)
--------	----------	-------------	-----------	------------------



Notebook	1	\$52.999,00	Usado	\$52.999,00	2
Celular	1	\$20.000,00	Usado	\$20.000,00	2

Fuente: elaboración propia.

Recursos a Adquirir:

Activos	Cant.	\$ Unitario	Inversión	Vida Útil (años)	
Plantilla de revista digital	1	\$25.000,00	Nuevo	\$25.000,00	1

Fuente: elaboración propia.

Capital de Trabajo para el inicio del proyecto:

	Cant.	\$ Unitario	Inversión CT	
Mantenimiento revista digital	12,00	pesos	\$5.000,00	\$60.000,00

Fuente: elaboración propia.

Total Inversión proyecto:

INVERSIONES A REALIZAR	MONTO	FUENTES DE FINANCIAMIENTO	
Total de ACTIVOS + Capital de Trabajo (D)	<b>\$85.000,00</b>	Aporte propio	<b>\$ 50.000,00</b>
		Otras fuentes	<b>\$ 0,00</b>
		Monto crédito	<b>\$ 35.000,00</b>
Total de INVERSIONES previas en valor actual de mercado	<b>\$72.999,00</b>		

Fuente: elaboración propia.

### Estimación de costos variables

Para estimar los costos variables de cada pack, se procedió a determinar cuáles son las actividades necesarias para poder brindar el servicio específico a cada tipo de cliente. Es decir que el generador de costos es el sponsor.

- Pack Emprendedoras: Este pack incluye: nota publicitaria+ carrusel de 10 fotos+ placa publicitaria. Para poder ofrecer este pack, se incurre en los siguientes costos: redacción de nota publicitaria, 10 fotos editadas y diseño de placa publicitaria. CV unitario: \$3000.
- Pack Profesionales: Este pack incluye: nota publicitaria+ video entrevista+ placa publicitaria. Para poder ofrecer este pack, se incurre en los siguientes



costos: redacción de nota publicitaria, conducción de video, video editado y diseño placa publicitaria. CV unitario: \$5000.

- Pack Empresas: Este pack incluye: video entrevista+ carrusel de 10 fotos+ placa publicitaria. Para poder ofrecer este pack, se incurre en los siguientes costos: conducción de video, video editado, 10 fotos editadas y diseño de placa publicitaria. CV unitario: \$5500.

<b>PACK EMPRENDEDORAS</b>				
<b>ITEM</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo variable</b>
Redacción nota	1	\$	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
10 Fotos editadas	1	\$	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Diseño placa publicitaria	1	\$	\$ 500,00	\$ 500,00
				\$ -
<b>Total costo variable directo del pack</b>				<b>\$ 3.000,00</b>

<b>PACK PROFESIONALES</b>				
<b>ITEM</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo variable</b>
Redacción nota	1	\$	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Conducción video	1	\$	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Video editado	1	\$	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Diseño placa publicitaria	1	\$	\$ 500,00	\$ 500,00
				\$ -
<b>Total costo variable directo del pack</b>				<b>\$ 5.000,00</b>

<b>PACK EMPRESAS</b>				
<b>ITEM</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo variable</b>
Conducción video	1	\$	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Video editado	1	\$	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
10 Fotos editadas	1	\$	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00



Diseño placa publicitaria	1	\$	\$ 500,00	\$ 500,00
				\$ -
<b>Total costo variable directo del pack</b>				<b>\$ 5.500,00</b>

Fuente: elaboración propia.

#### Estimación de las ventas:

En el estudio de mercado se procedió a investigar cuántos sponsors de cada rubro hay en Yerba Buena y San Miguel de Tucumán: **emprendedores** (como ser peluqueras, maquilladoras, vendedoras de indumentaria femenina, carpinteros, fotógrafos), **profesionales** (psicólogos, nutricionistas, dermatólogos, odontólogos, oftalmólogos, coach) y **empresas** (gimnasios, pisos de madera, casas de decoración, iluminación). Se estimó que solamente el 10% del total estarían dispuestos a publicitar en Revista Plena Digital, es decir 17 emprendedores, 113 profesionales y 13 empresas. Sin embargo, no todos publicitarían todos los meses del año. Es por ello que se llevó a cabo una ponderación para estimar las cantidades vendidas de cada pack en el primer año. Luego ese valor aumenta a una tasa subjetiva del 10% anual teniendo en cuenta el tipo de servicio y la industria en la que se encuentra.

EMPRENDEDORES AÑO 1: 3 publicitan todos los meses, 4 publicitan durante 6 meses, 5 publicitan 2 meses al año y 5 de ellos solo 1 mes al año.

PROFESIONALES AÑO 1: 20 publicitan todo el año, 30 publicitan 6 meses, 40 publicitan 2 meses y 23 de ellos solo 1 vez al año.

EMPRESAS AÑO 1: 10 publicitan todo el año y 3 publicitan 6 meses al año.

PRODUCTOS/ SERVICIOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PACK EMPRENDEDORAS	6	7	8	8	9
PACK PROFESIONALES	44	48	53	58	64
PACK EMPRESAS	12	13	14	15	17

Fuente: elaboración propia.

#### Estimación de los ingresos por ventas:

La política de fijación de precios del negocio es costo variable + margen, y sumado a eso, se considera también el tope que el mercado está dispuesto a pagar. La tasa de aumento del precio es 20% (valor subjetivo teniendo en cuenta el tipo de servicio y la industria).



