



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Administración de Negocios

Mudbirds

Autor: Patricio Ezequiel Diamanti

DNI: 33.524.681

Mentor: Rolando Meyer

Buenos Aires, diciembre 2020



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Magíster en Administración de Negocios



Autor: Patricio Ezequiel Diamanti

DNI: 33.524.681

Mentor: Rolando Meyer

Buenos Aires, diciembre 2020

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen Ejecutivo	3
Agradecimientos	4
1. El Cliente	5
2. La Propuesta de Valor	20
3. El Product Market Fit	25
4. El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria	28
5. El modelo de negocios	40
6. Go to Market Plan	45
7. Recursos, procesos y plan operativo del negocio	51
8. Implementación del Negocio	56
9. Equipo emprendedor, estructura directiva	59
10. Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión	62
11. Condiciones para la viabilidad de negocio	64
12. Fuentes y Bibliografía	68
13. Anexos	70

RESÚMEN EJECUTIVO

Mudbirds nace en el año 2018 a partir de una oportunidad de Juan Ignacio Charró, su fundador, de iniciar un emprendimiento personal sobre acciones disruptivas y sustentables en el mundo de la publicidad exterior luego de trabajar durante más de 18 años en la industria de la publicidad. Su objetivo estaba orientado a no quedarse en un formato delimitado, sino a ir en busca de esas experiencias novedosas y creativas que impriman una diferencia y creen valor publicitario para las marcas interesadas en el desarrollo de proyectos sustentables sobre publicidad en la vía pública.

Juan Ignacio dio sus primeros pasos en el mundo de la publicidad trabajando en áreas de planificación de campañas de comunicación en medios como TV, radio, vía pública, gráfica y digital, dentro de Mindshare y Brand Connection, con casi 20 años de experiencia en el sector de publicidad, sumado a un talento y pasión aplicada cada día que lo diferencian en temas referidos al arte urbano.

En una conversación en la cafetería del campus con María Eugenia Charró, me comentó acerca del emprendimiento de Juan Ignacio, su hermano, un original proyecto 100% sustentable sobre servicios B2B de publicidad en vía pública, lo que inmediatamente me generó curiosidad y luego de repetidas conversaciones, decidimos encararlo juntos.

Durante el TFG avanzaremos por separado abordando en forma convergente cada modelo de negocios. María Eugenia Charró trabajará en el crecimiento de Argentina, mientras yo me focalizaré en la escalabilidad del proyecto hacia otros países de la región, con un fuerte foco en la diferenciación y agregado de valor a las marcas a través de la personalización y la sustentabilidad.

AGRADECIMIENTOS

A Ivanna Meder, mi novia, por acompañarme en todo este tiempo. Fue determinante su apoyo para atravesar un año 2020 distinto y lleno de incertidumbre.

A Eugenia Charró, coautora y compañera de proyecto, quien aportó la idea de profesionalizar y buscar escala sobre este proyecto unipersonal. Por su esfuerzo, disciplina, y trabajo en equipo, que permitieron cumplir a tiempo con cada entrega y continuar agregando valor.

A Juan Ignacio Charró, socio fundador de Mudbirds, quién nos brindó su tiempo, experiencia y posibilidad de continuar con el desarrollo de su startup, con un alto nivel de compromiso y pasión durante este proceso de crecimiento.

A Rolando Meyer, nuestro mentor, quién nos apoyó en momentos llenos de incertidumbre y nos desafió de manera constante para generar mejores ideas e ir en búsqueda de una diferenciación real.

Además, agradecer a todos los profesores del EMBA de la universidad de San Andrés por la búsqueda de la excelencia y pasión que transmiten en cada clase.

A todos los amigos que conocí en el EMBA, grandes profesionales y personas, los cuales también contribuyeron al aprendizaje durante la maestría.

Finalmente, de Arcos Dorados a Ernesto Reichart, quién me dio la oportunidad de cursar el programa completo del máster brindándome una beca de estudios y por sobre todo libertad, para cumplir con el programa de manera completa en un año desafiante.

1. EL CLIENTE

1.1 Descripción de la necesidad

En el mundo actual, existe una gran competencia entre las marcas. Una competencia por convencer a su público target en que cada una de ellas es nuestra mejor alternativa.

La variada oferta y cantidad de productos y servicios, sumado a la exposición constante de estímulos que recibimos a través de diferentes medios de comunicación, hace que sea cada vez más complejo conquistarnos como nuevos clientes.

Esto obliga a las marcas a buscar en nuevos mecanismos de diferenciación sobre su competencia directa e indirecta. El objetivo que persiguen las principales marcas es estar primeros en nuestro pensamiento “top of mind” antes del momento clave en el que decidimos realizar la compra de un producto o la contratación de un servicio, donde captar la atención y ser relevantes se vuelve una necesidad dentro del escenario de competencia actual.

Para ello existen diversos canales para transmitir un mismo mensaje y entre ellos se encuentran la TV (abierta y por cable), Medios Digitales, Gráfica, Radio, Publicidad Exterior, Cine y POP (Point Of Purchase)¹. Dentro de cada uno de los medios mencionados existen diferentes alternativas tradicionales y no tradicionales. A partir de estas alternativas de comunicación, surgen algunas cuestiones antes de comenzar con la planificación de cualquier campaña publicitaria:

¿Cómo lograr diferenciarse del resto de las marcas si todos tienen la posibilidad de acceder a los mismos métodos y canales publicitarios?

¹ Anexo 1 – Distribución de la inversión publicitaria Argentina (2018).

¿Hay algún sistema donde creemos que puede haber mayor oportunidad para hacerlo, mejorando la atención y siendo coherentes con el plan de comunicación de la marca?

¿Cuál es el mejor método o combinación de métodos para maximizar el retorno de la inversión en publicidad? ¿Cuál es el mejor medio y formato para transmitir de manera efectiva el mensaje?

En un mundo en donde la economía verde y el cambio climático ganan cada vez más importancia en la agenda de las principales ciudades del mundo, ¿cómo satisfacer necesidades publicitarias tradicionales ofreciendo productos y servicios que garanticen sustentabilidad, desarrollando acciones de comunicación sin ultrajar el medio ambiente y captando la atención de clientes con alta conciencia ambiental?

Nuestro foco estará en aquellos clientes que decidan realizar **campañas en la vía pública (OOH)** contribuyendo a la crisis ambiental que sufre el planeta y las escaseces ecológicas, a través de alternativas no tradicionales y coherentes con el plan integral de comunicación de las marcas.

1.2 Descripción de los segmentos de clientes que tienen el problema

Dentro de la industria de publicidad, existen **3 grandes grupos de clientes:**

I. Anunciantes Directos

Son aquellas empresas que desarrollan sus propios productos y campañas publicitarias. Este segmento busca tener contacto directo con los medios de comunicación y así definir ellos mismos y sin la ayuda de intermediarios, la mejor opción a utilizar para cubrir su necesidad. En la práctica esto existe, pero no suele ser muy común, ya que trae como consecuencia que todos los medios de comunicación

quieran tener contacto con ellos para conocerlos y ofrecerles sus servicios como “la mejor alternativa”. Situaciones que insumen tiempo vinculado a múltiples reuniones, comunicaciones telefónicas y flujos de mails. Producto de todo lo descripto anteriormente surge que la mayoría de las compañías (más del 70% de los encuestados) prefieren confiar esta tarea a una empresa externa. Ahí es donde aparecen 2 nuevos segmentos de clientes como “la solución” necesaria para intervenir en el contacto con los diversos medios y resolver las necesidades de comunicación que tienen. Estos son Centrales de Medios y Agencias de Publicidad, que describiré en los dos puntos siguientes.

II. **Agencias de Publicidad**

Son aquellas que brindan un servicio integral de comunicación publicitaria a sus clientes. Están involucradas desde el momento en que se las contrata en todos los procesos asociados a la imagen y el mensaje de cada producto o servicio y cómo llega a los consumidores (packaging, POP, medios de comunicación, etc.). Son los responsables de desarrollar ideas creativas e históricamente, desde antes de que existieran las Centrales de Medios (ampliaré en el siguiente punto), quienes estaban en contacto con los medios de comunicación. La agencia de publicidad se encarga de planificar y realizar comunicaciones masivas y proveer su talento para el desarrollo de las ventas. Su objetivo es dar a conocer un producto, servicio o marca. Mediante los medios tradicionales, como son la televisión, radio, prensa, vía pública; o bien, los canales online: website, redes sociales, radio online y foros, buscando siempre posicionar un producto o servicio en la mente del cliente.

Habitualmente, las agencias de publicidad realizaban todos los aspectos que guardaban relación con las campañas, desde su creación hasta la inserción en los medios. Sin embargo, en los últimos años ha

estado ganando cada vez mayor relevancia un nuevo personaje en el sector de la publicidad que ofrece unos servicios más amplios, las centrales de medios.

III. Centrales de Medios

A diferencia de las agencias de publicidad mencionadas en el punto anterior, una central de medios es quien define el plan de acción que le indica a cada cliente los canales y el mensaje a transmitir (define la estrategia de distribución antes de realizar la campaña publicitaria). Así, las centrales de medios se posicionan como expertos en la planificación, negociación y compra de espacios en medios online y offline siendo en muchos casos los dueños de estos espacios publicitarios. De esta manera, al adquirir grandes volúmenes de espacios con fines publicitarios, cuentan con un mayor poder de negociación obteniendo mejores precios y beneficios.

Una vez aprobado por el cliente, son los responsables de implementar la campaña, controlar que todo se desarrolle como fue planificado y realizar un análisis de los resultados con los que “retroalimentan” la acción publicitaria, mejorándola en futuras campañas (mayoría de las centrales).

En conclusión, las agencias de publicidad necesitan a las agencias de medios y viceversa. Una agencia de publicidad es un aliado perfecto para una empresa que ya cuente con un departamento de marketing encargado de realizar la planificación de medios, mientras que una agencia de medios es el aliado perfecto de cualquier empresa con inquietudes sobre cómo llevar adelante un plan publicitario pero que carece de un área especializada que deba desempeñar esa función.

1.3 Descripción de los segmentos que se seleccionaron como target del proyecto

Como mencionan Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, en el libro Generación de Modelos de Negocios: “Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente, si son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos, si requieren un tipo de relación diferente, si su índice de rentabilidad es muy diferente, y si están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta”.

En este caso, dentro del segmento de publicidad seleccionamos como nuestro público principal a las **Agencias de Publicidad (II) y Centrales de Medios (III)** interesadas en el desarrollo de **proyectos diversos en la vía pública** donde sus clientes busquen **personalización** y diferenciación con un método amigable con el medio ambiente, **contribuyendo a la economía del cambio climático**.

Más del 70% de los anunciantes encuestados deciden canalizar sus necesidades a través de las centrales de medios y agencias publicitarias, prefiriendo que sea ahí el contacto y la presentación inicial de la idea. Esto no condiciona la posibilidad de buscar contacto con los anunciantes en forma directa, pero es un proceso más complejo para captar nuevos clientes y requiere de mucha constancia, pero si se logra puede potenciar las gestiones que vienen realizándose en los segmentos elegidos y mejorar los márgenes de rentabilidad en el largo plazo.

En lo que concierne a los segmentos seleccionados, el universo de los principales players se compone de la siguiente manera:

- (12) Principales centrales de medios Internacionales²:



- (10) Principales centrales de medios locales³:



² Principales centrales de medios Internacionales: McCann WorldGroup, Wieden + Kennedy, Grey Group, Ogilvy & Mather, DDB Worldwide, Leo Burnett, CP+B, TBWA Agency, MullenLowe Group, MullenLowe Group, BBDO Worldwide, SAATCHI & SAATCHI y Wunderman Thompson.

³ Principales centrales de medios locales: Be Singular, Eje Publicitaria, Estudio Alpha, La Agencia, La Fusión, Password, PNT, Puro Bla, Selene, 5 Sentidos.

- **(10) Principales agencias de publicidad internacionales⁴**

En este caso el mercado es mucho más amplio y no todas se involucran en la contratación de espacios o activaciones (algunas son exclusivamente creativas), por lo que solo nos enfocaremos en aquellas que participan del proceso de decisión y compra de medios. Detallo alguna de las principales:



- **(10) Principales agencias de publicidad local⁵**



⁴ **Principales agencias de publicidad internacionales:** Publicis Group, GrupM, Havas Group, Dentsu Aegis Network, Omnicom Media Group, IPG Mediabrands, JCDecaux, Mindshare, LATCOM, Clear Channel.

⁵ **Principales agencias de publicidad nacionales:** Anunciar, FC Medios, FG Medios, Ignis, Media Strategy, Midos, Naya, Nextmedia, Quiroga, SGP Multimedia.

Tanto en las centrales de medios como en las agencias de publicidad, el buyer en general es un gerente de medios, gerente de trade, director de cuentas, coordinador o planificador de Medios que constantemente necesitan llevarle a sus clientes (marcas) ideas alineadas a su plan de comunicación. El nombre varía según el tamaño de la empresa quien contrata servicios publicitarios o seniority dentro de la organización, pero en todos los casos está bajo su responsabilidad o la planificación de las campañas publicitarias o la decisión de contratación de servicios publicitarios.

En base a la investigación inicial y las más de 30 entrevistas realizadas durante el presente trabajo, se pudo determinar que el segmento de personas que cumple funciones gerenciales tiene entre 30 y 50 años, son casados con hijos en su mayoría y aquellos que coordinan o planifican son solteros entre 20 y 30 años; profesionales de la publicidad y/o comunicación; pertenecen al segmento ABC1/C2; viven en AMBA; les gusta viajar, hacer deporte; tienen diversos intereses por actividades culturales de educación ejecutiva, lectura; son personas con mucho empuje, emprendedores, en constante networking; buscan capacitarse y desarrollarse para estar en línea con las últimas tendencias en la industria de la publicidad.

1.4 Proceso de validación de la necesidad

En mi trabajo de investigación he realizado entrevistas con los distintos arquetipos de personas quienes reiteradamente transmiten la necesidad de incorporar **métodos alternativos, de impacto y sustentables** que generen atención **diferenciándose del mensaje de la competencia**. Transmiten la obligación de enfocarse y estar constantemente atentos a nuevas oportunidades. Es por ello por lo que la gran mayoría de las empresas dentro de la industria de la publicidad y comunicación trabajan día a día buscando nuevos proyectos para sus clientes, generando oportunidades a nuevas empresas proveedoras en el sector de servicios publicitarios.

Al realizar preguntas concretamente sobre OOH (Out of Home), publicidad fuera del hogar, las respuestas fueron muy similares. La mayoría de los

entrevistados coincidía en que a pesar de que la publicidad en la vía pública es el sistema publicitario más antiguo, continúa siendo un medio de comunicación atractivo y con un enorme potencial de crecimiento por varios motivos. Primero, porque no tiene ninguna barrera de entrada. Las personas no necesitan encender un dispositivo (televisión, radio ó smartphone), comprar una revista o diario, sino que con solo salir de su hogar tienen contacto con la pauta publicitaria. En segundo lugar, porque en la actualidad en Argentina solo se destina del presupuesto de marketing a OOH entre un 10 y 12% y el resto se aplica a otros sistemas. En este sentido, todos los entrevistados manifiestan que existe la posibilidad de redireccionar el presupuesto publicitario si la propuesta lo justifica en términos de retorno de la inversión (ROI) o posicionamiento de una marca. En tercer lugar, existe una oportunidad real desde la innovación. Hoy en día en Argentina se ven muy pocas situaciones con acciones publicitarias fuera de lo convencional. La mayoría de los clientes solo utilizan la comunicación en vía pública a través de soportes tradicionales (muebles urbanos y parques fijos, principalmente) que, en la mayoría de los casos, no logran sorprender al público objetivo.

Por último y no menos importante, consultamos sobre si agregaría valor a las marcas realizar proyectos bajo premisas de sustentabilidad. Todos coinciden en la importancia de trabajar sobre este tipo de proyectos a fin de que las marcas sean coherentes en su mensaje en un mundo que se está volviendo cada vez más consciente sobre el impacto ambiental y más del 50% de los encuestados está dispuesto a pagar un diferencial por este tipo de propuestas.

