



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Magíster en Administración de Negocios

“Mudbirds”

Autor: María Eugenia Charró

DNI: 25.205.488

Mentor de Tesis: Rolando Meyer

Buenos Aires, febrero 2021

Resumen Ejecutivo

Vivimos en un mundo cada vez más competitivo. Todos los días estamos expuestos a innumerables mensajes por diversos medios de todas las marcas que buscan conquistarnos y estar presentes en nuestro “top of mind” antes de decidir una compra o consumir un producto. El desafío hoy entonces para ellas es encontrar algún mecanismo para diferenciarse del resto, sorprendernos y ganar esa carrera.

Existen muchos medios de comunicación que podrían ser una alternativa, pero optamos por elegir una empresa ya en marcha dentro de OOH (Out of Home o publicidad fuera del hogar). Esto se debió a tres razones fundamentales que nos mostraron el tamaño de la oportunidad del negocio. En primer lugar, porque es uno de los sistemas con mayor oportunidad de ser visto, ya que no tiene una barrera de acceso. Las personas solo necesitan salir a la calle y es algo que todos hacemos a diario. La segunda, porque con los años se ha profesionalizado aún más, existen mayores datos sobre su efectividad a través de medición de audiencia, etc. y en la actualidad se refleja una tendencia en alza en la inversión superior a otros sistemas. En cuanto a ¿por qué Mudbirds? porque es una empresa que tiene lo que los clientes necesitan para alcanzar ese gran objetivo. Una empresa enfocada en realizar activaciones de impacto, donde nadie lo espera y sorprender al consumidor logrando lo que se denomina el “WOW Factor”. No existe una empresa de iguales características que ofrezca todas las técnicas posibles para implementar este tipo de acciones, un alto nivel de calidad y un foco especial puesto en acciones sustentables. Viene logrado buenos resultados, pero tiene aún un enorme potencial de crecimiento y la oportunidad de escalar el negocio a niveles que nunca ha alcanzado hasta ahora y con un mínimo riesgo asociado. Su estructura es muy reducida y no será necesario ampliarla inicialmente.

El objetivo será entonces profundizar sobre el proceso inicial de venta enfocando los esfuerzos en ampliar la cobertura comercial, sin necesidad de incrementar inicialmente la estructura ni los costos fijos de Mudbirds. Desarrollaremos una alianza estratégica con un partner comercial que ya tiene llegada al segmento al que apuntamos (agencias de publicidad y centrales de medios) y este será el encargado de traccionar mayores oportunidades. Dentro de Mudbirds continuará Juan Ignacio Charró, mi hermano y fundador de la empresa. Él es quién desarrolla y coordina hoy todos los proyectos y continuará haciéndolo de manera presencial y activa.

Para este proyecto no se requiere una inversión demasiado alta. Estamos proyectando USD 20.000.

La mayoría de los costos asociados son variables y los costos fijos son realmente muy bajos. A mayor volumen de negocio solo se dispararán los gastos variables y necesitaremos entonces contar con un respaldo para cubrir el capital de trabajo que será el 75% de esa inversión. El 25% restante se destinará a inversión en medios digitales para reforzar esta nueva etapa y acompañar las gestiones a través de campañas de marketing.

El margen de rentabilidad esperado es del 30% para los próximos 5 años.

Si bien el 2020 ha sido un año muy difícil para la industria de publicidad exterior con la llegada del COVID-19 creemos que habrá una fuerte recuperación dejando grandes oportunidades para las marcas que busquen recuperar el volumen perdido.

Índice de contenido

| | |
|---|----|
| Agradecimientos..... | 6 |
| Introducción y antecedentes..... | 7 |
| 1 El cliente..... | 8 |
| 1.1 Descripción de la necesidad | 8 |
| 1.2 Descripción de los clientes potenciales que tienen el problema | 8 |
| 1.3 Descripción de los segmentos que se seleccionaron como target.. | 10 |
| 1.4 Descripción del proceso de validación de la necesidad | 13 |
| 1.5 Descripción del proceso de construcción del MVP | 16 |
| 2 La Propuesta de Valor..... | 17 |
| 3 El product market fit | 21 |
| 3.1 Explicar por qué existe fit entre el producto y el mercado | 21 |
| 3.2 Describir el proceso de construcción del MVP, la evidencia que valida la propuesta de valor y los experimentos de validación llevados a cabo | 22 |
| 4 El tamaño de la Oportunidad, la competencia, el contexto, y la industria | 24 |
| 4.1 Tamaño de la oportunidad-Mercado objetivo-Industria | 24 |
| 4.2 Competencia | 25 |
| 4.3 Contexto-Análisis Pestel-Argentina | 28 |
| 5 El Modelo de Negocios | 32 |
| 6 Go to Market Plan | 36 |
| 7 Recursos, procesos y plan operativo del negocio | 40 |
| 8-Implementación del negocio..... | 45 |
| 9 Equipo emprendedor, estructura directiva..... | 47 |
| 9.1 Equipo emprendedor | 47 |
| 9.2 Estructura directiva | 48 |
| 10 Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión | 49 |
| 10.1 Contexto macro y microeconómico | 49 |
| 10.2 Modelo de generación de beneficios | 50 |
| 10.3 Requerimientos de Inversión y financiamiento | 55 |
| 11 Condiciones para la viabilidad de negocio | 57 |

| | |
|--|-----------|
| 11.1 Viabilidad financiera del negocio | 57 |
| 11.2 Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas | 59 |
| 11.3 Aspectos legales y regulatorios | 59 |
| 12 Fuentes y Bibliografía..... | 60 |
| 13 Anexos | 62 |
| 13.1 Tendencia Mercado Publicitario Mundial..... | 62 |
| 13.2 P&L detallado | 63 |



Universidad de
SanAndrés

Agradecimientos

A Lucas, Pili y María por acompañarme incondicionalmente en todo este tiempo. Fue muy duro atravesarlo en contexto COVID-19 incluso, pero lo logramos. Fue clave su apoyo para llegar a la meta final.

A mi hermano Juani, creador de Mudbirds por aceptar este gran desafío de abordar académicamente su emprendimiento. Ha sido enorme su colaboración y aprendizaje todo este tiempo.

A Pato, con quién trabajamos incansablemente, con metodología, disciplina, y mucho compañerismo, para poder cumplir a tiempo con cada entrega y seguir mejorando en cada feedback.

A Rolli, nuestro mentor, quién nos desafió constantemente confiando en nosotros para exigirnos un poquito más día a día y poder llegar a esta instancia buscando nuestra mejor versión.

Además, agradecer a todos los docentes de la facultad por el apoyo que nos han brindado, haciendo una mención especial a Daniel por su liderazgo, generosidad y acompañamiento durante toda la cursada.

A los amigos que conocí en el EMBA, grandes personas de gran talento.

A Citi, Ceci y Hernán, quiénes me dieron la oportunidad de poder cursar este Master brindándome una beca laboral la cuál valoro enormemente.

A mi mamá, la abuela Carmen y el abuelo Pepe, por ser mi fuente de inspiración para seguir superándome día a día.

Introducción y antecedentes

Mudbirds nace en el 2018 por una necesidad personal de Juan Ignacio Charró, su fundador, de hacer acciones disruptivas en el mundo de la publicidad exterior. Su foco estaba orientado a no quedarse en un formato específico, sino todo lo contrario, ir en busca de esas experiencias novedosas y creativas que marquen una diferencia y sean enriquecedoras para las marcas. Por otro lado, el mercado estaba tibio en ese momento a realizar este tipo de acciones.

Juan Ignacio, "Juani" 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 (hoy conformadas en el grupo Zenith).

En una charla con Patricio Diamanti, compañero del grupo 4, le comenté acerca del emprendimiento de Juani, mi hermano. Le encantó el proyecto y decidimos encararlo juntos. Fue clave para el desarrollo de este haber cursado la mentoría, Entrepreneurship II y toda la preparación que llevó el demo day, además de otras materias con entregas que nos fueron ayudando para ir armando el trabajo final. Ahora en el TFG Patricio trabajará desde la escalabilidad hacia otros Países, y yo me focalizaré en el crecimiento de Argentina.

1 El cliente

1.1 Descripción de la necesidad

Hoy existe una enorme competencia en nuestro mundo actual entre las marcas. Una carrera vertiginosa por convencernos que cada una de ellas es la mejor opción.

La gran oferta y diversidad de productos y servicios, sumado a la exposición constante de estímulos que recibimos a través de múltiples canales de comunicación, hace que sea muy complejo conquistarnos como consumidores.

Esto obliga a las marcas a buscar mecanismos de diferenciación sobre su competencia directa e indirecta. El objetivo debe ser siempre estar primeros en nuestro pensamiento “top of mind” antes del momento clave donde decidimos la compra de un producto o la contratación de un servicio.

Para ello existen diversos canales o sistemas de comunicación para hacernos llegar un mensaje y entre ellos se encuentran la TV abierta, TV por cable, Digital, Gráfica, Radio, Publicidad Exterior, POP, etc., y dentro de cada uno existen alternativas tradicionales y no tradicionales, pero...

¿Cómo podríamos diferenciarnos del resto si todos tienen la posibilidad de acceder y utilizar de una u otra manera los mismos sistemas?

¿Hay algún sistema donde creemos puede haber mayor oportunidad para hacerlo?

1.2 Descripción de los clientes potenciales que tienen el problema

Existen 3 grandes segmentos de clientes:

Anunciantes Directos “marcas”

Es el principal segmento de cliente. Son empresas que desarrollan productos o brindan servicios. No es determinante su tamaño o estructura ya que todas en mayor o menor medida necesitan contar los beneficios que tiene u otorgan, así como sus cualidades o atributos. En algunos casos este segmento busca tener contacto directo con los medios de comunicación y así definir ellos mismos y sin la ayuda de intermediarios, la mejor alternativa 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 físico vinculado a reuniones presenciales, comunicaciones telefónicas y flujos de mails. Producto de todo lo descrito anteriormente surge que la mayoría de las compañías prefieren confiar esta responsabilidad a otro. Ahí es donde aparecen 2 nuevos segmentos de clientes como “la solución” necesaria para filtrar el contacto con los medios y resolver las necesidades de comunicación que tienen. Estos son Centrales de Medios y Agencias de Publicidad.

Centrales de Medios

Es un segmento de cliente especializado en la contratación de medios. En general son empresas mundiales con sedes regionales y oficinas locales que trabajan con anunciantes o marcas muy reconocidas que por una decisión política se alinean internacionalmente. Tienen grandes estructuras de personal abocadas a la atención de todos los sistemas y medios, pero su principal objetivo es desarrollar y planificar el mejor plan de comunicación que necesiten sus clientes. Son quienes deciden qué se presenta en el plan.

Una vez aprobado por el cliente “marca”, son los responsables luego de instrumentar la campaña y controlar que todo se desarrolle como fue planeado. Existen también Centrales de Medios locales que trabajan con anunciantes internacionales sin alineación o clientes de su propio país, tienen estructuras similares y ejercen la misma función con sus clientes que las anteriores.

Agencias de Publicidad

Son aquellas que brindan un servicio integral a sus clientes. Están involucradas desde el minuto cero 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 generar ideas, desarrollar creativities e históricamente, desde antes de que existieran las Centrales de Medios, quienes estaban y siguen estando en muchos casos en contacto con los medios de comunicación. Todos aquellos anunciantes que no están dentro de una Central de Medios tienen una Agencia de Publicidad responsable de realizar esa misma tarea. Decidir qué es lo mejor para cada acción en base a cada necesidad, planificar los medios necesarios para la campaña, instrumentar y finalmente controlar su implementación.

1.3 Descripción de los segmentos que se seleccionaron como target

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 sean ellos el contacto y la presentación inicial de la idea. Es el canal obligado para obtener en el corto plazo resultados inmediatos.

Esto no condiciona la posibilidad de buscar tener contacto con los anunciantes en forma directa. Es un proceso más lento y requiere de mucha constancia, pero si se logra puede potenciar las gestiones que vienen realizándose en los segmentos elegidos.