INGRESOS VENTAS ESTIMADOS												
	\$ unitario Año 0	Cant a vender Año 0	\$ Año 1	Q Año 1	\$ Año 2	Q Año 2	\$ Año 3	Q Año 3	\$ Año 4	Q Año 4	\$ Año 5	Q Año 5
PACK EMPRENDEDORAS	\$0,00	0	\$7.500,00	6	\$9.000,00	7	\$10.800,00	8	\$12.960,00	8	\$15.552,00	9
PACK PROFESIONALES	\$0,00	0	\$11.500,00	44	\$13.800,00	48	\$16.560,00	53	\$19.872,00	58	\$23.846,40	64
PACK EMPRESAS	\$0,00	0	\$15.000,00	12	\$18.000,00	13	\$21.600,00	14	\$25.920,00	15	\$31.104,00	17
<b>TOTAL DE INGRESOS POR VENTAS \$</b>	<b>\$0,00</b>		<b>\$720.583,33</b>		<b>\$951.170,00</b>		<b>\$1.255.544,40</b>		<b>\$1.657.318,61</b>		<b>\$2.187.660,56</b>	

Fuente: elaboración propia.

#### Gastos en publicidad y promoción:

Los medios para promover Revista Plena Digital son Instagram y Facebook. Para los años 1 y 2 se estima gastar en publicidad en ambas redes \$4000 mensuales, en los años 3 y 4 \$8000 mensuales y en el año 5 \$10000 mensuales.

Medios de Publicidad y Promoción	Costo Total Anual \$/Año					
	Actual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad Facebook e Instagram	\$ -	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00	\$ 120.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 48.000,00</b>	<b>\$ 48.000,00</b>	<b>\$ 96.000,00</b>	<b>\$ 96.000,00</b>	<b>\$ 120.000,00</b>

Fuente: elaboración propia.

#### Retiros de la socia:

La socia realiza retiros para gastos personales: en el año 1 \$10000/mes, año 2 \$20000/mes, año 3 \$30000/mes, año 4 \$40000/mes y en el año 5 \$50000/mes.

N°		RETIRO ANUAL					
		Actual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Dueña		\$120.000,00	\$240.000,00	\$360.000,00	\$480.000,00	\$600.000,00
	<b>TOTAL</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$120.000,00</b>	<b>\$240.000,00</b>	<b>\$360.000,00</b>	<b>\$480.000,00</b>	<b>\$600.000,00</b>

Fuente: elaboración propia.

#### Flujo de Fondos

Se presenta a continuación los Flujos de Fondos que se proyectan para los siguientes años, visualizando en los mismos los ingresos contra los egresos. Dentro de los costos fijos se consideran:



- Electricidad: al encontrarse la oficina en la casa de la dueña, se estima que el costo de electricidad es el 20% del monto total de la factura que le llega todos los meses. Se estima una tasa de crecimiento del 35% anual.

- Transporte y combustible: La mayoría de las veces se contacta a los sponsors telefónicamente, pero puede suceder que sea necesario coordinar una reunión presencial porque el potencial cliente no conoce Plena. Por lo tanto se estima un gasto mínimo de traslado. Tasa de aumento del combustible: 14% anual.

<https://www.lanacion.com.ar/economia/naftas-gasoil-ypf-aplica-alza-tercer-nid2480644>

- Alquiler: Si bien no hay local físico, los valores corresponden al costo de oportunidad de la utilización de un espacio de la casa. Se estima una tasa de crecimiento del 30% anual.

- Wifi: Se estima una tasa de crecimiento del 20% anual.

- Línea de celular: Se estima una tasa de crecimiento del 20% anual.

- Mantenimiento de la página web: Se estima una tasa de crecimiento del 20% anual.

-Publicidad y promoción.

Los recursos existentes (notebook y celular) se amortizan los dos primeros años, mientras que los recursos a adquirir (plantilla revista digital) se amortiza el primer año.

Los intereses de la deuda se pagan los 12 primeros meses.

Se consideran los impuestos a la actividad económica, en este caso, locación de servicios digitales. Tasa: 6,6% anual.

Según el nivel de ingresos declarados, Plena entra en 4 categorías de monotributo: año 1: E, año 2: F, año 3: H, año 4: H y año 5: J.



Universidad Nacional de Tucumán  
Facultad de Ciencias Económicas  
Instituto de Administración  
**VIII Muestra Académica de Trabajos de  
Investigación de la Licenciatura en  
Administración**