Las entrevistas realizadas tuvieron dos objetivos esenciales, el primero fue conocer el comportamiento de quienes contratan empresas de publicidad con relación a sus hábitos, y poder definir el mapa de empatía⁶ y el segundo, repasar el proceso desde que se decide dar de alta un nuevo proveedor de publicidad hasta que se aprueba el plan de comunicación.

Con respecto a las costumbres de los entrevistados, se indagó sobre los siguientes puntos:

⁶ Ver anexo 13.2

- Los medios de comunicación (webs, diarios, revistas) que usualmente leen.
- Los tópicos centrales que revisan antes de sub-contratar una empresa de publicidad.
- Las costumbres sobre como buscan referencias y como es el proceso de decisión de que una empresa es de publicidad está entre las mejores alternativas para su cliente.

En el caso del proceso se hizo más hincapié en conocer donde estaban los puntos de dolor de las experiencias actuales y se logró identificar a través del “**Customer Journey**”⁷ donde están las oportunidades de mejora de la experiencia de las personas. Este proceso **consta de cinco etapas**: a) contacto de una marca a una agencia de publicidad o central de medios, b) la agencia de publicidad o central de medios define posibles proveedores y arma un plan junto con un presupuesto detallado para las marcas, c) se presenta el plan a la marcas, d) las marcas aceptan o rechazan la propuesta recibida (si es rechazada se presenta una contra propuesta), e) Se ejecuta el plan definido y aprobado, de acuerdo al presupuesto y especificaciones técnicas detalladas en el punto b.

Como resultado de todo el proceso de investigación para conocer quién era el cliente objetivo, surgieron cuatro temas importantes entre todos los entrevistados, que actualmente algunas necesidades no eran cubiertas satisfactoriamente por las opciones vigentes en el mercado: personalización, **falta de cumplimiento en los tiempos de entrega de las acciones publicitarias, poca atención al detalle, bajo impacto y sustentabilidad en campañas realizadas en la vía pública.**

Con respecto a la comunicación innovadora y la sustentabilidad las principales afirmaciones fueron las siguientes:

‘Necesitamos llegar a nuestro público objetivo de diferentes maneras para estar en su ‘top of mind’ y mejorar nuestro posicionamiento de marcas, principalmente para nuestra línea de productos de bajo impacto ambiental,

⁷ Ver anexo 13.2

consistente con lo que buscamos transmitir con nuestras marcas y productos. Buscamos métodos de fácil implementación en la vía pública, diferente a lo que existe hoy en el mercado...'

'...Sin dudas y en esa búsqueda estamos, dentro de la empresa hay política de sustentabilidad (por ejemplo, para la máquina de café hay que llevarse el vaso térmico ya que la misma no utiliza vasos descartables) y es un tema que toma cada vez más relevancia a la hora de elegir una acción publicitaria...'

'...Valoramos los proyectos sustentables, principalmente en capitales como San Pablo, México DF, Buenos Aires, Bogotá, Montevideo y Santiago de Chile donde queremos comunicar nuestros esfuerzos acerca de nuestras iniciativas en productos de bajo impacto ambiental...'

El tema de impacto y visibilidad generó las siguientes reflexiones:

'...Es esencial para nuestro modelo de negocio desarrollar campañas de impacto visual para generar un estímulo en la vía pública cerca del punto de venta...' '...buscamos permanentemente causar un impacto y generar bajo costo por contacto...'

'...El OOH siempre será una forma única y notable de conectarse con nuestro público objetivo, no obstante, la cantidad de impactos publicitarios que un usuario recibe puede llegar a ser abrumador, por lo que, para ser verdaderamente eficaz, las campañas deben de ser personalizadas, diferenciadoras, crear experiencias únicas y que se apoderen de un punto de la ciudad donde se encuentran, por eso creo que la calidad prevalece sobre la cantidad de contactos...'

En el caso de simplicidad, versatilidad y cumplimiento de los tiempos de entrega acordados, muchas respuestas fueron muy contundentes:

'... Necesitamos un método versátil en términos de los objetivos de la campaña. Que permita segmentación y sea de rápida implementación en la vía pública...'

'... Los principales problemas de baja satisfacción de nuestros clientes (marcas) responde al incumplimiento en los tiempos de entrega de nuestros

proveedores y a la falta de alternativas de espacios publicitarios en la vía pública (parques fijos, muebles urbanos, etc.) ...’

A partir de estos temas relevados de las más de 20 entrevistas, se pudieron extraer los siguientes insights, que son aquellos aspectos que están ocultos en la mente del consumidor, y que hacen referencia a la motivación profunda del consumidor hacia una marca o producto:

- Los mensajes publicitarios muchas veces no quedan alineados al plan de comunicación de la compañía o lo que busca transmitir una marca.
- Por falta de personalización y atención, muchas veces se pierde la idea original de la campaña y no capta la atención del público objetivo, llevando a malos retornos sobre la inversión publicitaria o lo que es peor, el mensaje que se transmite no llega de la manera que buscan las marcas.
- En las campañas de vía pública, muchas veces no se cumplen los plazos acordados por falta de disponibilidad de espacios publicitarios o falta de profesionalismo en las empresas proveedoras de servicios publicitarios
- Es difícil transmitir un mensaje que genere un alto impacto en el público objetivo y no sea masivo

Por último, como conclusión de este capítulo, se llega a la siguiente hipótesis, que se utilizó para armar la propuesta de valor para el target de los segmentos definidos: “Quienes contratan empresas de servicios publicitarios en la vía pública encuentran dificultad en contratar empresas que trabajen sobre proyectos personalizados, con una alta versatilidad (en cuestiones de ubicación, tamaño y gráfica), trabajen con métodos alineados a la economía del cambio climático (cada vez más solicitado por las marcas), trabajen con atención al detalle y cumplan con los plazos de entrega”.

1.5 Propuesta de valor del negocio y sus beneficios

Como parte de la propuesta de valor del negocio y sus beneficios se encuentra la posibilidad de brindarle a las marcas una alternativa de

comunicación más económica, versátil y de contenido artístico (sin perder de vista el fin comercial que garantice buenos retornos en la inversión realizada por las marcas), logrando campañas personalizadas fuera del estándar de los parques fijos de comunicación en vía pública y que además, no tiene ningún tipo de impacto términos de cambio climático, logrando una diferenciación en términos de coherencia entre el mensaje y el método utilizado.

1.6 Características que hacen de la propuesta de valor una propuesta diferencial

A fin de evaluar si el producto a ofrecer es relevante analizamos a través del **Mapa de Empatía**⁸ a nuestro buyer. Aquí analizamos 6 perspectivas para conocer mejor a quien continuará contratando los servicios de Mudbirds y lograr una propuesta cada vez más a su medida. Lo que analizamos en el mapa de empatía incluido en el anexo 13.4 fue lo siguiente:

¿Qué ve?: cuál es y cómo es su entorno, amigos, familia, compañeros, si hay ofertas en el mercado que se dirijan a él, etc. En este punto buscamos conocer el contexto social de la persona.

¿Qué dice y qué hace?: cómo habla, cómo actúa, qué verbaliza, se buscó comprobar si existe contradicción entre lo que dice y hace, logrando conocer al cliente partiendo de su comportamiento.

¿Qué oye?: qué dicen los que rodean a nuestro buyer (amigos, familiares, colegas, jefe, medios), pero también sus compañeros de trabajo, sus jefes y todas las personas influyentes de su entorno. Aquí analizamos la información que reciben, los comentarios, lo que le cuentan que hacen otras personas, lo que le dicen las personas que tienen influencia.

¿Qué piensa y qué siente?: qué es lo que realmente le importa, cuáles son sus principales preocupaciones, sus inquietudes, sus sueños y sus

⁸ Ver anexo 13.3

aspiraciones. Buscamos conocer cuáles son sus valores, sus preocupaciones, sus inquietudes, a lo que aspira y sus deseos más profundos.

Analizando toda la información obtenida a través de estos cuatro grandes bloques de preguntas, avanzamos y formulamos los dos siguientes:

¿Cuáles son los esfuerzos que realiza?: a qué le tiene miedo, cuáles son las barreras y obstáculos que tiene en el día a día, entender si va a tener que afrontar riesgos.

¿Cuáles son los resultados y/o beneficios que espera obtener?: cuáles son sus necesidades o deseos reales, qué es el éxito para él, cómo podría superar sus objetivos.

El uso de esta herramienta sirvió para hacer predicciones y suposiciones realmente útiles para profundizar en los deseos, necesidades, actitudes y motivaciones que es posible que tenga nuestro target.

1.7 Descripción del proceso de construcción del MVP

A través de Mudbirds, creamos valor a medianas y grandes empresas que tienen la necesidad de comunicar en la vía pública a través de un método versátil, que genere impacto, sustentable y no tradicional.

La hipótesis planteada fue la siguiente: las marcas están interesados en formatos de comunicación OOH artísticos/tecnológicos, que generen impacto con un bajo costo por contacto con su público objetivo, sean personalizados (no masivos y replicables) y sustentables, buscando una coexistencia entre lo físico y lo digital.

Dado que Mudbirds es un proyecto de servicios publicitarios en marcha donde los clientes han adquirido productos durante más de dos años con un alto grado de satisfacción, considero que ya cuenta con al menos 5 líneas de productos mínimamente viables (aceptados y dispuestos a pagar por estos servicios), durante el siguiente punto describiremos cada línea de productos que ofrece Mudbirds dentro de la industria de publicidad, pero también

consideramos que existen oportunidades de mejora en cuanto a los tiempos de entrega y atención al detalle, considerados como una parte esencial de un servicio de gran calidad requerido por nuestros clientes.



2. LA PROPUESTA DE VALOR

2.1 Descripción de la propuesta de valor y sus beneficios

Entendiendo que existe una gran oportunidad dentro de OOH para que las marcas alcancen su principal objetivo que es conquistar nuevos clientes y continuar con el proceso de fidelización, sumado a todo lo mencionado en el capítulo uno, decidimos focalizarnos en MUDBIRDS, empresa que hoy desarrolla diferentes tipos de proyectos de alto impacto en espacios públicos y privados dentro de la región AMBA (Área Metropolitana de Buenos Aires) y Bogotá, donde los potenciales clientes menos lo esperan, sin estar atados a muebles urbanos o parques fijos como la mayoría de las empresas de la industria de la vía pública lo hacen. A través de implementaciones artísticas y tecnológicas, con acciones disruptivas, métodos publicitarios no tradicionales, personalizados y al mismo tiempo sustentables, les ofrecemos a las marcas la posibilidad de sorprender a sus clientes aportando ese valor que tanto necesitan o anhelan. El “WOW Factor”, clave para lograr esa atención a través de experiencias únicas, diferenciándose de sus competidores y ganar esa carrera en nuestras mentes generando un alto awareness.

Theodore Levitt, en su artículo “La miopía del marketing” introdujo el famoso interrogante “¿En qué negocio está usted realmente?” y la siguiente afirmación “a las empresas les iría mejor si se concentraran en satisfacer las necesidades de los clientes antes que en vender productos”.

Considero que, si se hace bien, las campañas publicitarias atraen la atención, la atención atrae a potenciales clientes y los posibles clientes sin duda generan nuevas oportunidades de ventas. En el supuesto de que las ventas aporten más dinero que el costo de la publicidad sumado a los costos generales del negocio, los anuncios publicitarios pueden ser una herramienta muy útil para lograr que las marcas capten nuevos clientes o fidelicen clientes actuales, y eso quiere decir que quien anuncia puede seguir financiando a quien le aporta público adquiriendo nuevos anuncios publicitarios.

En este capítulo se va a utilizar el Business Model Canvas⁹, para describir el producto y servicio sobre los que la propuesta de valor de Mudbirds está construida para satisfacer las necesidades del público seleccionado. Para poder cumplir con este objetivo, considero fundamental responder las siguientes preguntas:

¿Qué valor entregamos para nuestros clientes?: el valor que entrega la propuesta de valor de “Mudbirds” es la calidad en el servicio y el producto final, diseños únicos en espacios alternativos, y un servicio personalizado para que las marcas puedan lograr el objetivo de captar nuevos clientes o despertar interés a partir de diferentes mensajes en la vía pública, siempre fuera de los muebles urbanos tradicionales¹⁰.

¿Cuál de los problemas de nuestros clientes vamos a ayudar a resolver?: los dolores que alivia la propuesta de valor son la de mejorar el posicionamiento de marcas, incrementar el volumen de ventas y la frustración que muchas veces provocan anuncios implementados a destiempo con un método que no es coherente con el mensaje o la marca (por ejemplo, una comunicación en la vía pública que busca generar conciencia ambiental a través del reciclado realizado con láminas de material no reciclable, lámparas incandescentes y PVC).

Además, la propuesta permite conectar la campaña realizada en la vía pública con contenido digital ya que al finalizar la acción publicitaria en la vía pública se le entrega al cliente material digital editado con el objetivo de viralizar en las redes sociales integrando lo analógico (proceso de desarrollo de la campaña) con las diferentes plataformas digitales de las marcas.

¿Qué producto o servicio ofrecemos al segmento de clientes?: la propuesta de valor para el segmento seleccionado consiste en servicios de publicidad sustentable en la vía pública a través de productos personalizados fuera del mobiliario urbano tradicional.

⁹ Ver anexo 13.5

¹⁰ Ver anexo 13.6

Todos los materiales utilizados tienen su certificado de sustentabilidad, utilizando aerosoles al agua, con colores y diseños artísticos que buscan aumentar la atención del público objetivo.

¿Qué necesidad del cliente estamos satisfaciendo?: las ganancias que genera la propuesta para los clientes están relacionadas con mejorar la atención de las marcas en la vía pública en espacios alternativos, colores y diseños personalizados en conjunto con un excelente tiempo de respuesta e implementación.

2.2 Descripción de las características que hacen de la propuesta de valor una propuesta diferencial

Las diferentes técnicas que utiliza Mudbirds para implementar este tipo de proyectos y lograr ese diferencial son:

- **CLEAN GRAFFITI:** mensajes creados a partir de un stencil (placa de aluminio calada con el diseño creado por Mudbirds). Una vez seleccionadas junto al cliente las zonas donde realizará la acción publicitaria y elegidos los lugares precisos donde se aplicarán, se apoya el stencil con el diseño en el suelo. A partir de ahí, a través de una hidrolavadora de alta presión, se pasa sobre el stencil agua no apta para consumo (no potable) a presión. De esta manera se logra limpiar el sector calado con el diseño. Clean graffiti es una acción de comunicación 100% sustentable con agua que ha sido reciclada.
- **ECO-PAINT:** los mensajes se crean y los lugares se determinan de igual manera que con los Clean Graffiti, pero a diferencia de ellos en vez de crear la imagen limpiando con agua reciclada a alta presión, se trabaja con pinturas 100% ecológicas. Las pinturas son a base de agua, no contienen ningún derivado del petróleo y son fácilmente lavables;

libres de efectos químicos que dañan el medioambiente y permiten una muy buena versatilidad en cuanto a la ubicación y diseños.

- **MURALES:** los Murales son proyectos que se realizan generalmente en frentes de propiedades privadas previamente contratadas. Se realiza una búsqueda dependiendo de la necesidad de cada cliente no solo por zona geográfica sino también asociado al tipo de proyecto que busque realizar. Los murales pueden aplicarse no solo en paredes, sino también en persianas o cualquier otra superficie consensuada y apta para ser pintada. Son trabajos de alta calidad con artistas profesionales que pueden representar incluso hiperrealismo si fuera necesario. Las intervenciones se pueden realizar con pintura 100% ecológica o aerosoles Montana 94 (aerosol de secado rápido, en colores mate y de excelencia para proyectos artísticos de mayor duración). Esto se define en conjunto con el cliente según el requerimiento del proyecto.