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

Centrales de Medios Internacionales:

- Publicis Group

- GrupM (WWP)
- Havas Group
- Dentsu Aegis Network
- Omnicom Media Group
- IPG Mediabrands

Centrales de Medios locales (principales players):

- Anunciar
- FC Medios
- FG Medios
- Ignis
- Media Strategy
- Midios
- Naya
- Nextmedia
- Percepción
- Quiroga
- SGP Multimedia



Universidad de
SanAndrés

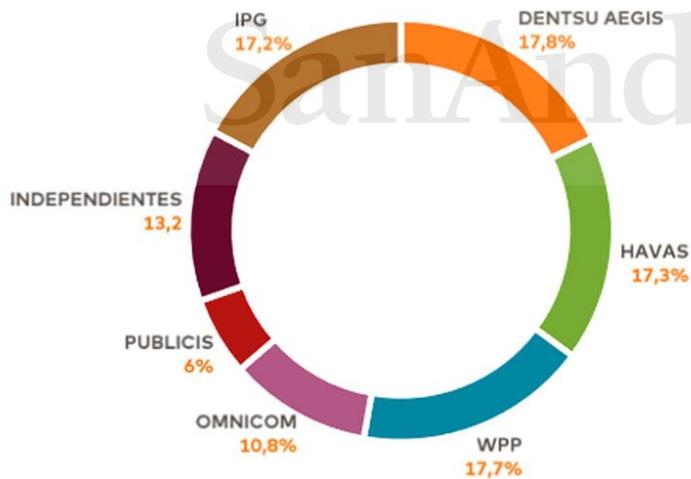
Agencias de Publicidad

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. Detallamos alguna de las principales:

- Be Singular
- Eje Publicitaria
- Estudio Alpha
- La Agencia
- La Fusión
- Password
- PNT
- Puro Bla
- Selene
- Sentidos

GRUPOS INTERNACIONALES Y AGENCIAS INDEPENDIENTES

Actividad de Nuevo Negocio. % volumen 2019



Fuente: Adlatina.com

Dentro de los segmentos elegidos, el buyer en general dentro de cada estructuras 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 innovadores.

En base a la investigación y entrevistas realizadas se pudo determinar que el arquetipo de persona 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; son profesionales de la publicidad y/o comunicación; pertenecen al segmento ABC1/C2; viven en CABA, GBA Norte o GBA Sur; 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 dentro de la industria.

1.4 Descripción del proceso de validación de la necesidad

En nuestro trabajo de investigación hemos realizado más de 30 entrevistas con los distintos arquetipos de personas quienes validan la necesidad de incorporar medios disruptivos, innovadores y de impacto que generen awareness diferenciándose de la competencia. Transmiten la obligación de enfocarse y estar constantemente atentos a nuevas oportunidades. Es por ello por lo que todos los sistemas de comunicación trabajan día a día buscando proponerles nuevas ideas.

Al realizar preguntas concretas sobre OOH¹, publicidad fuera del hogar, las respuestas fueron unánimes. Es el sistema más antiguo, pero aún con un enorme potencial de crecimiento por varios motivos. “En primer lugar”, porque no tiene ninguna barrera de entrada. Las personas no necesitan encender una televisión o radio, comprar una revista o ingresar a su celular, solo salir de sus hogares y es algo que realizan a diario. 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 existirá la posibilidad de redireccionar presupuesto si la propuesta lo justifica en cuanto a su inversión o posicionamiento de marca. En “tercer lugar”, existe una oportunidad real desde la innovación. Hoy por hoy en muy pocas situaciones se

¹ OOH: Out of Home, publicidad fuera del hogar.

ven campañas fuera de lo convencional. La mayoría de los clientes solo utilizan el sistema a través de soportes tradicionales que no sorprenden. “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.

A fin de evaluar si el producto a ofrecer es relevante analizamos a través del **Mapa de Empatía** a nuestro buyer. Este análisis nos permitió comprender las siguientes preguntas:

¿Qué ve?:Cuál y cómo es su entorno. Busca conocer el contexto social de la persona.

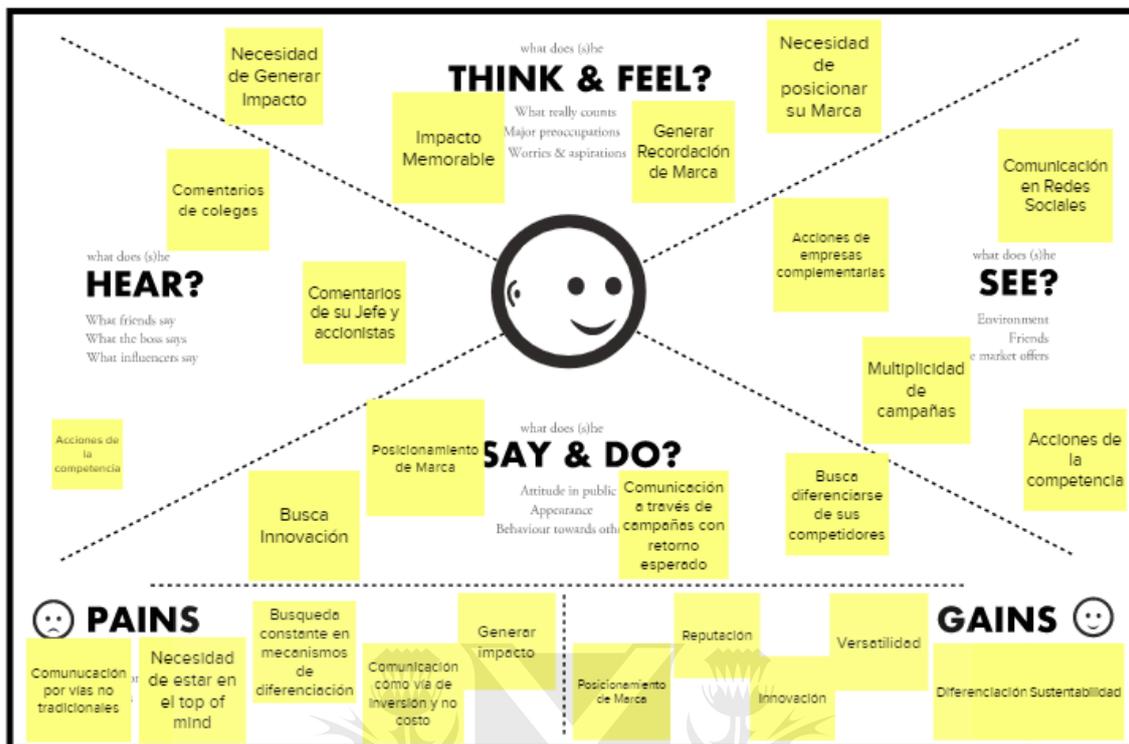
¿Qué dice y hace? Se comprende al buyer desde su comportamiento. Cómo habla, cómo actúa, que comenta.

¿Qué oye? De su entorno familiar como desde sus colegas, competencia, grupos de influencia. Esto nos permite conocer la información que reciben, comentarios, lo que le cuentan y aconsejan, etc.

¿Qué piensa y qué siente? Aquí buscamos conocer cuáles son sus valores, preocupaciones, inquietudes, aspiraciones, etc.

Por otro lado, nos permitió entender cuáles son sus dolores, sus mayores esfuerzos como así también sus ganancias, los resultados que esperan obtener.

Fue realmente muy útil la herramienta a fin de profundizar sobre lo que vivencia nuestro buyer (nuestro target).



Por otro lado, a fin de validar la necesidad de nuestro buyer, los principales insights que surgieron en las entrevistas y que generan impulso a Mudbirds fueron: innovación, impacto & visibilidad, sustentabilidad, versatilidad, calidad, personalización, etc.

Los principales insights y priorización relevada de nuestros buyers fueron:

- **Innovación:** ... “Necesitamos llegar a la mayor cantidad de clientes, para estar en su “top of mind” y mejorar nuestro posicionamiento y volumen de ventas
- **Impacto & Visibilidad:** ... “Es esencial para nuestro negocio desarrollar campañas de impacto visual para generar un estímulo en la vía pública cerca del punto de venta. “Buscamos permanentemente causar un impacto generando bajos costos por contacto.
- **Sustentabilidad:**” Valoramos muchísimo los proyectos sustentables, principalmente en capitales como San Pablo, Mexico, Buenos Aires, Bogotá, Montevideo, Santiago de Chile, donde queremos comunicar nuestros esfuerzos acerca de nuestras diferentes iniciativas”...

- **Versatilidad:** Necesitamos un método versátil en términos de los objetivos de la campaña , ágil, para poder satisfacer las distintas necesidades de los clientes, principalmente en los proyectos on demand.
- **Calidad:** priorizando y diferenciándose del resto a través de ésta.

1.5 Descripción del proceso de construcción del MVP

En el presente trabajo de investigación, planteamos la siguiente hipótesis:

“Las marcas están interesados en formatos de comunicación OOH artísticos/tecnológicos, que generen impacto, sean disruptivos y sustentables, como forma de lograr atención en un espacio hiper estimulado”.

La lógica del negocio de Mudbirds es crear valor a medianas y grandes empresas que tienen la necesidad de comunicar en la vía pública a través de un método versátil y de calidad que genere impacto, sea sustentable e innovador.

No nos atamos a un parque fijo de carteles, sino que las técnicas de comunicación que utilizamos permiten a los clientes elegir dónde quieren estar. El negocio de Mudbirds está validado. Lo que vamos a validar a través del MVP es la estrategia que desarrollamos en el plan de negocios que se detalla más adelante y su implementación.

2 La Propuesta de Valor

2.1 Descripción de la propuesta de valor, beneficios y características que hacen de la misma una propuesta diferencial.

Entendiendo que existe una gran oportunidad² dentro de OOH (según investigaciones realizadas para el presente trabajo la cuál describiremos incluso más adelante en detalle) para que las marcas alcancen su principal objetivo que es conquistarnos, sumado a todo lo mencionado anteriormente, decidimos focalizarnos en Mudbirds, empresa que hoy desarrolla todo tipo de proyectos innovadores 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 disruptivas, métodos alternativos, novedosos, de calidad y al mismo tiempo sustentables, les da a las marcas la posibilidad de sorprender a sus consumidores aportando ese valor que tanto necesitan o anhelan. El “WOW Factor”, clave para lograr esa atención, diferenciarse de sus competidores y ganar esa carrera en nuestras mentes generando awareness.

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

² Anexo 13.1 Tendencias Mercado Publicitario Mundial

- **CLEAN GRAFITTI:** Mensajes creados a partir de un stencil (placa de aluminio calada con el diseño). Una vez seleccionadas las zonas donde realizará la acción y elegidos los lugares precisos donde se aplicarán, se coloca el stencil en el suelo. A partir de ahí, gracias a una hidro-lavadora de alta presión, se pasa sobre el stencil agua no apta para consumo (no potable) a presión. De esta manera se limpia el sector calado en la creatividad. Una acción de comunicación 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 pintando con pintura ecológica. Las pinturas son a base de agua, no contienen ningún derivado del petróleo y son 100% lavables; libres de efectos químicos que dañan el medioambiente.



- **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 se desee. 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 la exigencia del proyecto.

- **MAPPING/PROYECCIONES:** Son desarrollos visuales de alto impacto (Proyecciones, Mapping, Hologramas, Realidad Aumentada, entre otros)

Se proyectan en diferentes puntos de la ciudad dependiendo de la necesidad del cliente. Pueden



ser locaciones privadas como públicas, previa autorización.

- **PROYECTOS ON DEMAND:** Son desarrollos de campañas específicas, fuera de los productos descritos anteriormente o en algunos casos combinados. Ej: MC 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 no tradicionales.



Adicionalmente y como parte del servicio, Mudbirds les ofrece a sus clientes (Centrales de Medios y Agencias de Publicidad) la posibilidad de generar el contenido audiovisual de todos los proyectos en los que trabaja. El know how y el background le permiten a Mudbirds desarrollar ideas únicas para cada marca y cada acción.

