



Universidad de  
**San Andrés**

**Trabajo Final de Graduación – Plan de Marketing**

**Krab-e, el crecimiento del mercado digital como plan B**

**Alumna: Florentina Forgione**

**DNI: 38614903**

**Mentor: Hernan Ramirez**

**Buenos Aires, 29/05/2022**

## Índice

Introducción.....	2
Resumen ejecutivo.....	4
Marco teórico.....	6
Capítulo 1: análisis de situación.....	11
Análisis del entorno.....	11
Análisis del mercado.....	13
Análisis de la competencia.....	20
Análisis del consumidor.....	22
Análisis de la empresa.....	25
Análisis de la situación interna.....	26
Capítulo 2: Diagnóstico de situación .....	31
Capítulo 3: Estrategia.....	35
Segmentación y targeting.....	35
Diferenciación.....	37
Posicionamiento.....	40
Capítulo 4: Metas y Objetivos.....	42
Capítulo 4: Plan de marketing.....	43
Mix de marketing de servicios (8Ps) .....	43
Cronograma de acciones.....	59
Análisis económico financiero.....	60
Presupuesto.....	62
Conclusiones.....	64
Bibliografía.....	66

## Introducción

Frente a la alta demanda de soluciones para hacer frente a procesos de transformación digital por parte de pequeñas y medianas empresas dedicadas a la venta de productos en Argentina, surge la oportunidad de una agencia digital que se enfoque en el desarrollo de este segmento.

Agregada a dicha necesidad, se vuelve sumamente relevante contar con capacidades para responder a necesidades de marketing y comunicación en medios digitales teniendo en cuenta la eficiencia del uso de recursos y el control de riesgo financiero.

Para dar respuesta a esto, un grupo de profesionales especializados en diferentes áreas digitales forman una nueva solución llamada Krab-e.

A raíz de lo determinado en la última reunión de directorio, se ha definido avanzar con un plan de marketing formal para el año 2021. El presente proyecto se enfoca en crear un documento formal sobre la expansión del servicio y la nueva iniciativa de marca, creando un plan de marketing para la nueva agencia digital llamada Krab-e.

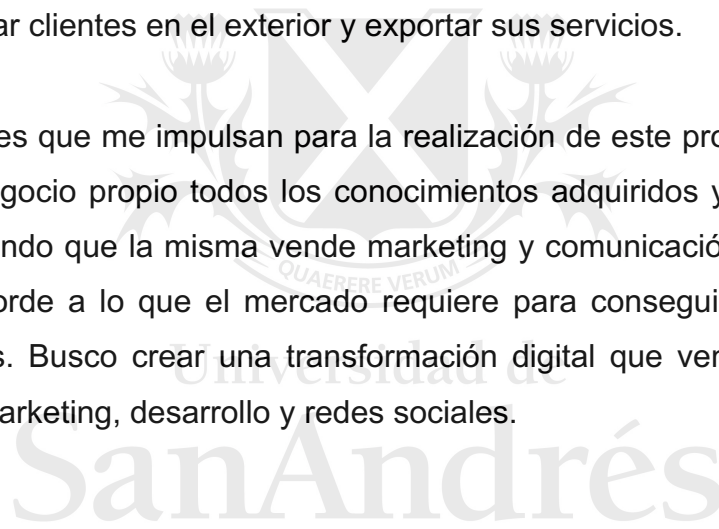
El servicio de agencia estará dirigido a empresas que deseen comenzar a vender sus productos de manera online y que no poseen talento de marketing digital en calidad o cantidad suficiente y reforzar estas capacidades en el corto plazo de manera terciarizada, haciendo eficiente la inversión destinada.

El objetivo del presente plan de marketing es aumentar las ventas en un 25% para el año 2021. Como decisión corporativa, se define la necesidad de una estrategia que nos ayude a penetrar nuestro mercado. Hoy en día la agencia cuenta con un equipo de 8 personas y 25 clientes en total, buscando alcanzar el objetivo de un equipo bien estructurado con al menos 12 personas y 32 clientes.