- **MAPPING/PROYECCIONES:** Son desarrollos visuales de alto impacto en la vía pública (Proyecciones, Mapping, Hologramas, Realidad Aumentada, entre otros) que se proyectan en diferentes puntos de la ciudad dependiendo de la necesidad del cliente y disponibilidad de espacios. Pueden ser locaciones privadas como públicas, siempre previo a recibir autorizaciones.

- **PROYECTOS ON DEMAND:** son desarrollos de campañas específicas en la vía pública, fuera de los productos descriptos anteriormente o en algunos casos combinados. Ej.: McDonald's con el lanzamiento de la campaña "no vuelvas a casa con hambre" "Cerveza los Andes" con campaña azulejos. Ambos en vía pública, alineados a los pilares de sustentabilidad y comunicación con métodos alternativos que no se limitaron dentro de los muebles urbanos tradicionales.

En lo que refiere a las diferentes líneas de productos de Mudbirds, tenemos claro que es fundamental para un crecimiento sustentable generar alternativas que pasen de la vía pública (murales, graffitis, proyecciones) a las redes de manera voluntaria por los usuarios, creando un doble impacto (vía pública y mundo digital), para ello es importante que los murales ecológicos sean únicos, estéticos, vinculantes, impactantes por la excelencia, personalizados y funcionales a lo que las marcas necesitan comunicar.

Por esto, definimos que acompañando cada campaña publicitaria en la vía pública se genere un registro fotográfico y audiovisual editado que le permita a las marcas amplificar en sus propias plataformas digitales.



3. PRODUCT MARKET-FIT

3.1 ¿Por qué existe fit entre el producto y el mercado (VPC)?

El Product Market Fit se da cuando la propuesta de valor (value map) y las necesidades del cliente (customer profile) están alineadas, y generan valor para el cliente al igual que un beneficio para Mudbirds.

El análisis utilizando la herramienta Value Proposition Canvas¹¹ va a permitir explicar por qué existe el fit entre el producto y el mercado seleccionado. Este modelo relaciona tres dimensiones del mapa de valor (servicios, gain creators y pain relievers), que dan respuesta a un perfil de cliente seleccionado (a través de pains, gains and customer jobs).

El objetivo es ir analizando cada una de las dimensiones del segmento de clientes y del segmento del producto y servicio. El segmento de producto y servicio permitirá comprender cómo encaja el producto con las necesidades identificadas en el mercado, mientras que el segmento de clientes va a ayudar a hacer un análisis inicial del público objetivo.

El primer punto es comprobar que el Job to be Done que exige el segmento del cliente no está cubierto por las soluciones que hoy existen en el mercado y que actualmente utilizan y son valoradas por los clientes. El objetivo (job to be done) que los clientes le piden a “Mudbirds” es el de generar una experiencia diferente con relación a la publicidad en la vía pública, mejorando el awareness y versatilidad de una manera sustentable.

La segunda dimensión relaciona los problemas y necesidades del cliente con las soluciones que le brinda la propuesta de valor. Como se explicó en el primer capítulo del trabajo, los problemas que está interesado en resolver el segmento de clientes es el de mejorar el posicionamiento de marcas, mejorar el volumen de ventas, y la frustración que muchas veces provocan anuncios

¹¹ Ver anexo 13.4

implementados a destiempo con un método que no es coherente con la comunicación de la marca.

La propuesta de valor de “Mudbirds”, permite crear mensajes publicitarios fuera de los muebles urbanos y parques fijos, generando experiencias memorables con un servicio de atención personalizado y de excelencia.

Por último, la tercera dimensión tiene que ver con la relación entre lo que hace el cliente con el producto para obtener un valor real y las herramientas que se utilizan para medir si se genera ese valor. Para ellos, durante 2019 implementamos una encuesta opcional de satisfacción al cliente donde las agencias de publicidad y centrales de medios evalúan el servicio de Mudbirds desde 5 perspectivas diferentes: personalización, impacto, retorno de la inversión, sustentabilidad y excelencia operativa (con foco no solo en el profesionalismo con el que trabaja Mudbirds, sino también con el cumplimiento de los tiempos definidos durante para campaña).

Considero que la mejor manera de continuar mejorando el rendimiento es midiendo la satisfacción de nuestros clientes e ir readaptando de manera continua nuestra propuesta de valor a sus necesidades.

3.2 Descripción del proceso de construcción del MVP, la evidencia que valida la propuesta de valor y experimentos de validación llevados a cabo

Como parte de la validación de la oferta mínima viable de los servicios de Mudbirds, se encuentran diversos premios conseguidos por trabajos realizados con diferentes clientes en Colombia, además de los clientes satisfechos con los servicios recibidos en Argentina. Mudbirds y Juan Ignacio Charró fueron reconocidos en el año 2018 en la entrega de los FIP awards por la campaña realizada junto con ESPN Colombia en las ciclovías de la

ciudad de Bogotá¹², con el motivo del tour de France y comunicar el lanzamiento del sitio 'espnbike.com'. En esta acción publicitaria se realizaron más de 90 grafitis con pintura ecológica (aerosol en colores mate al agua), bajo la línea de producto que llamamos Eco Paint.

La propuesta de valor no solo reconocida por el cliente sino premiada fueron:

- Fip de Platino: acciones de **ambient marketing** y **arte urbano**
- Fip de Oro: **marketing sustentable**
- Fip de Oro: mejor evento de la **protección y cuidado de la ecología**

Si bien creemos que todos los métodos utilizados por Mudbirds tienen oportunidades de mejoras desde el diseño hasta la reducción de los tiempos de entrega sin olvidar la calidad, los reconocimientos por el uso del Eco Paint validan una propuesta de valor diferencial en el mercado que deberemos seguir trabajando para perfeccionar la calidad de la oferta mejorando de manera continua las posibilidades de éxito en el mercado de la publicidad en la vía pública.

Los trabajos ya realizados en conjunto con los premios recibidos facilitan la demostración de valor y reducen el riesgo a los nuevos clientes junto con la construcción de la reputación y confiabilidad que ya tiene la marca.

¹² Ver anexo 13.8

4. EL TAMAÑO DE LA OPORTUNIDAD, LA COMPETENCIA, EL CONTEXTO, Y LA INDUSTRIA

4.1 Tamaño de la oportunidad-Mercado objetivo-Industria

En relación con el tamaño de la oportunidad nos encontramos con que OOH es uno de los sistemas que muestra una de las mayores tendencias de crecimiento a nivel inversión publicitaria en los últimos años¹³. Esto tiene relación directa no solo con lo anteriormente mencionado respecto a que no tiene “barrera de entrada”, sino a la evolución de la industria en general.

Gracias a diversos mecanismos que permiten analizar el comportamiento de los consumidores, la publicidad en la vía pública continúa brindándole a las marcas datos concretos de dónde es posible impactar a su público objetivo y con qué método hacerlo en función del tiempo en que están expuestos al medio, sus hábitos de traslado y el mensaje. De esta manera logran no solo complementar el desarrollo de las campañas realizadas en otros medios, como TV, Radio, Prensa y Medio Digitales, sino que además justifican la inversión que realizan a través de un incremental de las ventas fácilmente medible. Si observamos uno de los últimos estudios más importantes del mercado publicitario, podemos destacar claramente dos cosas. Se condice en Argentina, Chile, Colombia y Uruguay lo que sucede a nivel mundial. OOH es uno de los sistemas con mayor alcance y existe una tendencia en aumento sobre su participación, siendo el segundo medio que más crece luego de internet en términos de tiempo a los que los consumidores están expuestos.

En Argentina en el año 2019 se invirtió un total de ARS 50.800MM (TAM; 0,3% del PBI) medios publicitarios según datos de la Cámara Argentina de Anunciantes de los cuales sabemos que ARS 6.120MM (USD 140MM; fueron destinados a publicidad de la vía pública (aproximadamente el 12% de la inversión total en medios). Esto nos delimita el tamaño del mercado total de

¹³ Ver anexo 13.9

publicidad exterior (SAM) y contempla todo tipo de contratación de espacios de publicidad o acciones en la vía pública.

Dentro de este universo de ARS 6.120MM (SAM) estimamos que el 95% de la inversión en publicidad en vía pública corresponde a la contratación de soportes tradicionales y el 5% restante \$490MM (SOM) se destinó a producciones especiales en estos mismos soportes o activaciones no tradicionales en donde Mudbirds busca obtener mayor participación dentro de este mercado objetivo.

En el caso de Chile (ciudades de Santiago de Chile y Valparaíso), Colombia (Bogotá) y Uruguay (Montevideo), asumiremos una inversión total en medios publicitarios del 0,3% del PBI local, pero a diferencia de Argentina, estimo que vía publica solo representa el 10% de la inversión publicitaria total y el mercado objetivo de publicidad en vía pública no tradicional es solo un 3% respecto a la inversión publicitaria total en la vía pública.

4.2 Competencia

Existen dos tipos de competidores, directos e indirectos, pero todos de una u otra manera están inmersos en el mundo del OOH y en búsqueda de una mayor participación de mercado.

En Argentina existen gran cantidad de empresas que ofrecen diferentes alternativas dentro de este sistema, pero la mayoría se concentra exclusivamente en comercializar soportes denominados “tradicionales” que en nuestro caso aplica como competencia indirecta¹⁴, representa el 95% del share total como fue mencionado en el punto anterior (SAM). Estos son aquellos métodos ya conocidos por el mercado en general y utilizados de manera regular por los anunciantes.

¹⁴ Ver anexo 13.10 – Mapa de posicionamiento (Mudbirds)

Están aquellos que son utilizados principalmente para lograr recordación de marca (columnas en accesos, pantallas led, espectaculares sobre terrazas, medianeras de edificios, etc.). Tienen grandes dimensiones, están ubicados estratégicamente y por su disposición generan lo que se denomina “alto impacto”. Mayormente se contratan por largos períodos (mayor a 6 meses).

Por otro lado, están aquellos que son necesarios para lograr una cobertura mayor y frecuencia en la exposición del mensaje en mucho menor tiempo (publicidad en subte, colectivos, vallas móviles, circuitos de papel como séxtuples, gigantografías, dobles o carapantalla municipal, entre otros). Estos últimos generalmente son utilizados cuando un cliente tiene como objetivo contar algún lanzamiento de producto o algo importante y necesita inevitablemente hacerlo de manera rápida. Son circuitos más grandes que demandan mayor presupuesto, pero cumplen la función publicitaria para acciones concretas y locales.

Dentro de toda esta diversidad de soportes tradicionales, en algunas oportunidades bastante esporádicas se puede ver algún desarrollo o producción especial aplicada, pero siempre sobre estos mismos espacios. Esas producciones especiales lo que buscan es llamar más la atención, pero no dejan de hacerlo en un lugar donde los consumidores ya conocen que existe un elemento con publicidad que cambia de marca periódicamente.

Hay empresas que tienen dentro de su porfolio gran parte de estas unidades de negocio, como por ejemplo Girola y otras que se especializan en solo una unidad de negocio, como por ejemplo Buenos Aires Móvil que comercializa únicamente publicidad en ómnibus. Todas tienen algo en común, pueden segmentar por zonas dependiendo de la necesidad, pero no dejan de ser alternativas masivas y con poca personalización. Por último, un dato importante, todas utilizan sustratos para imprimir las imágenes (materiales), que en su proceso de fabricación contaminan el medio ambiente (telas y vinilos de PVC, polietileno y por sobre todo, plásticos).

Por otro lado, en un universo opuesto, tenemos los que podríamos denominar empresas que ofrecen alternativas “no tradicionales” y representan ese 5%

restantes del share. Ahí es donde se ubica Mudbirds y sus competidores “directos”. Empresas enfocadas en desarrollar alternativas para las marcas fuera de lo convencional, basadas en la generación de ideas personalizadas e implementadas a través de técnicas no habituales que, en algunos casos, se instrumentan en lugares nunca utilizados con anterioridad o poco frecuentes. Son proyectos reconocidos por generar gran impacto y un servicio personalizado.

Algunas se enfocan en técnicas exclusivamente a través del arte urbano (graffitis y murales) y proponen ideas únicamente asociadas a las mismas, otras se orientan exclusivamente a la tecnología (mappings o proyecciones), otras trabajan con más de una alternativa (clean graffiti, eco-paint y murales), pero a diferencia de todas ellas, Mudbirds se posiciona como la única empresa que ofrece un servicio integral teniendo la posibilidad de aplicar cualquiera de ellas o generar incluso nuevas con proyectos “on demand”.

Dentro de este universo aparecen dos variables importantes a destacar y no todos las consideran de igual forma. En primer lugar, el abanico de opciones para instrumentar una acción es muy amplio. En muchos casos lo que sucede es que hay empresas que desarrollan una buena idea, la técnica elegida también, pero finalmente el desarrollo y el producto final no resulta de igual manera. En la mayoría de los casos esto sucede por enfocarse en reducir costos y no por generar un producto final de calidad. En este sentido es importante destacar que Mudbirds tiene como pilar fundamental en su ADN hacer trabajos que se destaquen por la calidad y la personalización en el servicio. No existe la opción de aceptar un trabajo si no va a cumplir con estos estándares y éste es uno de sus grandes diferenciales valorado por sus clientes. En segundo lugar, encontramos la variable asociada a la sustentabilidad. Anteriormente en el proceso de validación de la necesidad comentamos cuán importante era para los clientes asociar sus marcas al cuidado del medio ambiente. En este caso encontramos que la mayoría de los proyectos desarrollados dentro de este universo están enmarcados naturalmente dentro de este concepto debido a las técnicas utilizadas o materiales, sin embargo, no todas entienden la importancia de profundizar en

este sentido y realmente buscar siempre todas las opciones para lograrlo. No solo hay que decirse a las marcas sino buscar realmente aplicarlo. Mudbirds en este punto describe en sus productos los beneficios de utilizar una técnica o un material específico y siempre que sea posible asesora y sugiere a sus clientes alternativas sustentables.

4.3 Contexto

4.3.1 Análisis PESTEL

A fin de poder realizar un análisis descriptivo del entorno de MUDBIRDS, utilizaré como marco el análisis PESTEL. Para ello abordaré los temas Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales de Argentina, complementando con una mirada regional hacia Colombia, Chile y Uruguay donde a la fecha, Mudbirds ya ha realizado proyectos on-demand.

PESTEL Argentina

Político

Argentina es una República Federal basada en una democracia parlamentaria. En octubre del año 2019, Alberto Fernandez fue elegido presidente de Argentina con más del 48% de los votos, mientras que Mauricio Macri, quién fuera presidente entre 2015 y 2019 y principal opositor, quedó en segundo lugar con un 40,3% de los votos. Las elecciones estuvieron enmarcadas por las preocupaciones de la situación económica del País. Fernández nombró vicepresidente a Cristina Fernandez de Kirchner, expresidenta de Argentina (2007-2015) y con una serie de causas judiciales abiertas por corrupción, pero cuya presencia debió ayudarlo a ganar la elección presidencial. Argentina, tercera mayor economía de América Latina, está inmersa en una gran recesión junto con una alta tasa de inflación (estanflación) desde marzo de 2018. Alberto Fernandez tiene como objetivo atraer nuevas

inversiones, como así también afrontar al mismo tiempo el problema de la deuda, pobreza, inflación, crecimiento y confianza pública.

Complementando lo mencionado anteriormente, es importante destacar la polarización de fuerzas que buscan dos modelos de país diferentes lo que pone a Argentina en un escenario político delicado con grandes desafíos de unidad en cuanto al modelo de país que se espera para las próximas décadas en conjunto con una inestabilidad política en el corto y mediano plazo.