Finalmente, acompañando cada campaña se genera un registro fotográfico y audiovisual que le permite a los clientes amplificar en otros sistemas (redes sociales u otros medios) la acción realizada.

Como marco conceptual nos basamos en el Business Model Canvas a fin de describir el servicio sobre los que Mudbirds se apoya para satisfacer las necesidades del segmento que seleccionamos como target. Ha sido clave respondernos las siguientes preguntas: ¿Qué valor entregamos para nuestros clientes? ¿Cuál de los problemas de nuestros clientes vamos a ayudar a resolver? ¿Qué producto o servicio ofrecemos al segmento elegido? ¿Qué necesidad del cliente estamos satisfaciendo?

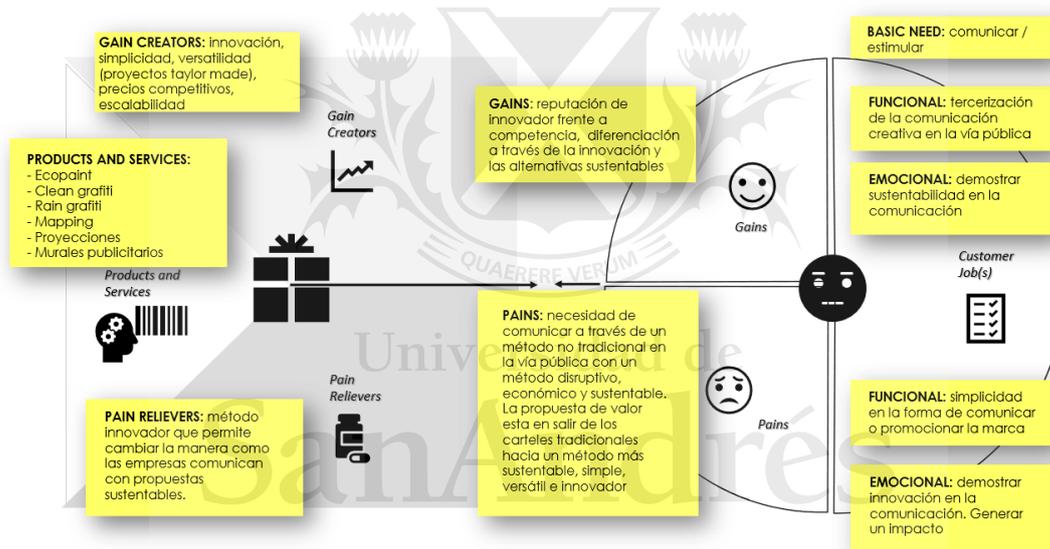
Esto nos permitió entender en profundidad la necesidad de nuestro cliente para hacer más rico nuestro trabajo y lograr la escala que buscamos para Mudbirds.



3 El product market fit

3.1 Explicar por qué existe fit entre el producto y el mercado

Product Market Fit es el proceso de ajustar el producto en el mercado y poder evaluar la rentabilidad de la empresa sabiendo si el producto cumple justo con las necesidades del segmento elegido. En otras palabras, se da cuando la propuesta de valor y las necesidades del cliente están alineadas y generan valor tanto para el cliente como un beneficio para Mudbirds.



Este modelo relaciona tres dimensiones del mapa de valor: (servicios, gain creators y pain relievers) dando respuesta a un perfil de cliente seleccionado con pain, gains and customer Jobs).

Es muy importante poder 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. A Mudbirds los clientes le piden experiencias de diferenciación, versatilidad, calidad, generando awareness que hoy no tienen con la publicidad tradicional en OOH.

En ese trabajo está Mudbirds, escuchando a los clientes estando a la vanguardia de las necesidades que plantean para la obtención de valor real.

3.2 Describir el proceso de construcción del MVP, la evidencia que valida la propuesta de valor y los experimentos de validación llevados a cabo.

Como parte de la validación del MVP es importante destacar que Mudbirds ganó 3 premios en los FIP AWARDS 2018. Las categorías premiadas 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



Esto se debió a que durante el 2017 Mudbirds realizó una acción para ESPN en las ciclovías de la ciudad de Bogotá, Colombia, con motivo del Tour de France, donde se realizaron diversos tipos de graffitis con pintura ecológica a través de la metodología Eco-Paint, con diseños creados por Mudbirds.

Considerando que, si bien existen oportunidades de mejoras, el reconocimiento que obtuviera Mudbirds ha sido clave para seguir impulsando la propuesta de valor y los pilares que sostienen a la misma: calidad, impacto, sustentabilidad y versatilidad.



4 El tamaño de la Oportunidad, la competencia, el contexto, y la industria

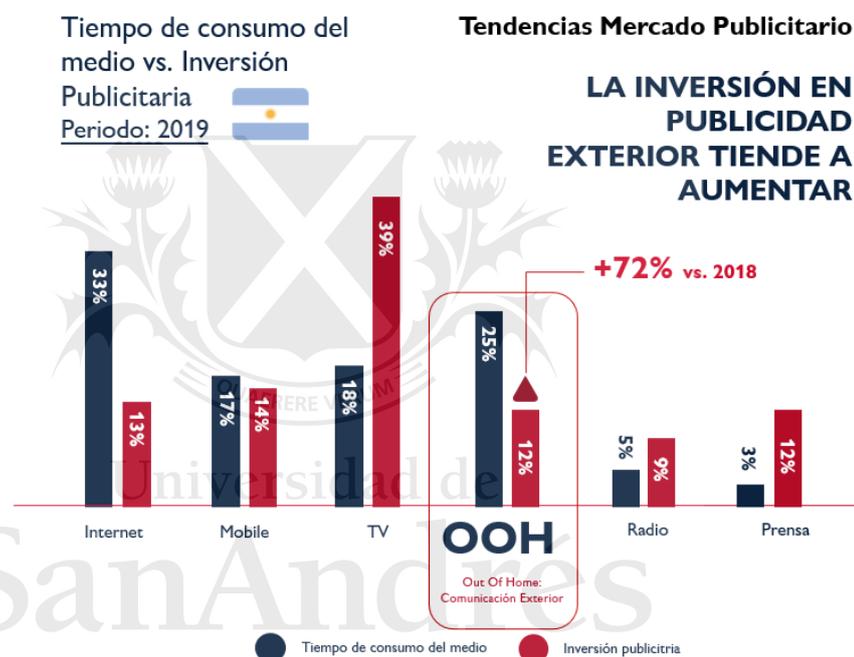
4.1 Tamaño de la oportunidad-Mercado objetivo-Industria

En relación con el tamaño de la oportunidad nos encontramos en primer lugar con que OOH es uno de los sistemas que muestra una de las mayores

tendencias de crecimiento a nivel inversión publicitaria en los últimos años.

Esto tiene relación directa no solo por lo anteriormente mencionado respecto a que no tiene “barrera de entrada”, sino a la evolución de

la industria en general. Su profesionalización sumada a que hoy existen diversos mecanismos que permiten analizar el comportamiento de los consumidores, les brinda a las marcas datos concretos de dónde es posible impactar a su público objetivo y cómo convendría hacerlo en función del tiempo en que están expuestos al medio y sus hábitos de traslado. De esta forma logran no solo eficientizar sus acciones sino justificar la inversión que realizan. Si observamos uno de los últimos estudios más importantes del mercado publicitario, podemos destacar claramente dos cosas. Se condice en Argentina lo que sucede a nivel mundial. OOH es uno de los sistemas con mayor alcance y existe una tendencia en aumento sobre su participación.



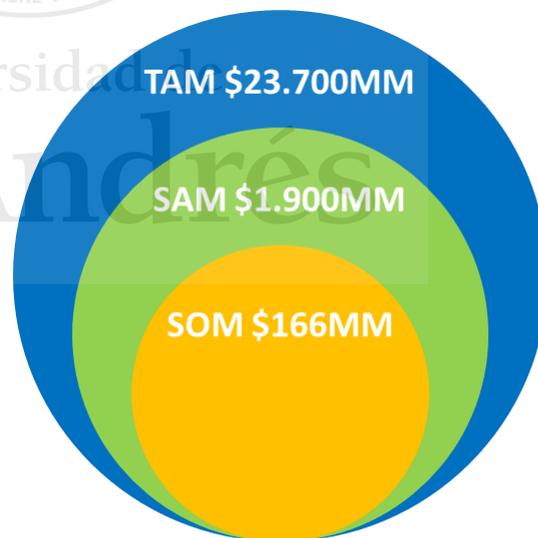
Fuentes: CAAM (Camara Argentina de Agencias de Medios), 2019

Al mismo tiempo, se puede visualizar que hay sistemas que reciben todavía mayor inversión a pesar de no ser tan efectivos en cuanto a su alcance en la actualidad. Esto se debe principalmente a una tendencia histórica, pero que de a poco se va revirtiendo. Hace no mucho tiempo atrás la TV, la radio y los medios gráficos era los principales sistemas. Hoy el mundo ha cambiado por completo y de igual forma nuestros hábitos de consumo, pero muchas marcas todavía deben readaptarse.

En 2019 en Argentina se invirtieron en OOH ARS 6.120MM según datos de la Cámara Argentina de Anunciantes, sobre un total de ARS 50.800MM invertidos en todos los sistemas de comunicación. Esto nos delimita el tamaño del mercado total de publicidad exterior (TAM) y contempla todo tipo de contratación de espacios de publicidad o acciones en la vía pública.

Dentro de este universo estimamos que el 92% corresponde a la contratación de exhibición de los soportes antes descriptos y el 8% restante, \$490MM (SAM) se destinó a producciones especiales en estos mismos soportes o activaciones no tradicionales en donde Mudbirds busca obtener mayor participación. Teniendo en cuenta

las proyecciones estimadas de inflación en los datos macroeconómicos que veremos más adelante, proyectamos que a 5 años el TAM será de \$23.700MM y el SAM \$1.900MM. Siguiendo esta línea aspiramos a que nuestro mercado objetivo (SOM) será aproximadamente de un 8,8%.



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 indirecta, el cual representa el 92% del share mencionado en el punto anterior (TAM). Estos son aquellos ya conocidos por el mercado en general y utilizados de manera frecuente por los anunciantes. La diversidad es amplia, pero dependiendo de la necesidad puntual que tenga una marca se utilizan unos u otros.

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 períodos largos.

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 CPM 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 esa función necesaria para determinados objetivos.

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 de p.v.c, polietileno de alto impacto, vinilos de p.v.c, etc.).

Por otro lado, en un universo opuesto, tenemos los que podríamos denominar empresas que ofrecen alternativas “no tradicionales” y representan ese 8% 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 una conexión distinta entre las marcas y los consumidores.

Algunas se enfocan en técnicas exclusivamente a través del arte urbano (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 importante 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 de “calidad”. No existe la opción de hacer 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 proyectos sustentables.



4.3 Contexto-Análisis Pestel-Argentina

A fin de poder realizar un análisis descriptivo del entorno de Mudbirds, utilizaré como marco conceptual el análisis Pestel. Para ello abordaré los temas políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales de Argentina según se detalla:

Político

Argentina es una República Federal basada en democracia parlamentaria. En octubre del año 2019, Alberto Fernandez fue elegido presidente de Argentina

con 48,24% de los votos, mientras que Mauricio Macri, quién fuera presidente entre 2015 y 2019, perdió con un 40,28% de los votos. Las elecciones estuvieron teñidas por las preocupaciones de la situación económica del País. Fernández nombró vicepresidenta a Cristina Fernandez de Kirchner, expresidenta de Argentina (2007-2015), cuya presencia debió ayudarlo a ganar la elección presidencial. Argentina, tercera mayor economía de América Latina, estuvo inmersa en una gran recesión. Alberto Fernandez tiene como objetivo atraer nuevas inversiones, como así también afrontar al mismo tiempo el problema de la deuda, inflación, pobreza y corrupción.