	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS AFECTADOS A IMPUESTOS</b>						
Ingresos por Ventas	\$ -	\$ 720.583,33	\$ 951.170,00	\$ 1.255.544,40	\$ 1.657.318,61	\$ 2.187.660,56
<b>EGRESOS AFECTADOS A IMPUESTOS</b>						
Costos Variables Totales	\$ -	\$ 299.916,67	\$ 329.908,33	\$ 362.899,17	\$ 399.189,08	\$ 439.107,99
Electricidad	\$ -	\$ 7.200,00	\$ 9.720,00	\$ 13.122,00	\$ 17.714,70	\$ 23.914,85
Transporte y combustible	\$ -	\$ 48.000,00	\$ 54.720,00	\$ 62.380,80	\$ 71.114,11	\$ 81.070,09
Alquiler	\$ -	\$ 5.000,00	\$ 6.500,00	\$ 8.450,00	\$ 10.985,00	\$ 14.280,50
Wifi		\$ 18.000,00	\$ 21.600,00	\$ 25.920,00	\$ 31.104,00	\$ 37.324,80
Línea celular		\$ 18.000,00	\$ 21.600,00	\$ 25.920,00	\$ 31.104,00	\$ 37.324,80
Mantenimiento página web		\$ 60.000,00	\$ 72.000,00	\$ 86.400,00	\$ 103.680,00	\$ 124.416,00
Otros gastos afectos a impuestos (especificar. Ej. Beneficios Empleados)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad y/o Promoción	\$ -	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00	\$ 120.000,00
Amortizaciones y depreciaciones	\$ -	\$ 61.499,50	\$ 36.499,50	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses crédito		\$ 9.475,58	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos Act. Económicas	\$ -	\$ 21.617,50	\$ 28.535,10	\$ 37.666,33	\$ 49.719,56	\$ 65.629,82
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 123.874,08</b>	<b>\$ 322.087,07</b>	<b>\$ 536.786,10</b>	<b>\$ 846.708,15</b>	<b>\$ 1.244.591,72</b>
Impuestos monotributo	\$ -	\$ 41.784,48	\$ 48.044,28	\$ 94.636,92	\$ 94.636,92	\$ 156.237,96
Ganancias Netas Imponibles Anuales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 82.089,60</b>	<b>\$ 274.042,79</b>	<b>\$ 442.149,18</b>	<b>\$ 752.071,23</b>	<b>\$ 1.088.353,76</b>
Ajuste por amortizaciones y depreciaciones	\$ -	\$ 61.499,50	\$ 36.499,50	\$ -	\$ -	\$ -
Otros gastos no afectos a impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Retiro del Emprendedor	\$ -	\$ 120.000,00	\$ 240.000,00	\$ 360.000,00	\$ 480.000,00	\$ 600.000,00
Valor Crédito Solicitado	\$ 35.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización de la deuda		\$ 35.000,00	\$ -			
Inversiones en activos	\$ 25.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversiones en capital de trabajo	\$ 60.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor de desecho de inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE FONDOS PROYECTO</b>	<b>\$ -85.000,00</b>	<b>\$ 23.589,10</b>	<b>\$ 70.542,29</b>	<b>\$ 82.149,18</b>	<b>\$ 272.071,23</b>	<b>\$ 488.353,76</b>
<b>FLUJO DE FONDOS INVERSIONISTA</b>	<b>\$ -50.000,00</b>	<b>\$ -11.410,90</b>	<b>\$ 70.542,29</b>	<b>\$ 82.149,18</b>	<b>\$ 272.071,23</b>	<b>\$ 488.353,76</b>

Fuente: elaboración propia.

Debido a la dificultad para conseguir la tasa de descuento para el cálculo del VAN, se utiliza como referencia una tasa de costo de oportunidad de líneas de préstamos a sola firma considerando que el proyecto se financia de esa manera. El dato fue extraído de la página del BCRA: tasa de interés de préstamos por adelantos en cuenta corriente.

[http://www.bcr.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales\\_variables.asp](http://www.bcr.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables.asp)

En base a los análisis financieros efectuados, se pudo concluir que es viable transformar Revista Plena gráfica en un medio digital. El proyecto presenta flujos de fondos positivos a lo largo de los 5 años proyectados, con un VAN positivo de \$208.777,38, una TIR del 89,67% y un período de recupo de la inversión de 28,4 meses. Por lo tanto, se recomienda llevar adelante la digitalización.



### Análisis de Sensibilidad

A continuación, se presenta un análisis de sensibilidad multivariable para comprender que sucedería con el proyecto en casos de cambios en la tasa de descuento, las cantidades vendidas y los costos variables.

#### **Escenario NORMAL:**

- Tasa de descuento: 33,36% anual.
- Cantidades vendidas: 10% de la cantidad total estimada de sponsors existentes en YB y SMT.

<b>PRODUCTOS/ SERVICIOS</b>	<b>Actual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
PACKS EMPRENDEDORAS		6	7	8	8	9
PACKS PROFESIONALES		44	48	53	58	64
PACKS EMPRESAS		12	13	14	15	17

Fuente: Elaboración propia.

- Costos Variables:  
Pack Emprendedoras: \$3.000/mes.  
Pack Profesionales: \$5.000/mes.  
Pack Empresas: \$5.500/mes.

VAN proyecto: \$208.777,38

VAN inversionista: \$217.532,63

TIR proyecto: 89,67%

PRI: 852 días. 28,4 meses.

#### **Escenario OPTIMISTA:**

- Tasa de descuento: 26% anual.
- Cantidades vendidas: 15% de la cantidad total estimada de sponsors existentes en YB y SMT.

<b>PRODUCTOS/ SERVICIOS</b>	<b>Actual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
PACKS EMPRENDEDORAS		9	10	11	12	13
PACKS PROFESIONALES		65	72	79	87	96
PACKS EMPRESAS		17	19	21	23	25

Fuente: elaboración propia.



- Costos Variables:  
Pack Emprendedoras: \$2.100/mes.  
Pack Profesionales: \$3.600/mes.  
Pack Empresas: \$3.800/mes.

VAN proyecto: \$1.512.263, 42.

VAN inversionista: \$1.519.485,65.

