

Universidad ORT Uruguay
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

Origami

Agencia de Marketing B2B

Entregado como requisito para la obtención del título de
Licenciado en Gerencia y Administración

Leticia Damiano, 159127

Martin Fagioli, 180355

Alejandro Ramos, 181668

Tutor: Isidro Iglesias

2016

Declaración de Autoría

Nosotros, Martín Fagioli, Alejandro Ramos y Leticia Damiano, declaramos que el trabajo que se presenta en esta obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

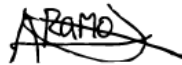
- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el trabajo final de la carrera Licenciatura en Gerencia y Administración;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.

Montevideo, 2 de agosto de 2016.

Martín Fagioli



Alejandro Ramos



Leticia Damiano



Agradecimientos

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a nuestras familias, por el apoyo brindado durante la realización de nuestro Plan de Negocios, y a nuestro tutor Isidro Iglesias, quien nos guió a lo largo de la elaboración del TFDC.

A su vez, queremos agradecer a todas aquellas personas que de una forma u otra han ayudado desinteresadamente en la realización de este proyecto, por el tiempo dedicado a responder nuestras preguntas en entrevistas, así como también por su disposición para proporcionarnos la información necesaria: Martín Alcalá Rubí, Mario Val, Federico Pascual, Sarah Yodice, Ignacio Galliazzi, Alejandro Esperanza, Andrés Israel, Clarisa Lucciarini, Jeremy Durant, y a todos aquellos que entrevistamos durante la primera etapa, quienes nos motivaron para la reformulación del plan.

También queremos mencionar y agradecer a Enrique Kramer que siempre nos asistió en momentos de dudas e incertidumbre.

Resumen Ejecutivo

ORIGAMI es una agencia de marketing digital orientada a brindar una solución integral para empresas B2B radicadas en Uruguay que exportan servicios globales. La propuesta resuelve las necesidades digitales del segmento bajo la filosofía de Inbound Marketing (marketing de atracción), reenfocando la forma en que una empresa gestiona sus acciones de marketing. La esencia de esta filosofía atrae a los usuarios utilizando técnicas no intrusivas y enseñando las bondades del servicio antes de que sea adquirido.

Realizando la investigación de campo, se observó que si bien existe un número considerable de agencias digitales, ninguna de ellas contempla las necesidades de este segmento, ya que se especializan en comunicar productos/servicios naturalmente de consumo masivo (empresas B2C). Según un estudio de Equipos Consultores, los líderes del mercado local son: WildFi by Electric Factory (THEF), Pimod, Notable, EmbPartner, Young & Rubicam y Punto Ogilvy. El sector exportador de servicios globales vendió USD 1.330 millones en 2013. Sin embargo, no hay agencias especializadas en él.

La posibilidad de concentrarse en empresas B2B y la introducción de un nuevo concepto de marketing en el mercado, permite a Origami de algún modo abstraerse del entorno competitivo en el que conviven las agencias de publicidad digital. Además, los gerentes entrevistados del segmento B2B revelaron experiencias con ofertas convencionales que consideran desacertadas. Las agencias locales evidencian su baja especialización porque “no terminan de entender nuestra lógica de negocios”, según Martín Alcalá Rubí, CEO Tryolabs.

Según datos proporcionados por Uruguay XXI y aplicando ciertos criterios de segmentación, se estimó que Origami tiene un mercado potencial de 336 empresas operando en varios sectores: Tecnología de la información (TICs), Asesoramiento Financiero o Legal, Arquitectura, Logística y Producción Audiovisual. Dentro de mercado potencial, se visualizan dos segmentos: Servicios profesionales y Plataformas digitales, que representan un 80% y un 20% respectivamente. Los mismos se diferencian por el nivel de inversión actual en marketing digital: los primeros invierten en el orden de USD 24.000/año y los segundos en el entorno de USD 96.000/año.

La ventaja competitiva de Origami radica en ser el primero en el mercado: ESPECIALIZADO EN B2B, conocer/entender las particularidades del segmento y HUBSPOT's PARTNER con certificación internacional.

Esta ventaja competitiva no es permanente pero permite obtener rápidamente una cartera de clientes que supera la cantidad crítica para transformar en viable el Proyecto, principalmente por tratarse de un sector (marketing digital) de crecimiento exponencial.

Respecto a la industria, se observa que el marketing digital obtiene resultados con inmediatez a costos asequibles y en efecto, se encuentra en crecimiento. La inversión en publicidad digital aumentó de USD 16 a USD 22 millones en el período 2014-2015, representando un 9% del total de la industria publicitaria (incluye: agencias de publicidad, medios, promociones y comunicación corporativa, entre otros), según informe de Cinve para Audap.

La implementación de la estrategia de Origami se basa en tres pilares fundamentales, apoyados en la filosofía Inbound: 1) Diseño & Branding, 2) Comunicación & Contenidos y 3) Publicidad en internet, todos ofrecidos en español, inglés y portugués, persiguiendo el objetivo de incrementar el número de visitas en las webs de las empresas, convertirlas en *leads* y en consecuencia, en clientes.

Los creadores del Proyecto son los encargados de dirigirlo y trabajarán activamente en el mismo, gracias a la sinergia de conocimientos y habilidades que los complementan. El equipo está

conformado por estudiantes de Licenciatura en Gerencia y Administración de la Universidad ORT, quienes además tienen experiencia en el rubro. La estructura organizacional será simple y flexible (tres funcionarios al inicio: emprendedores) y se irá incorporando personal cuando las funciones/roles por persona alcancen su tope máximo de clientes. Cada organización tendrá asociada un máximo de 3 funciones/roles: un Project Manager, un encargado de diseño y un responsable de redacción de contenidos.

Origami pretende captar 6 clientes en el primer año y en el segundo, teniendo en cuenta que posee más experiencia y que las empresas tienen más referencias, se espera superar el crecimiento captando 9 clientes. A partir del tercero se reduce la capacidad de captación debido al aumento de la competencia (6, 5 y 4 clientes respectivamente). Al final del quinto año, Origami contará con una cartera total de 30 clientes, que representa casi un 10% del mercado potencial.

Las proyecciones de ventas estimadas son: USD 73.352 para el primer año, USD 206.428 para el segundo, USD 372.632 para el tercero, USD 486.556 para el cuarto y USD 571.352 para el quinto.

El modelo de ingresos de Origami se compone de tres fuentes: Servicios por hora (incluye la redacción de contenido, diseño gráfico y tercerización de desarrollo web); Servicios de Gestión (incluye el desarrollo de la estrategia digital y la difusión de contenidos); y Gestión de la publicidad en internet (incluye la optimización de la inversión en publicidad).

El modelo de negocios comienza a operar de forma similar a las agencias de publicidad actuales, pero con el objetivo de ir modificando el gasto que las empresas vuelcan en las redes. En el corto plazo, se hará hincapié en la creación de contenidos de calidad y su gestión para disminuir la inversión en buscadores y plataformas digitales (Inbound marketing).

La inversión inicial de Origami es de USD 39.900, financiada en su totalidad por fondos propios, aportados por los tres socios de forma equitativa (USD 13.300 cada uno). Este nivel de inversión permite costear la compra de hardware y software para los socios, plataforma web y el capital de trabajo necesario hasta que Origami empiece a generar fondos propios.

Los principales costos son fijos, y se generan por el pago de sueldos, alquileres y gastos de funcionamiento.

El valor de rescate del negocio es USD 79.800 (el doble de la inversión inicial) y se genera por la venta de la marca Origami a un tercero. Se determina en función de que es una empresa que está en actividad, compuesta por gente formada, mandos medios estables, vasto conocimiento en el rubro, una cartera de clientes y crecimiento sostenido de los ingresos.

La Tasa de Retorno Requerida (TRR) por los accionistas es de 12%. Una vez realizado el flujo de fondos a 5 años, Origami genera un Valor Actual Neto (VAN) de USD 115.910 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 44%.

El análisis de sensibilidad determina que el Proyecto es sensible a la caída de los precios de venta y para mantener la rentabilidad del mismo es necesario realizar una reducción adecuada de la remuneración de los empleados y/o de la cantidad de recursos humanos. Además, si bien es sensible a una menor captación de clientes de clientes, no lo es tanto como los precios. Esto se debe a que una menor cantidad de clientes implica una reducción de los recursos humanos necesarios.

En conclusión, el proyecto es atractivo porque comienza a generar rentabilidad a partir del segundo año, las habilidades de los emprendedores hacen que la agencia no dependa de manera rígida de terceros, la industria y el segmento se encuentran en crecimiento y Origami encuentra la oportunidad de ser la primera agencia especializada en empresas B2B en el mercado local.

Índice

Declaración de Autoría	2
Agradecimientos	3
Resumen Ejecutivo	4
1. Identificación de la oportunidad	9
1.1 Definición de Origami	9
1.2 Justificación de la oportunidad	9
1.3 Oportunidades y Amenazas	9
1.3.1 Oportunidades.....	10
1.3.2 Amenazas.....	10
1.4 Sector específico de la propuesta	11
1.5 Actores de la industria.....	11
1.5.1 Agencias de publicidad digital	11
1.6 Análisis de la intensidad competitiva.....	12
1.7 Análisis de tendencias y variables críticas.....	13
1.7.1 Inbound Marketing.....	13
1.7.2 Crecimiento de la inversión en publicidad digital	13
1.8 Cadena de valor.....	13
1.9 Mercado	14
1.9.1 Características del mercado	15
1.10 Identificación del <i>job-to-be-done</i> por la propuesta de valor	16
1.11 Comportamiento del cliente	16
1.12 Competencia	16
1.12.1 Comparación de competidores.....	17
1.13.2 Potencial reacción de competidores.....	17
2. Modelo de negocios	18
2.1 Segmento(s) de mercado objetivo	18
2.2 Propuesta de valor	18
2.3 Canales de distribución	19
2.4 Relación con los clientes	19
2.5 Modelo de ingresos.....	20
2.5.1 Justificación de Modelo de Ingresos	20
2.6 Recursos clave para la propuesta de valor.....	20
2.7 Actividades y procesos claves para la propuesta de valor	21
2.8 Socios clave para el modelo de negocios.....	21

2.9 Estructura de costos	22
2.10 Fortalezas y debilidades	22
2.10.1 Fortalezas	22
2.10.2 Debilidades	22
3. Implementación del modelo	23
3.1 Grupo conductor de la implementación	23
3.2 Diseño organizacional	23
3.2.1 Estructura Organizacional	23
3.2.2 Relación estructura - cliente.....	23
3.3 Propuesta de valor	24
3.3.1 Brindar los servicios ofrecidos.....	24
3.3.2 Relevamiento, Diagnóstico & Capacitación	24
3.3.3 Flexibilidad de Inversión & Estrategia	25
3.4 Marketing & ventas.....	25
3.4.1 Estrategia de <i>Inbound Marketing</i>	25
3.4.2 Agencia <i>partner</i> de Hubspot	26
3.4.3 Introducción en el Mercado	26
3.5 Personal.....	26
3.6 Tercerización	26
3.7 Oficina.....	27
4. Evaluación del retorno /riesgo	28
4.1 Inversión Inicial.....	28
4.2 Estructura de financiamiento	28
4.3 Fundamentos de la proyección de ingresos y costos.....	28
4.3.1 Políticas de pagos y cobros.....	29
4.3.2 Políticas de inventarios y de liquidez	29
4.3.3 Políticas de recursos humanos.....	29
4.4 Proyección de flujos de ingresos y egresos	29
4.5 Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido: TIR / VAN	29
4.6 Evaluación del riesgo	30
4.7 Sensibilidad a variables críticas	30
Bibliografía.....	31
ANEXOS	32
Anexo 1 - Acuerdo de alcance con los emprendedores.....	32
Anexo 2 - Sugerencias sobre próximos pasos a dar en el proyecto	33
Anexo 3 - Modelo de Osterwalder	34
Anexo 4 - Glosario de términos relevantes	35
Anexo 5 - Entrevistas.....	37

Anexo 6 - Análisis de estrategia empresas B2B.....	42
Anexo 7 - Inbound Marketing	43
Anexo 8 - Programa Partner Hubspot	45
Anexo 9 - Análisis de la intensidad competitiva ampliada de Porter.....	47
Anexo 10 - Crecimiento de la inversión en publicidad digital.....	48
Anexo 11 - Datos que constatan la efectividad del <i>Inbound marketing</i>	49
Anexo 12 - Modelo de contrato Origami	50
Anexo 13 - Métricas para medir los resultados de marketing	53
Anexo 14 - Análisis financiero del proyecto	54
Anexo 15 - Estructura de Ingresos y Costos	57
Anexo 16 - Análisis de sensibilidad.....	60

1. Identificación de la oportunidad

1.1 Definición de Origami

Origami es una agencia de marketing digital que resuelve las necesidades de empresas B2B radicadas en Uruguay que exportan servicios globales.

La solución se centra en brindar los siguientes servicios bajo la filosofía de *Inbound* marketing en español, inglés y portugués:

- Branding¹ & diseño: dedicado a generar posicionamiento de marca en internet. Servicios principales: diseño gráfico, desarrollo de sitios web y redacción de materiales corporativos.
- Publicidad en Internet: dedicado a captación de *leads* pagos. Servicios principales: SEM, pauta en redes sociales e email marketing.
- Comunicación & Contenidos: dedicado a captación de leads orgánicos. Servicios principales: ideación, diseño & redacción/ difusión de contenidos digitales y manejo de redes sociales.

La estrategia de Origami es posicionarse como una empresa referente de marketing B2B en el país y ser la primera alternativa para empresas B2B².

1.2 Justificación de la oportunidad

La oportunidad de Origami se evidencia en los siguientes factores:

- 1) Disconformidad de empresas B2B en la resolución de sus necesidades de marketing.
- 2) Crecimiento de facturación e inversión en marketing del segmento en los últimos años.
- 3) Tendencia internacional para atender al segmento.

El alcance del presente Plan de Negocio, debido al pivoteo originado en el transcurso de su creación, presentó la oportunidad de concretar 6 entrevistas en profundidad con mandos ejecutivos de empresas B2B. Las entrevistas revelaron de forma conjunta, el descontento con las ofertas actuales de tercerización de marketing digital en el mercado uruguayo, derivando en tres *insights* que ofician de premisa para el desarrollo del actual plan: 1) la necesidad de relacionarse con más de un proveedor para atender la totalidad de las acciones de marketing, 2) el bajo entendimiento que poseen los proveedores de la industria/sector y 3) la imposibilidad de delegar la gestión de *Inbound marketing*. El mayor reflejo de su insatisfacción, se resume en la siguiente cita de Martín Alcalá Rubí (CEO de Tryolabs): “Las agencias que operan en el mercado uruguayo son de gran valor para empresas B2C pero carecen de entendimiento de nuestra lógica de negocios como para confiar 100% en ellas la gestión de comunicación & marketing”.

Agregado a esto, al presentar el modelo de Origami en las entrevistas, Mario Val (CEO de Intermedia), Ignacio Galliazzi (Project Manager de Lynkos) y Andrés Israel (COO de Gurucargo), manifestaron la intención de que sus empresas sean “clientes pilotos”.

Por su parte, se examinaron las actuales estrategias de marketing digital del segmento y se observó que de 40 empresas B2B³, 35 de ellas realizan algún tipo de acción sostenida aludiendo a la

1 En el presente trabajo, aquella terminología considerada inusual o clave para el entendimiento del mismo, se define en el Anexo 4: Glosario.

2 En el presente trabajo “empresas B2B” denota el término que hace referencia a empresas uruguayas que exportan servicios globales, en cuanto no se mencione lo contrario.

3 Anexo 6: Análisis de estrategia empresas B2B

conciencia que tienen respecto a la ejecución de este tipo de estrategias. A su vez, desde las entrevistas en profundidad, se desprende que su inversión en marketing se encuentra actualmente entre USD 24.000 y USD 96.000 anuales, distribuida entre agencias, *freelancers* o recursos internos, lo que representa entre el 1% y 2% de su facturación.

Relativo al párrafo anterior, la oportunidad se encuentra en servir un segmento que crece sostenidamente en facturación. La exportación de servicios globales acorde al Informe de Servicios Globales 2015 de Uruguay XXI⁴, fue de USD 1.330 millones en 2013 y cuenta con una tasa promedio de crecimiento del 26% (2003-2013). Como se detalla en Mercado (1.9), Origami se enfoca en obtener un porcentaje de estas exportaciones, pertenecientes a empresas de capitales uruguayos.

Por último, el mercado internacional atiende a las empresas B2B desde agencias de *Inbound marketing* o agencias de marketing B2B; ambas operando bajo la filosofía de *Inbound marketing*⁵. Creada por Hubspot⁶ en 2003, dicha filosofía es una corriente emergente del marketing digital que se encuentra en crecimiento⁷ y cuenta con 450 agencias certificadas a nivel internacional⁸.

Origami, en tanto, visualiza ser la primera agencia uruguaya dedicada a resolver las necesidades de empresas B2B bajo la filosofía de *Inbound marketing*, aprovechando el potencial de inversión de un sector con gran crecimiento en el país.