Por otro lado, en las elecciones del 2019, un tercio del Senado y la mitad de la Cámara Baja también fueron renovados. El Frente de Todos (partido oficialista) obtuvo 45,5% de los votos para la Cámara de Diputados, mientras que Juntos por el Cambio, partido de Mauricio Macro consiguió 40,1%. En cuanto al Senado, el Frente de Todos obtuvo la mayoría (50%) mientras que Juntos por el Cambio pudo alcanzar el 38,8% obteniendo la segunda votación

Económicos

Argentina es un País con larga historia de inestabilidad política y económica. Se prevé que la economía argentina, la segunda mayor de Sudamérica, se contraiga por tercer año consecutivo en 2020. 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 de prioridad a la negociación de las deudas. Además, según las previsiones actualizadas del FMI del 14 de abril de 2020, debido al brote de COVID-19, se prevé que el crecimiento del PIB caiga a -5,7% en 2020, y que repunte a 4,4% 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 estando cerca de los consumidores a través de campañas.

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. Además, el país está dividido entre autoridades centrales y descentralizadas, que se afrontan en torno a la distribución de los ingresos federales. Casi un tercio de la población en Argentina vive bajo la línea de pobreza. La red de infraestructura requiere una mayor inversión, ya que no existe siempre un acceso a la electricidad y el agua en zonas rurales.

Mudbirds tiene la ventaja de tener tercerizada la fuerza comercial y por otro lado baja estructura.

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.

Ecológico

El gobierno anterior impulsó muchísimo el cuidado del medio ambiente y allí estuvo Mudbirds haciendo campañas tanto para el Gobierno de la Ciudad como para empresas que destinaban presupuesto para el cuidado de este. Será muy importante que el gobierno actual siga apoyando dichas iniciativas para poder impulsar nuevos proyectos estando acorde con los pilares de sustentabilidad de Mudbirds.

Legales

Los aspectos legales son muy importantes que al estar presente en la vía pública Mudbirds debe solicitar continuamente los 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.

Universidad de
SanAndrés

5 El Modelo de Negocios

Como mencioné anteriormente, la propuesta de valor de MUDBIRDS es desarrollar todo tipo de proyectos innovadores 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 disruptivas, métodos alternativos, novedosos, de calidad y al mismo tiempo sustentables, les da a las marcas la posibilidad de sorprender a sus consumidores aportando ese valor que tanto necesitan o anhelan. El “WOW Factor”, clave para lograr esa atención, diferenciarse de sus competidores y ganar esa carrera en nuestras mentes generando awareness.

A nivel resultados, hasta el momento han sido muy buenos. Un posicionamiento importante trabajando con los principales anunciantes y gran impacto en las campañas, obteniendo logros muy positivos e incluso premiados en algunos casos, pero se presentaba un problema que era necesario resolver.

No era algo sencillo acceder a los clientes lo cuál era necesario invertir tiempo y dinero hasta lograr resultados. 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, presentar la empresa, generar propuestas y concretar ventas, pero esta etapa en si misma era un 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 contactos y nuevas oportunidades en simultaneo a nivel 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 una alianza comercial con una empresa de OOH ya establecida e insertada en el

mercado argentino de publicidad y en contacto fluido con todos los buyers propios de cada anunciante, como también de agencias de publicidad y centrales de medios.

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 Model a fin de analizar en profundidad el modelo de negocios, su propuesta de valor y su ventaja competitiva.

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 tener contacto con los anunciantes en forma directa. Es un proceso más lento y requiere de mucha constancia, pero si se logra puede potenciar las gestiones que vienen realizándose en los segmentos elegidos.

En cuanto a la relación con ellos (**Customer Relationships**) el fundador de la empresa seguirá construyendo relaciones con los distintos segmentos de clientes como viene haciendo hasta ahora y adicionalmente, tercerizaremos la fuerza comercial a través de una empresa de OOH, maximizando la cobertura comercial y fluidez en el contacto con las marcas, otorgando un % de participación de los proyectos por su gestión.

Por otro lado, se utilizarán otros **canales (channels)** adicionales para mantener informado al mercado y a nuestros propios clientes de las novedades o nuevas campañas. El objetivo, potenciarlas y al mismo tiempo promover y atraer

nuevos clientes y ventas. Esto se realizará a través de acciones de comunicación digitales en IG, LinkedIn y en la página de Mudbirds.

Por último, una vez implementada la campaña de cada cliente se generará un post venta. Este estará compuesto por fotos en alta calidad y un video editado (capsula) donde se podrá observar el proceso de implementación de la acción. Esto les permitirá a los propios clientes viralizarlo en sus plataformas digitales o distribuirlo internamente dentro de su estructura organizacional.

Los **recursos clave (Key Resources)** de Mudbirds son: todos los insumos asociados a cada proyecto (pinturas, stencil, andamios, fijadores, etc.), todo el know how de aquellos proveedores seleccionados dependiendo del sistema o método con que va a desarrollarse la acción, movilidad propia, tecnología HDMI a nivel fotográfico y video para registrar el proceso y entregar al cliente la cápsula editada que posteriormente podrá ser utilizada en las campañas digitales.

En cuanto a los **socios claves (Key Partners)** son: artistas urbanos, productoras, proveedores de insumos, locadores, como así también la empresa de OOH con la que se generará la alianza comercial.

Las **actividades principales (Key Activities)** son incrementar la venta, relacionarse constantemente con los clientes a través de todos los canales posibles, el desarrollo de ideas originales para cada acción, potenciar y profundizar la relación con los key partners y buscar optimizar la estructura de costos bajo los estándares de calidad establecidos y sin descuidar los objetivos principales de la propuesta de valor.

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

- Locaciones: Canon asociados a la contratación de espacios públicos y/o privados.
- Insumos: dependiendo del tipo de proyecto (pinturas, stencil, fijadores, andamios, proyectores, etc.)
- Honorarios: de artistas y/o productoras las cuáles serán contratadas por proyecto dependiendo de cada necesidad.

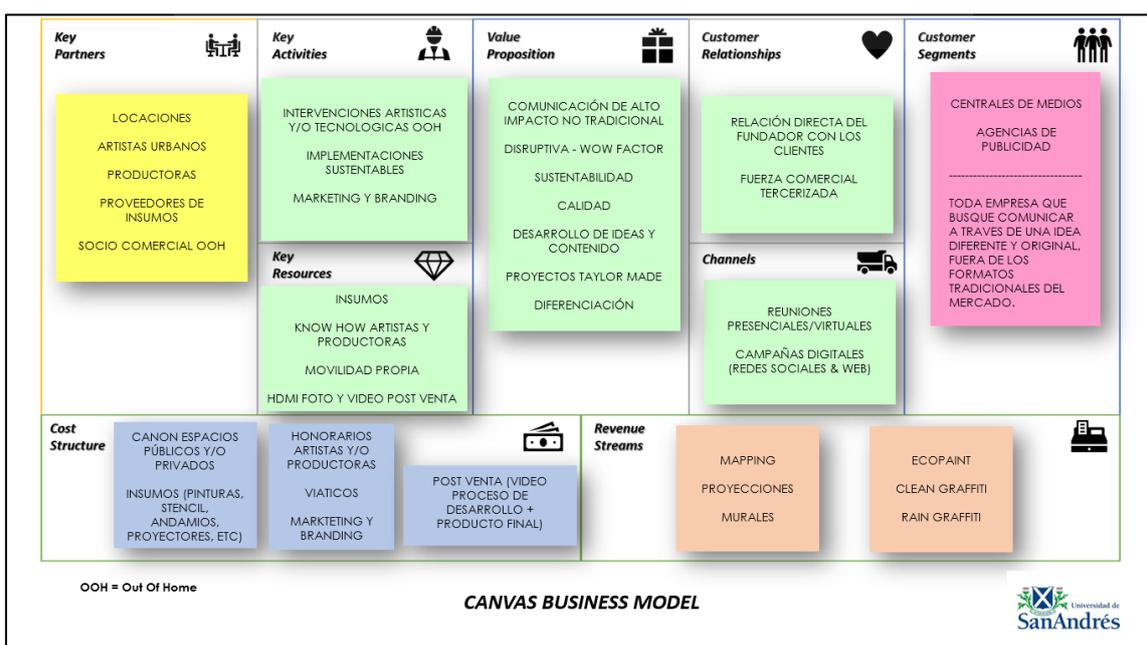
- Viáticos: todo gasto de movilidad propia o de terceros contratados.
- Marketing: campañas digitales pagas para mantener informado al mercado de las novedades.
- Post venta: fotos y video editado incluyendo el proceso completo del proyecto (capsula).

En los **flujos de ingresos (Revenue Streams)** es importante mencionar primero que no existe un tarifario estandarizado. Lo que se utilizan son ciertos 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. El saldo restante en algunas ocasiones se cobra al finalizar el trabajo y en otros casos de cobra a plazo entre 30 y 60 días promedio.

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

La generación de ingresos de Mudbirds la desarrollaremos más en detalle en el punto 10.



6 Go to Market Plan

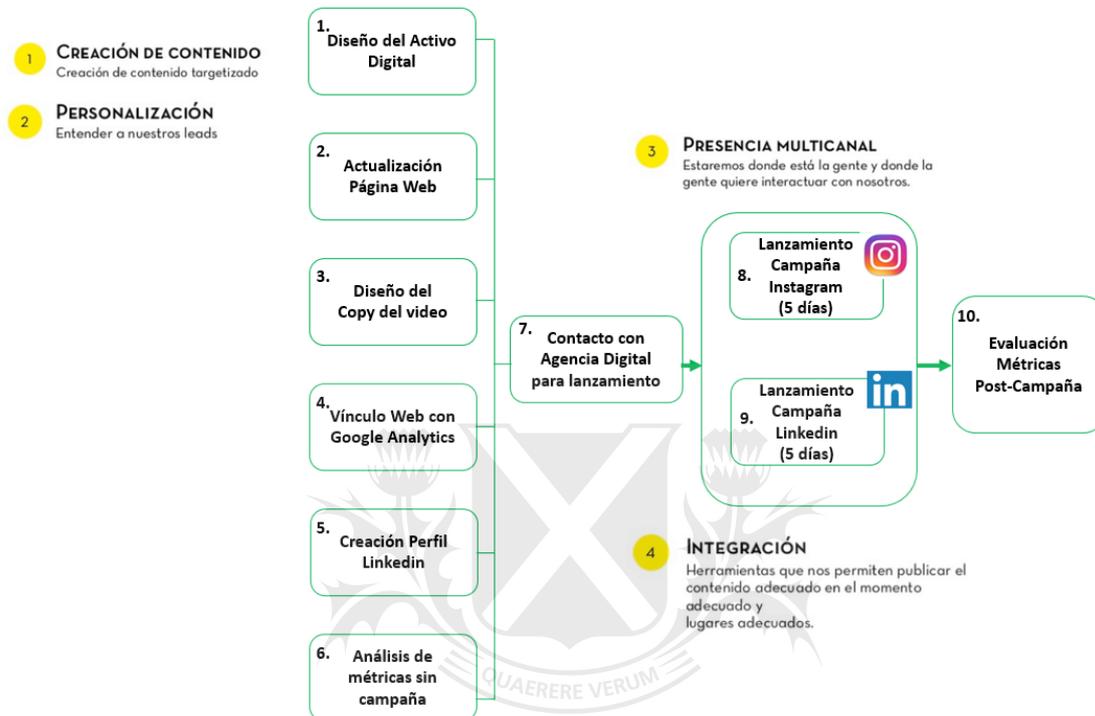
Como se detalle en el presente trabajo, Mudbirds desarrolla todo tipo de proyectos innovadores de alto impacto en espacios públicos o privados dentro de la ciudad donde las personas menos lo esperan. A través de implementaciones artísticas y tecnológicas, con acciones disruptivas, métodos alternativos, novedosos, de calidad y al mismo tiempo sustentables, les da a las marcas la posibilidad de sorprender a sus consumidores aportando ese valor que tanto necesitan o anhelan. El “WOW Factor”, clave para ganar la atención de su público objetivo, con un método 100% sustentable y alineado a su plan de marketing (integrated marketing communication).