TIR proyecto: 434,13%

PRI: 100 días. 3,3 meses.

**Escenario PESIMISTA:**

- Tasa de descuento: 40% anual.
- Cantidades vendidas: 5% de la cantidad total estimada de sponsors existentes en YB y SMT.

PRODUCTOS/ SERVICIOS	Actual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PACKS EMPRENDEDORAS		3	3	4	4	4
PACKS PROFESIONALES		22	24	26	29	32
PACKS EMPRESAS		6	6	7	8	8

Fuente: elaboración propia.

- Costos Variables:  
Pack Emprendedoras: \$3.900/mes.  
Pack Profesionales: \$6.400/mes.  
Pack Empresas: \$7.200/mes.

VAN proyecto: -\$632.026,99.

VAN inversionista: -\$644.062,33.

TIR proyecto: chequear rentabilidad.

PRI: -28 días. -0,9 meses.

En un escenario normal, donde: - la tasa de descuento es 33,36%, - las cantidades de packs vendidos son calculados teniendo en cuenta que solo el 10% de la cantidad total estimada de sponsors de los distintos rubros existentes en YB y SMT estarían dispuestos a publicitar en Revista Plena Digital, - y los costos



---

variables de los packs emprendedoras, profesionales y empresas son \$3000, \$5000 y \$5500 respectivamente, se presentan indicadores financieros positivos por lo tanto llevar a cabo la digitalización de Plena es viable.

En un escenario optimista, donde: -la tasa de descuento es 26%, -las cantidades de packs vendidos son calculados teniendo en cuenta que el 15% de la cantidad total estimada de sponsors de los distintos rubros existentes en YB y SMT estarían dispuestos a publicitar en Revista Plena Digital, -y los costos variables de los packs emprendedoras, profesionales y empresas disminuyen un 30%, 28% y 31% con respecto al escenario normal, se presentan indicadores financieros positivos mas favorables que los anteriores, por lo tanto también es viable digitalizar la revista.

En un escenario pesimista, donde: -la tasa de descuento es 40%, -las cantidades de packs vendidos son calculados teniendo en cuenta que solo el 5% de la cantidad total estimada de sponsors de los distintos rubros existentes en YB y SMT estarían dispuestos a publicitar en Revista Plena Digital, -y los costos variables de los packs emprendedoras, profesionales y empresas aumentan un 30%, 28% y 31% con respecto al escenario normal, se presentan indicadores financieros negativos por lo tanto no es viable llevar a cabo el proyecto.



### 13. APENDICE

- Encuesta destinada a mujeres de 35 a 65 años de edad, que viven en Yerba Buena y San Miguel de Tucumán.



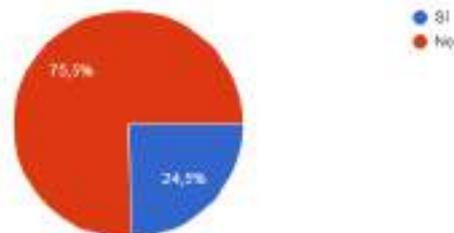


4- En el caso de haber elegido la opción Redes Sociales o Páginas Web, enumere cuáles:  
72 respuestas:

Instagram  
Facebook  
Instagram facebook.  
Facebook Instagram  
Instagram, Facebook  
Face  
Google  
Facebook, Instagram, la gaceta, contexto  
las webs de los diarios: infobae, la nacion, la gaceta

5- ¿Tenés algún referente en redes sociales?

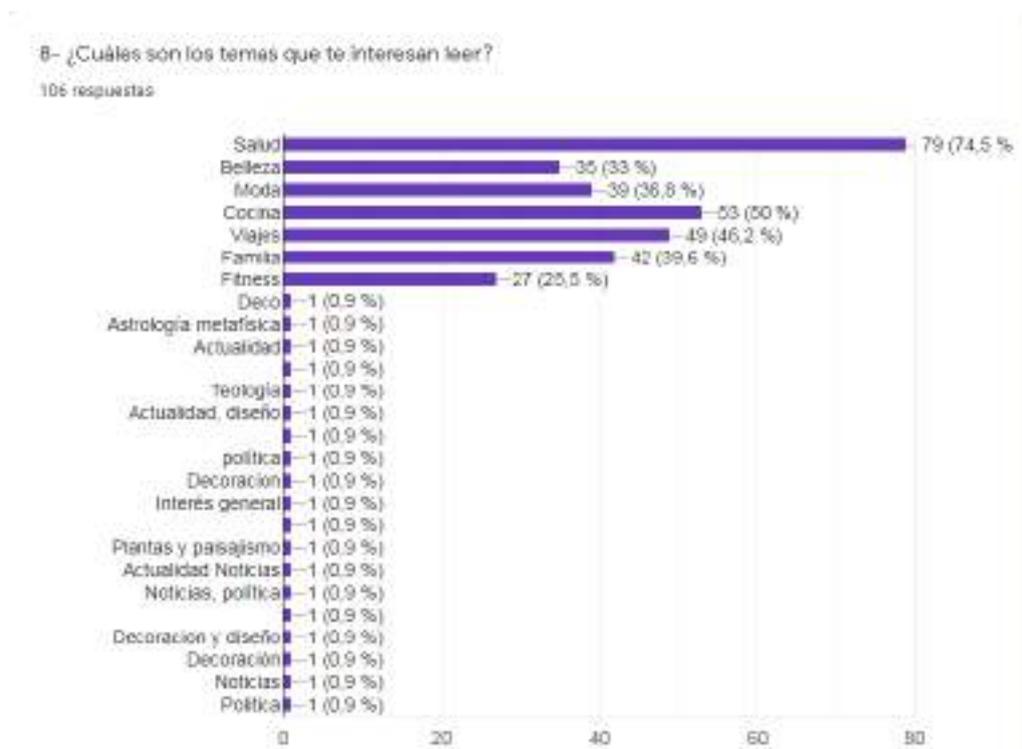
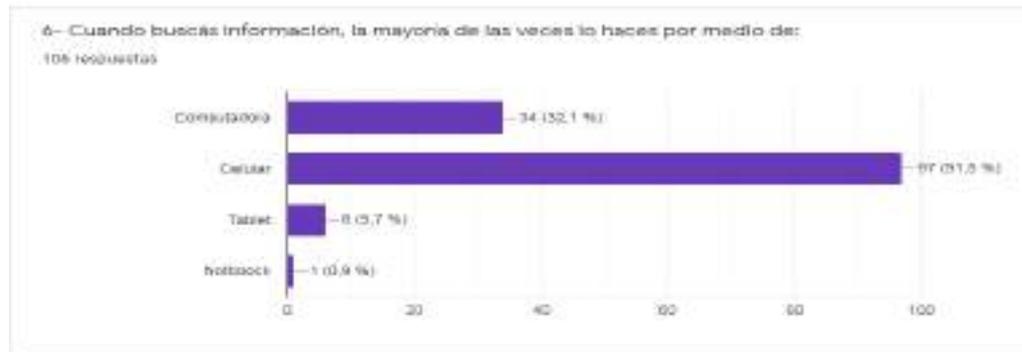
106 respuestas:



5- En caso de ser afirmativa tu respuesta anterior, ¿Cuál es tu referente? (Algún influencer, blogger, medio informativo en Instagram/ Facebook, etc)

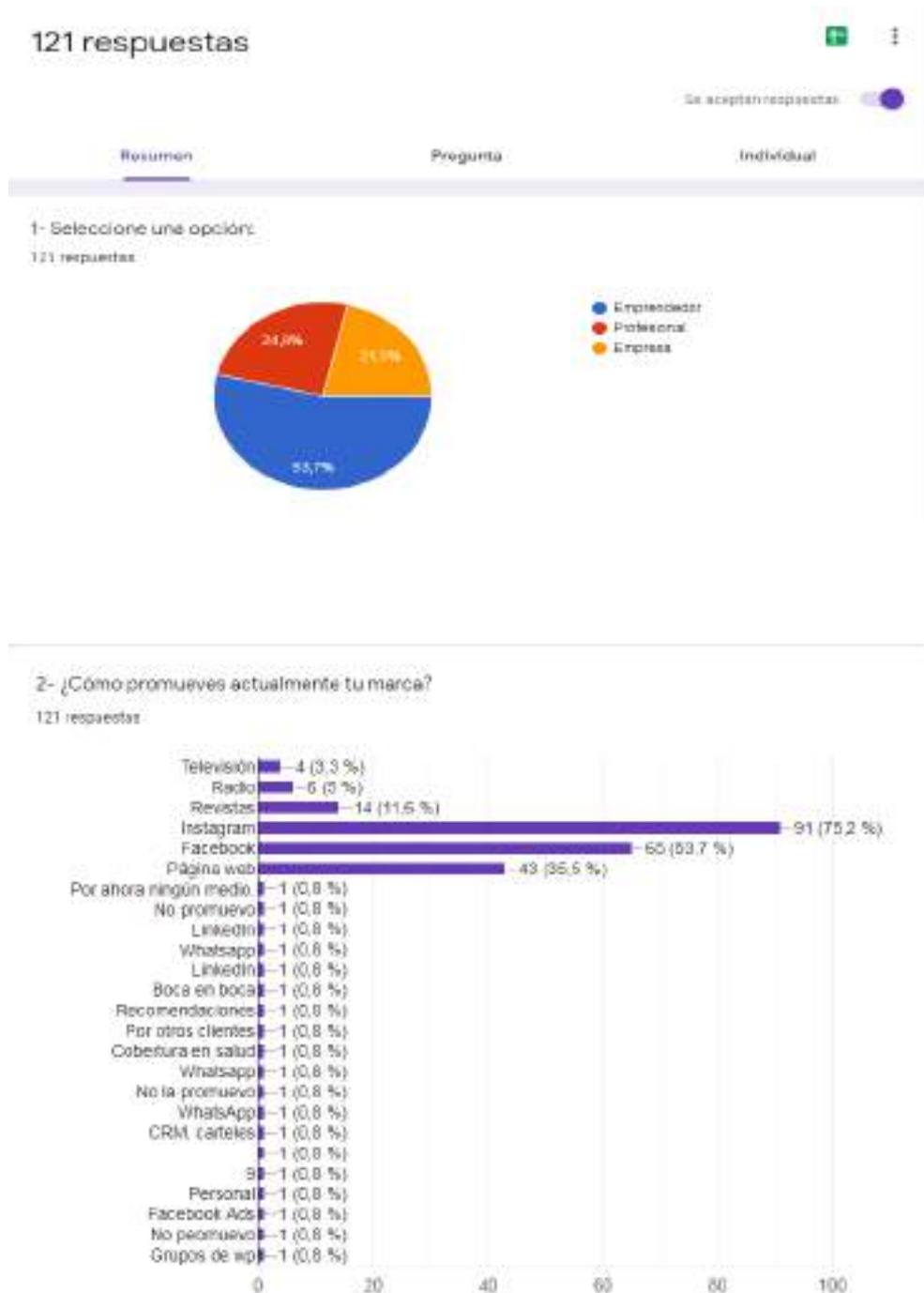
23 respuestas:

La gaceta  
La gaceta/la nación/pág oficiales de salud  
marcas que me identifican  
Influencer y medios informativos de dichas redes sociales.  
Pia slapsa, cosasdeminasok, inutilisimas, mami albañil,





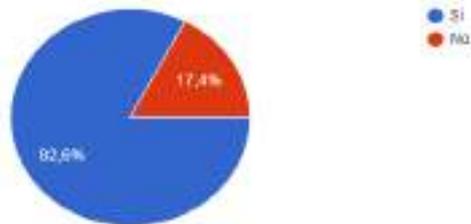
- Encuesta destinada a emprendedores, profesionales y empresas de Yerba Buena y San Miguel de Tucumán.





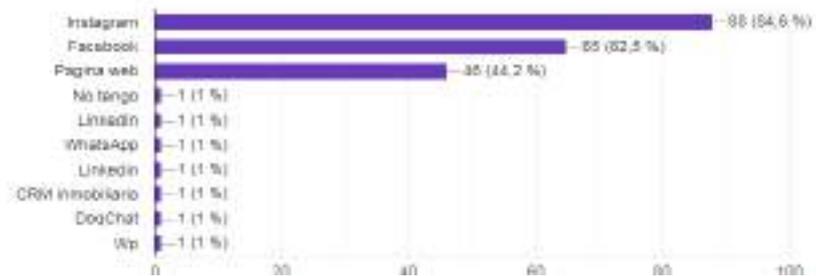
3- ¿Tu negocio tiene perfil comercial en algún medio digital?

121 respuestas



4- En el caso de ser afirmativa la respuesta anterior, ¿dónde?

104 respuestas





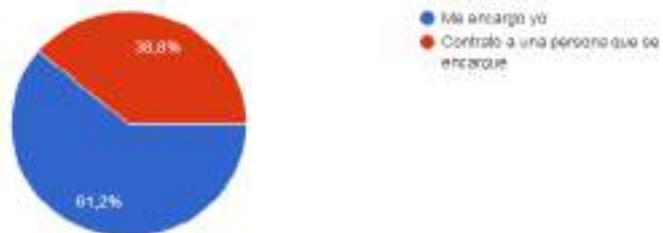
5- ¿Le destinás tiempo al manejo de esas plataformas?

121 respuestas



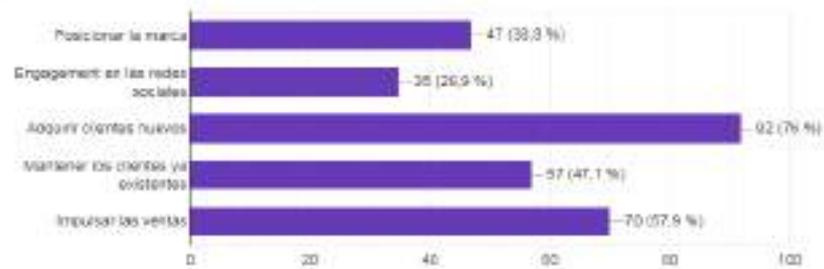
6- En el caso de ser afirmativa la respuesta anterior, ¿Quién lo hace?

103 respuestas



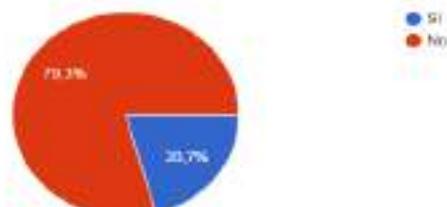
7- ¿Actualmente cuáles son las necesidades comerciales de tu negocio?

121 respuestas



8- ¿Trabajaste alguna vez con influencers que promocionen tu marca?

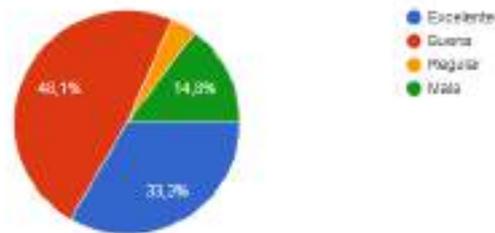
121 respuestas





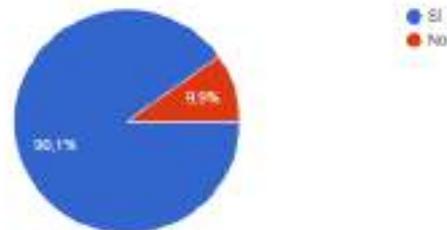
9- En el caso de ser afirmativa la respuesta anterior, ¿Cómo fue esa experiencia?

27 respuestas



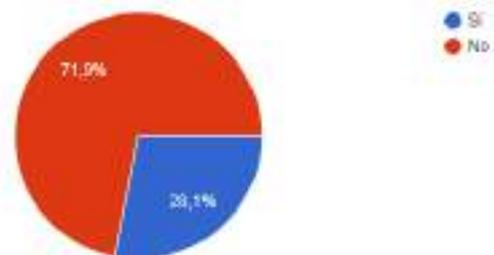
10- ¿Consideras importante hacer publicidad para promover tu negocio?