Se buscará que la agencia, una vez aplicados los conceptos planteados en este plan, posea una comunicación que muestre sus diferentes servicios y pilares, para conseguir nuevos clientes y darse a conocer. Se busca profesionalizar y darle seriedad a la misma a través de un plan bien estructurado para una transformación digital tanto a nivel cultural y organizacional como a nivel comunicacional, dejando de lado la improvisación y explotando todo lo posible los canales de comunicación que posee.

Los servicios brindados por la agencia son servicios 100% digitales y llegarán a todo lo amplio del país. En una segunda instancia, una vez instalada en Argentina podría apuntar a buscar clientes en el exterior y exportar sus servicios.

Las motivaciones que me impulsan para la realización de este proyecto son poder aplicar a un negocio propio todos los conocimientos adquiridos y hacer crecer la empresa, sabiendo que la misma vende marketing y comunicación y no posee un plan propio acorde a lo que el mercado requiere para conseguir amplificación y nuevos clientes. Busco crear una transformación digital que venda los servicios integrales de marketing, desarrollo y redes sociales.



## Resumen ejecutivo

Frente a la creciente demanda por parte de pequeños emprendedores de responder a necesidades operativas de marketing digital, surge de tres amigos la idea de crear una pequeña agencia digital, enfocada en PYMES que se dedican a la venta online.

Dentro del análisis de situación, se ve claramente como la pandemia obliga a las pequeñas empresas tradicionales a buscar un plan B para poder seguir generando ingresos. El ecommerce se vuelve una herramienta inminente de venta debido al cierre de comercios. Es ahí donde surge la oportunidad, nace una alta demanda de expertos en servicios digitales, a precios razonables para PYMES. Crece también la oferta de estos servicios y la competencia.

Con la información recaudada, se ve claramente que es necesario un diferencial claro en un mercado que comienza a saturarse y donde los clientes comienzan a ser fugaces. Es necesario un servicio de calidad, que haga rendir al máximo las inversiones de los clientes mostrando resultados y retorno de la inversión.

Como estrategia, se busca implementar un plan de marketing para la venta de servicios digitales, enfocándola a un segmento de PYMEs en Argentina y posicionándose como un servicio de calidad a un costo accesible con atención personalizada.

Como servicio de agencia, se ofrece el desarrollo de estrategias digitales abocados a cada cliente, el diseño y manejo de redes sociales junto con un plan de comunicación, orientado a la venta de productos, y la creación de estrategia e implementación de performance o pauta en medios digitales.

En el análisis del mix de marketing enfocado en servicios, donde se analizan producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos, perceptibles y productividad, se determina la necesidad de rediseñar la imagen de marca, re

diseñar el sitio web reflejando esta nueva imagen, así como una nueva estrategia en redes sociales para comenzar a crear y elevar el brand value. Además, se detecta la necesidad de crear dos nuevos departamentos para la gestión de personal y finanzas de la empresa, ya que los recursos mas importantes de la empresa, los socios fundadores, se dedican a realizar estas tareas que consumen tiempo valioso de trabajo de la agencia.

La nueva estrategia de implementará a lo largo del 2021, con recursos específicos enfocados en cada acción. La apertura de los departamentos se realizará en el primer trimestre, así como el diseño de la nueva estrategia. Para finales de marzo se espera relanzar el sitio web y las redes sociales y comenzar a testear la pauta online.

Como conclusión del trabajo, Krab-e como nueva agencia en crecimiento, sufre de una desorganización interna que necesita resolver para poder afrontar el crecimiento que busca tener. Sabiendo que es factible ganar una porción del mercado, apuntando a conseguir clientes de mayor calidad en cuanto a facturación y reconocimiento, debe comenzar a implementar una estrategia y un plan de marketing que los transforme en un grupo de trabajo con sus recursos utilizados de manera eficiente y una comunicación que los ayude a generar la imagen de marca que dicha expansión requiere.

## Marco Teórico

Para realizar el siguiente proyecto se realiza una búsqueda de bibliografía pertinente en materia de marketing y comunicación, utilizando papers, revistas, libros y múltiples sitios de internet principalmente en lo que refiere a digital.

La transformación digital es un proceso a través del cual las organizaciones incorporan nuevas tecnologías para mejorar su gestión y desempeño. Este cambio que debe darse tanto a nivel cultural como hacia afuera de la compañía en su comunicación y forma de trabajo ha demostrado ser necesario para todas las empresas, especialmente en el contexto actual de pandemia que atraviesa al mundo entero.