1.3 Oportunidades y Amenazas

1.3.1 Oportunidades

Ser pioneros en el mercado uruguayo. Especializarse en empresas B2B le permite a Origami apartarse del entorno competitivo que conviven las agencias de publicidad digital. La oportunidad se halla en adquirir parte de la inversión actual de las empresas B2B en agencias / *freelancers* y en conquistar e incrementar la inversión de dichas empresas, otorgando un servicio diseñado para ellas que les permita centralizar sus necesidades. Además, estas empresas poseen formación y conocimientos en lo que refiere a digital, lo que simplificará el entendimiento del modelo propuesto.

Mercado de gran crecimiento. Las exportaciones de las empresas uruguayas de servicios globales muestran un gran crecimiento en la última década. Esto implica para Origami la posibilidad de crecimiento, en relación al número de clientes y a la inversión destinada a marketing.

Potencial internacionalización. Internacionalizar el modelo (en Latinoamérica fundamentalmente) es posible debido a que las necesidades de las empresas B2B son similares y los servicios pueden servirse a través de internet. Esta oportunidad no será desarrollada en este plan de negocios.

1.3.2 Amenazas

Agencias digitales amplíen sus servicios actuales. Que las agencias digitales actuales orienten sus servicios a empresas B2B representa una amenaza que puede entorpecer la captación y retención de potenciales clientes de Origami, fundamentalmente, porque las agencias digitales ya establecidas cuentan con mayor reconocimiento por parte del mercado (antecedentes) y mayor red de contactos.

⁴ Uruguay XXI. *Informe de Servicios Globales 2015*. Accedido el 4 de mayo, de 2016 desde <http://goo.gl/9F0Fud>

⁵ Anexo 7: Inbound Marketing

⁶ Hubspot: Empresa de analítica web y Marketing Online con sede en Cambridge, Massachusetts.

⁷ Hubspot. *State of Inbound 2015*. Accedido el 20 de abril, 2016, desde <http://www.stateofinbound.com/>.

⁸ Hubspot. *PartnerTiers*. Accedido el 22 de abril, 2016, desde <http://www.hubspot.com/partners/partner-tiers>

Nuevos competidores. El ingreso de nuevos competidores es cuasi inminente, debido a los bajos costos de apertura y facilidad de réplica que tiene el modelo de agencia digital. Si efectivamente emergen nuevas agencias y pueden cumplir con los requerimientos de la propuesta de valor (2.2) a un precio menor, el modelo de Origami se verá afectado.

Baja generación de resultados en el corto plazo. Al basar la estrategia en *Inbound marketing*, se prioriza el posicionamiento del cliente a mediano plazo. Esto puede tener como efecto colateral unas malas primeras experiencias con clientes dado que los resultados pueden no ser inmediatos.

En las secciones de Propuesta de Valor (2.2), Canales de Distribución (2.3) y Relación con clientes (2.4), se explicita la forma en que Origami busca mitigar las amenazas mencionadas.

1.4 Sector específico de la propuesta

El Plan de Negocios de Origami se encuentra en la industria publicitaria, más específicamente, en el área de marketing digital, un segmento relativamente nuevo de difusión de marcas y productos. En Uruguay, mientras la industria publicitaria sufrió una retracción que se trasladó al presente año, el sector digital continúa creciendo. La inversión en medios digitales revela números alentadores: creció de US\$ 16 millones (5% del total de la inversión publicitaria) a US\$ 22 millones en el período 2014-2015, lo que representa un 9% del total, según informe de Cinve⁹ para Audap¹⁰.

1.5 Actores de la industria

1.5.1 Agencias de publicidad digital

Según el relevamiento realizado por Equipos Mori, existen un total de 249 agencias que trabajan en sectores de publicidad, medios, promociones y comunicación corporativa, entre otros. De ellas, 140 son concebidas como “agencias de publicidad” (con un modelo de negocios más tradicional e integral), mientras que 62 son “agencias digitales” y vienen creciendo año a año.¹¹

Los negocios de medios digitales y de internet según afirmó Marie-France Bourgeois, viven un momento de “ebullición”. Uruguay, está resultando un mercado atractivo con un potencial desarrollo a futuro y facultades de especialización en el rubro ya que la inversión se encuentra en crecimiento.

1.5.2 Proveedores: *Freelancers* y Otros

En este plan, definimos *freelancers* a individuos que actúan particularmente en calidad de diseñadores, desarrolladores web o productores audiovisuales, con habilidades/ capacidades creativas y comunicacionales.

Se observan las siguientes características en relación a estos actores. Primero, trabajan de forma independiente y obtienen un *fee* que suele ser más bajo que el de las agencias. Segundo, se observan casos donde la empresa anunciante tiene su agencia digital de “cabecera” y además contrata *freelancers* para resolver necesidades puntuales (Ejemplo: diseño de banners, comunicación en redes

⁹ Centro de Investigaciones Económicas. *La industria publicitaria y su impacto en la economía uruguay*. Accedido el 24 de abril, 2016, desde www.equipo.com.uy/wp_content/uploads/2015/12/Presentacion_CINVE_AUDAP_4_12_2015.pdf

¹⁰ Audap: Asociación uruguaya de agencias de publicidad.

¹¹ Equipos Consultores. *El panorama de las agencias en Uruguay*. Accedido el 30 abril, 2016, desde http://www.equipo.com.uy/noticias_despliegue.php?i=141

sociales). Tercero, las mismas agencias tercerizan a los *freelancers* su mano de obra. Son de buena accesibilidad (en freelancers.uy o [Workana](http://Workana.com) por ejemplo) y los hay de todas las categorías y disciplinas que mencionamos anteriormente. El costo de un *freelance* depende de su *expertise* y sus habilidades y oscila entre USD 15 y USD 50 la hora, según lo hablado con Pablo Piccart (*freelance*, diseño web).

Además, se visualizan otros actores; Producción audiovisual (productoras pequeñas), Plataformas de Publicidad (Google Adwords, Facebook Ads, Twitter Ads), Plataformas digitales de Gestión (Trello, Asana & Gantic) y Partnerships (Hubspot).¹²

1.6 Análisis de la intensidad competitiva¹³

Amenaza de nuevos competidores. Actualmente hay muchas agencias de publicidad (bajas barreras de entrada) y en particular, las de marketing digital son las que más han crecido. Dado esto, la diferenciación se torna aún más dificultosa. Además, las agencias no cuentan con grandes diferenciales, por esto se entiende que la amenaza sea **ALTA**.

Poder negociador de proveedores. Los principales insumos o recursos son los perfiles necesarios para hacer una buena labor de desarrollo: diseñadores y desarrolladores *freelance*, medios digitales (por ejemplo Google Adwords y Redes Sociales) y herramientas digitales de gestión (por ejemplo CRMs). La demanda de diseñadores y desarrolladores en el mercado uruguayo es alta y por ende su poder de negociación. Por otro lado, el de los medios digitales es alto, ya que imponen sus condiciones de negociación y precio. En resumen, el poder negociador de proveedores es **ALTO**.

Poder negociador de clientes. Si bien la base de clientes se encuentra completamente atomizada de ofertas por parte de agencias digitales, los mismos cuentan con un presupuesto dado y limitado para la realización de acciones de marketing, obligando a las agencias a customizar las propuestas. Por ende, el poder negociador de los clientes es **MEDIO - ALTO**.

Amenaza de servicios sustitutos. Trabajadores *freelancers* & persona de marketing *in house*.

Freelancer: trabajadores “independientes” cuya actividad es realizar tareas de forma autónoma, para terceros que requieren de sus servicios; sus principales fortalezas son: flexibilidad y rapidez. Las agencias pueden ofrecer mayor valor al centralizar las múltiples necesidades a menor costo global.

Persona de marketing *in house:* recurso interno de la empresa encargado de orientar la estrategia de marketing digital y definir branding/comunicación. El hecho de que las empresas cuenten con esta persona, por un lado permite mantener una relación más fluida empresa-agencia, pero por otro lado, posiblemente se cubran servicios que serían realizados por la agencia.

En conclusión, se considera la amenaza de sustitutos para agencias como **MEDIA**.

Intensidad Competitiva. Según se detalla en Competencia (1.13) existe un elevado número de empresas (industria fragmentada) que ofrecen servicios de marketing digital. Sin embargo, las empresas B2B se consideran “mal atendidas”, debido a que las agencias locales apuntan a desarrollar estrategias para consumidores finales (B2C), por el grado de *expertise* que tienen acerca de su comportamiento, según comentó Clarisa Lucciarini (PIMOD). Se concluye que la intensidad competitiva es **MEDIA** y el segmento de empresas B2B no se encuentra correctamente atendido por dichas agencias.

Del análisis de las 5 fuerzas de Porter concluimos que el atractivo de este sector es **MEDIO**. Los puntos atractivos son: el segmento de empresas B2B (mal atendido y con buenas tasas de

¹² Anexo 8: Programa Hubspot Partner

¹³ Anexo 9: Análisis de la intensidad competitiva ampliada de Porter.

crecimiento). Por el contrario, los puntos menos atractivos del sector son la amenaza de nuevos competidores y el alto poder negociador de proveedores.

1.7 Análisis de tendencias y variables críticas

1.7.1 Inbound Marketing

La filosofía de *Inbound Marketing* se basa en atraer clientes (como se detalla en el Anexo 7), en vez de interrumpirlos, a través de la creación de contenidos diseñados para el cliente objetivo.

Según datos revelados por Hubspot (empresa creadora del *Inbound marketing*), 3 de cada 4 especialistas de marketing en EEUU priorizan un enfoque de Inbound en sus estrategias de marketing en 2016¹⁴, evidenciando la creciente tendencia de dicho enfoque a nivel mundial. Esta tendencia, como se mencionó en Justificación de la oportunidad, se evidencia a su vez con las más de 450 agencias de *Inbound marketing* existentes al día de hoy. Entre ellas se destacan Bop Design (EEUU), Socialmood (España) y Digifianz (Argentina).

Actualmente en Uruguay, según el análisis realizado, no se registran agencias que resuelvan la estrategia de *Inbound marketing* de forma integral. Sí se hallaron varias agencias digitales que realizan algunas acciones en el marco de esta filosofía complementando a otros servicios.

1.7.2 Crecimiento de la inversión en publicidad digital¹⁵

La tendencia muestra que marketing digital viene creciendo (USD 76 millones en 2015 contra USD 33 millones en 2014), y se espera que continúe en el tiempo según informe de Cinve para Audap. A su vez, aumentó la cantidad de trabajadores empleados en agencias digitales de 390 a 482 entre 2014 y 2015, en contraposición de las agencias tradicionales que redujeron su plantilla.

1.8 Cadena de valor

La inversión del cliente es de carácter irregular, en referencia al porcentaje destinado para cada área del total de la inversión de marketing. Lo que se puede observar en la cadena de valor es un estimado, producto del relevamiento de información obtenida en las entrevistas. En una primera instancia la cadena de valor se verá afectada por la tendencia que tienen la mayoría de las empresas a destinar la inversión a medios:



A medida que el relacionamiento con las empresas aumente y los conceptos de *Inbound Marketing* estén correctamente desarrollados y aceptados, la inversión en medios y desarrollo web (proveedores) disminuirá, aumentando los recursos internos de diseño y redacción, entre otros:

¹⁴ Hubspot. *El Estado del Inbound 2016*. Accedido el 30 de mayo, 2016, desde <https://www.hubspot.es/estado-inbound>

¹⁵ Anexo 10: Crecimiento de la inversión en publicidad digital



Lo invertido en **Desarrollo Web y Mantenimiento** depende en gran escala de las necesidades del cliente, debido a la naturaleza variable de la actividad. Además, se observó que lo destinado a **Pautación en medios** se encuentra ligado al desarrollo de los negocios de cada empresa, por ejemplo, la inversión en medios de Gurucargo es 80%, mientras que la de Intermedia es 0%. Se definió retirar de la cadena la gestión de producción audiovisual ya que no cuenta con datos para estimar su implicancia en el modelo.

1.9 Mercado

En base a los datos proporcionados por Uruguay XXI, se estima que el universo de empresas uruguayas que exportan servicios globales de forma estable es de aproximadamente 700 y que operan en variados sectores como lo son TICs, Financiero, Legal, Arquitectura, Logística y Audiovisual.

Según información obtenida a través de Uruguay XXI, aproximadamente el 20% se excluye del mercado potencial dado que corresponde a empresas que no presentan la necesidad de los servicios que ofrece Origami por tratarse de filiales de multinacionales o rubros que trabajan para clientes específicos y que por lo tanto no tienen necesidades de servicios de marketing digital. Dado esto, el mercado se reduce a 560 empresas.

De esta última cifra, si se toma en cuenta los ingresos anuales y se hace referencia a las entrevistas en profundidad realizadas, se estima que el 40% de las empresas no se encuentra en condiciones de invertir un mínimo de USD 24.000 anuales en marketing digital. Esto fija el mercado potencial de Origami en **336 empresas**.

Dentro de estas empresas, según la investigación realizada, se dimensionan 2 segmentos de clientes:

Servicios Profesionales (Segmento A): empresas que ofrecen servicios personalizados de consultoría profesional. Este segmento cuenta con limitadas capacidades de crecimiento, debido a que sus ingresos son escalables únicamente con más personal, lo que implica una inversión moderada en adquisición de nuevos clientes y por lo tanto en marketing. La inversión actual en marketing digital se encuentra entre USD 24.000 y USD 48.000 anuales, en base a lo determinado en las entrevistas en profundidad, y representa el 80% del mercado objetivo, según lo estimado por Uruguay XXI, totalizando 269 empresas.

Plataformas Digitales (Segmento B): empresas B2B que Internet ofrecen servicios a través de internet, sin que sean personalizados para cada cliente (ejemplo: software ERP). Su valor agregado radica en bajos precios comparativos, mediante la estandarización de una solución para un sector en particular. Este segmento tiene amplia capacidad de incrementar su rentabilidad y sus ingresos marginales son crecientes, dado que su escalabilidad no es limitada por la contratación de personal. Esto refleja una mayor necesidad de adquisición de clientes y por lo tanto mayor inversión en marketing. La inversión actual en marketing es de USD 48.000 - USD 96.000 anuales, según las entrevistas en profundidad, y representa el 20% del mercado potencial, totalizando 67 empresas.

1.9.1 Características del mercado

La forma de investigar el mercado de Origami, fue entrevistando a 6 empresas de distintas industrias que forman parte de los segmentos definidos. Las empresas fueron: *Gurucargo*, *Tryolabs*, *CEPA*, *Lynkos*, *Intermedia* y *MonkeyLearn*. Sus principales clientes se hallan en EEUU y la región. Se lograron recabar los siguientes datos respecto a las acciones comerciales & de marketing:

Captación de clientes. La mayor parte de los nuevos clientes de estas empresas resultan de las interacciones online. En algunos casos, el medio online es su único medio de captación (por ejemplo en Lynkos). La estrategia se lleva adelante desde una agencia de marketing digital o de forma interna.

Ciclos de venta. Ciclos de ventas más largos (respecto a empresas B2C), según Mario Val (CEO de Intermedia). Se estima que el mismo varía de entre 2 a 6 meses por cliente. Dado esto, los esfuerzos de marketing deben orientarse a posicionar la marca y validar el conocimiento en la industria; estos son a mediano plazo y tienen como objetivo atraer clientes potenciales y ayudar al mismo en el proceso de decisión.

Valor del cliente. Una vez concretada la venta, el cliente B2B tiende a mantener una relación a largo plazo, de gran valor económico y de confianza. Se relacionan, al menos, una vez por mes.

Gestión de marketing. La gestión de marketing es muy dispar e involucra a varios actores (agencias digitales, *freelancers* y recursos internos). A continuación, se detalla cómo lo resuelve cada empresa:

Acciones \ Forma	Agencia	Freelance	Recursos Propios
Publicidad Digital	CEPA/ Lynkos/Gurucargo		MonkeyLearn
Diseño Gráfico	CEPA	Tryolabs/Gurucargo/ MonkeyLearn	Lynkos
Contenidos	CEPA - Gurucargo	Lynkos	Tryolabs - Intermedia
Desarrollo Web	CEPA - Intermedia	Tryolabs - MonkeyLearn	

Comunicación. Generalmente, la comunicación institucional se redacta internamente, debido al *expertise* que se requiere tener para comunicar sus servicios o productos. Este *expertise* recae fundamentalmente en el entendimiento de las necesidades de los clientes, el diferencial con el que cuenta la empresa en la industria y el lenguaje específico manejado en el sector.

Marketing in-house. Persona es responsable de desarrollar, gestionar e implantar las estrategias que involucran comunicación al cliente. Se posiciona como intermediario empresa-agencia facilitando información o contenido, oficiando de “filtro” para las acciones tercerizadas y de redactor debido a su amplio conocimiento del sector. En Tryolabs, MonkeyLearn y Lynkos se encuentra dicho rol.