121 respuestas



11- ¿Tenés un presupuesto mensual destinado a promoción?

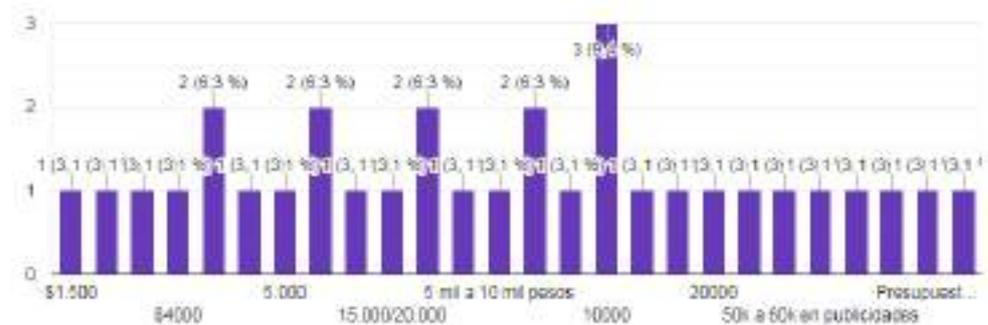
121 respuestas





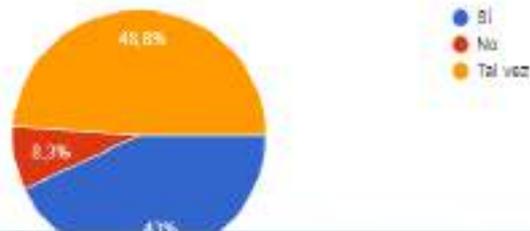
12- En el caso de ser afirmativa la respuesta anterior, ¿Cuál es el monto aproximado de ese presupuesto?

32 respuestas



13- ¿Estarías dispuesto a hacer publicidad en algún medio digital contratando a un tercero?

121 respuestas



- Entrevista realizada a Ludovica Macchi, dueña de Plena.

• **SEGMENTO DE MERCADO**

1) ¿Quiénes son los actuales clientes de Plena?

“Nuestro segmento de mercado está conformado por: los sponsors que pagan por publicar en la revista una nota o aviso (pymes, profesionales de distintos rubros y emprendedores tucumanos que quieren potenciar sus negocios) y por otro lado, las lectoras (mujeres tucumanas de entre 35 y 65 años de edad, de clase media, que les gusta leer sobre temas de la actualidad para informarse o bien por disfrute”

2) ¿En dónde se encuentran?

“Se encuentran en San Miguel de Tucumán y Yerba Buena”



- 3) ¿Cuáles son los problemas/necesidades a resolver/satisfacer de aquellas personas?  
“Los sponsors tienen la necesidad de llegar a un público más amplio para lograr que sus negocios sean reconocidos por la gente y aumentar sus ventas. Las lectoras tienen la necesidad de informarse sobre temas de salud, belleza, moda, cocina, entre otros, a través de un medio de comunicación confiable, así como disfrutar de sociales de casamientos, cumpleaños y eventos”
- 4) ¿Qué aprecian tus clientes?  
“Mis clientes valoran el buen trato y asesoramiento a la hora de recomendarles que tipo de publicidad les conviene de acuerdo al perfil de sus negocios, la responsabilidad y compromiso que asumimos una vez que nos contratan (cumplimos, dentro de nuestras posibilidades, con el tiempo pactado de lanzamiento de la revista y con sus publicaciones), nuestra trayectoria (saben que contamos con 15 años de experiencia en el rubro y que gracias a ello logramos el reconocimiento del público tucumano), los valores y principios en los que se basa la revista”.
- PROPUESTA DE VALOR
- 5) ¿Cuál es el paquete de servicios ofrecido que crea valor para tu segmento específico de clientes?  
“Ofrecemos a nuestros clientes publicar en nuestro magazine de distribución gratuita semestral, el cual es distribuido en consultorios y peluquerías de Yerba Buena y San Miguel, countries y eventos sociales de la mujer como ser té- burako a beneficio de alguna fundación; y promocionado a través de nuestras redes sociales Instagram y facebook, durante 6 meses hasta que sale la próxima edición. De esta manera mantenemos a la revista en circulación permanente para lograr el mayor impacto posible y potenciar sus ventas”.
- 6) ¿Cuáles son las características que hacen que los consumidores elijan a Plena y no a otro magazine?  
“Creo que los consumidores eligen nuestra revista (tanto para publicar como para leer) principalmente por los fuertes valores en los que está basada, los cuales son los pilares fundamentales que nos caracterizan desde nuestros comienzos, y que no todos los medios de comunicación lo tienen”.
- CANALES DE DISTRIBUCION Y COMUNICACIÓN
- 7) ¿En qué lugares se distribuye la revista?



“Como mencioné anteriormente, Plena se distribuye en consultorios y peluquerías de Yerba Buena y San Miguel, countries, eventos sociales, etc, tratando de llegar por todos los medios a la mujer”.

8) ¿Utilizan canales de comunicación para lograr posicionar la marca en la cabeza del consumidor?