Cuando realizamos el trabajo de investigación en la materia Entrepreneurship II planteamos la siguiente hipótesis: ‘Las marcas en Latam Sur (*) están interesados en formatos de comunicación OOH artísticos/tecnológicos, que generen impacto, sean disruptivos y sustentables, como forma de lograr atención en un espacio hiper estimulado”

Con el fin de poder cumplir con la estrategia propuesta, realizamos campañas digitales tanto en IG 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.

Detalle Campaña Digital



Activo Digital

https://www.instagram.com/p/B_8OMg_BsBr/?igshid=1ui5je9yg2zki

Copy incluido en el video + call to action (CTA) para captar leads

Comunicamos a través del arte y los desarrollos visuales. Le damos identidad a los espacios. Esto somos y queremos que nos conozcas. ¡Descubrí lo que hacemos!

#Sustentable #Impacto #Arte en vía pública #Latam #Latinoamérica

#Publicidad #OOH #Vía Publica # diferenciación

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

<http://www.mudbirds.com/>

Como primer paso vinculamos la web de Mudbirds con Google Analytics con el objetivo puntual de tener métricas acerca del tráfico en la misma. Luego salimos con la primera campaña de Mudbirds al mercado a través de IG y luego LinkedIn, ambas en mayo de este año con unos días de diferencia. La duración de la campaña fue de 5 días.

A partir del lanzamiento de ambas campañas, 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 nuevos proyectos en los primeros 3 meses posteriores a las campañas publicitarias.

Si evaluamos el rendimiento en cada una de las redes, notamos que la campaña en **IG** logró 16.716 reproducciones de video de los cuáles 5621 llegaron hasta los 25 segundos. Esto significa que la tasa de escape fue pequeña. La pieza resultó dinámica y atractiva.

En cuanto a **LinkedIn** se registraron 2718 visualizaciones de video generando 14853 impresiones. La tasa de interacción ha sido de 4.43% (recomendaciones + comentarios + veces compartido+ clics +seguidores/impresiones).

Respecto al retorno de ambas campañas, IG resultó ser la plataforma con mejor retorno sobre la inversión mientras que LinkedIn para la misma cantidad de días, generó un menor awareness, interacciones y conversiones.

En cuanto a la estrategia de gestión del **funnel de marketing**, es muy importante avanzar en la primera etapa: **Awareness** en la cual buscamos estar más cerca de nuestro público objetivo por lo que nuestros primeros esfuerzos estarán orientados a generar tráfico en las distintas redes sociales para poder resaltar los beneficios de Mudbirds y que la audiencia tenga conciencia de nuestra marca.

En la etapa de **Engagement**, estaremos cerca de los potenciales clientes a través de diferentes canales comerciales que generará nuestro partner. Será su responsabilidad evaluar sus necesidades y convencerlos que Mudbirds y su propuesta de valor es la mejor alternativa para cubrir sus objetivos.



En la etapa donde el cliente ya decide realizar una **compra**, se abordará en conjunto entre el partner comercial y el foudier. Es una instancia clave donde es necesario transmitirles seguridad, generar confianza en que su decisión ha sido la correcta y donde surge la oportunidad de mayor empatía con ellos.

En cuanto a la **fidelización**, buscaremos relaciones de largo plazo que potencien nuevos negocios a sabiendas de las ventajas competitivas y propuesta de valor que ofrece Mudbirds. Brindarles a los clientes una atención personalizada entendiendo sus necesidades, ayudarlos a destacarse y cumplir sus objetivos, será la clave para lograr que “vuelvan”.

Será clave lograr que los productos de Mudbirds, pasen de la vía pública a las redes de manera voluntaria por los usuarios (viralización), creando un doble impacto, tanto en la vía pública como en el mundo digital. Para ello será importante que los mismos sean únicos, estéticos, vinculantes, impactantes por la excelencia, personalizados y funcionales a lo que las marcas desean comunicar.

En base a estos aprendizajes, seguiremos potenciando las campañas digitales generando contenido hacia las marcas alineado a sus estrategias.

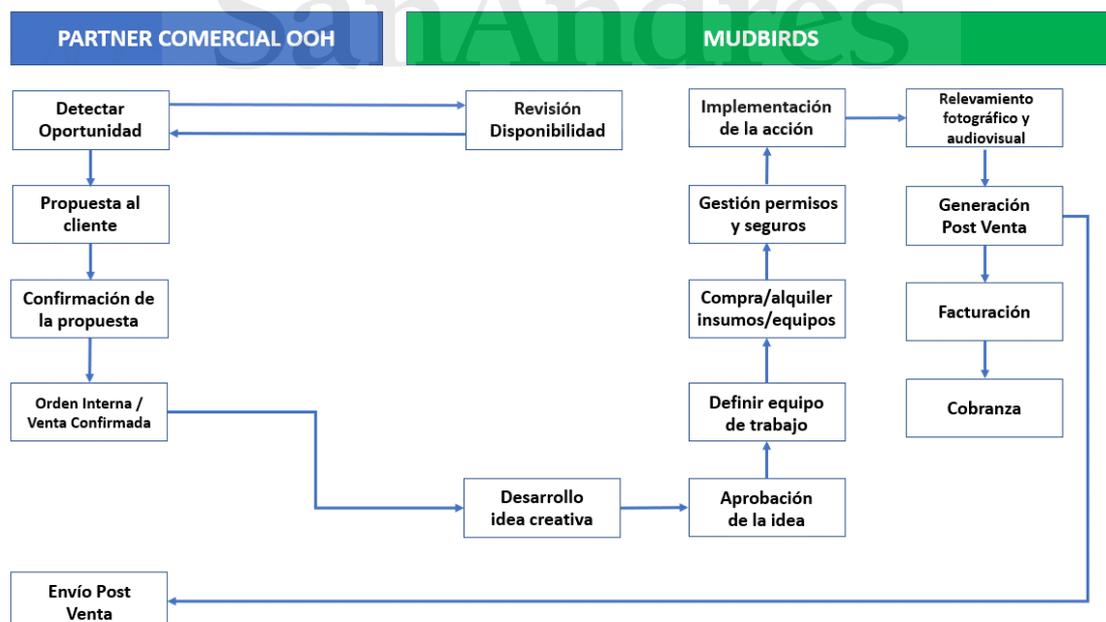
El principal desafío de Mudbirds será ganar escala en su operación afianzándose en Argentina para luego pensar en expandirse a otros mercados. Estas campañas se cubrirán con la inversión que planteamos en los puntos siguientes.

7 Recursos, procesos y plan operativo del negocio

Según establecimos en nuestro modelo de negocio, a los efectos de asegurar la viabilidad de este, el proceso se inicia a través de nuestro partner comercial. Es en quién tercerizaremos todo el proceso de venta y nos apoyaremos en la primera etapa para lograr la escala que buscamos para Mudbirds. Esto permitirá generar mayor volumen de gestión sin aumentar nuestra estructura de costos 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/partner.

Descripción del Proceso

Diagrama de flujo



1-Primer contacto con el cliente y detección de oportunidad de negocio

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.

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.

3-Propuesta al cliente

Una vez confirmada la factibilidad de tiempos, recursos y disponibilidad 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.

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.

5-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.

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-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.

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.

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 ó estructuras.

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 con cada proyecto (personal involucrados, contra terceros, etc).

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 grafitti, etc)

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 y musicalizados) que serán utilizados posteriormente por el cliente para viralizar y maximizar el alcance de la acción.

13-Generación post venta

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

14-Envío post venta-facturación-cobranza

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

-Ref. Post Venta (capsulas) <https://player.vimeo.com/video/496048172>

<https://player.vimeo.com/video/496046965>

Por otro lado, los costos asociados dependerán de la magnitud de cada proyecto. Se deberá tener en cuenta los metros cuadrados a intervenir, el tipo de acción a llevar adelante, el tiempo que durará la acción, las ubicaciones, etc.

A fin de enumerar algunos, los principales costos a tener en cuenta serán:

Los costos a tener en cuenta dependiendo el proyecto serán:

- ✓ Honorarios de artistas dependiendo el calibre
- ✓ Asistentes
- ✓ Pinturas, materiales
- ✓ Stencils (textos, logos)
- ✓ Alquiler equipo airless (el cual permite pintar grandes superficies)
- ✓ Alquiler de andamio
- ✓ Viáticos, comidas
- ✓ Seguros
- ✓ Fotos y video de alta calidad (cápsula)
- ✓ Tijera (equipo profesional de elevación)
- ✓ Brazo articulado

8-Implementación del negocio

Al Mudbirds ya ser una compañía en funcionamiento con un importante camino recorrido, el desafío ahora radica en escalar la operación. Potenciar el volumen de operaciones y consolidar la empresa será el siguiente paso en los próximos 5 años e inicialmente el foco será afianzarse a nivel local en Argentina. Posteriormente entendemos podrán buscarse desafíos a nivel regional e internacional, pero primero hay que lograr ser lo suficientemente fuertes y sólidos localmente antes de ir a competir en otros mercados.

Teniendo en cuenta la realidad actual de la empresa, nos hemos propuesto algunas metas en el corto, mediano y largo plazo. Lograr un volumen mayor de operaciones, encontrar un equilibrio en la participación de cada unidad de negocio en función de sus utilidades, consolidar y posicionar a Mudbirds como la mejor alternativa dentro de su sector aumentando su % de participación en la distribución de la inversión en publicidad, aumentar los márgenes y obtener mayores dividendos.

El primer paso será entonces concretar la alianza estratégica con nuestro futuro partner comercial. Una empresa especializada en OOH con oficina en la Ciudad de Buenos Aires y una estructura de personal acorde a las necesidades del mercado. Esto nos permitirá tener un equipo comercial ofreciendo nuestro servicio sin ningún costo fijo asociado a Mudbirds. Todos los costos fijos de este equipo será responsabilidad del partner.

Junto con este acuerdo y con el objetivo de impulsar esta nueva etapa en la empresa, se instrumentará en simultaneo un refuerzo en el plan de comunicación descrito en el punto 6. Se asignará una inversión inicial y esta será destinada a campañas digitales. Seguir acercando las novedades y contándole al mercado las nuevas campañas realizadas, ayudará a tener presencia y acompañar la gestión del nuevo equipo comercial.

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.

9 Equipo emprendedor, estructura directiva

9.1 Equipo emprendedor

El equipo emprendedor está compuesto por Juan Ignacio Charró, 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 Patricio, con el apoyo de Roli como mentor, nuestro aporte está orientado a ser advisors de Mudbirds. Lograr una propuesta de valor centrada en las necesidades de nuestro buyer, con procesos que permitan ganar escala y sin perder la identidad basada en la excelencia que caracteriza a la empresa, será nuestro objetivo. Patricio abordará cómo expandir la operación a nivel regional y en mi caso a escalarla a nivel local.

JUAN IGNACIO CHARRÓ
FOUNDER & CREATIVE DIRECTOR



MARIA EUGENIA CHARRÓ
ADVISOR



PATRICIO DIAMANTI
ADVISOR



ROLANDO MEYER
MENTOR

9.2 Estructura directiva

Juan Ignacio Charró continuará siendo el socio fundador de Mudbirds manteniendo el 100% del capital accionario. Como mencionará en el modelo de negocios, se plantea realizar una alianza con un partner comercial especializada en OOH sólo a los efectos comerciales, la misma no tendrá participación alguna del paquete accionario de Mudbirds sino que se le asignará un porcentaje de participación acordada por cada venta realizada en conjunto. A los efectos de consolidar el negocio en Argentina y darle escala mantendremos la organización planteada de esta manera para los próximos 5 años. En el P&L que sigue en el punto 10 se podrá ver en detalle.



10 Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión

10.1 Contexto macro y microeconómico

En base a la investigación realizada de distintas fuentes, los datos que surgen de las proyecciones macroeconómicas de más de 40 consultoras locales e internacionales se resumen en el último informe realizado por LatinFocus Consensus Forecast, difundido recientemente:

El **dólar oficial** seguirá un camino alcista en los próximos años, siempre más o menos acorde a la inflación proyectada. Para fines 2021, se espera un valor de \$128,94; para fines de 2022, de \$ 162.27 y para fines de 2023, de \$ 202.50.