CEO & COO. Los ejecutivos de la empresa comparten la gestión. El área de marketing no tiene una correcta atención debido a la falta de tiempo y recursos de estos ejecutivos, en consecuencia, las tareas de marketing son tercerizadas a *freelancers* o agencias de publicidad (nacionales o extranjeras) con poca o nula evaluación por parte de la empresa.

Estacionalidad. Obedece fundamentalmente a la estrategia de marketing adoptada por la empresa dado el tipo de producto/servicio y el mercado en el que se encuentre. Respecto a la frecuencia de uso, depende de situaciones puntuales de la empresa (ejemplo: ingreso a un nuevo mercado) y condiciones temporales (ejemplo: zafas de mercados). Generalmente mantienen una inversión base

(USD 2000, según Alejandro Esperanza CEO de Gurucargo) con el objetivo de sostener la presencia y el posicionamiento de marca. En promedio, renuevan su página web cada 2 años.

1.10 Identificación del *job-to-be-done* por la propuesta de valor

Se identificaron necesidades sustanciales: diseño gráfico, campañas digitales, marketing de contenidos, *social media*, redacción corporativa, desarrollo web y producción audiovisual. Origami deberá gestionar el total de los servicios en español, inglés y portugués, dado que los mayores mercados de exportación de servicios globales son: EEUU y Brasil.¹⁶ Internamente gestionará las campañas digitales, marketing de contenidos, manejo de redes sociales, redacción corporativa, y diseño gráfico, mientras que se terceriza el desarrollo web y producción audiovisual.

El segmento visualiza la posibilidad de crear una alianza estratégica con Origami siempre que: 1) la agencia sea capaz de entender y comunicar efectivamente sobre el sector y el servicio y 2) logre aumentar la densidad/calidad de los contactos que pueden transformarse en clientes (leads).

1.11 Comportamiento del cliente

Según lo escrito por Robert Lusch (PhD & Profesor de la Universidad de Arizona), las organizaciones B2B buscan agilizar el proceso de compra para el ahorro de costos, recursos y tiempo¹⁷. Es un proceso en el cual prima la lógica y las emociones juegan un rol casi nulo, en contraposición del proceso de compra B2C donde las emociones son decisivas. A su vez, el costo de una venta para el mercado B2B es generalmente elevado dado que conlleva varias etapas para que se tome la decisión.

En definitiva, según Lusch, el marketing B2B pretende establecer relaciones a mediano plazo que permitan generar la confianza necesaria para que clientes terminen contratando el servicio ofrecido.

1.12 Competencia

Agencias de Publicidad Digital. Empresas que se especializan en la comunicación publicitaria y que brindan servicios de diseño gráfico y desarrollo web como complemento. Sector muy fragmentado, en donde existen muchos competidores de diversos tamaños y ofrecen combinaciones de servicios similares entre los que se incluyen: campañas en medios digitales, social media, redacción creativa, producción audiovisual, desarrollo web y diseño gráfico. Dada la similitud con la oferta de Origami, este tipo de competidor se considera el más relevante y la mayor potencial amenaza al modelo.

El Estudio del Mercado Publicitario Uruguayo de diciembre de 2015 realizado por Equipos Consultores¹⁸, revela que los líderes del mercado local son: WildFi by Electric Factory (THEF) con un 14%, PIMOD (11%), Notable (8%), EmbPartner (6%), Young & Rubicam (5%), Punto Ogilvy (5%), Corporación JWT (5%), Wunderman (4%), Publicis Ímpetu (4%), Initiative (4%).

Éstas empresas ofrecen todo el servicio asociado a una campaña digital, desde la creación hasta la pauta en medios online, y cuentan típicamente con un equipo de creativos, especialistas en publicidad digital, analistas, ejecutivos de cuentas, diseñadores gráficos y programadores web. Su

¹⁶ Uruguay XXI. *Informe de Servicios Globales 2015*. Accedido el 4 de mayo, de 2016 desde <http://goo.gl/9F0Fud>

¹⁷ Lusch .R, *It's all B2B... and beyond: Toward a systems perspective of the market*. Accedido el 20 de mayo, 2016, desde <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850110001082>

¹⁸ Equipos Consultores. *Estudio del Mercado Publicitario Uruguayo* de diciembre de 2015 accedido el 27 de mayo, 2016 desde <http://www.elpais.com.uy/el-empresario/notable-arraso-agencia-preferida-anunciantes.html>

cartera de clientes, según lo revelado por Clarisa Lucciarini (PIMOD), son “en un 90% empresas B2C uruguayas”.

Agencias de Desarrollo Web: Empresas que se especializan en el diseño y desarrollo web y que brindan servicios de publicidad/marketing digital como complemento. El sector se encuentra muy fragmentado, y existen varios competidores de pequeño/mediano porte (5 a 20 personas) que, según lo hablado con Magdalena Rodríguez de PRO Internacional, “incluyen los servicios de publicidad/marketing digital de forma de poder mantener la relación con el cliente a mayor plazo”.

Según lo analizado, no hay información suficiente para detectar líderes de mercado pero se identifican los siguientes jugadores dominantes: PRO Internacional, Siniestro, Genux y ZurWeb. Su cartera de clientes se compone tanto de empresas B2C y B2B, según lo comentado por Magdalena.

1.12.1 Comparación de competidores

	Reconocimiento	Costo	Personalización	Escala	Accesibilidad	Seguimiento usuario
Agencias Digitales	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	ALTA	ALTO
Empresas de desarrollo web	MEDIO	MEDIO	ALTA	MEDIO	ALTA	MEDIO

En el cuadro se puede destacar la gran similitud entre ambos tipos de competidores. La alta accesibilidad, el costo y el mediano reconocimiento en el medio son los principales factores comunes, lo que implica la dificultad de diferenciarse entre las empresas del sector.

Por el contrario, se diferencian en la personalización y el seguimiento al usuario. Ambos aspectos dan a entender que las empresas de desarrollo web se focalizan en crear valor en el corto plazo para sus clientes (dada una menor duración de la relación) y que las agencias de publicidad digital brindan mayor valor a sus clientes en el mediano/largo plazo.

1.13.2 Potencial reacción de competidores

Actualmente el mercado uruguayo no ofrece una solución que resuelva integralmente las necesidades del segmento de Origami desde la filosofía de *Inbound Marketing*. Sin embargo, teniendo en cuenta que las barreras de entrada son bajas y que es un modelo que se puede replicar, si el mercado reacciona positivamente, se estima que crecerá la competencia. El aumento de la intensidad competitiva en el sector brindará mayores dificultades de captación de clientes y se considera que comenzará a impactar desde el tercer año de operaciones.

2. Modelo de negocios

2.1 Segmento(s) de mercado objetivo

Según los segmentos descriptos en Mercado (1.9), los objetivos de captación del primer año se estiman basados en el interés demostrado por parte de las empresas entrevistadas en contratar los servicios de Origami.

Objetivo Año 1 en Segmento de Servicios profesionales: 4 empresas B2B, que representa 1,5 % de *market share* en un segmento que cuenta con 269 empresas.

Objetivo Año 1 en Segmento de Plataformas digitales: 2 empresas B2B, que representa 2,9 % de *market share* en un segmento que cuenta con 67 empresas.

Teniendo en cuenta que actualmente el mercado uruguayo no cuenta con una agencia dedicada a *Inbound marketing*, se estima que durante los dos primeros años, Origami será la única, o una de las pocas agencias con esta propuesta, lo cual le permitirá crecer con tasas de crecimientos elevadas. Posteriormente, a partir del tercer año, considerando que la ventaja competitiva de agencia de *Inbound marketing* es fácilmente replicable en el corto plazo, se considera un aumento de la intensidad competitiva y por lo tanto menores tasas de crecimiento.

Segmento A - Servicios profesionales: Crecimiento de 6 clientes el segundo año, 4 clientes el tercer año, 4 clientes el cuarto año y 3 clientes el quinto año. Objetivo al final del quinto año: haber captado 21 clientes, representando un 7.8% de *market share* del segmento.

Segmento B - Plataformas digitales: Crecimiento de 3 clientes el segundo año, 2 clientes el tercer año, 1 cliente el cuarto año y 1 cliente el quinto año. Objetivo al final del quinto año: haber captado 9 clientes, representando un 13.4% de *market share* del segmento.

2.2 Propuesta de valor

Partiendo de las necesidades desatendidas de las empresas B2B uruguayas, dadas sus grandes diferencias con empresas B2C (ver Justificación de la Oportunidad 1.2), Origami crea valor al ofrecer un mix de servicios - *Branding* & diseño + Publicidad en Internet + Comunicación & Contenidos - orientado hacia dicho segmento y una forma de ejecutarlos que más se ajuste a su lógica de negocio. Dado esto, Origami se posicionará como el equipo de marketing que nutre al sector comercial de cada cliente, basado en la filosofía de *Inbound marketing* mediante estrategias flexibles de inversión.

Estrategia de *Inbound marketing*. La premisa fundamental de Origami es facilitar el acceso a potenciales clientes para las empresas B2B, alcanzándose a través de la ejecución de una estrategia de marketing digital. Dicha estrategia parte de la filosofía del *Inbound marketing* para captar la atención de los potenciales clientes, a través de contenidos digitales originales difundidos por canales como redes sociales, blogs, SEO y correos electrónicos. Esta corriente creciente del marketing digital, demostró ser más efectiva (en calidad y costo)¹⁹ para captar clientes y tiende a suplantar a la filosofía de *Outbound marketing*, la cual se basa en la publicidad para captar clientes.

Proporcionar un modelo flexible, que sea adaptable a las necesidades de estrategia y costos de cada empresa en diferentes contextos. Las empresas del segmento B2B tienden a modificar el monto de inversión en marketing de forma mensual, acorde a variables internas (lanzamientos de productos, nuevas inversiones, nuevos mercados) o externas (zafras del mercado, intensidad de la

¹⁹ Anexo 11: Datos que constatan la efectividad del *inbound marketing*

competencia, oportunidades de mercado). Origami propone un modelo dúctil, donde exista libertad para la reformulación de planes y estrategias de inversión conjuntamente con el cliente (ejemplo: pasar el presupuesto de diseño gráfico a contenidos). Este punto, a su vez, logra mitigar la amenaza (descrita en 1.3.2) de que las agencias digitales amplíen sus servicios y atiendan a empresas B2B.

2.3 Canales de distribución

Estrategia: Origami pretende avanzar rápido en la captación de clientes durante los primeros 2 años, aprovechando la ventaja competitiva de ser la única agencia uruguaya operando bajo *Inbound marketing* de forma que al momento de que crezca la intensidad competitiva, Origami ya cuente con buen posicionamiento/reconocimiento en el mercado que le permita mantener sus precios sin perjudicar la captación/retención de clientes. Esto permite contrarrestar la amenaza de nuevos competidores.

Difusión. Origami ejecutará una estrategia integral de marketing digital para ingresar al mercado. Partiendo del *Inbound marketing*, se orienta la creación y difusión de contenidos a decisores de empresas del segmento, conquistando su atención y estableciendo reuniones, con el objetivo de explicarles cómo Origami puede solucionar sus necesidades.

Distribución del servicio (una vez que el cliente contrata los servicios de Origami):

- **Planificación:** reuniones semanales / mensuales. Video-llamadas o presenciales.
- **Desarrollo:** desde plataformas digitales (mails, CMS, InVision, Github) en donde enviaremos los avances o servicios finalizados a clientes (para su aprobación). Luego Origami se encarga de forma online de publicar los servicios aprobados.
- **Gestión:** desde plataformas digitales (Hubspot CRM, Trello, Asana) en donde los equipos y el cliente conocerán las etapas de avance en las que se encuentra cada desarrollo.
- **Cobro:** contado o a través de giros bancarios, depósitos o cheques de forma mensual.

2.4 Relación con los clientes

Duración de relación: Origami buscará trabajar con clientes que pretendan mantener una relación de por lo menos 6 meses. Este aspecto se explicita en el contrato entre las partes²⁰, mitigando así la amenaza de baja generación de resultados en el corto plazo.

Clientes con marketing *in-house*. Se orientará al desarrollo de tareas dado que la estrategia estará definida por la persona de marketing de la empresa. Consistirá fundamentalmente en planificar, entregar, re-trabajar tareas (diseño, redacción y desarrollo) y analizar métricas de desempeño. El conocimiento del sector del cliente es crítico para que las tareas sean realizadas con éxito.

Clientes sin marketing *in-house*. El foco está en la estrategia digital y la correcta implantación de la misma. El entendimiento del modelo de negocio es crítico ya que de él dependerá el tipo de estrategias que se planifiquen y ejecuten. A diferencia de la relación anterior, Origami tiene un rol importante dentro de la empresa ya que no solo ejecuta estrategias si no que propone activamente.

Como servicio de consultoría, habrá clientes que requieran mayor atención que otros. Partiendo de un modelo flexible, se consideran ideales los siguientes escenarios de relacionamiento:

- Semanalmente - envío de materiales para aprobación.

²⁰ Anexo 12: Modelo de contrato Origami

- Mensualmente - reporte de resultados/costos del mes incurridos y planificación al mes entrante (nuevos productos, nuevos mercados y qué estrategias aplicar).
- Trimestralmente - informe completo de resultados, planificación de inversiones y estrategias.

Estrategia de fidelización. Se le destinarán 3 horas mensuales al cliente incluidas en el precio base.

- Informes de industria, clientes y competencia: orientar para cada cliente contenidos dedicados a analizar los mayores actores de su industria y cómo evoluciona mensualmente.
- Mails de noticias de su industria: con la intención de mantener una relación semanal.

2.5 Modelo de ingresos

Servicios por hora. Incluye redacción de contenido (USD 12) y diseño gráfico (USD 18). A su vez se encuentran los servicios tercerizados de desarrollo web (USD 20) y producción audiovisual (USD 15).

Servicios de gestión. La génesis del proyecto es el entendimiento de la empresa y el mercado en el que opera, dando lugar al desarrollo de la estrategia digital y la difusión de contenidos (publicidad en internet y redes sociales). Estas tendrán un “precio base” de USD 500 por mes.

Gestión de publicidad en internet. El cobro se relaciona a las horas de gestión y optimización de la inversión en publicidad digital (pauta en medios + SEM) y se desglosa de la siguiente manera:

- Franja 0: menor a USD 1.000 - 8 horas mensuales de gestión incluidas en precio base.
- Franja 1: entre USD 1.000 y 2.500 - 12 horas mensuales (cobro de 4 horas de gestión).
- Franja 2: entre USD 2.500 y 5.000 - 16 horas mensuales (cobro de 8 horas de gestión).
- Franja 3: mayor USD 5000 - 20 horas mensuales (cobro de 12 horas de gestión).

Para determinar el precio a cobrar, se multiplican las horas extra de trabajo que demanda cada franja por el costo del servicio por hora del Project Manager (USD 20). Cabe aclarar que las primeras 8 horas mensuales de gestión están incluidas dentro del “precio base”.

2.5.1 Justificación de Modelo de Ingresos

El modelo se inspira de la entrevista con la agencia de marketing B2B Bop Design. La agencia gira a través de un cobro de precio base de, en promedio, USD 1.000 y un mínimo de 100 hs horas hombre mensuales destinadas a diseño, desarrollo o redacción de contenidos con un precio por hora USD 35.

Por otra parte, se analizó cómo el segmento distribuye su inversión de marketing. Se detectó el rango de inversión entre USD 2.000 y 8.000, distribuidos entre recursos internos, agencias de publicidad digital y *freelancers*. Dado esto, se decide armar un modelo que requiera un mínimo de inversión de USD 2000, que contemple horas hombre e inversión en medios y que a su vez parta de la filosofía del *Inbound marketing* (menos publicidad, más contenidos).

El modelo pretende crear un mix de inversión asociado a la estrategia de *Inbound marketing*, que sea flexible, más económico al largo plazo y que permita ingresos fijos a Origami por cada cliente.

2.6 Recursos clave para la propuesta de valor

Recursos Humanos. Los recursos deben ser calificados para poder operar dentro del sector de marketing, lo que implica una baja posibilidad de automatizar su desarrollo o sustituirlo fácilmente. Específicamente son necesarios dos perfiles de personas: redactores & diseñadores gráficos. A su

vez, teniendo en cuenta la escasa formación en *Inbound marketing* en Uruguay, se considera importante formar un proceso ágil de capacitación relativo a cómo desarrollar estrategias de tal tipo dentro de Origami, para rentabilizar lo antes posible la contratación de personal.

Agencia *partner* de Hubspot. Hubspot ofrece un programa para agencias de marketing, Hubspot *Partnership* que se detalla en el Anexo 8. Se considera al *partnership* como un recurso de posicionamiento en el mercado que colaborará en el corto plazo con la captación inicial de clientes, ya que no existe actualmente una empresa uruguaya con dicha certificación.

Plataforma web. Medio/canal por el cual se distribuirán los contenidos generados para atraer y retener (mediante el blog) a potenciales clientes de Origami. El objetivo es que la plataforma oficie de motor para atraer visitas, generar *leads* y convertirlos en oportunidades de ventas.