Económicos

Argentina es un País con más de 50 años de inestabilidad económica. Se prevé que la economía argentina, se contraiga por tercer año consecutivo en 2020. El presidente Alberto Fernández se comprometió a reactivar la economía, aunque debe hacer frente a demandas de partidos de extrema izquierda de su coalición, que solicitan un mayor gasto social, mientras que los inversores desean que se dé prioridad a la negociación de la deuda y un necesario respeto por las instituciones y propiedad privada. Además, según las previsiones actualizadas del FMI de diciembre de 2020, debido al brote de COVID-19, se prevé que el crecimiento del PIB caiga a -11,7% en 2020, y que repunte un +4,5% en 2021, sujeto a la recuperación económica global posterior a la pandemia.

El balance general del gobierno en Argentina representó -2,3% del PIB en 2019, y se prevé que sea de -0,7% en 2020 y -1,2% en 2021. Sin embargo, la recuperación de la actividad agrícola y un entorno macroeconómico más estable marcado por algunas mejoras de la inflación debieran permitir que se logren resultados económicos relativamente mejores. Alberto Fernández no ha dado señales claras de su política económica, pero se puede afirmar que se centrará en renegociar la deuda, controlar la inflación y reactivar el crecimiento estimulando el consumo interno.

Si bien el panorama económico no es muy alentador, el estimular el consumo interno hará que las marcas sigan destinando su presupuesto de marketing para mantenerse cerca de los consumidores a través de diferentes campañas

siendo su principal foco de 2021 recuperar volúmenes de ventas poniendo a la industria publicitaria dentro de las principales industrias de crecimiento.

Sociales

En 2019, la tasa de desempleo en Argentina fue de 9,8%, y el FMI prevé que esta tendencia se vea ligeramente afectada por el impacto económico negativo de la pandemia de COVID-19. Actualmente, se estima que la tasa aumente a 10,9% en 2020, y que permanezca estable en 10,1% en 2021. El gobierno argentino ha tenido dificultades para luchar contra los altos niveles de pobreza y desempleo, y se calcula que cerca de la mitad de la fuerza laboral trabaja en el sector informal. La situación social del país se caracteriza por tensiones constantes entre el gobierno y los movimientos sindicales en torno a las reformas anunciadas.

Más del 44% de la población en Argentina hoy en día vive bajo la línea de pobreza lo que convierte a este indicador en prioridad en cualquier agenda de gobierno.

Tecnológico

Argentina invierte 0.5% del PBI en ciencia y tecnología. El 70% de esa inversión es pública. Esta inversión abarca tanto a investigación científica como a desarrollos tecnológicos. Será muy importante la estrategia que impulse el gobierno en cuanto al apoyo a la industria de ciencia y tecnología a fin de que Mudbirds continúe a la vanguardia ante los clientes con las distintas unidades de negocio que tiene.

Como mencioné previamente en el capítulo 2, considero importante para el modelo de negocios de Mudbirds continuar con el desafío de integrar acciones publicitarias en la vía pública con plataformas digitales brindando no solo un servicio diferencial desde una perspectiva de atención en la vía pública, sino que también desde la perspectiva de generación de contenido digital complementario para cada proyecto.

Ecológico

El anterior gobierno de Mauricio Macri puso como prioridad de agenda el cuidado del medio ambiente y allí estuvo Mudbirds haciendo campañas tanto para el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires como para diferentes municipios del AMBA y para empresas que destinaban presupuesto para el cuidado de este (Arcos Dorados, Andes, ESPN Colombia, Warner Brothers, HBO, Amazon Prime, etc.). Será muy importante que el gobierno actual siga apoyando dichas iniciativas para poder impulsar nuevos proyectos dentro de la economía verde, estando acorde con el pilar de sustentabilidad de Mudbirds.

Legales

Los aspectos legales son muy importantes ya que, al brindar servicios en la vía pública, Mudbirds debe solicitar continuamente permisos para los distintos proyectos. Los temas regulatorios son claves en este negocio, por el que debemos continuar haciendo proyectos que respeten las leyes establecidas y por momentos demoran el inicio de algunos proyectos incurriendo en un potencial incumplimiento de tiempos con nuestros clientes deteriorando nuestra reputación.

Perspectiva regional (Chile, Colombia y Uruguay)

Dentro de la estrategia de continuar ganando escala y conforme a cómo evolucionó la demanda de servicios de Mudbirds hasta el año 2020, con proyectos realizados en Santiago de Chile (1), Valparaíso (1), Bogotá (2) y Montevideo (sin proyectos realizados a la fecha), considero importante continuar con el desarrollo de estos mercados como estrategia de expansión regional. No solo para ganar volumen, sino como una opción de diversificación ante una economía argentina inestable por los temas mencionados en el punto anterior.

Si bien estas 4 ciudades mencionadas se encuentran en países con muchos desafíos, son 3 mercados que se espera una fuerte recuperación de la economía en los próximos años, con una baja inflación, poca volatilidad del tipo de cambio e instituciones más estables que en Argentina (principalmente Chile

y Uruguay), que además es importante considerar que en el caso de Santiago de Chile, Valparaíso y Montevideo se encuentran a una menor distancia de Buenos Aires que ciudades como San Miguel de Tucumán (1331 km) o Comodoro Rivadavia (1728 km) y una densidad poblacional más elevada (Santiago de Chile 8.497 habitantes por cuadrado, Montevideo 6.523), facilitando la operación del modelo de negocios de Mudbirds, en donde buscamos planificar y diseñar la acción publicitaria en Buenos Aires e implementarla en diferentes ciudades de la región con artistas urbanos y proveedores locales elegidos y coordinados por Mudbirds.

4.3.2 Oportunidades y Amenazas actuales y futuras

4.4 Industria

4.4.1 Descripción de la industria/sector en el que se desea ingresar. Situación actual y perspectivas futuras

En los últimos años hemos asistido a la transformación digital de muchos elementos en nuestra vida cotidiana. La utilización de la nueva tecnología digital ha propiciado, en la mayoría de los casos, un fuerte incremento en la inversión publicitaria sobre medios digitales.

Sobre este último punto mencionado, vemos una gran oportunidad de combinar acciones de vía pública con el mundo digital viralizando el desarrollo de la operación de las campañas artísticas de Mudbirds en la vía pública animando el flujo del mensaje hacia medios online.

Para hacer esto posible, durante el desarrollo de proyectos con graffitis y murales, filmamos el proceso de creación de acción publicitaria, desde su diseño hasta su presentación, logrando entregar contenido digital complementario junto a la acción realizada en vía pública para que cada cliente pueda viralizar su contenido en las redes sociales.

4.4.2 Análisis de la cadena de valor de la industria, e indicar en qué parte de la cadena opera el emprendimiento

La cadena de la operación del mercado de la publicidad en vía pública tiene siete momentos centrales: Requerimiento de las marcas a centrales de medios o agencias publicitarias - Propuesta/Diseño de la acción publicitaria - Aprobación de la propuesta - Desarrollo/Implementación de la acción - Aprobación de la implementación - Medición real del impacto. En cada etapa del proceso, se han mantenido varios jugadores y han aparecido otros que vieron en la publicidad en la vía pública una oportunidad para incrementar sus negocios.

En el caso específico de Mudbirds, dentro de la cadena de valor del mercado de la publicidad en vía pública, se opera desde el diseño de la propuesta publicitaria junto a las agencias de publicidad y centrales de medios hasta la aprobación de la acción publicitaria y postventa, garantizando en todos los casos el acuerdo con las especificaciones de la campaña.

4.4.3 Estructura de la industria actual (5 fuerzas Porter) y esperada en función de la dinámica competitiva del mercado, puntualizando cuáles serán las implicancias para el emprendimiento a desarrollar

Para concluir este capítulo, se va a analizar la industria del servicio de publicidad no tradicional en la vía pública, desde las cinco fuerzas de Michael Porter, puntualizando cuáles serán las implicancias para el emprendimiento que se está desarrollando.

En cuanto a los **nuevos competidores**, el mercado de la publicidad en la vía pública es un segmento dinámico donde regularmente aparecen nuevas propuestas de empresas que ofrecen diversos servicios de publicidad. Al ser un mercado tan atomizado, lo más difícil para estas empresas es hacerse conocer por las marcas, agencias de publicidad y centrales de medios, y lograr generar

ventas que les permitan perdurar en el tiempo. En general, los métodos que utilizan no difieren en gran medida a los tradicionales, con poca atención en el detalle, materias primas de calidad media y mala reputación en cuanto a los tiempos y calidad de entrega.

La negociación con **proveedores** de materias primas, insumos en general es algo complejo ya que los precios dependen de la cotización del dólar oficial (dólar de importación) y suelen ser pocas las empresas de pinturas y aerosoles que importan marcas de calidad internacional. Si bien el volumen que demandan este tipo de proyectos no es tan importante para ellos, al ser pocos importadores los pone en un poder de negociación relativamente adverso para quienes compran.

Con respecto a los artistas, Mudbirds tiene un diferencial respecto a otras empresas de servicios de publicidad en la vía pública por trabajar hace años con artistas de primer nivel con un excelente trato sumado al reconocimiento de Juan Ignacio Charró en el ámbito de Street art.

En el caso de la **negociación con centrales de medios y agencias de publicidad**, estos **clientes** están dispuestos a contratar servicios publicitarios siempre y cuando la propuesta de valor les interese, más que nada teniendo en cuenta el plan integral de comunicación de las marcas y el retorno esperado por estas.

La aparición de **servicios sustitutos** no es una amenaza ya que los servicios dentro de la publicidad se complementan, la diferencia en este sector se da en la calidad del servicio, en los tiempos de entrega y en poder lograr un reconocimiento de marca por parte de los consumidores. Una mala experiencia o un acuerdo incumplido genera automáticamente un cambio por parte de las agencias o las marcas.

Por último, la rivalidad entre **competidores** no es agresiva, la oferta de servicios es muy amplia, no es un mercado donde las barreras de entradas sean importantes, lo que trae como consecuencia que sea fácil entrar, pero un poco más complicado mantenerse, porque al no ser marcas fuertes en cuanto a

servicios publicitarios personalizados, crecer en cantidad de clientes es el gran desafío.

En síntesis, hay mucho espacio para construir una propuesta de valor, en este punto de la cadena de valor, en los otros dos eslabones la historia es muy diferente, las agencias de publicidad y centrales de medios que tienen contacto con las principales marcas del país son empresas establecidas con muchos años de relación con las marcas que contratan servicios de publicidad en vía pública o bien empresas que cuentan con tecnología y profesionales para realizar un análisis preciso del impacto que tuvo la campaña en la vía pública.

Por lo tanto, la estrategia de diferenciación, en este eslabón de la cadena de valor del servicio, es ofrecer un servicio de calidad profesional que se encuentra alineado con la economía verde de la ciudad, genera posibilidades de crecimiento interesantes.



5- EL MODELO DE NEGOCIOS

5.1 Modelo para captar la oportunidad de negocios y generar dinero

Como mencioné anteriormente, la propuesta de valor de MUDBIRDS es desarrollar diferentes proyectos de alto impacto en espacios públicos o privados dentro de la ciudad, pero donde las personas menos lo esperan. A través de implementaciones artísticas y tecnológicas, con acciones alternativas a los parques fijos, métodos innovadores, de calidad y al mismo tiempo sustentables, les da a las marcas la posibilidad de transmitir a las marcas un mensaje aportando ese valor que tanto necesitan o anhelan, atención, diferenciarse de sus competidores y ganar esa carrera en nuestras mentes generando awareness.

Entendiendo que originalmente nació como una empresa unipersonal su productividad siempre ha sido limitada. Estar en cada uno de los procesos demandaba demasiado tiempo y era imposible poder generar una escala de negocio considerable y sostenible en el tiempo. No es algo sencillo acceder a los clientes y es necesario invertir tiempo y dinero en publicidad y acciones de comunicación hasta lograr concretar una venta. Los buyers en general son muy pocos dentro de cada organización y son los mismos que reciben y evalúan innumerables propuestas a diario de una enormidad de medios de comunicación de todos los sistemas que quieren ofrecer sus servicios. Mudbirds lograba acceder a algunos de ellos, pero tenía después este cuello de botella. Una vez cerrada la venta debía continuar con el resto de los procesos a nivel implementación y esto hacía que no pudiera continuar generando nuevos contacto y nuevas oportunidades en simultaneo desde una perspectiva comercial.

La pregunta entonces surgió naturalmente. ¿Cómo poder solucionar este problema sin generar costos adicionales y una mayor estructura?

Luego de evaluar distintas alternativas consideramos apropiado formar alianzas comerciales con agencias publicitarias y centrales de medios ya

establecida e insertada en el mercado regional de publicidad en la vía pública y en contacto fluido con todos los buyers propios de cada anunciante.

Esto no limitará a Mudbirds continuar en la búsqueda de nuevos proyectos, pero tendrá un canal adicional con gran potencial de nuevos negocios.

Como marco conceptual construimos el Canvas Business Model¹⁵ a fin de analizar en profundidad el modelo de negocios, su propuesta de valor y su ventaja competitiva.

5.2 Conjunto de insumos y actividad que se necesita para llevar adelante el diseño, producción y venta de la propuesta de valor

El segmento de clientes (customer segment)

Los segmentos seleccionados como target principal son las Centrales de Medios y Agencias de Publicidad (B2B). Como se describió anteriormente, la mayoría de los anunciantes deciden canalizar sus necesidades a través de ellos y prefieren que sea ahí el contacto y la presentación inicial de la idea. Es el canal obligado para generar en el corto plazo resultados inmediatos.

Esto no condiciona la posibilidad de buscar contacto con los anunciantes en forma directa. Es un proceso más lento y requiere de mucha constancia y reputación, pero si se logra puede potenciar las gestiones que vienen realizándose en los segmentos elegidos pero, la sinergia actual entre agencias, centrales y la propuesta de valor de Mudbirds en su conjunto crean un diferencial favorable para el cliente.

¹⁵ Ver Anexo 13.5

En cuanto a la relación con los clientes (Customer Relationships) trabajaremos de dos formas:

Por un lado, el fundador de la empresa seguirá construyendo relaciones con las principales agencias de publicidad y centrales especializadas en comunicación en la vía pública de la región y adicionalmente, tercerizaremos el primer contacto de nuevos clientes en una empresa de publicidad de medios digitales que no solo será responsable de la página web y redes sociales, sino del contact center para que los potenciales clientes tengan un primer contacto con Mudbirds y puedan evacuar dudas.

Por otro lado, realizaremos campañas digitales en Instagram, Facebook, LinkedIn y en la página de Mudbirds con el objetivo de potenciar las campañas y alcanzar la mayor cantidad de visualizaciones de potenciales buyers.

Para poder implementar los proyectos que contraten los clientes utilizaremos distintos **canales (channels)** los cuáles serán en forma física en el lugar realizando cada uno de ellos y por otro lado entregando contenido al cliente para que viralice sus campañas en forma digital. También realizaremos campañas propias digitales para que los clientes visualicen lo que sucede en el mercado con previa autorización de las marcas.

Los **recursos clave (Key Resources)** de Mudbirds son: las pinturas / aerosoles, los stencils, los proyectores y las locaciones.

En cuanto a los **socios clave (Key Partners)** son muy importantes los locadores de cada una de las plazas, reconocidos artistas urbanos regionales (“Street artists”), las productoras, proveedores de insumos, y también nuestros propios clientes: Centrales de Medios y Agencias de Publicidad.

Las **actividades principales (Key Activities)** son: trabajar en proyectos no tradicionales en OOH estando siempre a la vanguardia con desarrollos de impacto, disruptivos. Por otro lado, tener la capacidad de seleccionar a los artistas/productoras reconocidos buscando siempre la calidad para seguir estando en el top of mind de nuestros clientes en las intervenciones artísticas y tecnológicas que realicemos. También impulsar las implementaciones sustentables creando valor para nuestros clientes.