En cuanto a la **inflación**, se prevee ascienda al 48% en 2021 y luego comience un sendero bajista, con un 36.6% proyectada para 2022 y 30% en 2023.

Con respecto al **PBI**, se prevee que comience a crecer luego de la caída en el 2020 de 11.6%. Las estimaciones indican que crecerá un 4.6%; 2.6% y 2.5% en 2021, 2022 y 2023 respectivamente.

El **Déficit Fiscal** alcanzará un 6.3% en 2021; 4.6% en 2022 y 3.8% en 2023.

Las **exportaciones** también se desplomaron las cuáles podría deberse a la especulación por una posible devaluación ante la famosa brecha cambiaria.

El **riesgo país** asciende a 1444 puntos. Dicho indicador proviene del estudio que realiza JP Morgan en su informe.

Con miras al futuro, las perspectivas mejoran, aunque no tanto según la investigación realizada. La economía argentina debiera recuperarse en 2021 después de la fuerte contracción. Por lo que los desequilibrios macroeconómicos prolongados, la inflación, los controles de capitales y las políticas potencialmente hostiles al mercado, pesarán sobre el crecimiento.

En cuanto al **escenario microeconómico** en la Industria de Publicidad Exterior la actividad ha sufrido una notoria merma a raíz del aislamiento social, preventivo y obligatorio. La baja circulación de gente en la calle ha generado que la demanda en el medio se reduzca abruptamente la cual se ha sentido de forma significativa.

10.2 Modelo de generación de beneficios

El modelo de ingresos de Mudbirds está basado en la instrumentación de diferentes acciones de comunicación. Dependiendo de cuál se utilice afecta a una unidad de negocio u otra. Cada una de ellas tiene asociados costos variables directos de insumos, mano de obra calificada entre otros y el objetivo es buscar siempre el mayor margen posible en cada operación para poder absorber los costos fijos de la compañía y lograr la rentabilidad proyectada.

Al ser ya una empresa en funcionamiento podemos afirmar que es un modelo ya probado y genera resultados positivos. En primer lugar, porque el servicio que ofrece es de calidad y muy valorado. Esto permite definir valores de venta relativamente altos y aceptados por los clientes. Al no haber parámetros de referencia del mercado de servicios similares pueden definirse en función de cuánto está dispuesto a pagar un cliente por una acción de estas características o envergadura. En segundo lugar, porque el riesgo es muy bajo. Una estructura de costos fijos muy reducida que soporta eficientemente la operación.

El desafío ahora será aumentar el volumen de las operaciones y escalar el negocio a través de una nueva fuerza comercial tercerizada, sin necesidad de incrementar los costos fijos y continuar con esta misma estructura. Sólo se ha evaluado la posibilidad de incorporar nuevos recursos en coordinación y operaciones cuando operativamente el volumen lo requiera y los actuales ya no sean suficientes. Esto se ha proyectado escalonada y progresivamente a partir del segundo y tercer año, lo que permitirá lograr los objetivos hasta finalizar los 5 años del presente proyecto.

Al profundizar sobre el modelo de ingresos y observando el P&L detallado³ podremos comenzar a entender cada uno de los parámetros utilizados, los key drivers del negocio y cada una de las partidas de costos asociadas. Hay unidades que generan mayor margen bruto en comparación con otras y es muy importante tener presente esto para saber dónde es conveniente enfocar los esfuerzos.

A nivel general primero tuvimos que tomar algunas decisiones en base a información recolectada a través de diferentes fuentes y definir ciertos parámetros a la hora de proyectar el negocio. La posible inflación a futuro, que tendrá incidencia directa sobre los valores de venta y los costos del negocio. Esta comenzará en niveles cercanos al 50% e irá disminuyendo a medida que pasen los años hasta llegar a un 20%. Por otro lado, el tipo de cambio a utilizar, que afectará principalmente la evaluación del retorno de la inversión inicial. En este punto hemos tomado la decisión de proyectar utilizando el dólar oficial asumiendo que continuara en alza y recién en los últimos años podría comenzar a desacelerarse en línea con la inflación.

En lo que se refiere al crecimiento del negocio analizamos inicialmente el comportamiento y la participación de cada una de las unidades de negocio en los últimos años. Tomando estas referencias y entendiendo que la incorporación de una nueva fuerza comercial con llegada inmediata a todo el mercado será clave para el crecimiento, hemos proyectado un salto importante desde el inicio en el primer año de gestión en todas las unidades de negocio. Sin olvidarnos de mencionar que adicionalmente contaremos con una fuerte campaña en simultaneo en medios digitales que acompañará no sólo a esta nueva alianza estratégica, sino que reforzará los atributos de Mudbirds y los beneficios que pueden alcanzar las marcas al elegirnos.

En el segundo año estimamos tener un crecimiento progresivo con 2 proyectos más por unidad de negocio respecto del primer año. Esto en Murales, Ecopaint, Clean Graffiti y Guerrilla de Proyecciones. En el caso de los Mapping y los Proyectos On Demand. debido a sus características particulares, imaginamos que podremos incorporar 1 proyecto más de un año a otro.

³ Anexo 13.2 P&L detallado

Ya a partir del tercer año y como consecuencia natural en el tiempo en lo que se refiere a cobertura comercial y gestión sobre los clientes, sumado a haber realizado muchas más campañas y proyectos, asumimos que podremos dar un nuevo salto y comenzar a obtener más proyectos de un año a otro. En este sentido estamos proyectando sumar 3 proyectos más por año en lo que se refiere a Murales, Ecopaint, Clean Graffiti y Guerrilla de Proyecciones. En las otras dos unidades de negocio debido a lo que ya mencionamos anteriormente preferimos ser más conservadores y continuar estimando un nuevo proyecto más por año.

Teniendo en cuenta todos estos puntos descriptos detallaremos a continuación lo que aportará y representará cada unidad de negocio.

Murales

Aquí existen dos ingresos posibles. Por un lado, está la contratación del espacio en sí mismo donde se implementará la acción. El tiempo de esta contratación varía dependiendo la estrategia de la marca, la posible duración de la campaña o el presupuesto con que cuenta para mantenerla en el tiempo. Uno de los principales objetivos en esta unidad de negocio es buscar la mayor permanencia posible ya que el único y principal costo variable directo más allá de los que inciden en todas y se explican más abajo, es el costo del alquiler de la locación. Este costo variable directo en general es relativamente bajo y genera naturalmente que esta unidad sea una de las de mayor margen bruto. En el P&L representará inicialmente el 16% de la venta total, tendrá asociado un 12,1% del total de costos variables y generará el 24,4% del margen bruto total de la empresa.

Por otro lado, está el desarrollo y la implementación de la producción final en el lugar, que es cuando el artista vuelca en la locación la creatividad definida. En este caso los costos variables directos asociados son más altos (artista calificado, asistente, insumos, alquiler de andamios y seguros) y el margen bruto es mucho menor. Inicialmente estas producciones representarán el 8%

de la venta total, tendrán asociado el 9% del total de costos variables y generarán el 5,7% del margen bruto total de la empresa.

Ecopaint y Clean Graffiti

Son dos unidades de negocio que no logran obtener juntas un peso significativo en la participación, pero es importante tenerlas como alternativa dentro del portafolio ya que son útiles para cubrir necesidades de comunicación de las marcas. Se comportan de manera similar a nivel contratación y en lo único que difieren es en la técnica y en su costo unitario de venta. Hay clientes que buscan realizar poca cantidad y bien segmentados y otros que buscan instrumentarlo más masivamente. En este sentido se ha evaluado una cantidad promedio de volumen por acción en base a datos históricos. Los costos variables directos asociados en ambos son diferentes insumos dependiendo de la técnica a aplicar, mano de obra y seguros. Teniendo en cuenta todo esto los Ecopaint están proyectados inicialmente con un 11,2% de la venta total, un 10,9% del total de costos variables y representarán 11,8% del margen bruto total. En el caso de los Clean Graffiti tendrán la incidencia inicial del 5,6% sobre la venta total, un 6,9% del total de costos variables y el 2,8% del margen bruto total.

Guerrilla de Proyecciones

Es una de las unidades de negocio con un gran potencial comercial. Cada vez más los clientes eligen esta opción y una de las grandes ventajas es que el único costo variable directo, fuera de los que se aplican a nivel general y se detallan más abajo, es el canon del proveedor tecnológico (productora) que es quien instrumentará la acción. No hay personal, ni ningún otro costo variable directo que sea necesario considerar más allá de lo que mencionara anteriormente.

Mapping

Al ser proyectos de gran envergadura requieren de presupuestos importantes y esto hace que no sean muy frecuentes. El universo de clientes con posibilidad de invertir en ellos es más reducido respecto a otros proyectos. En este caso, al igual que en la Guerrilla de Proyecciones, el único costo asociado fuera de los que aplican a nivel general es nuevamente el canon del proveedor tecnológico.

Proyectos On Demand

Esta unidad de negocio abarca todos aquellos proyectos que no pueden enmarcarse en las anteriores unidades de negocio descritas y que se desarrollan “a medida” por pedido o iniciativa propia de Mudbirds. En algunos casos se realizan combinando técnicas o aplicando nuevas, lo que permite que los clientes tengan menos noción de los costos asociados en comparación con otras unidades de negocio propias de Mudbirds y al mismo tiempo la oportunidad de obtener mayor rentabilidad en cada uno de ellos. En promedio el costo variable total asociado a estas acciones no supera el 40% del valor de venta.

Otros puntos que son importantes mencionar en cuanto a los costos variables y que influyen en las proyecciones detalladas anteriormente son:

- Todas las unidades de negocio excepto la producción de murales se ven alcanzadas por un 10% de comisión de agencia. Es un % que se le entrega a las Centrales de Medios o Agencias que contratan el servicio por cuenta y orden de sus clientes (marcas). Esto no afecta a la producción de murales ya que está establecido en el mercado que no se liquida comisión sobre producciones cuando estas son cotizadas por separado, como sucede en este caso.
- En todas las unidades de negocio se contempla un % de comisión de venta para el vendedor que trae el negocio. Este no se liquida sobre el valor de venta real que paga el cliente, sino que primero se descuenta la

comisión de agencia. Recién ahí, sobre el neto que resulta, se aplica un 4% sobre todas las unidades asociadas a intervenciones artísticas (Murales solo en exhibición al igual que a las agencias, Ecopaint y Clean Graffiti). En el caso de las unidades de negocio asociadas a intervenciones tecnológicas u otros como son la Guerrilla de Proyecciones, los Mapping y los Proyectos On Demand, el porcentaje que se liquida es del 2%.

- IIBB e impuesto al cheque aplica a todas por igual.
- En lo que respecta a Viáticos, esta variable está considerada en todas las unidades de negocio menos en lo que respecta a la exhibición de Murales ya que esos espacios ya existen por contrato y no es necesario hacer nada a nivel movilidad. Este concepto está aplicado en la producción de Murales.
- En cuanto al costo variable de Post Venta, se aplica para todas las unidades de negocio por igual y excepto en los Murales donde solo se contempla una vez. La contratación del espacio (exhibición) y la producción asociada a la acción son en definitiva parte de un mismo proyecto, aunque se coticen por separado. Por ende, no debe duplicarse y en función de la presente proyección se ha aplicado en la contratación de la exhibición.
- Por último, pero no menos importante se considera como costo variable en todos los casos el margen acordado de ganancia para nuestro partner comercial. Su participación está proyectada realizando el siguiente calculo: valor de la venta total menos costos variables totales y sobre ese resultado, se le otorga un 25%.

Si observamos los costos fijos de Mudbirds podemos darnos cuenta con rapidez que son realmente muy bajos y su incidencia en el negocio es mínima.