2.7 Actividades y procesos claves para la propuesta de valor

Etapa 0: Relevamiento, Diagnóstico & Capacitación. Se debe entender el sector en el que opera el cliente, su diferencial, su cartera de clientes, su jerga y su cultura. El Project Manager estará a cargo de este proceso que es llevado adelante previo a la ejecución de estrategias digitales y resulta en un plan de distribución de la inversión. Esta actividad se realiza únicamente al comienzo de la relación.

Etapa 1: Diseño e implementación. Partiendo del plan de la etapa 0, se crea el contenido, se difunde y se optimiza para la captación de *leads*. Es llevado adelante por el equipo de contenidos y diseño gráfico liderado por el Project Manager. Esta es una actividad recurrente y es el proceso central.

Etapa 2: Evaluación. Se analizan las métricas²¹ para evaluar/ajustar el funcionamiento de lo implementado. Es llevado adelante por el Project Manager de forma mensual.

Etapa 3: Retroalimentación. Implica un relacionamiento periódico con los clientes para obtener *feedback* del servicio e información que permita detectar nuevas oportunidades y optimizar las actuales acciones. Se lleva adelante conjuntamente entre el Project Manager y los equipos de redacción y contenidos de forma trimestral.

2.8 Socios clave para el modelo de negocios

Aporte de los inversores. La inversión total inicial asciende a USD 39.900, financiada en su totalidad por los tres socios de forma equitativa.

Socio estratégico – Hubspot. Empresa que permite a agencias certificarse como expertos en *Inbound marketing*. Para Origami significa la validación ante potenciales clientes.

Apoyo en Cámara Uruguaya de tecnologías de la información (CUTI) como socio estratégico: La CUTI es una asociación de carácter privado sin fines de lucro que impulsa el desarrollo y el crecimiento de la industria TICs. Actualmente se compone por más de 350 empresas que ofrecen servicios y productos a más de 52 mercados. Para Origami, el vínculo con la CUTI representa acceso y contacto con muchas empresas del sector tecnológico y será clave para la creación de nuevas oportunidades de negocios (venta y difusión), fundamentalmente en los inicios de la agencia. Se maneja la posibilidad de dictar cursos y seminarios para las empresas asociadas a la Cámara, desarrollando y exponiendo la teoría de Inbound Marketing.

²¹ Anexo 13: Métricas para evaluar plan de Marketing.

Empresas proveedoras. Redes online de *freelancers* (desarrollo web/ diseño gráfico), productoras audiovisuales, plataformas de analítica (ejemplo: Google Analytics), sistemas online de gestión y control de tareas (ejemplo: Trello, Asana). En efecto, Origami va a tercerizar estos servicios.

2.9 Estructura de costos

Costos fijos. Personal (socios, equipo de redacción y equipo de diseño gráfico), alquiler (como se detalla en 3.7), estrategia de marketing y comunicación de Origami (redacción de contenidos, gestión de redes), Hubspot *Partnership* y gastos varios (herramientas digitales de gestión).

Costos variables. Principalmente el de los *freelancers* encargados del desarrollo web (USD 16/hora)²² y producción audiovisual (USD 12/hora). Por otra parte, el costo operativo que es el de las reuniones con los clientes y el costo por capacitaciones en aprendizaje del sector y de los empleados nuevos.

2.10 Fortalezas y debilidades

2.10.1 Fortalezas

Agencia dedicada a empresas B2B. Origami parte de las insatisfacciones del sector para la construcción de su solución integral, diferenciándose del resto de las agencias que operan actualmente. Esta focalización permite un mayor argumento comercial hacia las empresas B2B.

Entendimiento de sector del software. Los emprendedores del plan se consideran eruditos en lo que respecta al modelo de negocios de la *consultoría de software*. Esto facilitará el acceso al sector y en consecuencia, la obtención de primeras experiencias con clientes. Para los demás sectores (financiero, telecomunicaciones, hardware, arquitectura) Origami no cuenta con tal fortaleza.

Costos escalan a medida que escalan los ingresos: el modelo de Origami no incurre en costos sin que sus ingresos escalen (salvo el primer), dado que los mayores importes son de personal.

2.10.2 Debilidades

Empresa nueva para atender área crítica de las empresas. Obtener la confianza de los clientes para poder sostener relaciones en el largo plazo es clave. Además, ejercer en áreas de marketing tiene un gran riesgo asociado y las empresas entrevistadas se mostraron con cierto temor por los desaciertos que cometieron en el pasado, en relación a las experiencias con las agencias.

Altos costos variables de freelancers. Tercerizar desarrollo web o producción audiovisual con freelancers implicará que Origami incurra en mayores costos variables que si tuviese la capacidad de contratarlos de forma fija. Esta debilidad afecta los márgenes económicos de Origami en una primera etapa del modelo.

Bajo soporte ante caídas de precios: Como se detalla posteriormente en el análisis de sensibilidad, Origami cuenta con baja resistencia ante una eventual disminución de los precios. Esto implica un reducido margen de acción ante situaciones de crisis.

²² Valor hora según lo presupuestado por el freelancer Pablo Picart

3. Implementación del modelo

3.1 Grupo conductor de la implementación

Los creadores dirigirán el proyecto y trabajarán activamente en el mismo, gracias a la sinergia de conocimientos y habilidades que los complementan. Actualmente, se encuentran finalizando la carrera de Licenciatura en Gerencia y Administración en Universidad ORT.

3.2 Diseño organizacional

3.2.1 Estructura Organizacional

Se compone por tres departamentos operativos, asociados a las funciones claves que requiera cada propuesta: Gestión de Proyecto, Gestión de Contenidos y Diseño Gráfico. Estas funciones operativas se complementan con funciones de dirección: *administración & finanzas, comerciales y RRHH*, que un principio se manejarán entre los tres miembros del grupo, con uno de ellos oficiando de líder y a medida que las demandas administrativas aumenten, se contratará personal administrativo.

Gestión de Proyecto (Project Manager). Establece el nexo entre Origami y el cliente. Lo esencial de la función radica en el conocimiento que debe tener/adquirir el Project Manager (PM) asociado al sector en el que opera el cliente (*ver 3.3.2*), para poder realizar una buena gestión de sus demandas. Además, debe disponer de conocimientos de marketing avanzados, capacidad de liderazgo y buena comunicación, ya que la función también requiere de supervisión, en lo referido a diseños y contenidos generados. Sus funciones principales son la definición de estrategia digital, gestión de equipo, publicidad digital (Adwords, Facebook Ads, Twitter Ads) e email marketing. Rol ideal para desarrollarse por miembros del grupo conductor, en un principio, y con el crecimiento del negocio por un Gerente en Administración de Empresas, por su capacidad de absorber industrias y negocios.

Contenidos. Función encargada de la redacción y difusión de los contenidos demandados por el cliente, a través de lo indicado por el PM. Sus actividades son: investigación de mercado, ideación & redacción de contenidos (artículos, infografías, textos para la web), publicación de contenidos y gestión de redes sociales. Se complementa con el conocimiento del sector del PM que colaborará con la redacción del material para realizar contenido de calidad. Ideal para estudiantes avanzados de Comunicación o Marketing.

Diseño Gráfico. Departamento/Función encargada de materializar las ideas de diseño para los clientes, a través de lo indicado por el PM. Sus principales actividades consistirán en: diseños web, banners, gráficos de redes sociales, infografías y *newsletters*. Al igual que las funciones anteriores se maneja *inhouse*. La aptitud clave es la ilustración gráfica y buena capacidad de comunicación. Rol ideal para licenciados en Diseño Gráfico o estudiantes avanzados.

3.2.2 Relación estructura - cliente

La relación entre departamentos/funciones y clientes se establece en virtud de las horas necesarias para cumplir los objetivos. Las horas de labor fueron estimadas en base a las entrevistas en profundidad realizadas a empresas y agencias. En el caso del PM, requiere que se traslade hacia la empresa del cliente trabajando *in situ*, por lo que cada nuevo cliente demandará una labor de dos semanas en horario completo. Luego, cada cliente le consumirá 8 horas semanales. En el gráfico, se muestran las horas requeridas por cliente, para estimar cuántos clientes se atienden por persona:

	Horas semanales	Máximo de clientes asignados
Project Manager	8	5 clientes (mensuales)
Contenido	10	4 clientes (mensuales)
Diseño	8	5 clientes (mensuales)

Para los primeros 8 meses, considerando que solamente operarán los miembros fundadores con dedicación plena, se proponen los siguientes roles y distribución:

- **Leticia:** Gestión integral de Diseño Gráfico + Comercial. Máximo: 5 clientes
- **Alejandro:** Gestión de Proyecto + Contenidos + Administración. Máximo: 2 clientes.
- **Martín:** Gestión de Proyecto + Contenidos + Comercial. Máximo: 2 clientes.

A partir del noveno mes, se contratará personal en función de nuevos clientes, según la política de personal (ver 3.5). Los roles de los fundadores (Alejandro & Martín) pasarán a ser de Gestión de Proyecto y uno de ellos, posteriormente, a la dirección general. Leticia seguirá encargada de la Gestión de Diseño Gráfico.

3.3 Propuesta de valor

3.3.1 Brindar los servicios ofrecidos

Son 3 servicios: Diseño & *Branding*, Publicidad en Internet y Marketing de Contenidos, todos ofrecidos en Español, Inglés y Portugués. Cada cliente tendrá asociado un máximo de 3 funciones: un Project Manager, un encargado de Diseño Gráfico y un redactor de contenidos. La definición y gestión de los servicios será liderada por el PM, quién tendrá la visión global de la estrategia y funcionará de filtro corrector de las tareas, previo al envío para la aprobación del cliente.

Las tareas relativas al servicio de Diseño & Branding serán diseño de logos, diseño de identidad, diseño web, diseño de banners & gráficas y redacción de textos corporativos. Las tareas de Publicidad Digital incluyen publicidad en buscadores & *display* (Google Adwords) y pauta en Redes Sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn). Las relativas al servicio de Marketing de Contenidos serán tareas de ideación, redacción y difusión de textos orientados a mejorar el SEO para atraer y ayudar a convencer a potenciales clientes a contraten sus servicios.

En base a la estructura organizacional definida, se plantea que las tareas de Diseño & Branding serán brindadas por una persona del equipo de diseño y una persona del equipo de contenidos conjuntamente, bajo la guía de un PM. Las tareas de Publicidad Digital serán brindadas por el PM. Las tareas de Marketing de Contenidos por una persona del equipo de diseño, una persona del equipo de contenidos (ideación & redacción) y el PM encargado de la difusión y distribución.

Se plantea formar un equipo de 3 personas bilingües para cada cliente (Contenido + Diseño + PM) que se encarguen de brindar el total de los servicios. De ser necesario el servicio en portugués, se terceriza la redacción de los textos con un traductor *freelance* (ver 3.6.2). Como excepción, el primer año cada cliente tendrá asociado a dos de los emprendedores que cubrirán los 3 roles/funciones.

3.3.2 Relevamiento, Diagnóstico & Capacitación

Para desarrollar una estrategia efectiva de marketing B2B, según lo desprendido de las entrevistas en profundidad, se deben tener conocimientos específicos del cliente para el que se trabaja, sus clientes, la jerga utilizada y la cultura organizacional. Para esto Origami propone una etapa inicial (Etapa 0 en Actividades Claves) de diagnóstico y planificación llevada adelante por el PM.

La consultoría tiene dos etapas: 1) Estudio de materiales relativos a la industria y 2) Trabajo dentro de las oficinas del cliente. El objetivo de la primera etapa es que el PM comprenda los conceptos fundamentales del negocio y aprenda sobre la jerga del sector. El objetivo de la segunda etapa es que el PM se reúna con personas claves dentro de la empresa (CEO, COO, Gerente de Marketing) para comprender su modelo de negocio, su mercado y su cultura organizacional, con el fin de crear un plan estratégico de marketing digital. El tiempo inicial destinado a consultoría se incluye en el precio base (ver 2.5) y es flexible según el tiempo necesario por cliente, con un tope de 25 horas.

3.3.3 Flexibilidad de Inversión & Estrategia

Como ya se mencionó, el segmento atendido suele manejarse con presupuestos flexibles que se modifican según variables internas/externas. Para atender dicha necesidad, Origami plantea una estrategia de Marketing Ágil, a través del método SCRUM, inspirada en el desarrollo ágil de software. Esta metodología plantea una serie de principios y valores que tienen como objetivo aumentar la velocidad de entrega, transparencia de acciones y adaptabilidad de estrategias.²³ A su vez, otro factor que inclina a Origami a operar a través del marketing ágil es su similitud con el desarrollo de software ágil, método muy aplicado en las empresas del rubro de exportación de software. Esto se traduciría en menos fricciones operativas entre Origami y clientes.

Operativamente con los clientes, Origami planificará, ejecutará y evaluará *sprints* (período para llevar adelante el trabajo) de 4 semanas. Cada *sprint* manejará objetivos macro (por ejemplo generar 3 intenciones de compra calificadas), objetivos particulares (aumentar el tráfico en un 5%), las tareas a llevar adelante (por ejemplo redactar 2 artículos sobre determinada temática) y la inversión destinada a difusión (por ejemplo USD 500 de difusión en *Twitter Ads* y USD 200 en *Adwords*). La definición de cada *sprint* debe ser en conjunto con el cliente, aprobada por el mismo y culminará con un reporte sobre los resultados y una recomendación sobre el próximo *sprint* (por ejemplo, aumentar el flujo de contenidos escritos, dado el aumento del 25% en suscriptores).

Dentro del *sprint*, internamente, el equipo de cada cliente mantendrá *standups* diarias de 15 minutos para informar el avance de cada miembro, y *standups* semanales de 30 minutos para planificar tareas a realizar y saber qué requiere una persona de otra, alineados a los objetivos de cada *sprint*.

3.4 Marketing & ventas

3.4.1 Estrategia de *Inbound Marketing*

Origami manejará como principal canal de atracción y captación de clientes la estrategia de *Inbound marketing*. Se invertirán muchos recursos (tiempo) en explicar esta estrategia a potenciales clientes, debido a la importancia que representa la adecuada comprensión del concepto con el fin de poder construir una relación comercial que vaya escalando en el tiempo y sea beneficiosa para ambos.

Se estima una media de 10 hs semanales de redacción & difusión más 5 hs de diseño para Origami que serán cubiertos por los socios fundadores fuera del horario laboral (primer año). Puntualmente, la estrategia consistirá en la creación de un blog, manejo de redes sociales e e-mail marketing. En el blog se publicarán artículos creativos orientados a Directivos de Marketing, *CEOs* y *COOs* de empresas exportadoras de servicios en Uruguay, para generar posicionamiento orgánico que atraiga a dichas personas. El manejo de las redes sociales funcionará para difundir el contenido generado e interactuar con el público definido. Por último, la estrategia de *e-mail marketing* tendrá como

²³ Agile Marketing. Accedido el 1 de junio, 2016, desde <http://:agilemarketing.net>

cometido distribuir contenidos especiales para difundir a los suscriptores que, en la teoría, serán *leads* que se encuentran más avanzados en el proceso de contratación de Origami.

3.4.2 Agencia *partner* de Hubspot

El *partnership* se obtiene realizando los cursos gratuitos de certificación de Hubspot, pasando los exámenes correspondientes y siendo usuario pago del “marketing software” (costo mensual de USD 200). Origami apunta a ser *partner* de Hubspot al inicio de las operaciones.

3.4.3 Introducción en el Mercado

La captación de clientes en los primeros dos años consiste en trabajar activamente en buscar y generar reuniones de carácter personal. Para esta primera etapa de desarrollo, el relacionamiento con la CUTI es fundamental, ya que Origami planea focalizar los esfuerzos comerciales en la industria TIC, particularmente la consultoría de software. La exportación de software crece sostenidamente desde el 2005 (salvo una caída en 2009) y totalizó USD 248 millones en 2014²⁴.

Posterior a los primeros dos años, se aspira a ampliar la captación de nichos (potenciales) de mercado dentro del segmento: Hardware (TIC), Financieros (BPO), Logística (BPO) y Consultoría de Arquitectura (Arquitectura & Ingeniería).

3.5 Personal

Origami contratará personal cuando las funciones/roles alcancen su tope de clientes. Cada persona podrá operar con un máximo de clientes preestablecido. Como política de reclutamiento, para el rol de Contenidos y para Diseño gráfico, se espera contratar del mercado laboral personas que tengan las competencias/destrezas necesarias para desarrollar las tareas (como se detalla en Diseño Organizacional 3.2). Sin embargo, el rol de PM, se prevé que sea ocupado por personas que están involucradas e instruidas en la operativa del cliente y Origami, y en efecto se reclutará internamente.

Salarios en base mensual (40 horas semanales): Redactor de Contenidos USD 800, Diseño Gráfico USD 1.100 y Project Manager: USD 1300. Todos los salarios son nominales sin cargas sociales.