La **estructura de costos (Cost Structure)** de Mudbirds está determina por:

- Canones a erogar tanto para los espacios públicos como privados.
- Insumos como pinturas y placas para cada uno de los proyectos a realizar (stencils).
- Honorarios de artistas y productoras las cuáles serán contratadas por proyecto y no formarán parte de la estructura de Mudbirds.
- Combustible, viáticos para poder llegar al lugar de implementación.
- Marketing, branding y contact center manteniendo activas las campañas digitales a través de una agencia de publicidad de medios digitales, respondiendo consultas de manera personalizada con un tiempo promedio de respuesta inferior a 12hs.
- Post venta: entrega al cliente con el video que contiene el proceso de desarrollo y el producto final

5.3 Modelo de ingresos y el pricing propuesto

En los flujos de ingresos (Revenue Streams) es importante mencionar primero que no existe un tarifario estandarizado. Lo que se utilizan son valores de referencia por tipo de acción para que los clientes puedan dimensionar cuánta inversión aproximadamente necesitarían. Una vez definido el proyecto se cotiza ad hoc y el valor final podrá variar dependiendo del tiempo de contratación, de las dimensiones del proyecto, de la variación de costos en los proveedores, etc.

En cuanto al flujo de ingresos se solicita en todos los casos un anticipo del 50% para afrontar los costos operativos más importantes de la acción que puede realizarse a través de Mercado Pago, transferencia bancaria o cheque.

El saldo restante en algunas ocasiones se cobra al finalizar el trabajo y en otros casos se cobrará a plazo entre 30 y 60 días promedio.

El margen neto en cada proyecto se estima entre un 30% y 40%.



Universidad de
SanAndrés

6. GO-TO MARKET PLAN

6.1 Estrategia de entrada al mercado

Como he desarrollado anteriormente, MUDBIRDS desarrolla diversos tipos de proyectos alternativos y sustentables de alto impacto en espacios públicos y privados dentro de la ciudad donde las personas menos lo esperan. A través de implementaciones artísticas y tecnológicas, métodos alternativos, novedosos, personalizados y teniendo como prioridad la protección del medio ambiente, dando a las marcas la posibilidad de sorprender a su público objetivo con mensajes y métodos alineados a su plan de marketing (integrated marketing comunicación).

La estrategia de diferenciación estará centrada en 4 pilares:

- Personalización
- Sustentabilidad
- Tiempo de respuesta
- Formalidad

6.2 Estrategia de gestión del funnel de marketing en cada una de sus etapas (get-keep-grow)

La estrategia de gestión del funnel de marketing y ventas tiene como objetivo ofrecer a los clientes distintos contenidos, en función de la fase del embudo en la que se encuentren.

Para esto, se van a trabajar con una propuesta de valor específica para cada una de las cuatro etapas del embudo:

Top of the Funnel (TOFU) - Etapa de descubrimiento: es la etapa donde el objetivo es convertir a los clientes potenciales en seguidores de la cuenta de Instagram, Facebook, LinkedIn (suscriptores), Twitter, Pinterest y website. Para

esto, la idea es trabajar en una comunicación que cumpla con los siguientes requisitos: despertar la atención de los potenciales clientes, generando su interés a través de trabajar los puntos de dolor y ofreciendo contenidos que los ayuden a sentirse identificados con sus problemas o necesidades. En esta primera etapa de comunicación (100% publicidad) no se va a hablar sobre el producto y servicios, sino que la idea es generar tráfico e interés a partir de una comunicación relevante sobre la importancia de generar impacto, personalización y un mensaje coherente con el método para las acciones de publicidad en la vía pública.

Middle of the Funnel (MOFU) – Etapa de Consideración: en esta etapa la idea es hablarles a los seguidores de Instagram, Facebook, LinkedIn, Twitter y Pinterest con un doble objetivo: conocerlos, y mostrarles la propuesta de valor diferencial que les ofrece Mudbirds como clientes. En esta etapa, la comunicación va a estar más enfocada en comunicar la propuesta de valor, con estilos creativos y call-to-action claros, para entender a partir del feedback de los seguidores si la propuesta ofrecida es la que necesita, para de esta manera lograr ayudarlos en la decisión de compra.

Las piezas de comunicación se van a limitar dentro de la cuenta, la misma va a estar manejada por una agencia de medios digitales, que será el encargado de actualizar la información y responder de manera diaria y personalizada las dudas de los seguidores.

Bottom of the Funnel (BOFU) – Realizar una compra: es el momento de la resolución, donde el cliente sigue teniendo alguna duda respecto a tomar la decisión definitiva de comprar el producto. En esta etapa los contenidos dejan de ser informativos y van a estar 100% enfocados a la venta.

La idea es que, a partir del intercambio de mensajes por Instagram o cualquier plataforma digital, se le pida el número de celular al potencial cliente para enviarle contenidos con el detalle de la operatoria del servicio y con todas las características del producto por whatsapp o vía llamada telefónica, según sea la preferencia de cada cliente. De esta manera se consigue una comunicación personalizada que va a permitir concretar la venta o conocer más detalles del servicio que está buscando cada cliente.

Extra – Fidelizar al cliente: en esta etapa, fundamental para el modelo de negocios, es seguir trabajando los contenidos con los clientes que realizaron acciones publicitarias en la vía pública y quedaron conformes con el mismo.

Se le enviará de manera personalizada por whatsapp y correo electrónico, actualizaciones de contenidos sobre proyectos realizados con diferentes marcas (con previa aprobación de distribuir el contenido). Además, se puede evaluar ofrecerles descuentos en futuras acciones publicitarias.



6.3 Proceso de venta escalable

Uno de los principales desafíos de Mudbirds en el corto plazo es ganar escala en su operación regional definiendo Argentina y Colombia como principales mercados de crecimiento. Un problema identificado durante el diagrama de flujo es la necesidad de supervisar cada etapa del proceso por su socio fundador, siendo muchas veces imposible aceptar más de dos proyectos en simultáneo principalmente si se desarrollan en dos ciudades diferentes.

Para solucionar esto, definimos como un aspecto importante que la supervisión de su fundador solo se hará sobre murales situados en puntos estratégicos de la ciudad, habiendo comenzado a capacitar a artistas urbanos y profesionales con experiencia en acciones en vía pública para mantener un

standard mínimo de calidad, sabiendo que la oferta mejora en cada ciclo de repetición.

6.4 Customer Lifetime Value (CLV) y el costo de adquisición (CAC)

A partir de la definición de la estrategia de funnel de ventas, analizada en el punto anterior, llegamos a conocer el costo de adquisición de un cliente (CAC) y el valor que genera este cliente para el negocio en el tiempo (CLV).

La inversión estimada en publicidad y comunicación en el primer año es de \$6.000.000, lo que contempla el costo anual de una agencia de medios digitales externo y los costos de realizar publicidad en Instagram, Facebook, LinkedIn, La Nación (digital) e Infobae (digital) junto con entrevistas pagas en radios de la región AMBA y medios digitales en el segmento de publicidad.

En línea con la inversión que se va a realizar, se estima que con la publicidad en medios digitales y entrevistas podemos llegar con el mensaje a 600.000 usuarios únicos dentro del segmento seleccionado. De estas personas, es posible que un 5% sienta curiosidad por entrar al feed de Instagram, Facebook o LinkedIn (serían unos 30.000 usuarios).

Como resultado de la publicación de distintas piezas publicitarias, se calcula que un 5% de estos usuarios se van a transformar en seguidores de la cuenta (1.500 seguidores), y el objetivo es venderles el servicio y producto a 120 marcas de estas 1.500 (8% de 1.500 seguidores) en los primeros 3 años. Por lo tanto, el valor para conseguir un cliente es de \$50.000. Es importante destacar que la contratación de una agencia de medios digitales no solo incluye el diseño y la operación de las campañas digitales sino también un servicio de asesoramiento personalizado a cada cliente acerca de los diferentes servicios de Mudbirds en la vía pública.

En segundo lugar, para estimar el valor que genera este cliente para el negocio en el tiempo (LTV), se toma una tasa de retención de clientes del 80%

por 3 años al ser un servicio que perfectamente se puede requerir más de una vez todos los años.

En síntesis, el LTV es mayor que el CAC, para que una empresa crezca de forma sana y rentable, se estima que el Coste de Adquirir un Cliente nuevo (CAC) debe ser menor (se recomienda que sea menor a 1/3) del beneficio que el cliente genera a la empresa (LTV). En este caso el LTV es superior en más de siete veces al CAC.

6.5 Canales por los que se hará llegar el producto al cliente

Con el fin de poder cumplir con la estrategia propuesta, realizamos campañas digitales tanto en Instagram como LinkedIn para generar awareness sobre la propuesta de valor de MUDBIRDS con el objetivo primario de retener clientes actuales y atraer nuevos.

Durante el proceso de análisis del emprendimiento redefinimos a nuestro buyer (centrales de medios y agencias de publicidad) y dentro de ellas a nuestro arquetipo de cliente. Delineamos el mensaje a comunicar para generar impacto en el público objetivo buscando que el mensaje transmita de manera relevante la oferta de MUDBIRDS, con un call-to-action claro hacia nuestra audiencia.

Como primer paso vinculamos la web de Mudbirds con Google Analytics con el objetivo de tener métricas acerca del tráfico en la misma. Luego, salimos con la primera campaña de Mudbirds al mercado a través de Instagram (mayo 2020) y luego en LinkedIn.

A partir del lanzamiento de las campañas digitales en Instagram y LinkedIn, las visualizaciones a la web de MUDBIRDS alcanzaron los 127 usuarios únicos logrando 25 contactos directos. Se han interesado dueños de medianas empresas radicadas en CABA, Santiago de Chile y Bogotá que buscan hacer murales de impacto para generar atención en su marca en la vía pública, logrando firmar 7 proyectos en los primeros 3 meses posteriores a las campañas publicitarias.

Si evaluamos el rendimiento en cada una de las redes, vemos que la campaña en Instagram logró 16.614 reproducciones en solo 5 días, con una tasa de interacción del 2,6% (432) y un ratio de conversión del 0,04% (7 proyectos firmados).

Por otro lado, LinkedIn logró 14.853 reproducciones en 5 días, con una tasa de interacción del 4,4% (640 reacciones y comentarios) y una tasa de conversión de 0,01% (2 proyectos firmados en los primeros 3 meses).

La franja etaria que mejor recibió la pieza fue la perteneciente al segmento 25 a 34 años. De todas maneras, no hay demasiada diferencia con el segundo segmento (35 a 44 años). En las próximas oportunidades buscaremos dirigir el mensaje ambos rangos etarios. Las capitales tuvieron mejor acogida: Buenos Aires, Santiago de Chile, Valparaíso, Viña del Mar, Montevideo y Bogotá. Esto se debe a que muchos de los intereses incluidos en la pauta se agrupan en las grandes ciudades. Respecto al género, el 75% del público pertenece al género masculino, mientras que el 25% restante son mujeres logrando atención dentro de los consumidores que están interesados en hacer publicidad OOH.

Respecto al retorno de ambas campañas, IG resultó ser la plataforma con mejor retorno con una inversión de AR\$3.800 por 5 días generando ventas por AR\$176.000 (6 proyectos) mientras que LinkedIn requirió AR\$7.200 para la misma cantidad de días, generando ventas de un único proyecto por AR\$48.000 con un menor awareness, interacciones y conversiones tal como se estableció anteriormente.

Sabemos que nuestro foco para seguir ganando escala para atraer nuevos clientes y retener clientes actuales es realizar campañas digitales más largas comunicando de una manera clara sobre avances de nuevos proyectos realizados y testimonios de marcas que nos permitan publicar su experiencia como clientes.

7- RECURSOS, PROCESOS Y PLAN OPERATIVO DEL NEGOCIO

7.1 Supply chain del emprendimiento

Según establecimos en nuestro modelo de negocio, a los efectos de asegurar la viabilidad del mismo, el proceso se inicia a través de nuestros partners comerciales. En primera medida es con quien trabajamos para facilitar el proceso de venta y nos apoyaremos en la primera etapa para lograr la escala regional que buscamos para Mudbirds. Esto permitirá generar mayor volumen de gestión sin aumentar nuestra nómina y le permitirá a Mudbirds hacer foco en el resto del proceso. Reducirá el tiempo de ciclo y generará mayor capacidad de reacción frente a los nuevos desafíos que se presenten en la demanda. Buscamos a través de esta sinergia mejores resultados y profundizar los pilares de Mudbirds, otorgando calidad en los proyectos con personal de prestigio y construir una relación a largo plazo con los clientes y partners.

Nuestro desafío no está solo en conseguir alianzas estratégicas con las principales agencias de publicidad y centrales de medios de la región, sino que además seguir desarrollando la relación con los artistas urbanos de primer nivel que nos permiten brindar un servicio diferencial desde la calidad operativa, hasta quienes nos alquilan los materiales de seguridad, empresas importadoras de pinturas/aerosoles y brokers de seguros para cada desarrollo publicitario.

2. Prestación del servicio

7.2.1 Primer contacto con el cliente y detección de la oportunidad

El primer paso es el acercamiento hacia los mismos y esto se realiza vía telefónica, wapp o mail, pero el objetivo siempre es conseguir reuniones

presenciales como “CORE” de la compañía y base fundamental para darse a conocer. Se concreta el encuentro y el día programado el responsable de cuenta se reúne con el cliente, previo traslado hasta sus oficinas o punto de reunión acordado.

7.2.2 Revisión de disponibilidad de producto y definición de la propuesta a presentar

Una vez iniciada la relación y obtenido el interés del cliente para avanzar en alguno de los productos de Mudbirds, se verifica la disponibilidad de las locaciones involucradas y equipos de trabajo para realizar el proyecto dependiendo el tipo de acción.

Aquí surgen 2 recursos claves que deben estar disponibles al momento de presentar una propuesta: artistas urbanos indicados para la acción publicitaria y locación.

7.2.3 Propuesta al cliente

Una vez confirmada la viabilidad económico-financiera, factibilidad técnica y atractivo comercial, se elabora la propuesta. En la misma se incluye la descripción del producto, las locaciones posibles donde se desarrollaría la acción y la propuesta económica. Esta última se elabora en base a parámetros de costos y márgenes preestablecidos entre Mudbirds y el partner comercial con el propósito de asegurar la rentabilidad definida, la que profundizaré más adelante.

7.2.4 Confirmación de la propuesta de parte del cliente

Una vez que el cliente confirma la contratación de la propuesta enviada, la misma se documenta con el envío de una orden de compra o publicidad. Esta servirá de respaldo para iniciar el proceso de implementación que se inicia con la generación de una orden interna.

7.2.5 Generación de la orden interna

Nuestro partner es el responsable en esta instancia de generarla e incluir en este documento toda la información que concierne al proyecto (producto definido, fechas pactadas, condición de pago, etc.) como así también todo lo que sea relevante a fin de cumplir con los requerimientos del cliente.

Esta orden es enviada a Mudbirds para continuar con el proceso de implementación de la acción.

7.2.6 Desarrollo de la idea creativa

Dependiendo del proyecto que se trate existen dos posibles alternativas en esta etapa. Una opción es que el cliente envíe ya la idea y la creatividad definida. Si esto ocurriera Mudbirds no tendría participación en el proceso y sólo instrumentaría la acción. La segunda opción es que el cliente le confíe el desarrollo de la idea a Mudbirds apelando a su know how y expertise. Nuestro objetivo es ser parte del proceso completo de la acción para que el resultado final este en línea con nuestra propuesta de valor. Por lo tanto, ser parte del desarrollo de la idea es clave.

7.2.7 Aprobación de la idea creativa

En el proceso de generación de la idea existe un intercambio fluido con el cliente generando modificaciones, mejoras, propuestas alternativas, hasta lograr finalmente un consenso en la idea final con la que se avanzará en la implementación de la acción.

7.2.8 Definir equipos de trabajo

En esta etapa se definen los distintos equipos de trabajo dependiendo el proyecto a implementar seleccionando dentro de nuestros partners la alternativa que más se adapte a la necesidad.

7.2.9 Compra-alquiler-insumos-equipos

Luego de la definición de los equipos de trabajo nos focalizamos en adquirir todos los elementos que se requieran para el desarrollo de la acción: compra de materiales, alquiler de equipos o estructuras.