10.3 Requerimientos de Inversión y financiamiento

En base a lo que venimos mencionando y con el fin de poder alcanzar el objetivo planteado de escalar la operación, definimos comenzar con una inversión inicial de USD 20.000. Los mismos se componen de la siguiente

manera: USD 15.000 que serán destinados a crear un margen de seguridad para cubrir la NOF (necesidad operativa de fondos) a fin de poder financiar el working capital. El incremento en las ventas traerá como consecuencia un mayor volumen de gastos y este margen será indispensable para afrontar todos aquellos que sean de corto plazo hasta alcanzar el ciclo completo de cobranza de los nuevos proyectos. Por otro lado, USD 5.000 que serán destinados a desarrollar campañas de marketing digitales en IG, LinkedIn, etc. con el objetivo de viralizar contenido generado en los distintos proyectos para llegar el público objetivo que deseamos.

Esta inversión será realizada con fondos propios los cuáles provienen de resultados anteriores de Mudbirds y ahorros personales del fundador.



11 Condiciones para la viabilidad de negocio

11.1 Viabilidad financiera del negocio

| P&L | |  | | | | | |
|--|--------|---|---------------|---------------|----------------|-------------------|--|
| MACRO | | | | | | | |
| Inflación Proyectada | x | 48,0% | 36,6% | 30,0% | 22,8% | 20,0% | |
| Tipo de Cambio Oficial Estimado | x | 128,94 | 162,27 | 202,50 | 248,67 | 298,40 | |
| PBI | x | 5,0% | 2,6% | 2,5% | 2,4% | 2,40% | |
| Fuente: Latin Focus Consensus: Nov 2020 | | | | | | | |
| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | |
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | |
| Murales - Exhibición | | \$ 3.000.000 | \$ 5.464.000 | \$ 9.766.900 | \$ 15.264.777 | \$ 22.242.960 | |
| Murales - Producciones | | \$ 1.500.000 | \$ 2.732.000 | \$ 4.883.450 | \$ 7.632.388 | \$ 11.121.480 | |
| Ecopaint | | \$ 2.100.000 | \$ 4.016.040 | \$ 7.458.360 | \$ 11.906.526 | \$ 17.585.023 | |
| Clean Graffiti | | \$ 1.050.000 | \$ 2.008.020 | \$ 3.729.180 | \$ 5.953.263 | \$ 8.792.511 | |
| Guerrilla de Proyecciones | | \$ 2.200.000 | \$ 4.507.800 | \$ 8.790.210 | \$ 14.392.504 | \$ 21.588.756 | |
| Mappings | | \$ 4.400.000 | \$ 12.020.800 | \$ 23.440.560 | \$ 38.380.010 | \$ 57.570.015 | |
| Proyectos On demand | | \$ 4.500.000 | \$ 8.196.000 | \$ 13.318.500 | \$ 19.626.142 | \$ 27.476.598 | |
| INGRESOS POR VENTAS | | \$ 18.750.000 | \$ 38.944.660 | \$ 71.387.160 | \$ 113.155.610 | \$ 166.377.344 | |
| (-) COSTOS VARIABLES | | \$ 12.823.275 | \$ 26.866.645 | \$ 49.328.261 | \$ 78.260.297 | \$ 115.134.588 | |
| MARGEN BRUTO | | \$ 5.926.725 | \$ 12.078.015 | \$ 22.058.899 | \$ 34.895.312 | \$ 51.242.757 | |
| (-) GASTOS OPERATIVOS | | \$ 623.100 | \$ 1.331.155 | \$ 2.354.501 | \$ 2.891.327 | \$ 3.469.593 | |
| EBITDA - ARS | | \$ 5.303.625 | \$ 10.746.860 | \$ 19.704.398 | \$ 32.003.985 | \$ 47.773.164 | |
| (-) Depreciaciones y amort. (2°/3° año camioneta adquirida en 2019 -) | | \$ 120.000 | \$ 120.000 | \$ 120.000 | \$ - | \$ - | |
| EBITDA - USD | | \$ 41.133 | \$ 66.228 | \$ 97.306 | \$ 128.701 | \$ 160.096 | |
| EBIT - USD | | \$ 40.202 | \$ 65.489 | \$ 96.713 | \$ 128.701 | \$ 160.096 | |
| (-) Impuestos (35%) | | \$ 14.071 | \$ 22.921 | \$ 33.850 | \$ 45.045 | \$ 56.033 | |
| NOPAT | | \$ 26.131 | \$ 42.568 | \$ 62.863 | \$ 83.655 | \$ 104.062 | |
| NOF - USD | -15000 | \$ 7.271 | \$ 12.000 | \$ 17.626 | \$ 22.752 | \$ 27.878 | |
| INVERSIÓN USD | | | | | | | |
| FFL - USD | -20000 | \$ 18.860 | \$ 30.568 | \$ 45.237 | \$ 60.903 | \$ 76.184 | |
| TIR | | 135,6% | | | | | |
| VAN | | \$ 76.030 | | | | | |
| | | Tasa de Descuento: 23% | | | | | |
| FFL - USD (ACUMULADO) | | -\$ 1.140 | \$ 29.428 | \$ 74.665 | \$ 135.568 | \$ 211.753 | |

Adjunto P&L con toda la información que estimamos para los próximos 5 años para Mudbirds.

La tasa de corte que utilizamos para el proyecto es de 23% en dólares. La estimación del costo de capital 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 una empresa en marcha unipersonal. La Beta promedio de las empresas de publicidad es de 1,2% a la que le sumamos 0,8% de riesgo, dando una Beta para este proyecto del 2%.

-El riesgo promedio del mercado es de 5%

-La tasa de riesgo país de argentina que asciende a 1444 puntos, se la considera 14%.

-La fórmula utilizada para calcular el costo de capital es:

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

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

Como podemos observar en el P&L realizado a 5 años, el flujo de fondos es positivo logrando los siguientes resultados:

- | | |
|-------------------------|-------------|
| • VAN | USD 76.030 |
| • TIR | 135,6 % |
| • FFL Acumulado al 2025 | USD 211.753 |

Como podemos observar, el negocio es capaz de generar dinero una vez que ha pagado sus gastos iniciales y no tienen necesidad de financiamiento externo asumiendo variables de tipo de cambio e inflación según se detalla en P&L.

11.2 Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

Los factores críticos que identificamos para este proyecto son principalmente los relacionados a la economía argentina, los cuáles pueden resultar en una fuerte devaluación o una hiperinflación generando impacto en el negocio.

Por otro lado, como sucedió con la llegada del COVID 19 al dejar de circular las personas en la calle, sumado a las crisis que vivieron la mayoría de las categorías, la inversión se redujo abruptamente generando una parálisis general en la industria OOH.

También es importante tener en cuenta cualquier jugador que aparezca y cambie las reglas de juego con cambios tecnológicos, etc.

11.3 Aspectos legales y regulatorios

Mudbirds es una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) la cual se va a mantener según viene operando desde sus inicios. Las mismas no están obligadas a pagar la tasa de fiscalización en la IGJ como sí lo deben realizar las Sociedades Anónimas la cual le ha permitido a Mudbirds reducir un 50% aprox. de costos de inscripción que una SA.

Por otro lado, la marca Mudbirds está en proceso de patentamiento, ya que aún no se ha registrado la misma.

En cuanto a permisos y habilitaciones, Mudbirds debe gestionar los mismos según el proyecto. Como detallara en el plan de operaciones, en algunos municipios se hace más complejo acceder a los mismos debido a excesivas burocracias, etc.

Los impuestos que deben tenerse en cuenta son Ingresos Brutos, IVA y Ganancias.

12 Fuentes y Bibliografía

- Porter, Michael. (1979). Porter's five forces of competitive position analysis. Harvard Business Review.
- Levitt, Theodore. (1972). "La Miopía del Marketing". La Organización orientada hacia el Marketing. Harvard Business Review.
- Seth, Godin. (2002) "La vaca purpura: diferenciate para transformar".
- Dolan, R. (1999). "Note on Marketing Strategy", Harvard Business School.
- Porter, Michael. (2009) "Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores".
- Osterwlder, Alexander & Pigneur, Yves (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers.
- Blank, Steve. (2013) "Why the Lean Start-up Changes Everything," Harvard Business Review.
- Cámara Argentina de Agencia de Medios. (2020). Inversión de la Industria estimada por CAAM. Recuperado de:
<https://www.agenciasdemedios.com.ar/inversiones-publicitarias/>
- Ingenio & Empresa. (2018). Análisis Pestel. Recuperado de:
<https://ingenioempresa.com/analisis-pestel/>.
- Santander, Trade Markets (2020). Herramientas y recursos para ayudar a tu empresa a expandirse globalmente. Recuperado de:
<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Agendar (2019). Producción Argentina. Argentina acumula un retraso en ciencia y tecnología. Recuperado de:

<https://agendarweb.com.ar/2019/12/19/stefani-argentina-acumula-un-retraso-en-ciencia-y-tecnologia/>

-IEBS. (2019) Qué significa Product Market Fit y cómo lo aprovecha el product manager. Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/product-market-fit-comercio-ventas/>

-Sindicato Único de la Publicidad. (2019). Publicidad en la vía pública. Categorías según convenio colectivo de trabajo nro 122/90. Recuperado de: <https://www.sup.org.ar/index.php/salarios/sup-salarios-via-publica>

- Cronista. Economía y Política. (2021). Inflación, PBI, salario real: cómo cierra el año y dos escenarios para 2021. <https://www.cronista.com/economia-politica/inflacion-pbi-salario-real-como-cierran-el-ano-y-dos-escenarios-para-2021-20200918-0041.html>

-Ambito. Economía. (2020). Presupuesto 2021: cuáles son las proyecciones y variables económicas año por año. <https://www.ambito.com/economia/presupuesto-2021/cuales-son-las-proyecciones-y-variables-economicas-ano-ano-n5133206>

-La Nación. Actualidad Económica. (2020). Nuevas proyecciones: a cuánto llegará el dólar y la inflación este año y en 2021, según las consultoras. <https://www.lanacion.com.ar/economia/proyecciones-cuanto-llegaran-dolar-inflacion-segun-consultoras-nid2505671>

-LatinFocus Consensus Forecast. Latin America. (2020)

13 Anexos

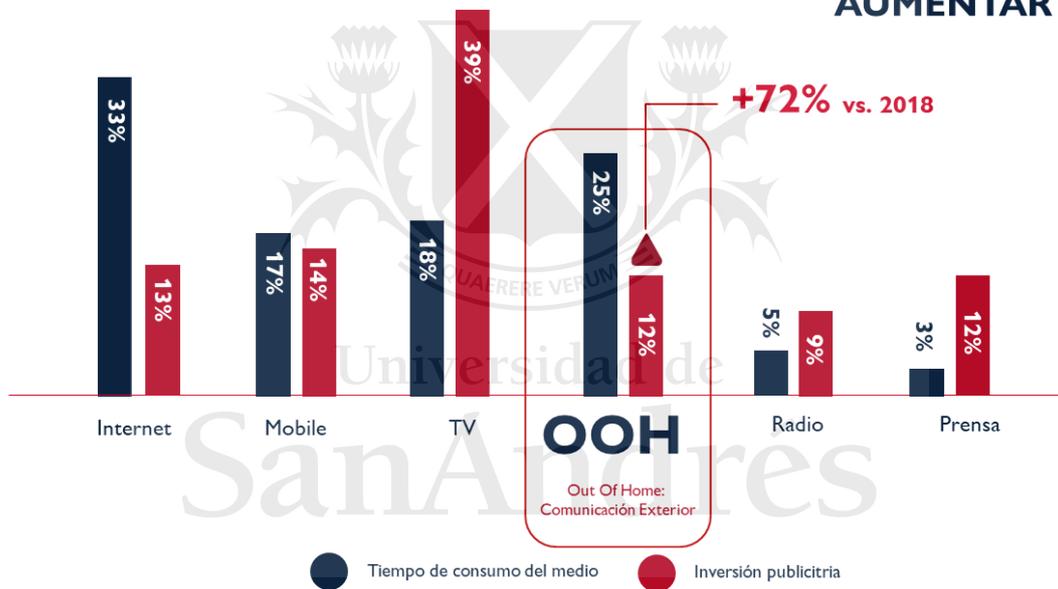
13.1 Tendencia Mercado Publicitario Mundial