Los valores fueron estimados en base a la entrevista con Clarisa Lucciarini (PIMOD), quién comunicó los entornos de salario base de Redactores Creativos, Diseñadores Gráficos y Ejecutivos de Cuentas en la agencia. Para obtener mayor retención del personal y apostar a la estabilidad, se aplica un aumento de los mismos en un 15% sobre el valor nominal. Por otra parte, dado que el personal manejará información sensible de clientes, en el contrato laboral inicial se explicitará una cláusula de confidencialidad que implore reserva de información sobre clientes y comunicación con competidores, tanto dentro como fuera de la organización.

3.6 Tercerización

Con el objetivo de focalizarse en Contenidos & Diseño gráfico, Origami terceriza el desarrollo web, la producción audiovisual y traducción en portugués para sus clientes. Los argumentos para tercerizar son: 1) falta de conocimiento técnico en el equipo fundador, 2) baja regularidad de demanda y 3) alto costo de contratación de rol. Dado esto, se prevé la contratación y gestión de *freelancers*.

²⁴ El País. *El Uruguay que entra al futuro*. Accedido el 27 de mayo, 2016, desde <http://www.elpais.com.uy/que-pasa/uruguay-entra-futuro-industria-software.html>

Contratación de Freelancer. La búsqueda será principalmente mediante portales web (Freelancer.uy, Workana y Fiverr), ya que permite conocer trabajos previamente realizados y obtener diferentes cotizaciones. Después de las primeras experiencias con *freelancers*, se aspira a consolidar un grupo de desarrolladores & productores audiovisuales con los que se trabaje de forma regular.

- Desarrollo web: según lo validado con *freelancers* del sector, el desarrollo completo de un sitio web estático (home page + blog) lleva 40 horas a un precio promedio de USD 16/hora.
- Producción audiovisual: según lo validado con *freelancers* del sector, para el desarrollo completo de un video institucional (duración estimada de 3 minutos) se requieren entre 45-50 horas con un promedio de USD 12 por hora.
- Traducción: este servicio se contratará para determinados clientes (aquellos que operen en el mercado brasileño). El costo será trasladado al cliente

Gestión de Freelancer. Al pertenecer a servicios de demanda esporádica, la gestión de los mismos se encuentra dentro de las tareas del PM. Para la gestión se definen las siguientes condiciones:

- Estimación de trabajo: el *freelancer* deberá proporcionar un rango de tiempos que le demanda cada tarea y un costo por hora asociado.
- Re-trabajo: Idealmente, un 10% del tiempo estimado, bajo contrato.
- Entregas: el PM demandará, desde la filosofía de marketing ágil, avances de los materiales para poder detectar errores de antemano y no tener que incurrir en costos extras por re-trabajos. Idealmente, entrega de avances semanalmente.
- Comunicación: se realizará de forma remota y semanal (por Skype). Se manejará un sistema de gestión de tareas (ejemplo: Trello, Asana) compartido ver tareas a realizar.

3.7 Oficina

En principio, la sede de trabajo de Origami será instalada en Sinergia, un espacio de coworking que permite tener acceso a espacios equipados a costos accesibles. Además, permite contar con el apoyo de expertos en diversos rubros, mostrar una buena imagen corporativa para los clientes y al mismo tiempo generar redes de contacto e intercambio con otros profesionales. Alquilar en Sinergia es tomado como una oportunidad de networking para fomentar la captación de clientes.

En los primeros ocho meses que solo trabajarán los 3 socios fundadores, se contratará el Plan Fix de USD 136 + IVA por persona²⁵. Cuenta con un espacio de 24 horas por día, acceso a internet, dos horas gratuitas en salas de reuniones, *playroom*, cocina y los beneficios de pertenecer a su comunidad. En setiembre de 2017, si bien se contrata al primer empleado, se seguirá utilizando los servicios del mismo plan a un costo total de USD 663. Para octubre de 2017, Origami contará con 5 trabajadores y se contratará una Oficina de 13 metros cuadrados con los mismos beneficios que el Plan Fix a un costo de USD 791 por mes. El espacio soporta hasta una capacidad de 8 trabajadores.

A partir de agosto de 2018, con la contratación del noveno empleado, Origami tendrá su sede propia. Se alquilará un apartamento de 50 metros cuadrados, ubicado en la zona de Punta Carretas a un precio de USD 890 por mes.²⁶ Dicho lugar se equipará con un escritorio y una silla por persona, una heladera con freezer, dos microondas, una cafetera y dos baños. Se estima que esto tendrá un costo de aproximadamente USD 2.250. El costo de agregar un escritorio y una silla con la llegada de cada empleado será de USD 120. Por otra parte, para los gastos comunes (acceso a internet, electricidad, agua) se supone un costo de USD 500 mensual.

²⁵ Tipo de cambio estimado = \$U 32

²⁶ Gallito.com. Accedido el 28 de mayo, 2016, desde <http://www.gallito.com.uy>

4. Evaluación del retorno /riesgo

4.1 Inversión Inicial

La inversión inicial de Origami es de USD 39.900. La misma se desglosa de la siguiente manera:

- Capital de trabajo: USD 34.950
- Activo fijo: USD 4.950

El activo fijo está compuesto por el costo de la apertura societaria y la compra de las computadoras para los socios. El monto del capital de trabajo sirve para financiar el primer año de trabajo, hasta que Origami empiece a generar fondos propios.

4.2 Estructura de financiamiento

Origami será financiado en su totalidad por fondos propios, aportados por los tres socios de forma equitativa (USD 13.300 cada uno). No será necesario contar con financiación externa.

La Tasa de Retorno Requerida (TRR) por los accionistas es de 12%. Si bien se trata de un proyecto cuyos costos en su mayoría están destinados a sueldos y la inversión en inmuebles es ínfima, la determinación de la TRR se debe a: (1) Proyecto financiado por fondos propios, (2) inversionistas trabajan desde el inicio percibiendo sueldo, (3) el sector se encuentra en crecimiento y (4) misma inversión en otro proyecto generaría una rentabilidad en torno al 12%.

4.3 Fundamentos de la proyección de ingresos y costos²⁷

Los ingresos de la empresa provienen de tres grandes categorías: servicios por hora, servicio de gestión y gestión de publicidad en Internet. A su vez, los servicios por hora se dividen en tres subcategorías: redacción de contenido, diseño gráfico, ambos desarrollados dentro de Origami y servicios tercerizados (desarrollo web y producción audiovisual).

Al cabo del quinto año, los ingresos totales de Origami son de USD 1.710.320, divididos de la siguiente manera: servicios de gestión USD 510.000, redacción de contenidos USD 489.600, diseño gráfico USD 587.520, gestión de publicidad USD 87.200 y desarrollo web USD 36.200.

En cuanto a la cantidad de clientes, en base a la información recabada en la investigación de mercado se estima que se captarán seis en el primer año. Para el segundo, teniendo en cuenta que Origami ya cuenta con experiencia, que las empresas tienen referencias de la misma y que se trata de un modelo nuevo dentro de un mercado amplio, se proyecta un ritmo de crecimiento superior, captando nueve nuevos clientes. A partir del tercer año, como consecuencia de lo explicado en la Potencial Reacción de Competidores (1.13.2), se reduce la capacidad de captación de clientes de Origami y por tanto se proyecta captar seis clientes para el 2019, cinco nuevos clientes para el 2020 y cuatro más para el 2021, llegando a una cartera de 30 clientes al final del quinto año.

Los servicios por hora y de gestión de publicidad se cobran mensualmente, se calculan en horas de trabajo y son reflejo de la estimación por servicio detallada en el punto Relación Estructura-Cliente (3.3.2). Los precios por hora de cada servicio son los explicados en el Modelo de Ingresos (2.5). De forma de simplificar el modelo, se estima que se desarrolla una página web cada tres meses (60 hs); el costo directo de cada uno es el detallado en 2.9. El precio base por cliente es fijo de USD 500

²⁷ Anexo 14: Análisis Financiero del Proyecto

mensuales por cliente e incluyen el desarrollo de la estrategia digital y la difusión de contenidos, una vez realizado el entendimiento del mercado en el que opera la empresa.

4.3.1 Políticas de pagos y cobros

El cobro por los servicios brindados será a un plazo de 30 días y se podrá abonar tanto al contado como a través de un cheque diferido o depósito en una cuenta bancaria. Los pagos de sueldos y a proveedores se efectúan el último día de cada mes.

4.3.2 Políticas de inventarios y de liquidez

Dado que los productos que vende Origami son en su totalidad servicios digitales, no se genera stock y por ende no se tiene política de inventario. Con relación a la liquidez, se establece que la caja debe contar con un mínimo de USD 1.000 para hacer frente a eventuales egresos.

4.3.3 Políticas de recursos humanos

Durante los primeros ocho meses, Origami estará compuesta únicamente por los tres socios y en el futuro, la contratación de empleados está directamente relacionada con la cantidad de clientes. Se proyecta que para fines de 2021, además de los tres socios, habrá cuatro empleados de Project Management, ocho de Redacción de Contenidos y cinco de Diseño Gráfico.

Los nuevos empleados serán incorporados a la empresa con un mes de anticipación y una vez que los trabajadores lleguen a su tope de proyectos, el cual fue detallado anteriormente en el punto 3.2.2. Los empleados de redacción de contenidos pueden manejar cuatro clientes en simultáneo mientras que los empleados de Project Management y de Diseño pueden gestionar cinco.

Tanto los socios como los empleados a contratar, trabajan ocho horas diarias de lunes a viernes, totalizando 40 horas semanales. El salario nominal de los socios y de los PM es USD 1.300, Diseño Gráfico USD 1.100 y Redacción de Contenido USD 800. A partir del tercer año, los salarios anuales son calculados desde el momento en que cada empleado ingresa a la empresa.

4.4 Proyección de flujos de ingresos y egresos²⁸

Se proyectan cinco líneas de ingresos dentro del producto a vender denominado "Marketing digital": servicio de gestión (precio base) representa el 29,82% de los ingresos, redacción de contenidos (28,63%), diseño gráfico (34,35%), desarrollo web (2,1%) y gestión de la publicidad digital (5,1%). Los ingresos totales aumentan 181%, 81%, 31% y 17% del segundo al quinto año respectivamente.

La estructura de costos está compuesta mayoritariamente por salarios del personal, los cuales representan en promedio el 87,8% de los costos totales. El segundo más significativo es el alquiler del lugar de trabajo que cuya media es de 6,6%. Por último, los costos operativos que en promedio representan un 5,6%. Los costos totales crecen un 93%, 55%, 24% y 14% del segundo al quinto año.

4.5 Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido: TIR / VAN

Para los cálculos financieros, el valor residual del negocio se fija en USD 79.800 (el doble del valor inicial) y se genera por la venta de la marca Origami a un tercero. Dicho valor se determina en parte

²⁸ Anexo 15: Estructura de Ingresos y Costos

porque se estima una empresa en marcha, compuesta por gente formada, mandos medios estables, vasto conocimiento en el rubro, una cartera de clientes y crecimiento sostenido de los ingresos. A su vez, se considera que la empresa sobrevivió a los primeros años que son los más complicados.

Realizando la proyección del flujo de fondos a 5 años, el mismo genera un VAN de USD 115.910 y TIR de 44%. El mismo es viable dado que la TIR es mayor que la TRR y que el VAN es positivo.

El período de repago de la inversión inicial es de aproximadamente 3 años y 4 meses, asumiendo que toda la inversión se realiza en el momento cero.

4.6 Evaluación del riesgo

El mayor riesgo de Origami a nivel financiero es que exista un atraso en el pago de los clientes dado que los costos mensuales son fijos y exigibles. A su vez, existen otros dos riesgos: la no captación de clientes en las cantidades previstas, lo cual podría derivar en la imposibilidad de hacer frente a las obligaciones y la reducción de los precios que se cobran a los clientes a causa del aumento en la intensidad competitiva dentro del nicho.

4.7 Sensibilidad a variables críticas²⁹

Caída de precios. Se analizaron dos escenarios: una disminución de un 10% y de un 15% de los precios.³⁰ En ambos escenarios, la mejor forma de mitigar la fuerte baja de la rentabilidad es aplicando dos medidas: 1) disminuir los salarios en la misma cantidad porcentual que los precios³¹ y 2) aumentar la cantidad de proyectos que cada empleado puede gestionar, lo cual disminuye la cantidad de personal contratado. Aplicando dichos cambios, una baja del 10% de los precios resulta en una disminución del 10,2% del VAN mientras que la baja del 15% lo disminuye un 18,49%. De todos modos, llevar adelante ambos ajustes solo sería viable en una situación extrema, ya que se les estaría pidiendo a los empleados que gestionaran más proyectos a cambio de un menor resarcimiento económico. En caso de poder llevar a cabo una de las dos medidas, es recomendable aplicar la disminución de los salarios ya que compensa en mayor medida la baja de los precios. En esta situación, una baja del 10% de los sueldos soporta una caída del 23,1% de los precios ya que en ese momento el VAN es 0 y una disminución del 15% de los salarios resiste una baja de 26,9% de los precios. Si no se realizaran ajustes en los sueldos, los precios pueden caer hasta un 15,65%. En conclusión, el Proyecto resulta sensible a la caída de los precios de venta y para mantener la viabilidad del mismo es necesario realizar una reducción adecuada de la remuneración de los empleados y/o de los recursos humanos.

Caída de Clientes. Ante una eventual captación de un cliente menos por año (16,7% de la clientela), el VAN cae un 20% mientras que si se captan dos clientes menos por año (33,3% de la cartera), la disminución es de 39,4%. Estos cálculos demuestran que los costos y los ingresos se relacionan de forma casi proporcional. Por ende, es altamente improbable que los cambios en esta variable conduzcan el VAN a 0.

En conclusión, si bien el Proyecto es sensible a la captación de clientes, no lo es tanto como los precios producto de la reducción de los recursos humanos necesarios a causa de la menor cantidad de clientes.

²⁹ Anexo 16: Análisis de Sensibilidad

³⁰ Se emplearon dichos porcentajes de caída (10 y 15%) debido a que los precios fueron validados de antemano con potenciales clientes y se trata de un segmento crecimiento.

³¹ Esta medida se aplica para simplificar el análisis de la sensibilidad, ya que se reconoce la imposibilidad legal de disminuir los salarios. La política real sería comenzar del año 1 con los salarios más bajos.

Bibliografía

- Agile Marketing. Accedido el 1 de junio, 2016, desde <https://agilemarketing.net>
- Bop Desing. Accedido el 10 de mayo, 2016, desde <https://bopdesing.com>
- Centro de Investigaciones Económicas. *La industria publicitaria y su impacto en la economía uruguay*. Accedido el 24 de abril, 2016, desde www.equipo.com.uy/wp_content/uploads/2015/12/Presentacion_CINVE_AUDAP_4_12_2015.pdf
- El País. *El Uruguay que entra al futuro*. Accedido el 27 de mayo, 2016, desde <http://www.elpais.com.uy/que-pasa/uruguay-entra-futuro-industria-software.html>
- Equipos Consultores. *El panorama de las agencias en Uruguay*. Accedido el 30 abril, 2016, desde http://www.equipos.com.uy/noticias_despliegue.php?i=141
- Equipos Consultores. *Estudio del Mercado Publicitario Uruguayo de diciembre de 2015*, accedido el 27 de mayo, 2016 desde <http://www.elpais.com.uy/el-empresario/notable-arraso-agencia-preferida-anunciantes.html>
- Gallito.com. Accedido el 28 de mayo, 2016, desde <http://www.gallito.com.uy>
- Hubspot. *El Estado del Inbound 2016*. Accedido el 30 de mayo, 2016, desde <https://www.hubspot.es/estado-Inbound>
- Lusch .R, *It's all B2B... and beyond: Toward a systems perspective of the market*. Accedido el 20 de mayo, 2016, desde <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850110001082>
- Social Mood. Accedido el 23 de abril, 2016, desde <https://socialmood.com>
- Uruguay XXI. *Informe de Servicios Globales 2015*. Accedido el 4 de mayo, de 2016 desde <http://goo.gl/9F0Fud>

ANEXOS

Anexo 1: Acuerdo de alcance con los emprendedores

El presente Plan de Negocios no ha sufrido ninguna restricción en la profundidad del desarrollo y estudio del mismo.

Anexo 2 - Sugerencias sobre próximos pasos a dar en el proyecto

El proyecto necesita de un marco temporal previo de tres meses para su implementación y puesta a punto, dónde se desarrollarán de las siguientes actividades:

1. Fijar reuniones, preliminares al lanzamiento, con las empresas B2B que mostraron interés en ser “clientes pilotos” durante el desarrollo del plan: Intermedia y Lynkos, que pertenecen al segmento A y B respectivamente.
2. Creación de una sociedad formal: Significa crear la empresa Origami en función de los siguientes requisitos:
 - Creación de SRL. Inscripción en BPS, DGI, MTSS, BSE, CUTI.
 - Confeccionar el Estatuto social, inscripción y publicación en el Registro Nacional de Comercio.
 - Celebrar asambleas y fijación de cargos y responsabilidades
 - Registrar patente de marca “ORIGAMI”
 - Confeccionar documentos comerciales (facturas, recibos)
3. Definir con anterioridad políticas claras: comerciales, financieras, de recursos humanos y tecnológicos, con el objetivo de operar en un entorno claro y establecido.
4. Realizar un acuerdo claro entre emprendedores para definir políticas aplicables a ellos; ejemplo: carga horaria, retiros, tareas, etc.
5. Apertura de cuenta bancaria
6. Alquiler de espacio laboral; Sinergia.
7. Asociarse a Hubspot; esto implica: realizar los exámenes correspondientes para obtener certificación en Inbound Marketing y comenzar a abonar los 200 dólares por mes para ser partnership.