7.2.10 Gestión de permisos y seguros

En el caso de los permisos, para los proyectos que sean realizados en espacios públicos se gestionan con cada organismo estatal según corresponda. En los casos de espacios privados se coordina directamente con el responsable de la locación.

Los seguros se contratan puntualmente de acuerdo a cada proyecto (personal involucrados, contra terceros, etc.).

7.2.11 Implementación de la acción

Es la puesta a punto y la ejecución del proyecto, etapa en la que se implementa el mismo. Dependiendo la acción a implementar existe una preparación previa en el lugar donde se realizará la misma (mapping, proyectos on demand principalmente) y en algunos casos se ejecuta directamente el día previsto (murales, guerrilla de proyecciones, eco Paint, clean graffiti, etc.)

7.2.12 Relevamiento fotográfico y audiovisual

Dentro del servicio de Mudbirds está contemplado llevar un registro fotográfico y audiovisual de todo el proceso de implementación y ejecución de la acción. El objetivo es poder “recopilar” todo el material necesario a fin de generar contenido para desarrollar las cápsulas (videos editados) que serán utilizados posteriormente por el cliente para viralizar y maximizar el alcance de la acción.

7.2.13 Post venta

Esta es la etapa de “edición de la capsula” del material según describiera anteriormente.

7.2.14 Envío post venta (facturación y cobranza)

Se envía las cápsulas a nuestro partner comercial a fin de que puedan entregarlas al cliente. Posteriormente se procede a avanzar administrativamente con la facturación del servicio para iniciar luego el proceso de cobranzas.

7.3 Principales recursos y actividades clave necesarios

La cantidad de recursos será variable a la magnitud de cada proyecto:

- Metros cuadrados a intervenir
- Tipo de acción publicitaria
- Tiempo de la acción publicitaria
- Definir si la acción es con un fin artístico o comercial (principal foco)
- Ubicaciones

Los costos para tener en cuenta dependiendo el proyecto serán:

- Honorarios de artistas dependiendo el calibre
- Asistentes
- Pinturas, aerosols y materiales
- Stencils (textos, logos)
- Alquiler equipo Airless (utilizados para pintar grandes superficies)
- Alquiler andamio
- Viáticos, comidas
- Seguros
- Fotos y video a entregar (cápsula)
- Alquiler locación en caso de que requiera
- Tijera (equipo profesional de elevación)
- Brazo articulado

8- IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO

8.1 Estrategia de implementación una vez que se decida el “go” del emprendimiento. Planes de crecimiento geográfico de los primeros 3 años

Parte del presente trabajo consiste en continuar con la expansión de Mudbirds a ciudades donde ya se han realizado proyectos específicos (Murales y Eco Paint) y donde vemos un alto potencial para trabajar con las marcas. Durante los primeros 3 años haremos foco en desarrollos en la región AMBA (Argentina) con las seis categorías de productos, pero continuaremos con acciones publicitarias para Santiago de Chile, Región de Valparaíso (Chile), Bogotá (Colombia) y Montevideo (Uruguay) solo con Murales y Graffiti (Eco Paint y Clean Graffiti) porque consideramos que son las categorías centrales de Mudbirds y donde creemos que podemos aportar más valor a las marcas en una primera etapa.

Para los primeros 3 años, esperamos que la región AMBA contribuya a +80% del total revenue, repartiendo el 20% restante, pero con foco en crecimiento a largo plazo en Bogotá (10%), Santiago de Chile/Región de Valparaíso (7%) y Montevideo (3%).

Para esto definimos repartir nuestro presupuesto de marketing y comunicación estableciendo un 60% del total dirigido específicamente a nuestro público objetivo de Argentina mientras que el 40% restante se repartirá en Bogotá (20%), Santiago de Chile / Región de Valparaíso (15%) y Montevideo (5%).

Si bien a la fecha Mudbirds no ha realizado acciones en Uruguay, consideramos que Montevideo es una ciudad estratégica que comenzará a ganar participación en desarrollos publicitarios en donde Mudbirds debe capitalizar la proximidad, similitudes culturales con Buenos Aires, campañas regionales, estabilidad macroeconómica y competitividad cambiaria Argentina.

Respecto a la participación de las ventas para cada categoría, seguiremos desarrollando como servicios centrales de alto valor agregado para las marcas los murales (64% de participación sobre ventas en el primer año), Eco Paint + Clean Graffitis (20%), Guerrilla de Proyecciones + Mapping (8%) y Proyectos On-Demand (8%).

En la actualidad la estructura de Mudbirds es muy reducida. No cuenta con personal propio y todo el trabajo es coordinado por su fundador y director creativo. La parte operativa se instrumenta a través de la contratación de proveedores (artistas, productoras, etc.) y las gestiones a nivel locación y permisos, como así también la compra de materiales necesarios para cada proyecto, es ejecutada por el mismo. A nivel administrativo todo lo referente a facturación, cobranzas, órdenes de compra, contabilidad y otros es llevado adelante a través de un contador externo. Esto se traduce en costos fijos mínimos y bajo riesgo. La mayoría de los costos asociados son variables y aparecen al momento de concretarse una venta.

Entendiendo que el objetivo es aumentar considerablemente el volumen del negocio, es necesario proyectar que será necesario en algún momento modificar este funcionamiento organizacional. Difícilmente solo una persona pueda continuar abocado a cada una de las etapas del proceso operativo sin una ayuda adicional. Por este motivo y en función de las metas que nos proponemos, se contempla en el proyecto sumar escalonadamente un coordinador y un auxiliar operativo. En ningún caso estas incorporaciones se harán efectivas si las condiciones no se han dado. Esto solo podrá implementarse si las ventas acompañan y el volumen de trabajo lo amerita.

8.2 Metas a 2 y 5 años que cristalizan una visión del emprendimiento más concreta

Metas a 2 años:

- ✓ Lograr una facturación anual neta superior a 32,5M ARS

- ✓ Lograr un margen operativo 13,1%
- ✓ Concretar la inversión en medios digitales de 10k usd antes de finalizar año 1.

Metas a 5 años:

- ✓ Lograr una facturación anual neta superior a 193M ARS
- ✓ Lograr un margen operativo 16,4% (mejorar +3,3pp vs año 2)
- ✓ Realizar al menos 60 proyectos de murales y reducir el CAC de 50.000 ARS a 25.000 ARS (-50%) con una tasa de satisfacción de cliente superior al 96%.

8.3 Localización de la empresa

La empresa seguirá situada con su oficina en el barrio de Belgrano. El mismo es un departamento subarrendado con una sala de 42mt² destinada a reuniones con agencias de publicidad, centrales de medios y marcas para realizar desde la primera reunión, hasta el diseño y planificación de la acción publicitaria.

Considero que es fundamental mantener un espacio privado diseñado para reuniones cálidas con nuestros clientes y proveedores donde se transmita nuestro profesionalismo y sea un espacio cómodo para trabajar en la planificación de las campañas de manera conjunta.

9- EQUIPO EMPRENDEDOR, ESTRUCTURA DIRECTIVA

9.1 Equipo emprendedor

El equipo emprendedor¹⁶ está compuesto por Juan Ignacio Charró, SOCIO fundador de Mudbirds quién desarrolla y coordina todos los proyectos de la empresa como director creativo y operativo.

Desde que decidimos involucrarnos en este emprendimiento con Eugenia nuestro aporte está orientado hoy a ser advisors externos de Mudbirds a fin de lograr una propuesta de valor centrada en las necesidades de nuestro buyer con procesos que permitan ganar escala sin perder la identidad basada en la excelencia que caracteriza a la compañía. Por otro lado, buscamos darle escala tanto a nivel local como regional con el objetivo de diversificar el riesgo de mercado en países de la región donde Mudbirds ya ha brindado servicios con diversos premios recibidos y una alta satisfacción de clientes.

9.2 Estructura directiva

Mudbirds continuará teniendo un solo socio fundador, Juan Ignacio Charró con del 100% del capital accionario. Se evaluarán propuestas de importantes agencias de publicidad y centrales de medios especialistas en vía pública para formar parte como socios accionistas de Mudbirds, pero en el caso que no surja ninguna propuesta interesante Mudbirds continuará operando con fondos propios de Juan Ignacio.

Para los años siguientes, está previsto armar dos departamentos, uno de atención al cliente y diseño de campañas publicitarias, y otro departamento de compras. Juan Ignacio Charró continuará siendo el encargado de la

¹⁶ Ver Anexo 13

coordinación de ambos sectores, además de estar involucrado en la contratación temporal de artistas de vía pública.

A medida, que se vayan incrementando las ventas se irán sumando personas a cada una de las áreas de acuerdo con las necesidades del negocio.

La función del departamento de atención al clientes y diseño tiene la misión de diseñar en conjunto con las centrales de medios y agencias de publicidad, armar los presupuestos detallados para cada acción publicitaria y de obtener la aprobación formal del cliente para comenzar con dicha acción.

Para esta área, cuando sea necesario, se van a buscar perfiles con trayectoria en el área de diseño publicitario en acciones en la vía pública y que tengan excelentes relaciones interpersonales para poder atender a los clientes.

Por último, vamos a contar con un community manager, free lance, encargado de manejar la cuenta de Instagram, Facebook, LinkedIn generando contenido diario en medios digitales y manteniendo una comunicación integrada en las diferentes plataformas digitales.

10- RESULTADOS ECONÓMICOS-FINANCIEROS Y REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN

10.1 Contexto macro y microeconómico

Las principales variables claves del escenario macroeconómico para los próximos años, según datos del Banco Central de la República Argentina (BCRA), son:

- Inflación promedio de 46,7% para el 2021, y de 37,8% para el 2022 Precios minoristas (IPC nivel general-Nacional).
- Crecimiento del PBI de 5,0% para el 2021 y de 2,6% para el 2022, teniendo en cuenta que se prevé una caída del 11,6% en 2020.
- Tipo de cambio nominal oficial se calcula que va a cerrar a diciembre de 2021 a \$ 184,00.
- La tasa badlar estimada por el BCRA para el 2021 es de 35%.
- El riesgo país está en 1,368 puntos. El riesgo país es un indicador elaborado por el JP Morgan que mide la diferencia que pagan los bonos del Tesoro de Estados Unidos contra las del resto de los países.

En resumen, con respecto a la situación macroeconómica, teniendo en cuenta los indicadores analizados, el gobierno tiene que arreglar urgente los indicadores macroeconómicos, estabilizar el tipo de cambio, la inflación y seguir bajando la tasa de riesgo país.

Con respecto a la evolución de escenario microeconómico, con relación a la evolución de la actividad, los precios y los costos:

- La tasa de desempleo de Argentina subió a 13,1% en el segundo trimestre de 2020 frente al 10,6% registrado en el mismo período del año anterior y del 10,4% según datos del INDEC. Por otro lado, la población activa laboralmente asciendo al 33,4% de la población, un total de 9,5 millones de personas.

- El Estimador Mensual de la Actividad Económica de Argentina (EMAE) retrocedió un 8,6% interanual promedio en el mes de septiembre de este año, pese a la reactivación de varios sectores de una economía golpeada por una prolongada recesión y la pandemia del coronavirus, según el promedio de un sondeo de Reuters.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), la actividad económica registró la mayor caída desde 1993 al anotar una contracción de un 26%, mientras que en agosto pasado el EMAE se retrajo un 11,6% en su medición interanual.

- Los precios repuntaron 3,7% en diciembre de 2020 con respecto al mes anterior, superando las estimaciones de analistas y la mayor ganancia desde noviembre. La inflación anual se aceleró por segundo mes este año, cerrando en 36,1% según datos del INDEC.

- Los costos del sector van a estar determinados por la inflación y por la devaluación de la moneda, ya que los insumos del principal proveedor son importados y se encuentran atados al tipo de cambio.

Estos resultados reflejan en gran medida el impacto que tuvo sobre la dinámica de la economía argentina, que ya venía castigada, la pandemia COVID-19, que generó restricciones en determinadas actividades y afecto a la circulación y consumo de las personas, a partir de establecer el aislamiento social preventivo y obligatorio.

10.2 Modelo de generación de beneficios

La generación de beneficios será a partir de contratos firmados con las centrales de medios, agencias de publicidad y marcas donde se detallará la especificación técnica de las acciones publicitarias, tiempos de entrega, duración de la campaña, materiales, seguros, formas y fechas de pago.

Parte de la propuesta comercial de Mudbirds es financiar a las marcas otorgando una flexibilidad de pago con un máximo a 60 días según su scoring

de crédito (empresas con un score bajo deberán abonar por adelantado) y habiendo cumplido con el anticipo del 30% al momento de firma del contrato.

Para esto, en 2020 se creó un fondo de seguridad destinado a financiar la necesidad operativa de fondos logrando mayor flexibilidad financiera para nuestros principales clientes si demorar el pago a nuestros proveedores clave (artistas urbanos y dueños de locaciones).

10.3 Requerimientos de inversión y financiamiento

En cuanto a los requerimientos de inversión, definimos comenzar con una inversión inicial de 25.000 usd, de los cuales 15.000 usd serán destinados a crear un margen de seguridad para cubrir la NOF (necesidad operativa de fondos) ya que un problema actual es la falta de liquidez para adelantar el pago a artistas y proveedores de insumos que terminan demorando el inicio de proyectos.

Los 10.000 usd restantes serán destinados a la agencia de medios digitales con el fin de lanzar campañas en Instagram (50%), notas en medios digitales (20%), e-mail Marketing (20%) y LinkedIn (10%).

Los fondos serán propios, provenientes de ahorros personales y resultados de años anteriores.

11- CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO

11.1 Viabilidad Financiera

La tasa de corte que se va a utilizar para el proyecto es de 23% en dólares. La estimación del costo de capital para el presente proyecto se realizó teniendo en cuenta la siguiente información:

- La tasa libre de Riesgo del tesoro americano: 1%
- La beta de empresas de publicidad + un porcentaje de riesgo por tratarse de un startup: la Beta promedio de las empresas de publicidad es de 1,2% y a esta le sumamos un 0,8% de riesgo, lo que da una Beta de 2% para este proyecto.
- El Riesgo promedio del mercado es de 5%
- La tasa de riesgo país de argentina, que asciende a los 1.378 puntos, se la considerará al 14%.

La fórmula utilizada para calcular el costo de capital es la siguiente:

$$K_e = R_f + (R_m - R_f) \times \text{Beta} + \text{RP}$$

$$23\% = 0,01\% + (0,05\% - 0,01\%) \times 2 + 0,14\%$$

El proyecto da una Tasa Interna de Retorno (**TIR**) de **39,2%** (asumiendo estabilidad cambiara, con una evolución del tipo de cambio de acuerdo con lo proyectado¹⁷) % y un Valor Actual Neto (**VAN**) positivo .de **U\$ s 61.004** ¹⁸.

¹⁷ Fuente de la proyección de variables macroeconómicas: Latin Focus Consensus – Noviembre 2020.

¹⁸ Flujos de fondos consolidados en pesos estimados al tipo de cambio libre. Disponible en anexo "Excel".

11.2 Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

Los factores críticos que se identificaron con relación al proyecto son los siguientes:

- Problemas económicos graves en un futuro no muy lejano como una fuerte devaluación del peso o una hiperinflación en Argentina (principal mercado).
- Una caída fuerte del consumo por la situación actual del país, que se vio muy afectada por el Covid-19.
- Cierre de las importaciones, lo que traería muchos problemas con todos los insumos para poder realizar murales con aerosoles ecológicos y colores que generan un impacto visual.
- Aparición de algún cambio tecnológico muy relevante que revolucione la forma de realizar murales y grafitis en la vía pública.
- Cambio de legislación que prohíban el uso de pinturas al agua en lugares públicos o no otorguen los permisos necesarios para realizar acciones de marketing en la vía pública.

11.3 Aspectos legales y regulatorios

Desde el punto de vista legal, de acuerdo con la magnitud del negocio, la cantidad de socios y los objetivos del proyecto, se va a mantener la inscripción original como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL).