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



Tendencias Mercado Publicitario

LA INVERSIÓN EN PUBLICIDAD EXTERIOR TIENDE A AUMENTAR



Fuentes: CAAM (Camara Argentina de Agencias de Medios), 2019

13.2 P&L detallado

| MACRO | | | | | | |
|---------------------------|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| Inflación aplicada | x | 48,0% | 36,6% | 30,0% | 22,8% | 20,0% |
| Tipo de Cambio (promedio) | x | 128,94 | 162,27 | 202,50 | 248,67 | 298,40 |
| PBI | x | 4,6% | 2,6% | 2,5% | 2,4% | 2,40% |

| INVERSIÓN | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|-----------|-----------|-------------------|-----------|-----------|-------------------|-----------|-----------|-------------------|-----------|-----------|--------------------|
| AÑO 0 | | | | | | | | | | | | |
| Unidades de Negocio | 2020 | # | 2021 | # | 2022 | # | 2023 | # | 2024 | # | 2025 | |
| Murales - Exhibición | 12 | \$ | 3.000.000 | 16 | \$ | 5.464.000 | 22 | \$ | 9.766.900 | 28 | \$ | 15.264.777 |
| Murales - Producciones | 6 | \$ | 1.500.000 | 8 | \$ | 2.732.000 | 11 | \$ | 4.883.450 | 14 | \$ | 7.632.388 |
| Ecopaint | 5 | \$ | 2.100.000 | 7 | \$ | 4.016.040 | 10 | \$ | 7.458.360 | 13 | \$ | 11.906.526 |
| Clean Graffiti | 5 | \$ | 1.050.000 | 7 | \$ | 2.008.020 | 10 | \$ | 3.729.180 | 13 | \$ | 5.953.263 |
| Guerrilla de Proyecciones | 4 | \$ | 2.200.000 | 6 | \$ | 4.507.800 | 9 | \$ | 8.790.210 | 12 | \$ | 14.392.504 |
| Mappings | 1 | \$ | 4.400.000 | 2 | \$ | 12.020.800 | 3 | \$ | 23.440.560 | 4 | \$ | 38.380.010 |
| Proyectos On demand | 3 | \$ | 4.500.000 | 4 | \$ | 8.196.000 | 5 | \$ | 13.318.500 | 6 | \$ | 19.626.142 |
| VENTAS BRUTAS TOTALES | 36 | \$ | 18.750.000 | 50 | \$ | 38.944.660 | 70 | \$ | 71.387.160 | 90 | \$ | 113.155.610 |

| COSTOS VARIABLES | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------|-----------|-------------------|-----------|-----------|-------------------|-----------|-----------|-------------------|-----------|-----------|-------------------|
| AÑO 0 | | | | | | | | | | | | |
| Detalle | 2020 | # | 2021 | # | 2022 | # | 2023 | # | 2024 | # | 2025 | |
| Comisión de agencia | 30 | \$ | 1.725.000 | 42 | \$ | 3.621.266 | 59 | \$ | 6.650.371 | 76 | \$ | 10.552.322 |
| Comisión vendedor | 30 | \$ | 421.200 | 42 | \$ | 954.014 | 59 | \$ | 1.749.163 | 76 | \$ | 2.772.956 |
| IIBB + ICH | 36 | \$ | 787.500 | 50 | \$ | 1.635.676 | 70 | \$ | 2.998.261 | 90 | \$ | 4.752.536 |
| Viaticos (combustible, comida, otros) | 24 | \$ | 360.000 | 34 | \$ | 696.660 | 48 | \$ | 1.278.576 | 62 | \$ | 2.028.035 |
| Post Venta Fotografías y Vídeo (cápsula) | 24 | \$ | 720.000 | 34 | \$ | 1.393.320 | 48 | \$ | 2.557.152 | 62 | \$ | 4.056.069 |
| Costo de locación | 12 | \$ | 360.000 | 16 | \$ | 655.680 | 22 | \$ | 1.172.028 | 28 | \$ | 1.831.773 |
| Artista promedio (1) | 6 | \$ | 360.000 | 8 | \$ | 655.680 | 11 | \$ | 1.172.028 | 14 | \$ | 1.831.773 |
| Asistentes (1) | 6 | \$ | 150.000 | 8 | \$ | 273.200 | 11 | \$ | 488.345 | 14 | \$ | 763.239 |
| Pintura/Materiales | 6 | \$ | 240.000 | 8 | \$ | 437.120 | 11 | \$ | 781.352 | 14 | \$ | 1.221.182 |
| Stencils | 6 | \$ | 90.000 | 8 | \$ | 163.920 | 11 | \$ | 293.007 | 14 | \$ | 457.943 |
| Andamios | 6 | \$ | 36.000 | 8 | \$ | 65.568 | 11 | \$ | 117.203 | 14 | \$ | 183.177 |
| Seguros | 6 | \$ | 18.000 | 8 | \$ | 32.784 | 11 | \$ | 58.601 | 14 | \$ | 91.589 |
| Asistentes (2) | 5 | \$ | 250.000 | 7 | \$ | 478.100 | 10 | \$ | 887.900 | 13 | \$ | 1.417.444 |
| Pintura/Materiales | 5 | \$ | 150.000 | 7 | \$ | 286.860 | 10 | \$ | 532.740 | 13 | \$ | 850.466 |
| Stencils | 5 | \$ | 150.000 | 7 | \$ | 286.860 | 10 | \$ | 532.740 | 13 | \$ | 850.466 |
| Seguros | 5 | \$ | 15.000 | 7 | \$ | 28.686 | 10 | \$ | 53.274 | 13 | \$ | 85.047 |
| Asistentes (2) | 5 | \$ | 250.000 | 7 | \$ | 478.100 | 10 | \$ | 887.900 | 13 | \$ | 1.417.444 |
| Stencils | 5 | \$ | 150.000 | 7 | \$ | 286.860 | 10 | \$ | 532.740 | 13 | \$ | 850.466 |
| Seguros | 5 | \$ | 15.000 | 7 | \$ | 28.686 | 10 | \$ | 53.274 | 13 | \$ | 85.047 |
| Guerrilla de Proyecciones | 4 | \$ | 800.000 | 6 | \$ | 1.639.200 | 9 | \$ | 3.196.440 | 12 | \$ | 5.233.638 |
| Mappings | 1 | \$ | 2.000.000 | 2 | \$ | 5.464.000 | 3 | \$ | 10.654.800 | 4 | \$ | 17.445.459 |
| Proyectos On demand | 3 | \$ | 1.800.000 | 4 | \$ | 3.278.400 | 5 | \$ | 5.327.400 | 6 | \$ | 7.850.457 |
| COSTOS VARIABLES TOTALES | 36 | \$ | 10.847.700 | 50 | \$ | 22.840.640 | 70 | \$ | 41.975.295 | 90 | \$ | 66.628.526 |

| % VARIABLE PARTNER COMERCIAL | | | | | | |
|---|-----------|------------------|-----------|------------------|-----------|------------------|
| AÑO 0 | | | | | | |
| Detalle | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| VENTA - COSTOS VARIABLES TOTALES * 25% | \$ | 1.975.575 | \$ | 4.026.005 | \$ | 7.352.966 |
| % VARIABLE PARTNER COMERCIAL TOTAL | \$ | 1.975.575 | \$ | 4.026.005 | \$ | 7.352.966 |

| COSTOS VARIABLES TOTALES CON PARTNER | | | | | | |
|--------------------------------------|----|------------|----|-------------|----|-------------|
| | \$ | 12.823.275 | \$ | 26.866.645 | \$ | 49.328.261 |
| | \$ | 78.260.297 | \$ | 115.134.588 | \$ | 178.090.919 |

| MARGEN BRUTO | | | | | | |
|--------------|----|------------|----|------------|----|------------|
| | \$ | 5.926.725 | \$ | 12.078.015 | \$ | 22.058.899 |
| | \$ | 34.895.312 | \$ | 51.242.757 | \$ | 90.990.639 |

| COSTOS FIJOS | | | | | | |
|--------------------------------------|-----------|----------------|-----------|------------------|-----------|------------------|
| AÑO 0 | | | | | | |
| Detalle | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Alquiler oficina | \$ | 180.000 | \$ | 245.880 | \$ | 319.644 |
| Luz | \$ | 21.000 | \$ | 28.686 | \$ | 37.292 |
| Gas | \$ | 9.000 | \$ | 12.294 | \$ | 15.982 |
| Agua | \$ | 7.500 | \$ | 10.245 | \$ | 13.319 |
| ABL | \$ | 9.000 | \$ | 12.294 | \$ | 15.982 |
| Seguro camioneta | \$ | 54.000 | \$ | 73.764 | \$ | 95.893 |
| Patente camioneta | \$ | 15.000 | \$ | 20.490 | \$ | 26.637 |
| Cochera | \$ | 33.000 | \$ | 45.078 | \$ | 58.601 |
| Honorarios Profesionales (Contadora) | \$ | 60.000 | \$ | 81.960 | \$ | 106.548 |
| Honorarios Profesionales (Abogado) | \$ | 96.000 | \$ | 131.136 | \$ | 170.477 |
| Sueldo Coordinador | \$ | - | \$ | 480.000 | \$ | 624.000 |
| Sueldo Operaciones | \$ | - | \$ | - | \$ | 624.000 |
| Gastos financieros | \$ | 48.000 | \$ | 65.568 | \$ | 85.238 |
| Google Gsuite (mails) | \$ | 36.000 | \$ | 49.176 | \$ | 63.929 |
| Web y vimeo | \$ | 45.000 | \$ | 61.470 | \$ | 79.911 |
| Paquete Adobe | \$ | 9.600 | \$ | 13.114 | \$ | 17.048 |
| COSTOS FIJOS TOTALES | \$ | 623.100 | \$ | 1.331.155 | \$ | 2.354.501 |

| | | | | | | |
|--|------------------------|------------|----|------------|----|------------|
| EBITDA - ARS | \$ | 5.303.625 | \$ | 10.746.860 | \$ | 19.704.398 |
| | \$ | 32.003.985 | \$ | 47.773.164 | \$ | 84.981.578 |
| (-) Depreciaciones y amort. (2/3 año camioneta adquirida en 2019) | \$ | 120.000 | \$ | 120.000 | \$ | 120.000 |
| | \$ | - | \$ | - | \$ | - |
| EBITDA - USD | \$ | 41.133 | \$ | 66.228 | \$ | 97.306 |
| | \$ | 128.701 | \$ | 160.096 | \$ | 242.578 |
| EBIT - USD | \$ | 40.202 | \$ | 65.489 | \$ | 96.713 |
| | \$ | 128.701 | \$ | 160.096 | \$ | 242.578 |
| (-) Impuestos (35%) | \$ | 14.071 | \$ | 22.921 | \$ | 33.850 |
| | \$ | 45.045 | \$ | 56.033 | \$ | 83.663 |
| NOPAT | \$ | 26.131 | \$ | 42.568 | \$ | 62.863 |
| | \$ | 83.655 | \$ | 104.062 | \$ | 156.241 |
| NOF - USD | \$ | 7.271 | \$ | 12.000 | \$ | 17.626 |
| | \$ | 22.752 | \$ | 27.878 | \$ | 39.499 |
| FFL - USD | \$ | 18.860 | \$ | 30.588 | \$ | 45.237 |
| | \$ | 60.903 | \$ | 76.184 | \$ | 109.741 |
| TIR | 135,6% | | | | | |
| VAN | \$ 76.030 | | | | | |
| | Tasa de Descuento: 23% | | | | | |
| FFL - USD (ACUMULADO) | \$ | 1.140 | \$ | 29.428 | \$ | 74.665 |
| | \$ | 135.568 | \$ | 211.753 | \$ | 316.418 |