Posterior al inicio del proyecto, el *know how* adquirido del sector de la Tecnología (TIC) se vinculara y extenderá al sector de la Consultoría de negocios (BPO), ya que poseen características y operativas similares. Ambas comercializan sus productos/servicios para empresas en el exterior.

Anexo 3 - Modelo de Osterwalder

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentos de consumidores
Aporte de inversores. Hubspot Empresas proveedoras	Relevamiento, diagnóstico y capacitación.	Foco de servicios en empresas B2B. Estrategia integral de Inbound Marketing	Semanal: envío de material para aprobación.	Empresas uruguayas exportadoras de servicios globales. Segmento A: Servicios profesionales Segmento B: Plataformas digitales
	Diseño e implementación.		Mensual: reporte de resultados y planificación del mes.	
	Evaluación.	Modelo de precios y estrategias flexible.	Trimestral: planificación de estrategias	
Retroalimentación.	Forma de trabajo: Marketing ágil			
Recursos clave		Canales		
Recursos Humanos		Difusión: estrategia de Inbound Marketing.		
Plataforma Web		Plataformas digitales (sistema de gestión, Hubspot, mail)		
Partner de Hubspot				
Costos			Ingresos	
Costos Fijos: personal, alquiler, estrategia de marketing, Hubspot.			Servicios por hora: Contenido, diseño gráfico, desarrollo web y producción audiovisual	
Costos variable: freelancers y costos operativos.			Servicios de Gestión: "precio base" mensual.	
			Gestión de publicidad en internet.	

Anexo 4 - Glosario de términos relevantes

Los términos se encuentran ordenados alfabéticamente.

B2B: B2B es la abreviación para Business to Business, empresas que se dedican a vender servicios a otras empresas y no precisamente a particulares. El término, aunque también se refiere a la sencilla compra-venta de producto, se usa para diferenciarlo del B2C, que es el Business to Customer que casi todos conocemos.

Blogging: acción de gestionar un blog. Un blog es un sitio web que incluye, a modo de diario personal de su autor o autores, contenidos de su interés, actualizados con frecuencia y a menudo comentados por los lectores. Hoy día el blogging es uno de los servicios de Internet más populares para empresas.

BPO: es la subcontratación de funciones del proceso de negocio en proveedores de servicios, ya sea internos o externos a la empresa, usualmente menos costosos o más eficientes y eficaces. Incluye la subcontratación de: atención al cliente, administración de RRHH, contabilidad, administración tecnológica.

Branding: término empleado en marketing que implica crear imagen de marca, o dicho de otra forma, presentar un único mensaje sobre la empresa, sus productos o sus servicios.

Contenido Digital: cualquier forma de datos o información en forma digital (archivos electrónicos), en oposición a la forma física. Algunos ejemplos son: gráficos, fotos, videos, documentos de investigación, artículos, informes, estadísticas de bases de datos, planes de negocios, e-libros y música.

Cowork: es una forma de trabajo que permite a profesionales independientes, emprendedores, y pymes de diferentes sectores, compartir un mismo espacio de trabajo, tanto físico como virtual, para desarrollar sus proyectos profesionales de manera independiente, a la vez que fomentan proyectos conjuntos.

Email Marketing: Email Marketing es enviar un mensaje comercial directamente utilizando como canal el email. En su sentido más amplio, cada email que se envía a un cliente o potencial cliente puede ser considerado como email marketing.

Freelance: persona cuya actividad consiste en realizar trabajos propios de su ocupación, oficio o profesión, de forma autónoma, para terceros que requieren sus servicios para tareas determinadas.

Gantic: plataforma de control de horas destinadas a proyectos basado en la web.

Google Analytics: herramienta de analítica web de la empresa Google. Ofrece información agrupada del tráfico que llega a los sitios web según la audiencia, la adquisición, el comportamiento y las conversiones que se llevan a cabo en el sitio web.

Hubspot: es una empresa de analítica web y Marketing Online. HubSpot prevé herramientas para marketing de *social media*, marketing de contenidos, analíticas web, *landing pages* y SEO.

Inbound Marketing: también conocido como marketing de atracción, es una técnica de marketing diseñada para enseñarle a un potencial consumidor qué es lo que tu producto o servicio hace y cómo puede beneficiarle, antes de que él lo compre. En lugar de centrarse directamente en la venta, la estrategia de *Inbound marketing* se centra en informar al potencial consumidor, de forma que éste elija a la empresa por una experta en el tema.

KPO: es la subcontratación por parte de una empresa de aquellas funciones de mayor valor y de procesos intensivos de conocimiento. Es el paso siguiente en la evolución de la externalización después del Business Process Outsourcing (BPO). Incluye la subcontratación de: servicios relacionados con la propiedad intelectual, análisis e investigación de negocios, investigación legal, investigación clínica, publicaciones, investigación de mercado, investigación de inversiones, servicios de ingeniería y de diseño, investigación y desarrollo. En general las áreas cuya naturaleza del trabajo demanda personas especializadas, expertas y con avanzadas habilidades analíticas.

Leads: Anglismo que hace referencia a la persona o compañía que ha demostrado interés en la oferta de la marca, mostrando dicho interés a través de una solicitud de información adicional o acudiendo a los puntos de atención al cliente.

Marketing Ágil: forma de canalizar productivamente la presión que ejerce sobre los departamentos de marketing la exigencia de innovar constantemente, mejorar la experiencia de cliente y estar "siempre conectados", gestionando plataformas propias, produciendo contenidos y diálogo con el cliente.

Marketing In House: empresas que cuentan con una persona dedicada a gestar las acciones de marketing.

Project Manager: es la persona que tiene la responsabilidad total del planeamiento y la ejecución acertada de cualquier proyecto.

SCRUM (metodología de marketing ágil): se basa en adoptar una estrategia de desarrollo incremental, en lugar de la planificación y ejecución completa del producto. Permite basar la calidad del resultado más en el conocimiento tácito de las personas en equipos auto organizados, que en la calidad de los procesos empleados.

SEM: es el acrónimo de *Search Engine Marketing*. Se refiere a campañas de anuncios de pago en buscadores. Es el uso de herramientas y estrategias que ayuden a optimizar la visibilidad y a aumentar la accesibilidad de los sitios y páginas web gracias a los motores de los buscadores.

SEO: es el acrónimo de *Search Engine Optimization*. El posicionamiento en buscadores es el proceso técnico mediante el cual se realizan cambios en la estructura e información de una página web, con el objetivo de mejorar la visibilidad de un sitio web en los resultados orgánicos de los diferentes buscadores.

Servicios Globales: estos servicios, usualmente denominados *offshoring*, son fruto de un modelo de negocios caracterizado por trasladar una actividad y/o proceso interno de una empresa al exterior, ya sea mediante la subcontratación de un proveedor en el extranjero o el traspaso de dicha actividad y/o proceso a una subsidiaria de la propia empresa en el exterior.

Social Media: la gestión de social media implica la publicación de contenidos digitales en las redes sociales de una empresa en particular de forma de atender un público interesado en dichos contenidos.

TIC: son las empresas que combinan correctamente los conocimientos, prácticas y experiencias para atender tanto la infraestructura de tecnología de información de una organización y las personas que lo utilizan. Asumen la responsabilidad de la selección de productos de hardware y software adecuados para una organización.

Trello / Asana: plataformas para gestión de proyectos basado en la web.

Anexo 5 - Entrevistas

5.1 Entrevistas en Profundidad

Preguntas guía de entrevistas en profundidad

1. ¿Cuáles son los esfuerzos de Ventas & Marketing de su empresa? Ejemplos y principales desafíos.
2. ¿En qué se diferencia su empresa a las empresas B2C?
3. ¿Qué importancia le da actualmente Marketing & Ventas?
4. ¿Cuánto invierten acciones de Marketing actualmente?
5. ¿Sus competidores qué acciones realizan?
6. ¿Qué factores harían que se decida a contratar una agencia dedicada a resolver su estrategia digital?
7. ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir en Marketing dado el modelo explicado?

Principales citas de entrevista con Martín Alcalá Rubí, CEO Tryolabs - Fecha: 18/05/2016

- “Nuestro principal desafío es poder **captar clientes desde Inbound marketing** dado que son los clientes más calificados e informados para contratar nuestros servicios..... A pesar de que en un principio nuestra forma de crecer fue desde *outbound* actualmente nos dimos cuenta que la principal forma es generar y difundir contenido de valor, optimizar el SEO y lograr que los potenciales clientes nos contacten a nosotros.”
- “Desde nuestros comienzos tuvimos ciertos contactos con agencias de publicidad digital y llegamos a realizar algunas acciones de *SEM* con ellas. Sin embargo, **nunca terminamos realizando acciones sostenidas con ellas dado que no terminan de entender nuestra lógica de negocios**. Las agencias de publicidad digital en Uruguay son muy buenas entendiendo a las empresas B2C pero se les complica para entender nuestro segmento de clientes y lenguaje de comunicación”.
- “Actualmente contamos **con una persona de marketing in-house que se dedica a gestionar y redactar contenidos, que nos posicionan bien orgánicamente, y al manejo de redes sociales**. Nuestro fundamental objetivo es que si alguien en EEUU busca “Machine Learning Development Shop” nosotros podamos rankear en los primeros lugares..... Más allá de esto, **también contamos con un pool de 3 diseñadores gráficos** que nos ayudan de forma semanal con nuestros gráficos para Social Media, brochures, email marketing y otras necesidades que surgen diariamente.”
- “Fundamentalmente, nuestra **captación de clientes es de mediano plazo**. La decisión suele tomar entre 1 a 2 meses y nos apoyamos con todo el material que tenemos a nuestro alcance para convencerlo.”
- “Las diferencias con las empresas B2C son evidentes y considero que **el conocimiento de la industria del software (en este caso) es clave para poder ejecutar una buena estrategia de marketing**; este conocimiento lo tomo como un factor clave para plantear la posibilidad de contratar una agencia”.
- “Hace 1 año y medio para renovar la web y nuestra imagen empresarial contratamos una agencia de diseño de EEUU y nos cobraron USD 10.000 por la web y la estética. No fue una mala experiencia global pero hay muchísimas cosas que podrían haber salido mejor. La clave creo es que no somos un cliente grande para ellos.”
- “Actualmente **invertimos unos USD 2.000 mensuales** entre los recursos internos, conferencias, generación de contenidos, diseños, email marketing & comunicaciones corporativas. El presupuesto mayormente.”

- “La posibilidad de **descentralizar la redacción de contenidos sería algo muy valioso para nosotros**, es algo que nos ha dado buenos resultados de tráfico y clientes pero sabemos que hay mucho potencial para explotar.”
- “El marketing digital es todo un mundo, manejarlo bien no es sencillo y hay muchas empresas que se están dedicando a explotarlo tanto en Uruguay como en EEUU. **Todavía hay oportunidades**”.

Principales citas de entrevista con Mario Val, CEO Intermedia - Fecha: 23/05/2016

- “Tenemos grandes **oportunidades de seguir creciendo nuestros servicios** de business intelligence en la región y fundamentalmente por la representación del producto Qlik a través del marketing digital. Debido a prioridades, no hemos ejecutado estrategias continuas.”
- “El encargado de realizar o que se realizan las acciones de Marketing soy fundamentalmente yo.”
- “Ahora queremos renovar nuestra web y **empezar con una política estética más cuidada**. Con esto, salimos a cotizar con 2 agencias de desarrollo web y 2 agencias digital. De las 4 agencias, solamente 1 nos hizo seguimiento y realmente no nos convenció. Creo que no expresamos bien lo que queríamos (risas)”.
- “**Nuestros clientes suelen tomarse 2-3 meses para decidir comenzar con nosotros** una relación laboral. Lo interesante, es que este cliente luego suele tener una relación de varios años con nosotros. Nuestro primer cliente, hace más de 15 años, sigue con nosotros... vale la pena esperar estos 2 meses.”
- “Hoy por hoy **los clientes nos contactan principalmente a través de la web**; no tenemos muy claro desde dónde llegan a nuestra web. Es una cuenta pendiente analizar esto.”
- “Nuestra inversión puntualmente hoy está abocada a renovar nuestra página web. **Tenemos pensado invertir entre 10k para esto** y luego comenzar a respetar la estética, comunicar de forma sostenida en redes sociales y como resultado final, aumentar nuestra captación de leads.”
- “Considero que posterior a la renovación de la web estamos en condiciones de comenzar a **invertir en una estrategia integral digital que sea abordada con profesionalismo**. Internamente no tenemos los recursos y conocimientos para hacerlo, la solución sería tercerizar. Creo que **comenzar con USD 2.000 e ir creciendo sería algo que estamos dispuestos**”.
- “Sin dudas precisamos ver resultados en leads calificados, apuesto a que realizar un trabajo sostenido y profesional es la mejor forma de afrontarlo”.
- “Si llegan a realizar este proyecto, estaría muy interesado en que Intermedia funcione de cliente piloto. Le veo un muy buen match con nuestras necesidades”.

Principales conceptos de entrevista con Federico Pascual, Growth en MonkeyLearn - Fecha: 02/06/2016

- Esfuerzos de Marketing dedicados a obtener leads que consuman su plataforma. Los leads son luego tratados por 2 ejecutivos comerciales.
- La inversión actual de marketing es fundamentalmente en creación y difusión de contenidos y diseño gráfico.
- Considera a la estrategia de Inbound marketing como la única que les ha funcionado para captar clientes.
- Federico, referencia de marketing en MonkeyLearn, maneja actualmente 3 proveedores de diseño gráfico y gestiona contenido digital de forma interna.

- Cree que fundamentalmente contrataría a una agencia que le permita centralizar los diseños y redacción de contenidos, alineados bajo un mismo concepto estético y con conocimiento del área.
- Actualmente invierten USD 3.000 mensuales entre recursos internos de redacción, diseño e investigación para marketing.
- Ve la oportunidad de tercerizar con una agencia de marketing de forma de abocarse 100% a la gestión comercial y desarrollo de producto.

Principales conceptos de entrevista Sarah Yodice, Ventas en CEPA Safe Drive Fecha: 15/06/2016

- La empresa, dedicada a capacitación de flotas, opera en 5 mercados: Brasil, México, Colombia, Argentina (nuevo) y Uruguay.
- Actualmente invierte USD 5.000 mensuales entre dos agencias uruguayas: Shift y Pimod. Entre estas agencias divide la gestión de publicidad, redes sociales y diseño gráfico.
- Su principal captación de clientes es desde la web y luego se gestionan con ejecutivos de ventas (como Sarah).
- La estrategia de marketing se define de forma conjunta entre el departamento de ventas y las agencias. Comentó que hay algunas desconexiones a la hora de mantener una estética e imagen de marca. Han pensado en redactar artículos pero no se realiza por falta de tiempo/recursos.
- El principal desafío es mantener activa la cantidad de *leads* que llegan que son la principal forma de nutrir la capacidad comercial.
- Se ve un principal problema con las agencias que no manejen los términos específicos del rubro y menos aún los relativos a cada país. Es clave poder realizar la comunicación en español y portugués.
- Ve que Origami podría efectivamente ayudarlos a mejorar el desempeño de costo por adquisición al lograr una menor inversión en medios y retornos al mediano plazo por posicionamiento orgánico.
- Comentó que de armar el proyecto de Origami estaría interesada en que se le presente una propuesta comercial.