Las SRL pueden constituirse por instrumento privado, sólo con firmas certificadas por escribano público, y no están obligadas a pagar la tasa de fiscalización en la IGJ como sí lo están las Sociedad Anónima, siendo que entre las principales ventajas de constituir una SRL, surge el tema de los costos, una S.R.L cuesta entre 30% y 50% menos que una SA.

En el caso de Mudbirds, se requieren patentamientos y protecciones legales sobre la propiedad intelectual en cualquiera de sus procesos y tareas, existiendo permisos y habilitaciones específicas por el tipo de proyecto. Por lo que en algunos municipios hace difícil la operación.

Los impuestos que se deben pagar son IVA, Ganancias (al cierre del ejercicio) e Ingresos Brutos.

Sólo queda, poner en marcha el plan de acción, y recorrer el camino con entusiasmo y pasión.



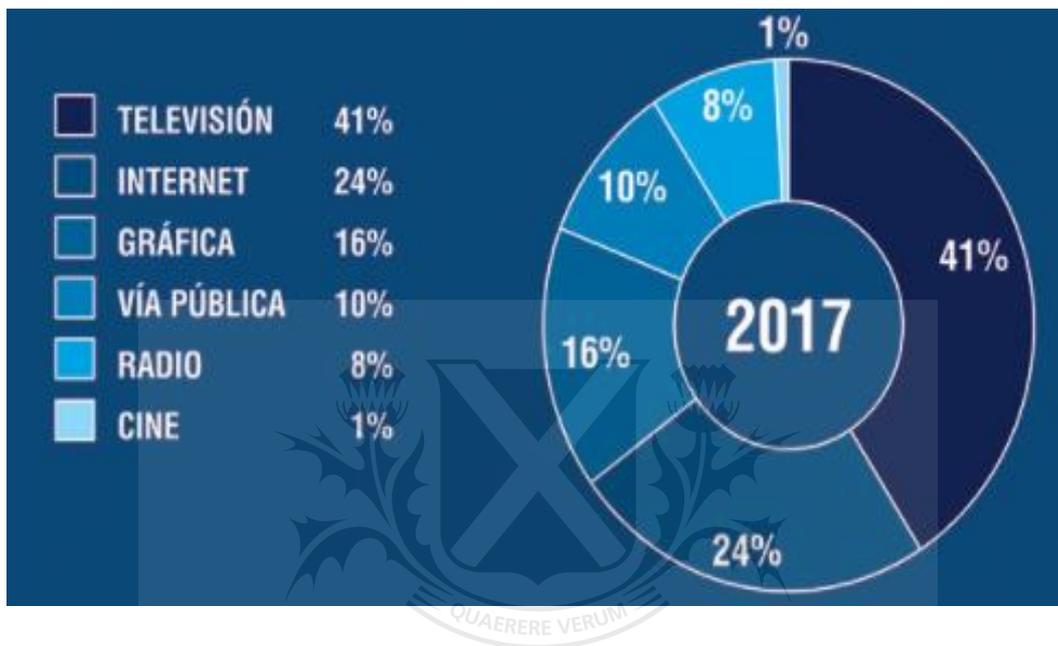
12- FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA

- **OSTERWLADER, Alexander & PIGNEUR, Yves.** Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Charges and Challengers. 2010.
- **TREACY & WIERSEMA.** HBR Jan-Feb, 1993.
- **PORTER, Michael.** Porter´s five forces of competitive position analysis. Harvard Business Review, 1979.
- **LEVITT, Theodore.** “La Miopía del Marketing”. La Organización orientada hacia el Marketing. Harvard Business Review, 1972.
- **SETH, Godin.** “La vaca purpura: diferenciate para transforfar”, 2002.
- **DOLAN, R.** “Note on Marketing Strategy”, Harvard Business School, 1999.
- **PORTER, Michael.** “Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores”, 2009.
- **Blank, Steve.** “Why the Lean Start-up Changes Everything,” Harvard Business Review, May 2013.
- **Josh, Kaufman.** “Mi MBA personal”, Conecta, 2011.
- **Renée Mauborgne y W. Chan Kim.** “Blue Ocean Strategy”, 2004.
- **Hrebiniak, Lawrence G y Joyce, William F.** “Strategic Choice and Environmental Determinism”, 1985.
- **Kahneman, Daniel.** “Thinking, Fast and Slow”, 2011.
- **Lafley, A. G. y Charan, Ram.** "ZMOT: Why It Matters Now More Than Ever", 2008.
- **Latin Focus Consensus Forecast.** Latin America, diciembre 2020
- **www.elpais.com** – “El futuro pasa por una economía verde” - 24 de noviembre de 2020.

- **www.elpais.com** – “La economía circular y la sostenibilidad, una gran oportunidad para la creación de empleo” - 25 de noviembre de 2020.
- **www.lavanguardia.com** – “Cómo salvar el planeta gracias a una economía verde” - 23 de octubre de 2020.
- **www.lavanguardia.com** – “La economía verde es una gran oportunidad para el crecimiento global” - 29 de junio de 2020.
- **www.infobae.com** – “Economía Verde: un modelo para la recuperación de América latina en la post pandemia” - 31 de agosto de 2020.
- **www.eleconomistaamerica.cl** – “Latinoamérica podría crear 15 millones de empleos con "economía verde"” - 30 de julio de 2020.
- **www.revistaneo.com** – “La industria publicitaria Out of Home también evoluciona tras la pandemia” – 23 de septiembre de 2020.
- **www.marketresearchreports.com** – “Ranking doing business – Argentina 2018”
- **www.ingenioempresa.com** – “Análisis PESTEL” – 1 septiembre de 2018.
- **www.ngenespanol.com** – “Los millennials buscan invertir en fondos que contribuyan al cuidado del medio ambiente” - 23 abril de 2019.

13- ANEXOS

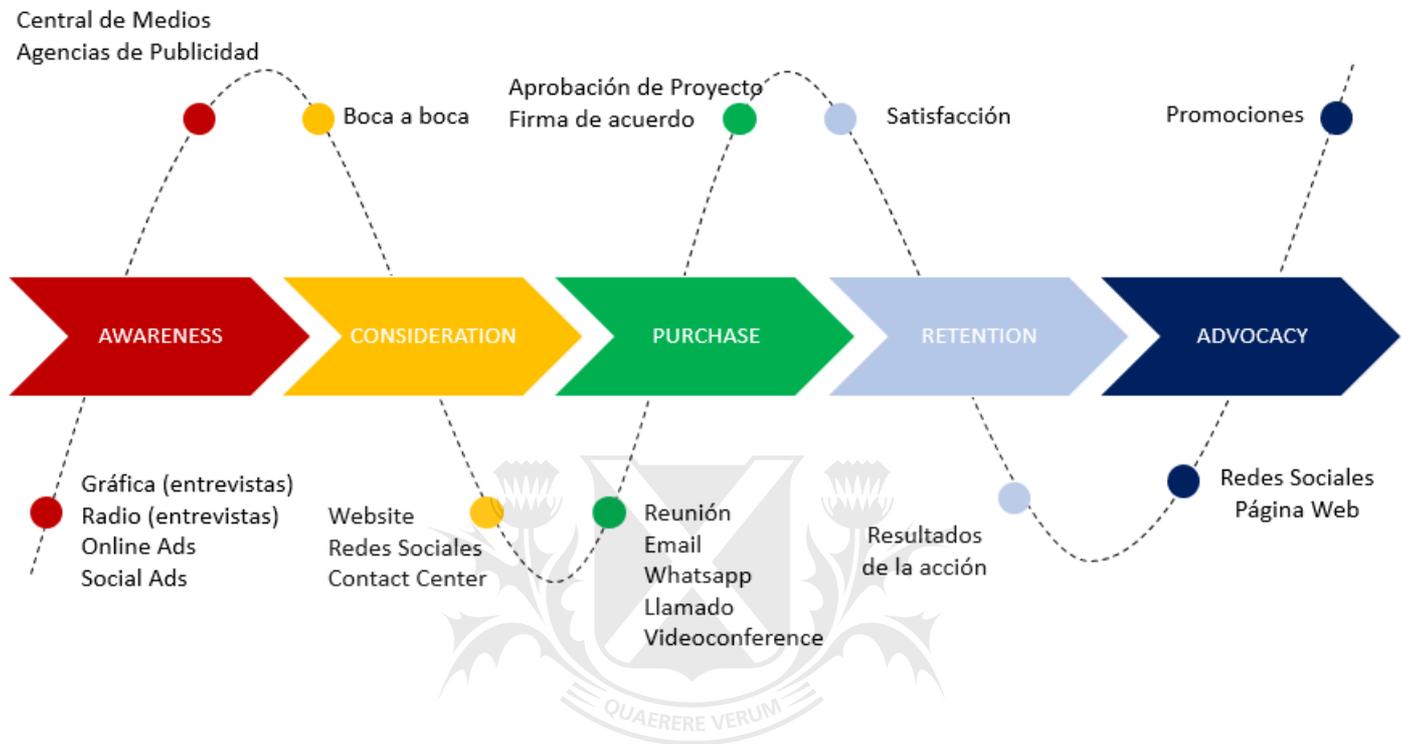
13.1 Inversión publicitaria abierta por medios en Argentina



Fuente: Cámara Argentina de Agencia de Medios (CAAM)

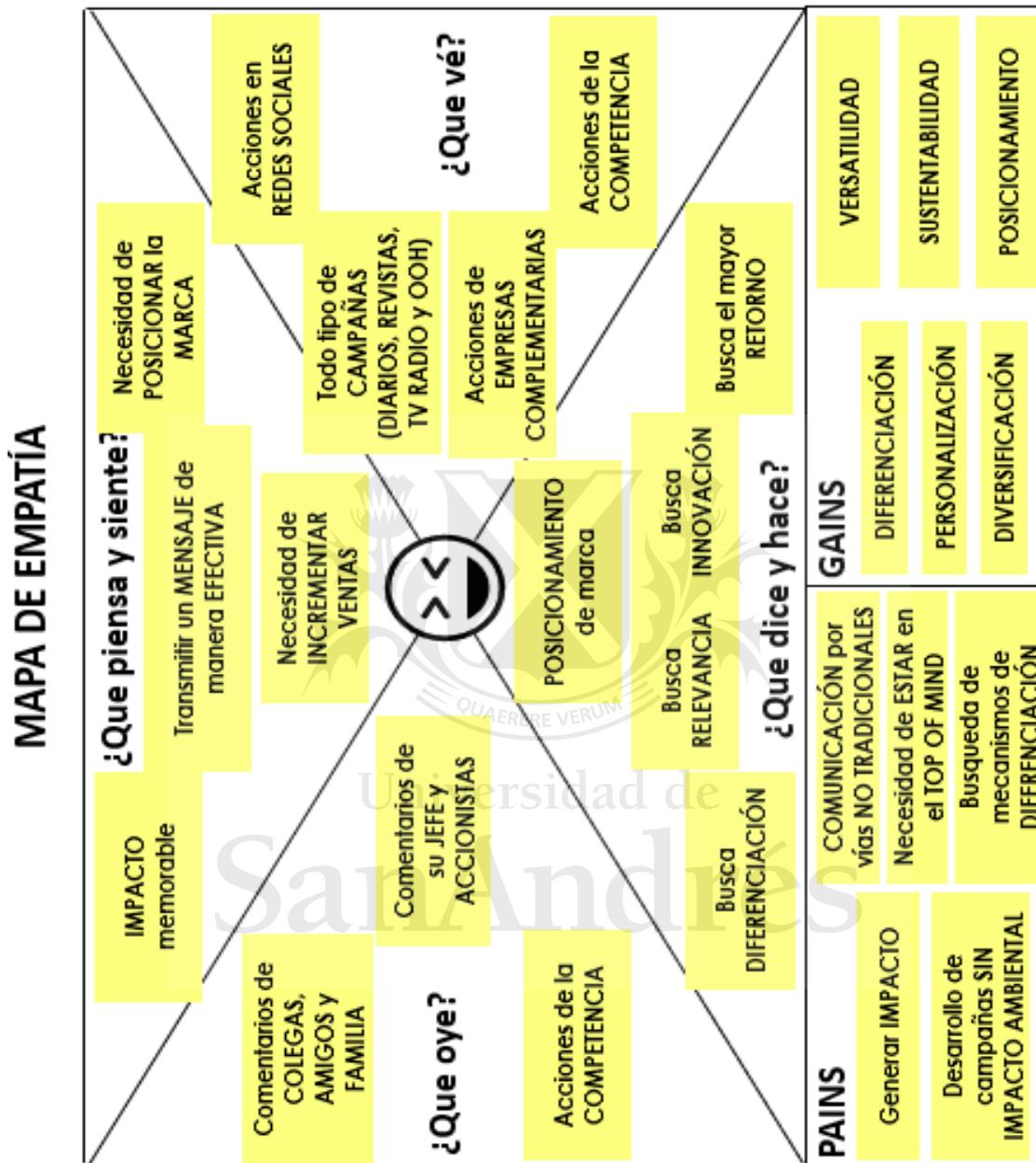
SanAndrés

13.3 2 Customer Journey



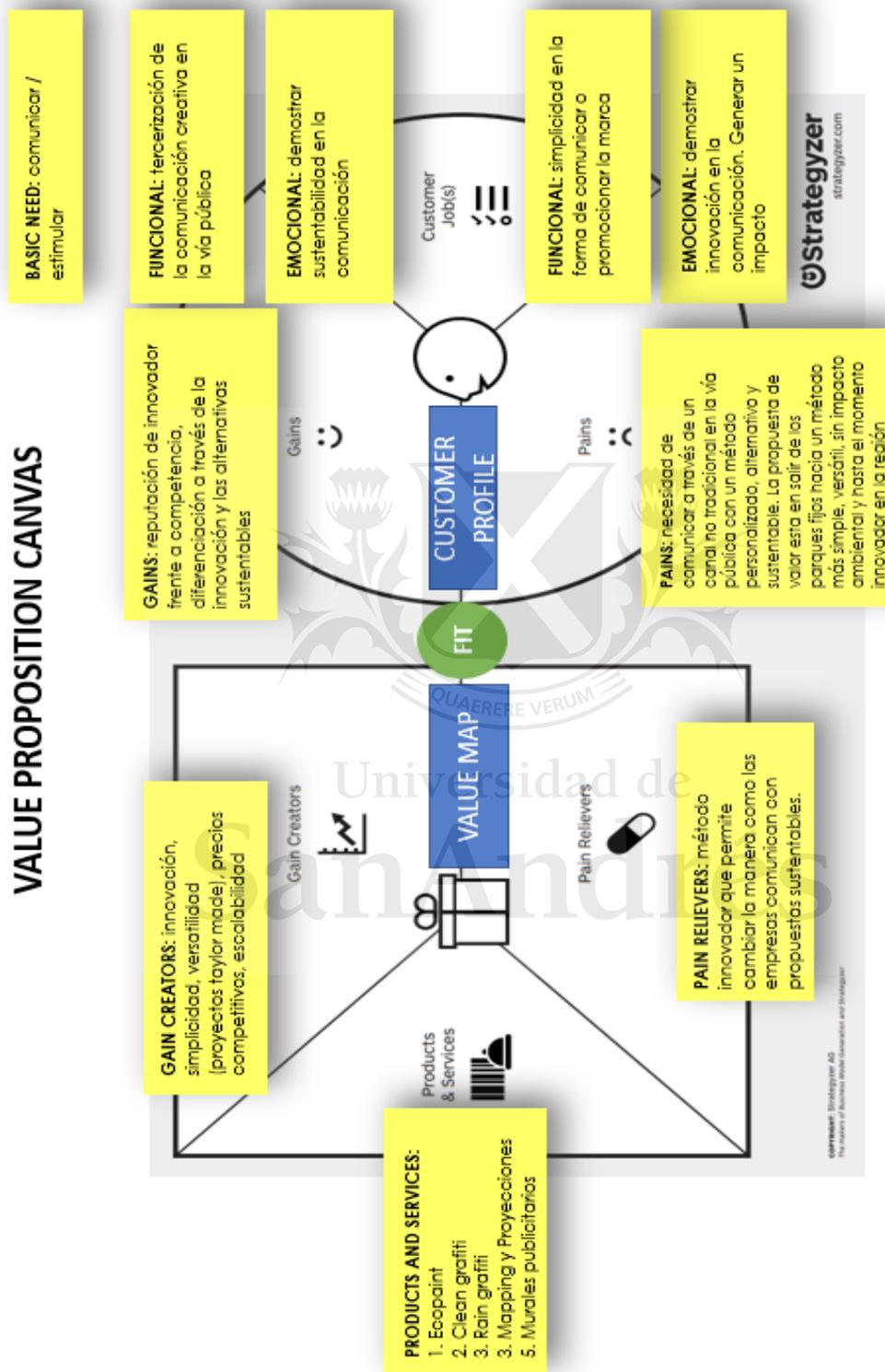
Fuente: elaboración propia.