“Tenemos cuenta de Instagram y Facebook, en donde permanentemente estamos generando contenido tanto para el feed como para historias, logrando así mantenernos activos ante nuestros seguidores”.

- RELACION CON EL CLIENTE

9) ¿Cómo consideras que es la relación con el cliente:

“Para nosotros es importante adquirir clientes, pero consideramos mucho más importante mantenerlos. Es por ello que es fundamental que el sponsor quede satisfecho con la propuesta de valor brindada porque realmente le dio buenos resultados en su negocio, de manera que decida publicar en las próximas ediciones y también nos recomiende ante sus conocidos. Por otro lado, procuramos generar contenido interesante que atrapen al lector, para que este vuelva a elegirnos”.

- FUENTES DE INGRESOS

10) ¿Cuáles fueron los ingresos aproximados de Plena en sus últimas 3 ediciones semestrales?

Ingresos Plena edición número 26: \$165200 (2do semestre 2018)

Ingresos Plena edición número 27: \$218720 (1er semestre 2019)

Ingresos Plena edición número 28: \$270800 (2do semestre 2019)

11) ¿Con que medios de pago se manejan actualmente?

“Los clientes tienen distintas opciones de pago: en efectivo (le damos la posibilidad de abonar en cuotas, dependiendo del tipo de publicidad que elija) y canjes (a cambio de publicar en nuestra revista, ellos nos pagan el monto de la publicidad con sus productos/ servicios)”.

12) ¿Los ingresos generalmente son transacciones por única vez o son ingresos recurrentes? En otras palabras, ¿Los sponsors repiten la “compra” del servicio de publicidad?

“Aproximadamente el 85% de las veces los sponsors quedan satisfechos y vuelven a publicitar en nuestra revista”.

- RECURSOS CLAVE





Gastos de oficina: \$6000  
Luz: \$4800  
Agua: \$720  
Wifi: \$4200  
Total: \$100320

-PLENA 1er semestre 2019: Imprenta: \$49000  
Periodista: \$6000  
Diseñadora Gráfica: \$8000  
Celular: \$4500  
Alquiler oficina: \$39000  
Gastos de oficina: \$7800  
Luz: \$7200  
Agua: \$960  
Wifi: \$5400  
Total: \$127860

-PLENA 2do semestre 2019: Imprenta: \$61000  
Periodista: \$7000  
Diseñadora Gráfica: \$10000  
Celular: \$5000  
Alquiler oficina: \$39000  
Gastos de oficina: \$7800  
Luz: \$7200  
Agua: \$960  
Wifi: \$5400  
Total: \$143360



## 14. BIBLIOGRAFÍA

- \* Roberto Hernández Sampieri. (2014). *Metodología de la Investigación 6ª edición*. Mexico: Mc Graw Hill Education.
- \* Enrique Draier, Jimena Huarte, Adrián Leonardo Lebendiker, Alejandra Méndez, Gabriela Pértega, María del Pilar Rivas Corigliano, Javier Romero Villanueva, Juan Sicardi, Mario Spina, Alejandro Vicci. (2013). *Manual del Emprendedor: Claves para emprender*. Buenos Aires.
- \* Andy Freire. (2004). *Pasión por Emprender: De la idea a la cruda realidad*.
- \* Nassir Sapag Chain (2007). *Evaluación de Proyectos*.
- \*Consultas en internet:

<http://yerba-buena.doctuoar.com/medicos/psicologos>  
<http://san-miguel-de-tucuman.doctuoar.com/medicos/psicologos>

<http://yerba-buena.doctuoar.com/medicos/nutricionistas>  
<http://san-miguel-de-tucuman.doctuoar.com/medicos/nutricionistas>

<http://yerba-buena.doctuoar.com/medicos/dermatologos>  
<http://san-miguel-de-tucuman.doctuoar.com/medicos/dermatologos>

<http://yerba-buena.doctuoar.com/medicos/odontologos>  
<http://san-miguel-de-tucuman.doctuoar.com/medicos/odontologos>

<http://yerba-buena.doctuoar.com/medicos/ofthalmologos>  
<http://san-miguel-de-tucuman.doctuoar.com/medicos/ofthalmologos>

[https://www.google.com/search?sxsrf=ALeKk02G73Udmf1BEiZV5YxVZPIFD9Ed9Q:1600042624697&q=gimnasios+yerba+buena&npsic=0&rflfq=1&rlha=0&rllag=-26810260,-65294099,780&tbm=lcl&ved=2ahUKEwjgypSir-frAhWG1bkGHdnQASwQjGp6BBAgLEEI&rlidoc=1#rifi=hd:;si:;mv:\[\[-26.798327427351616,-65.24554968435059\],\[ -26.83586128223819,-65.32674551564942\],null,\[ -26.817095908484493,-65.2861476\],14\];start:20](https://www.google.com/search?sxsrf=ALeKk02G73Udmf1BEiZV5YxVZPIFD9Ed9Q:1600042624697&q=gimnasios+yerba+buena&npsic=0&rflfq=1&rlha=0&rllag=-26810260,-65294099,780&tbm=lcl&ved=2ahUKEwjgypSir-frAhWG1bkGHdnQASwQjGp6BBAgLEEI&rlidoc=1#rifi=hd:;si:;mv:[[-26.798327427351616,-65.24554968435059],[ -26.83586128223819,-65.32674551564942],null,[ -26.817095908484493,-65.2861476],14];start:20)