Principales conceptos de entrevista con Ignacio Galliazi, Product Manager en Lynkos

Fecha: 28/05/2016

- Plataforma para operadores de servicios financieros y seguros (CRM), ahora se está transformando en una business network (como LinkedIn, para empresas)
- Campañas de SEO, remarketing y redes sociales (no tienen leads de calidad), los de LinkedIn son de buena calidad pero muy caros.
- En la actualidad, "La estrategia de marketing es 100% online y están cargadas a la red 1k de compañías"
- "En CRM si pones plan de marketing, si aumentas tu inversión aumenta tus clientes"
- "Nos dimos cuenta que si no tenemos una persona en la empresa que absorba los conocimientos del negocio y oficie de nexo con la agencia, no se puede realizar un contenido de calidad" y hace referencia a varias agencias locales.
- "Creo que al ser empresas B2B es necesario colocar una persona dentro de la empresa y hacer un contrato a 6 meses, si no se hace imposible hacer Inbound Marketing y contenidos"
- "Necesitábamos diseñar un logo y nunca entendieron que hacíamos, gastamos USD 2.000"
- "Pasa en las agencias que haces el acuerdo con el comercial/dueño y despues tenes un monton de pasantes que hace un mes que están y al siguiente se van, eso para empresas que venden a empresas es riesgoso, porque requiere capacitación, si vos vendes Lays (producto

de consumo masivo), todo el mundo sabe vender Lays...prefiero que me hagas un contrato a largo plazo y tener la tranquilidad que la persona que va a estar sabe y entiende mi negocio”

- En referencia a Origami, dijo “para mi es fundamental (el servicio), además de los creativos se necesita entendimiento y al ser una startup te tienen que acompañar en el camino”

Principales concepto de entrevista con Alejandro Esperanza y Andrés Israel, CEO y COO en Gurucargo - Fecha: 17/05/2016

- La empresa, es una plataforma que permite a exportadores e importadores cotizar fletes; marítimos, aéreos y terrestres. Actualmente opera en 5 mercados: Brasil, Chile, México, Panamá y Uruguay.
- Destinan USD 8.000 de presupuesto para el área de Marketing, su mayoría en digital.
- Su principal captación de clientes se da desde la web y luego se gestionan con ejecutivos de ventas, que se ponen en contacto telefónicamente con el potencial cliente.
- La estrategia de marketing está dirigida en conjunto por los emprendedores y cuando han querido tercerizar ciertas tareas no tuvieron buenas experiencias.
- Trabajaron con mas de una agencia de publicidad. Consideran que ninguna entendió lo que querían transmitir y las propuestas que le presentaban no estaban a la altura del proyecto. Además dijeron sentirse estafados en ocasiones, en referencia a la comparación de resultados (ejemplo: leads) que mostraba la agencia frente a los que ellos veían y accedían.
- Consideran que el mejor mensaje debe salir desde adentro de la empresa, ya que muchas veces se torna difícil explicar la esencia de lo que se quiere comunicar. El último contacto con agencia fue con una mexicana y tampoco fue una grata experiencia. La agencia demostró no entender las diferencia culturales existentes entre países y realizó todo el material gráfico utilizando términos coloquiales del país.
- El principal fundamento que presentan en contra de las agencias es la poca flexibilidad que tiene éstas a adaptarse a las fluctuaciones características de las startup, ya que el servicio/producto está en constante cambio.
- Además, aclaran que no les parece justo estar invirtiendo en una agencia que te limite las posibilidades y nombraron el ejemplo de que si era necesario un banner más y no formaba parte del número de banner del mes incurridos en el presupuesto no se lo hacían, por lo que terminaban trabajando con freelancer, generando desgaste.
- Se demostraron muy afines con la idea de Origami, y aclararon que hubiera contratado una empresa con estas características que resuelva toda su estrategia de marketing en un principio. Comentan que Origami podría efectivamente ayudarlos a mejorar el desempeño en la captación de clientes.

5.2 Entrevistas Adicionales

Principales conceptos de entrevista con Clarisa Lucciarini, CEO de PIMOD.

- "En PIMOD venimos trabajando hace casi 7 años y claramente se nota un cambio de conciencia por la publicidad digital. En los últimos 2 años venimos creciendo de forma más acelerada."
- "La industria es ultra competitiva y la forma de captar clientes es fundamentalmente a través de demostrar nuestro conocimiento, nuestros resultados con clientes actuales y empezar probando con una campaña chica y crecer acorde a sus expectativas."
- "Contenidos digitales, fuera de imágenes, empezamos a realizar ahora pero de forma muy casera. Sin duda es una vertiente por dónde viene la industria."

- “Nuestros clientes son fundamentalmente empresas B2C uruguayas (en un 90%). Esto se da a que son las empresas que conocemos y dónde podemos relacionarnos mejor con su clientela, dado que entendemos su comportamiento”.
- “Si bien hemos tenido clientes B2B (por ejemplo Lynkos & CEPA) los resultados no fueron los mejores. Creo que no pudimos explotar nuestro potencial al máximo ya que son mercados muy demandantes en conocimiento”.
- Presentó los salarios de Redactores Creativos, Diseñadores Gráficos y Ejecutivos de Cuentas en la agencia.

Principales conceptos de entrevista con Jeremy Durant, Business Principal de Bop Design.

- “Somos una agencia B2B porque comprendemos sus clientes, industrias y que sus resultados se dan a mediano plazo”.
- “Ofrecemos servicios de Diseño, desarrollo web, redacción y medios de forma integral”.
- “Aplicamos la filosofía de Inbound Marketing hacia nuestros clientes y somos los encargados de llevar adelante su comunicación corporativa de forma global”.
- “Dedicamos un equipo fijo a cada cliente que abarca las áreas necesitadas”.
- “Tenemos precio base de USD 1.000 y un mínimo de 100 hs mensuales distribuido en los diferentes servicios. Nuestro precio por hora es de USD 35”

Anexo 6 - Análisis de estrategia empresas B2B

En el cuadro de abajo se detallan las 40 empresas analizadas según si realizan o no estrategias continuas de marketing digital. Se consideran empresas que realizan acciones a aquellas que hayan publicado en redes sociales, corran campañas de SEM o marketing de contenidos (blog, email marketing) en los últimos 6 meses.

No Realizan Acciones Sostenidas	Realizan Acciones
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto Control 2. Broker Ware 3. MH Software 4. Net Masters Top systems 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Abstracta 2. Análoga 3. Altisource 4. Aqua Visum 5. Arkano Software 6. Bantotal 7. Capicua 8. Código del Sur 9. Cofco Agri 10. Conexio Group 11. DVelop 12. Infocorp 13. Ingenious Softwork 14. IGV 15. K2B 16. Kaizen Softworks 17. MonkeyLearn 18. Moove-IT 19. MVD Consulting 20. Octobot 21. Pay True 22. Power Street 23. Pro Internacional 24. Pyxis 25. Quanam 26. Security Advisor 27. Simplifica Software 28. Softruck 29. Top Systems 30. Tryolabs 31. Urudata 32. Uruit 33. Vairix 34. Wyeworks 35. Xmartlabs

Anexo 7 - Inbound Marketing

Las personas cambiaron la forma de comunicarse e interactuar sustancialmente, internet y las comunicaciones digitales crearon un nuevo espacio de conversación y el marketing tradicional tal y como se conoce se está extinguiendo. Se observa que las prácticas tradicionales de marketing están siendo ignoradas como lo revela el estudio estadístico realizado por Hubspot en 2015-2016:



¿Qué es Inbound Marketing?

El Inbound Marketing permite a usuarios y clientes potenciales localizar la empresa en Internet y dar a conocer los productos y/o servicios de la misma. Es hacer que los usuarios encuentren a las empresas, en oposición de la teoría tradicional que fomenta la búsqueda exhaustiva de clientes por parte de las organizaciones. En definitiva, es entender y ayudar al usuario. Es marketing centrado en las personas.

Consiste en otorgar valor de forma no intrusiva ya que la diferencia radical en relación al marketing tradicional recae en que los consumidores no sienten que el fin es conseguir ventas. La clave se centra en crear contenido de calidad (otorgar valor), con el objetivo de minimizar de forma colosal el Coste de Adquisición de usuario.

- Es una **filosofía** porque el comportamiento del usuario cambió radicalmente.
- Es una **metodología** porque se utilizan procesos muy concretos.
- Es una **"caja de herramientas"** porque se dispone de diferentes herramientas para hacerlo: SEO, Social Media, Contenidos, Social Ads, entre otros.

Se trata de un proceso, a medio-largo plazo, que permite conocer mejor al usuario, darle contenido de valor, ayudarlo a entender mejor sus necesidades y finalmente convertirlo en prescriptor del producto/servicio.

La metodología Inbound experimenta diferentes etapas:



1) **Atraer:** Para generar tráfico se utilizan diferentes recursos como Marketing de Contenidos, optimización en motores de búsqueda (SEO) y redes sociales entre otros.

2) **Convertir:** Se deben utilizar todas las técnicas necesarias para convertir el tráfico en una base de datos, con el fin de que las acciones Inbound sean efectivas.

3) **Cerrar:** Una vez obtenida la base de datos, se deben gestionar los registros, integrarlos con un CRM³² o con herramientas de automatización (ejemplo: *lead nurturing*). Así, se crea un flujo de contenidos automatizado y adaptado al ciclo de compra del usuario; relacionado con el lead scoring, determinando el momento oportuno para convertirlo en cliente.

El *lead nurturing* tiene tres finalidades: 1) identificar qué usuarios de la base de datos se encuentran preparados para realizar una compra o una contratación, 2) conseguir que los usuarios que aún no están preparados reciban información valiosa que los ayude para que se preparen para la compra o contratación y 3) los usuarios considerados perdidos puedan ser recuperarlos y comenzar de nuevo el proceso.

4) **Deleitar:** Cuando ya se han conseguido clientes, es necesario y fundamental conservarlos. Para ellos, se requiere mantenerlos satisfechos, continuar ofreciéndoles información valiosa y conservarlos con el fin de convertir ventas en recomendaciones.

Finalmente, hay que considerar que para obtener ventas a través de Inbound Marketing es vital la coordinación y todo debe estar perfectamente integrado.

³² Customer relationship management: Administración basada en la relación con los clientes.

Anexo 8 - Programa Partner Hubspot



Hubspot es un software que combina e integra las principales herramientas de marketing digital. La compañía distribuye el programa de Partners a las agencias digitales y éstas se vuelven promotoras y distribuidoras del software y de la metodología Inbound.

Beneficios de ser Partner de Hubspot

1. Genera nuevos negocios

El programa de Partners de HubSpot ofrece respaldo para las operaciones. Asimismo, brinda capacitación y exposición para la generación inmediata de negocios a través de la metodología Inbound. Las soluciones de Hubspot se enfocan exclusivamente en los resultados para los clientes.

2. Demuestra el ROI

Ser Partner de Hubspot implica tener una visión amplia y fácil de los datos e informes fundamentales para cuantificar de forma rápida el retorno de la inversión del cliente. De esta forma, las agencias agilizan los procesos internos y aumentan la eficiencia operativa. Hubspot permite tener acceso a herramientas de medición avanzadas que verifican cuántas de las visitas de un sitio se convirtieron en clientes.

3. Empresa sólida y confiable

Hubspot permite a sus Partners ofrecer servicios que impulsan las relaciones basadas en la retención, permitiendo obtener ingresos recurrentes y confiables para crecer y escalar en los negocios.

4. Capacitación y certificación

Los partners son provistos de certificaciones y material educativo (e-Books, guías y videos entre otros) para aprender de Inbound Marketing y de Hubspot, para alcanzar el dominio de todas las etapas de la metodología Inbound: desde la creación de contenido para atraer *leads*, hasta el proceso donde existe indecisión por parte del cliente y sobre todo en la parte donde se cierra la venta. Además, los partners cuentan con el respaldo de un coach exclusivo que colabora en la elaboración de la oferta de servicios y en el mejoramiento del departamento de ventas.

5. Todas las herramientas en una sola plataforma

La ventaja de utilizar Hubspot es que engloba todas las herramientas de medios digitales en el mismo lugar y permite medir resultados específicos de cada canal o recurso. Todas las acciones publicitarias se ejecutan de forma coordinada y no aislada.

Es un software All-in-One a la medida de cualquier exigencia, ya que no implica tener un alto nivel de especialización en el mundo digital debido a que Hubspot lo indica de manera fácil y concreta.



6. Leads Scoring

Está comprobado que las estrategias que involucra el Inbound Marketing hace que clientes potenciales lleguen por iniciativa propia, pero no todos los clientes tienen el mismo comportamiento, por lo que HubSpot ofrece una estrategia cualitativa de Lead Scoring para que el departamento Comercial & Ventas evalúen el involucramiento de los clientes y su grado de interés en referencia al producto o servicio que se ofrece.

Anexo 9 - Análisis de la intensidad competitiva ampliada de Porter

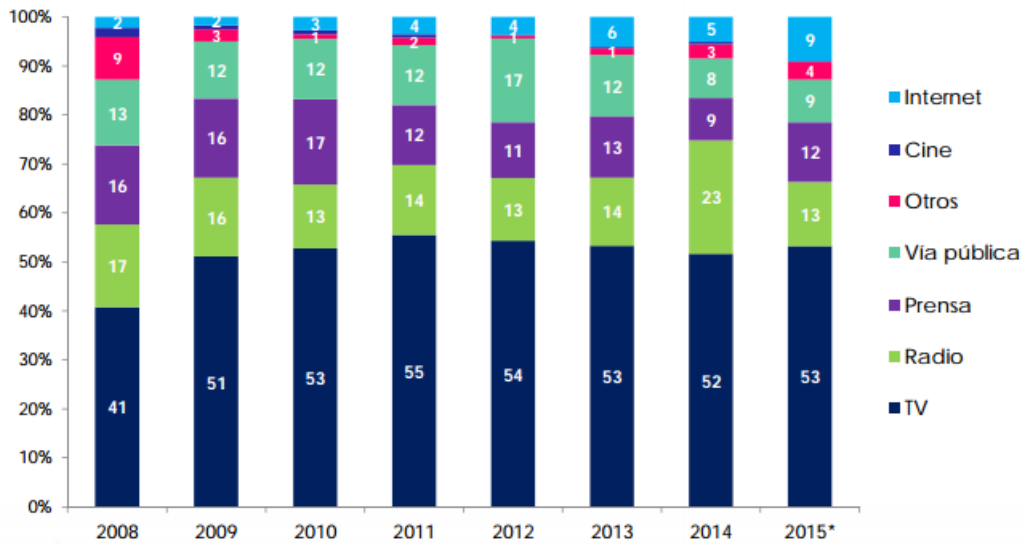
En esta sección se analizan las cinco fuerzas de Porter para la industria de la publicidad digital



Se concluye que el atractivo general de la industria es MEDIO-ALTO.

Anexo 10 - Crecimiento de la inversión en publicidad digital

Distribución de la inversión canalizada por Agencias de Publicidad y de Medios, según tipo de medio



audap

Fuente: Estimaciones de cinve en base a: Encuesta cinve -AUDAP

cinve
CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS



Cinve: La Industria Publicitaria y su impacto en la economía uruguaya. Informe 2015 realizado para Audap.

Anexo 11 - Datos que constatan la efectividad del *Inbound marketing*

1. Las compañías B2B que bloguean entre una y dos veces al mes generan hasta un 70% más de prospectos (personas que demuestran interés) que las que no lo hacen. (**Hubspot**)
2. El 79% de las compañías que poseen blog, reportan un ROI positivo en sus acciones de Inbound marketing. (**Hubspot**)
3. El 93% de los ciclos de compra empiezan con una búsqueda *on line*, lo que justifica por qué es tan importante el SEO para que las empresas aparezcan en buscadores. (**Marketo**)
4. Compañías vieron un 55% de incremento en prospectos cuando aumentaron la cantidad de Landing Pages (páginas de destino³³) alojadas en su sitio web de 10 a 15. (**Hubspot**)
5. Las empresas que usan la automatización de marketing para nutrir prospectos pueden generar hasta 50% más de ventas a un costo 33% menor que con otras tácticas de marketing digital. (**Consultora Global Forrester**)
6. El 84% de las compañías más exitosas están usando o planean comenzar a usar la automatización de marketing entre 2012 y 2015. (**Gleanster**)
7. El Inbound marketing cuesta 62% menos por prospecto que cualquier otra estrategia de marketing tradicional. (**Hubspot**)
8. Los sitios web que tienen entre 51 y 100 páginas, generan 48% más tráfico que los sitios que poseen menos de 50. (**Smart Bug Media**).
9. Casi el 60% de los especialistas en manejos estratégicos de comercialización (mercadólogos) han adoptado estrategias Inbound. (**Hubspot**)
10. El 61% de los consumidores admiten sentirse más cómodos cuando una compañía les ofrece contenido personalizado, además de afirmar que hay mayores posibilidades de comprarle a la misma. (**Hubspot**)
11. Los directores de marketing ven un aumento promedio del 20% en las oportunidades de ventas cuando se hace *lead nurturing* de manera más efectiva. (**Consultora Global Forrester**)

³³ Una página de destino es la página dentro de un sitio web en la que un visitante "destino" proveniente de un anuncio publicitario, un correo electrónico o un banner promocional en el sitio, para que tome una acción deseada como comprar, suscribirse a una lista, descargar una serie de videos o inscribirse en un seminario. La página de destino se utiliza para recibir los visitantes en lugar de enviarlos a la página de inicio.

Anexo 12 - Modelo de contrato Origami

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE MARKETING DIGITAL

En, a ... de de

REUNIDOS

De una parte..... en calidad de (Administrador Único; Consejero-Delegado; Director General ,etc.) de la empresa.....con domicilio en.....calle.....núm.... y C.I. núm....., en lo sucesivo ANUNCIANTE.

Y de otra parte.....en su calidad de (Consejero - Delegado; Director General etc.) de la Agencia de Publicidad.....con domicilio en calle..... núm. y C.I. núm.....en lo sucesivo, AGENCIA.

EXPONEN

I.- Que EL ANUNCIANTE es una compañía que se dedica a

II.- Que LA AGENCIA es una compañía que presta servicios de comunicación y marketing en internet.