13.3 Mapa de Empatía



Fuente: elaboración propia.

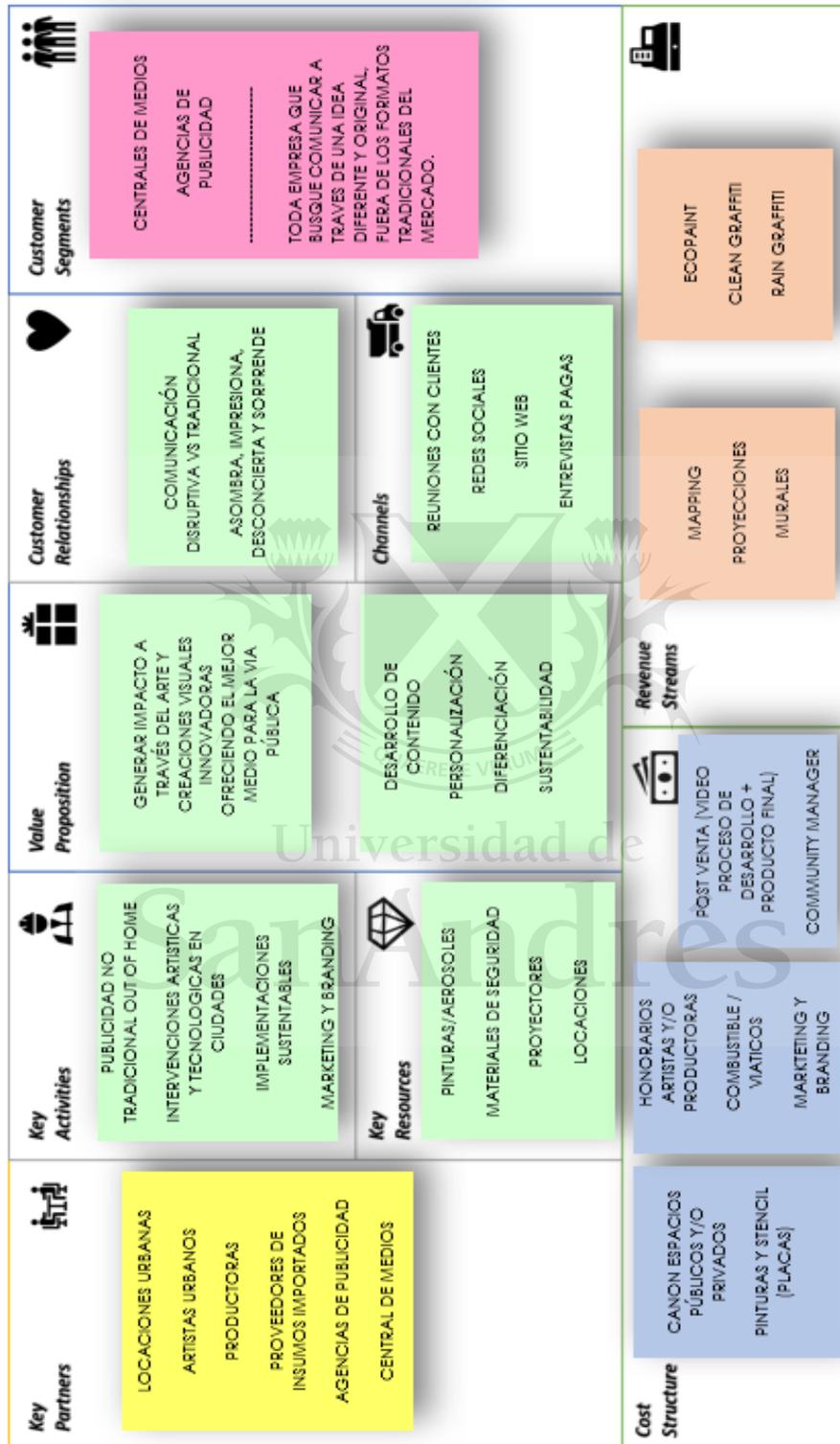
13.4 Value Proposition Canvas



Fuente: elaboración propia.

13.5 Business Model Canvas

BUSINESS MODEL CANVAS



OOH = Out Of Home
Costs.com

Fuente: elaboración propia.

13.6 Publicidad tradicional en la vía pública sobre muebles urbanos





13.7 Servicios de Mudbirds (2020)

MURALES DE IMPACTO



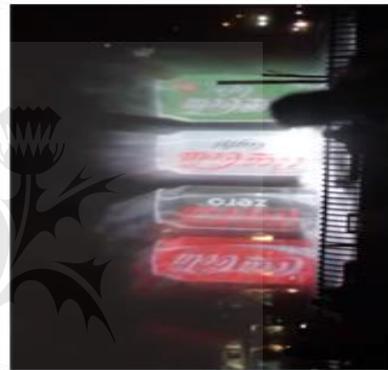
PROYECTOS ON DEMAND



ECO PAINT



MAPPING



CLEAN GRAFFITI



PROYECCIONES



Nota: todas las imágenes corresponden a proyectos realizados por **Mudbirds** durante junio de 2018 y enero 2020, en conjunto con diferentes agencias de publicidad y centrales de medios.

13.8 Premios recibidos por la campaña 'Tour de France' para ESPN Colombia

FIP AWARDS 2018

- Fip de Platino: Acciones de Ambient Marketing y arte urbano.
- Fip de Oro: Marketing Sustentable.
- Fip de Oro: Mejor evento de la protección y cuidado de la ecología.



mudbirds • Siguiendo

mudbirds Ganamos tres premios en los FIP AWARDS 2018 y lo queremos compartir con todos!!! En Julio de 2017 realizamos una acción para ESPN en las ciclovías de la ciudad de Bogotá, Colombia, con motivo del Tour de France, implementamos graffiti con pintura ecológica, técnica que nosotros llamamos Eco Paint.

Las categorías premiadas fueron las siguientes:

- Fip de Platino: Acciones de Ambient Marketing y arte urbano.
- Fip de Oro: Marketing Sustentable.
- Fip de Oro: Mejor evento de la protección y cuidado de la ecología.

83 Me gusta

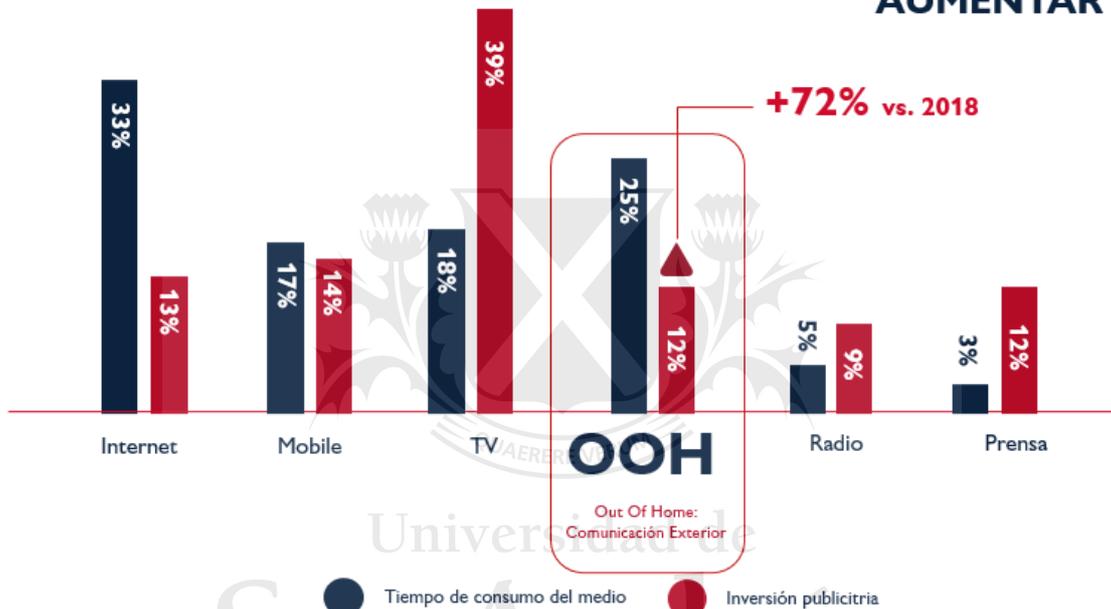
Fuente: <https://www.instagram.com/mudbirds/>

13.9 Crecimiento de la inversión publicitaria en medios (Argentina)

Tiempo de consumo del medio vs. Inversión Publicitaria
 Periodo: 2019

Tendencias Mercado Publicitario

LA INVERSIÓN EN PUBLICIDAD EXTERIOR TIENDE A AUMENTAR



Fuente: CAAM (Camara Argentina de Agencias de Medios), diciembre 2019.

13.10 Mapa de posicionamiento



13.11 Argentina – Población y Ranking facilidad para hacer negocios (2018)



Fuente: elaboración propia.

13.12 Benchmarks (USA)



Fuente: www.instagram.com/p/B7sBVQeIXNy/ - (Overallmurals, USA)

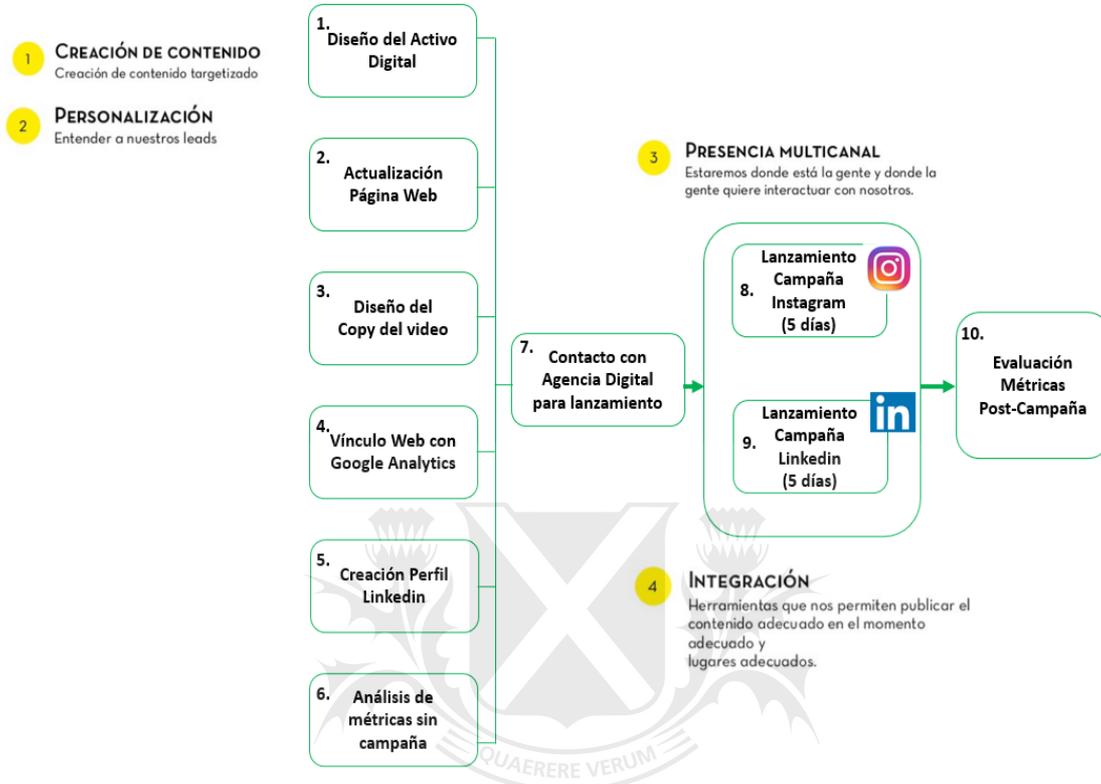


Fuente: https://www.instagram.com/p/B_JFeTSnldC/ - (Colossalmedia, USA)



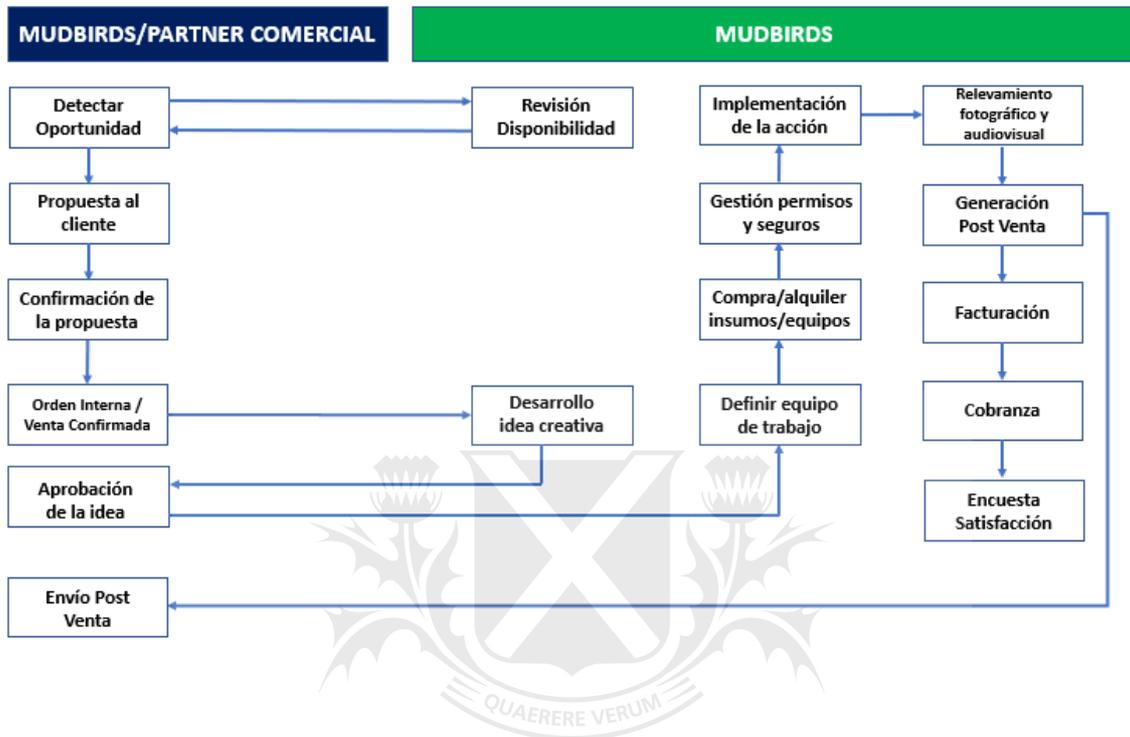
Fuente: <http://creativecriminals.com/ambient/mcdonald-s/pedestrian-crossing> -
(TBWA, Suiza)

13.13 Flujo de la campaña digital



Fuente: elaboración propia.

13.14 Flowchart



Fuente: elaboración propia.

13.15 Equipo emprendedor

JUAN IGNACIO CHARRÓ
FOUNDER & CREATIVE DIRECTOR



MARIA EUGENIA CHARRÓ
ADVISOR



PATRICIO DIAMANTI
ADVISOR



ROLANDO MEYER
MENTOR



Universidad de
SanAndrés