III.- Que ambas partes han acordado establecer para el producto o servicio, el presente Contrato que regula las prestaciones del servicio de marketing digital y se regirá por las siguientes:

CLÁUSULAS

1.- OBJETO DEL CONTRATO

El Anunciante encarga a la Agencia de Marketing, quién acepta, la creación realización planificación y distribución de una acción de marketing en internet destinada al servicio o marca XX.

2.- SERVICIOS CONVENIDOS

2.1. - Creación de estrategia de marketing digital (Inbound Marketing)

Son 3 servicios: *Diseño & Branding*, *Publicidad en Internet* y *Marketing de Contenidos*, todos ofrecidos en Español, Inglés y Portugués.

La creación de la estrategia de marketing en internet, se regirán por el siguiente sistema: A) Recolección de información sobre empresa/servicio. B) Estudio, análisis y planificación. C) Presentación de la estrategia de marketing digital. D) Supervisión y responsabilidad en la realización.

2.2.- Servicio de cuentas y contacto (Project Manager)

Para todos los contactos que la cuenta genere, el Anunciante contará con la asistencia permanente de un Project Manager. Él será el coordinador entre el Anunciante y la Agencia.

2.3.- Plan de medios

Los medios destinados a la difusión de las creaciones de contenido realizadas por LA AGENCIA (en cualquier tipo de soportes) será contratada por medio de esta, ya sea de manera directa o indirecta.

3.- SELECCIÓN DE PROVEDORES

Corresponde a LA AGENCIA la elaboración de presupuestos y recomendaciones relativas a la subcontratación de proveedores de producción audiovisual y desarrollo web. Las partes manifiestan la voluntad mutua de trabajar con proveedores que ofrezcan garantías de máxima calidad.

4.- REMUNERACIÓN DE AGENCIA

LA AGENCIA percibirá como contraprestación por la cesión de derechos de explotación de creación de contenido los siguientes ingresos:

Servicios por hora. Incluye redacción de contenido (USD 12) y diseño gráfico (USD 18) y servicios tercerizados de desarrollo web (USD 20) y producción audiovisual (USD 15).

Servicios de gestión. Incluye al desarrollo de la estrategia digital y la difusión de contenidos (publicidad en internet y redes sociales). Estas tendrán un “precio base” de USD 500 por mes.

Gestión de publicidad en internet. El cobro se relaciona a las horas necesarias para gestionar y optimizar la inversión en publicidad digital de cada empresa. Para determinar el precio a cobrar, se multiplican las horas extra de trabajo por el costo del servicios por hora del Project Manager (USD 20). Las primeras 8 horas mensuales de gestión se incluyen en el “precio base”.

5.- FORMA DE PAGO

LA AGENCIA la facturará AL ANUNCIANTE de forma mensual por la inversión realizada en el mes anterior, con vencimiento 30 días fecha factura.

Asimismo, serán facturados mensualmente todos los cargos de medios que se produzcan durante el período del mes facturado.

Si a los 10 días de la recepción de la factura por parte del ANUNCIANTE, éste no ha expresado su disconformidad sobre la misma, se entenderá, por parte de la Agencia, que la misma es conforme.

Si un pago acordado con el ANUNCIANTE es demorado por éste, la AGENCIA podrá suspender el servicio acordado, sin perjuicio de sus anteriores derechos.

Si de mutuo acuerdo entre la AGENCIA y el ANUNCIANTE un pago es demorado a más de 30 días, los gastos financieros que ocasione serán por cuenta del Anunciante.

Las facturas se incrementarán con los impuestos que existan en su día.

6.- PRESUPUESTOS Y ANULACIONES

Todo trabajo que genere un gasto para EL ANUNCIANTE deberá ser objeto de un presupuesto previo, de tal forma que no se asuma ningún compromiso de gastos sin la autorización de EL ANUNCIANTE. Cualquier anulación devengará un cargo mínimo del 50% sobre lo presupuestado, y si el trabajo realizado fuera superior se facturará en función de lo realizado.

7.- DERECHOS DE UTILIZACIÓN

7.1.- De conformidad con lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual los derechos de autor de la obra y creaciones publicitarias que ésta realice en el desarrollo del presente contrato pertenecen a LA AGENCIA por el hecho de su creación. La propiedad de los soportes materiales a los que se incorporan los elementos creados pertenece al ANUNCIANTE, siempre y cuando se haya abonado la correspondiente factura de producción más la comisión por éste servicio.

7.2.- Durante la vigencia del presente contrato LA AGENCIA cede al ANUNCIANTE la exclusividad de explotar las creaciones sobre el producto o servicio.

7.3.- Su utilización fuera de la vigencia del presente contrato requerirá la previa autorización de LA AGENCIA, que tendrá derecho a percibir la remuneración que ambas partes acuerden.

8.- CONFIDENCIALIDAD

Durante el período de validez del presente contrato –también después del mismo-, se considerará secreto comercial y se mantendrá una estricta confidencialidad, de toda la información y materiales aportados por EL ANUNCIANTE, así como el contenido del asesoramiento estratégico que la propia LA AGENCIA pueda ofrecer AL ANUNCIANTE. LA AGENCIA se abstendrá de difundir tales extremos tanto dentro como fuera de su propia organización, excepto en lo que sea estrictamente necesario para el desarrollo efectivo de su trabajo como agente publicitario del ANUNCIANTE.

9.- DURACIÓN

El presente contrato entra en vigor en el día de hoy y tendrá duración de, al menos, 180 días.

10.- FUERO

Para cualquier duda, cuestión o divergencia que pudiera surgir en la interpretación, aplicación o cumplimiento de los presentes Acuerdos, las partes se someten de antemano a la jurisdicción de los Tribunales y Juzgados de _____ con renuncia a los de su propio Fuero, si fuere otro.

Y para que conste su decisión y obligarse mutuamente, suscriben el presente Contrato por duplicado y a un solo efecto, quedando un ejemplar en poder de cada una de las partes.

Por el ANUNCIANTE _____

Por la AGENCIA _____

Anexo 13 - Métricas para medir los resultados de marketing

Las siguientes métricas colaboran con la optimización de la estrategia de Marketing:

1. Referencia de visitas: número de visitantes únicos, páginas vistas y tiempo medio de la visita.
2. Tráfico orgánico: gratuito y procedente de Google (SEO)
3. % de rebotes de páginas importantes: es el % de visitantes que ingresan a la página y en pocos segundos se marchan. Esto permite visualizar las “fugas” de tráfico y optimizar diseño y usabilidad para el mejor funcionamiento de la página.
4. Ratio de conversión: es el ratio de ventas con respecto al número de visitas en la web.
5. Número de links entrantes: son los links externos que apuntan a la web. Para revelarlos es necesario utilizar las herramientas SEO.
6. Embudo de conversión cuando hace una campaña de pago PPC (pago por clic): cuando se lanza una campaña de pago, del tipo adwords o publicidad online se debe medir cuántos usuarios se caen en cada etapa hasta que se genera la venta



Fuente: Seoengoogle.es

7. CPL o coste por lead: cuánto cuesta obtener efectivamente el registro del cliente en la web.
8. Número de interacciones en las redes sociales: número de comentario, likes, entre otros.

Se puede acceder a estas métricas por medio de Google analytics, que ofrece información agrupada del tráfico que llega a los sitios web según la audiencia, la adquisición, el comportamiento y las conversiones que se llevan a cabo en el sitio web.

Anexo 14 - Análisis financiero del proyecto

Origami					
Estado de Resultados (USD)					
	2017	2018	2019	2020	2021
Revenue					
Publicidad digital	\$73.352	\$206.428	\$372.632	\$486.556	\$571.352
Total Revenue	\$73.352	\$206.428	\$372.632	\$486.556	\$571.352
Cost of Goods Sold	\$3.840	\$13.385	\$55.334	\$79.701	\$98.352
Gross Margin	\$69.512	\$193.043	\$317.298	\$406.855	\$473.000
% of Revenue	95%	94%	85%	84%	83%
Operating Expenses					
Engineering	\$4.843	\$46.089	\$70.952	\$93.344	\$111.304
% of Revenue	7%	22%	19%	19%	19%
Marketing/Sales	\$5.542	\$31.896	\$65.507	\$86.846	\$99.430
% of Revenue	8%	15%	18%	18%	17%
Administration	\$83.162	\$98.323	\$109.346	\$115.712	\$119.642
% of Revenue	113%	48%	29%	24%	21%
Total Operating Expenses	\$93.546	\$176.308	\$245.805	\$295.902	\$330.376
% of Revenue	128%	85%	66%	61%	58%
Income Before Int & Taxes	(\$24.034)	\$16.735	\$71.493	\$110.953	\$142.624
% of Revenue	-33%	8%	19%	23%	25%
Income Before Taxes	(\$24.034)	\$16.735	\$71.493	\$110.953	\$142.624
Tax Exp	\$0	\$0	\$19.419	\$33.563	\$43.144
Net Income	(\$24.034)	\$16.735	\$52.075	\$77.390	\$99.481
% of Revenue	-33%	8%	14%	16%	17%

Origami					
Estado de Situación Patrimonial (\$)					
	2017	2018	2019	2020	2021
ASSETS					
Current Assets					
Cash	\$4.664	\$5.677	\$58.118	\$132.037	\$232.278
Net Accounts Rec	\$10.541	\$24.529	\$29.500	\$38.519	\$45.232
Total Current Assets	\$15.205	\$30.206	\$87.618	\$170.556	\$277.510
Gross Fixed Assets					
Less Accum Depreciation	\$5.900	\$13.800	\$17.250	\$21.700	\$22.700
Net Fixed Assets	\$829	\$2.695	\$6.145	\$10.485	\$15.025
TOTAL ASSETS	\$5.071	\$11.105	\$11.105	\$11.215	\$7.675
LIABILITIES					
Short Term Liabilities					
Accounts Payable (30 days)	\$20.276	\$41.311	\$98.723	\$181.771	\$285.185
Salaries Payable (15 days)	\$1.510	\$2.460	\$2.113	\$2.336	\$2.520
Taxes Payable (90 days)	\$2.900	\$6.250	\$7.079	\$8.979	\$10.333
Total Short Term Liabilities	\$0	\$0	\$4.855	\$8.391	\$10.786
TOTAL LIABILITIES	\$4.410	\$8.710	\$14.047	\$19.706	\$23.639
Equity					
Common Stock	\$39.900	\$39.900	\$39.900	\$39.900	\$39.900
Retained Earnings	(\$24.034)	(\$7.299)	\$44.776	\$122.165	\$221.646
Total Equity	\$15.866	\$32.601	\$84.676	\$162.065	\$261.546
LIABILITIES & EQUITY	\$20.276	\$41.311	\$98.723	\$181.771	\$285.185

<i>Origami</i> <i>Flujo de Fondos (\$)</i>					
	2017	2018	2019	2020	2021
BEGINNING CASH	\$39.900	\$4.664	\$5.677	\$58.118	\$132.037
Sources of Cash					
Net Income	(\$24.034)	\$16.735	\$52.075	\$77.390	\$99.481
Add Depr/Amort	\$829	\$1.866	\$3.450	\$4.340	\$4.540
Plus Changes In:					
Accounts Payable (30days)	\$1.510	\$950	(\$347)	\$223	\$184
Salaries Payable (15 days)	\$2.900	\$3.350	\$829	\$1.900	\$1.354
Taxes Payable (90 days)	\$0	\$0	\$4.855	\$3.536	\$2.395
Total Sources of Cash	(\$18.795)	\$22.901	\$60.862	\$87.388	\$107.954
Uses of Cash					
Less Changes In:					
Net Accounts Rec	\$10.541	\$13.988	\$4.971	\$9.019	\$6.713
Gross Fixed Assets	\$5.900	\$7.900	\$3.450	\$4.450	\$1.000
Total Uses	\$16.441	\$21.888	\$8.421	\$13.469	\$7.713
CHANGES IN CASH	(\$35.236)	\$1.013	\$52.441	\$73.920	\$100.241
ENDING CASH	\$4.664	\$5.677	\$58.118	\$132.037	\$232.278

Anexo 15 - Estructura de Ingresos y Costos

	2017											
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	set	oct	nov	dic
Cantidad de clientes	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6
Precio base	500	500	1,000	1,000	1,500	1,500	2,000	2,000	2,500	2,500	3,000	3,000
Cantidad de horas redacción	40	40	80	80	120	120	160	160	200	200	240	240
Precio por hora redacción	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Total redacción	480	480	960	960	1,440	1,440	1,920	1,920	2,400	2,400	2,880	2,880
Cantidad horas desarrollo web			60			60			60			60
Precio hora desarrollo web	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Total desarrollo web	0	0	1,200	0	0	1,200	0	0	1,200	0	0	1,200
Cantidad horas diseño grafico	32	32	64	64	96	96	128	128	160	160	192	192
Precio hora diseño grafico	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Total diseño gráfico	576	576	1,152	1,152	1,728	1,728	2,304	2,304	2,880	2,880	3,456	3,456
Cantidad horas gestión publicidad	0	0	4	4	8	8	20	20	20	20	28	28
Precio por hora gestión	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Total gestión publicidad	0	0	80	80	160	160	400	400	400	400	560	560
TOTAL VENTAS	1,556	1,556	4,392	3,192	4,828	6,028	6,624	6,624	9,380	8,180	9,896	11,096
CV desarrollo web	0	0	960	0	0	960	0	0	960	0	0	960
TOTAL CV	0	0	960	0	0	960	0	0	960	0	0	960

	2018											
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	set	oct	nov	dic
Cantidad de clientes	7	7	8	8	9	9	10	11	12	13	14	15
Precio base	3,500	3,500	4,000	4,000	4,500	4,500	5,000	5,500	6,000	6,500	7,000	7,500
Cantidad de horas redaccion	280	280	320	320	360	360	400	440	480	520	560	600
Precio por hora redaccion	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Total redacción	3,360	3,360	3,840	3,840	4,320	4,320	4,800	5,280	5,760	6,240	6,720	7,200
Cantidad horas desarrollo web			60			60			60			60
Precio hora desarrollo web	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Total desarrollo web	0	0	1,200	0	0	1,200	0	0	1,200	0	0	1,200
Cantidad horas diseño grafico	224	224	256	256	288	288	320	352	384	416	448	480
Precio hora diseño grafico	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Total diseño gráfico	4,032	4,032	4,608	4,608	5,184	5,184	5,760	6,336	6,912	7,488	8,064	8,640
Cantidad horas gestión publicidad	28	28	32	32	40	40	40	48	52	52	56	64
Precio por hora gestión	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Total gestión publicidad	560	560	640	640	800	800	800	960	1,040	1,040	1,120	1,280

TOTAL VENTAS	11,452	11,452	14,288	13,088	14,804	16,004	16,360	18,076	20,912	21,268	22,904	25,820
---------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

CV desarrollo web	0	0	960	0	0	960	0	0	960	0	0	960
-------------------	---	---	-----	---	---	-----	---	---	-----	---	---	-----

TOTAL CV	0	0	960	0	0	960	0	0	960	0	0	960
-----------------	----------	----------	------------	----------	----------	------------	----------	----------	------------	----------	----------	------------

Totales					
	2017	2018	2019	2020	2012
Precio Base	21.000	61.500	111.000	145.500	171.000
Redacción	20.160	59.040	106.560	139.680	164.160
Desarrollo Web	4.800	4.800	8.000	8.000	10.400
Diseño Gráfico	24.192	70.848	127.872	167.616	196.992
Gestión de Publicidad	3.200	10.240	19.200	25.760	28.80
Total Ventas	73.352	206.428	372.632	486.556	571.352
Total Costo de Ventas	3.840	3.840	6.400	6.400	8.320

Anexo 16- Análisis de sensibilidad

	Sueldos -10%	Sueldos -10% y +1 proy/persona
Precio -10%	VAN = 97.124 TIR = 40%	VAN = 104.086 TIR = 42%
Disminución VAN	16.2%	10.2%
Precio - 15%	VAN = 88.101 TIR = 38%	VAN = 94.481 TIR = 39%
Disminución VAN	24%	18.49%

PRECIO	VAN	TIR
ACTUAL	115.910	44%
-10%	42.330	24%
-15%	4.950	13%
-15,5%	1.203	12%
-15,6%	454	12%
-15,65%	0	12%

Precio	Sueldos	VAN	TIR
-10%	-10%	97.124	40%
-15%	-10%	60.334	30%
-20%	-10%	23.329	19%
-22%	-10%	8.342	15%
-23%	-10%	849	12%
-23,1%	-10%	0	12%

Precio	Sueldos	VAN	TIR
-15%	-15%	88.101	38%
-20%	-15%	51.310	27%
-25%	-15%	14.172	16%
-26,5%	-15%	2.932	13%
-26,7%	-15%	1.433	12%
-26,8%	-15%	684	12%
-26,9%	-15%	0	12%

TOTAL CLIENTES	VAN	TIR	Disminución VAN
30	115.910	44%	-
25 (-1 por año)	92.635	38%	20.1%
20 (-2 por año)	70.229	32%	39.4%