Uno de los conceptos clave para esto, es el concepto de outsourcing, el cual se refiere a la externalización o subcontratación de un servicio no esencial pero necesario para el negocio. Como F. Mora (2009) explica, “Outsourcing es: Transferencia a terceros de actividades no medulares. En otras palabras, encargar a proveedores externos de aquellas actividades que no son la columna vertebral del negocio.”

Asimismo, es sumamente importante entender sobre inbound marketing, ya que el mismo será usado dentro de la estrategia. Tal y como señala Hubspot en uno de sus escritos en 2016 “Desde 2006, el inbound marketing ha sido el marketing más eficaz método para hacer negocios en línea. En lugar de los viejos métodos de marketing saliente de comprando anuncios, comprando listas de correo electrónico y orando por clientes potenciales, el inbound marketing se enfoca en crear contenido de calidad que atraiga a las personas hacia la empresa y el producto, donde naturalmente quieren serlo” (Hubspot, 2016).

Dentro de lo que son las agencias digitales independientes, la competencia ha crecido exponencialmente a lo largo de los años, haciendo crecer la competitividad y exigiendo a los proveedores servicios de alta calidad a precios accesibles. Es por eso por lo que en el momento presente es de vital importancia contar con un plan y una propuesta de valor que haga diferente a la agencia del resto. Como dice Michel Porter (2004) “La estrategia consiste en diferenciarse de la competencia. No se trata de ser mejor en lo que haces, sino de ser diferente en lo que haces.”

El contexto que representa a este 2020 ha roto múltiples estereotipos y hábitos de consumo y cultura de trabajo. El teletrabajo o el “home office” eran beneficios que algunas de las empresas más modernas brindaban a sus empleados, la presencia en redes sociales era solamente para aquellos negocios que buscaban alcanzar a una generación millennial al igual que la venta por canales digitales, asimismo con el e-commerce, más utilizado por pequeños productores o emprendedores sin el capital para tener un local físico. La educación online era para algunos programas a distancia y la mayoría consideraba poco probable adaptarse a una modalidad de aprendizaje y enseñanza mediante una pantalla en la comodidad del hogar.

Hace ya algunos años, con la aparición de distintas plataformas como Facebook e Instagram o Mercado Libre, más usuarios se acercaban a internet con objetivos de interacción social, objetivos de compra como ver productos o comparar precios y búsqueda de productos y servicios. Los adultos empezaron a usar las redes en las que sus hijos estaban presentes para contactar amigos y familiares, y los más jóvenes mutaron a otras redes más novedosas como lo era Instagram, aunque igualmente a la larga los adultos entraron también en esta red.

Entran entonces en juego conceptos clave que son necesarios destacar para comprender a que nos referimos cuando hablamos de performance o publicidad en medio digitales. Algunas de las métricas principales son el Costo por Adquisición (CPA) que es la cantidad de dinero que le cuesta a un cliente conseguir un lead o un nuevo potencial cliente.



Hoy en día, más el 90% de las personas en Argentina tienen acceso a internet y según las estadísticas de Hootsuite (2019) 136% de la población en Argentina tiene en su mano un celular con conexión a internet, lo que da la pauta clara de que sea quien sea, venda lo que venda, hay un potencial cliente con acceso a internet al que se puede alcanzar. Es por este motivo que todas las empresas deberían trabajar en sus estrategias digitales de comunicación y en su transformación interna a nivel cultura de empresa, ya que como demostraron diversos casos vistos a lo largo de la materia, si uno no evoluciona otro lo hará, canibalizando el negocio y la industria. Así como Netflix desplazó a Blockbuster, Nintendo a X-box y muchas empresas innovadoras a las empresas clásicas que creían ser indestructibles, cualquier emprendimiento hoy en día con una estrategia digital innovadora a un costo muy bajo, puede derrocar a una empresa clásica que se rehúsa a mutar a los nuevos canales.

Los incrementos en los usuarios de internet y redes sociales, combinados con el gran crecimiento de las ventas online y contratación de servicios por canales digitales, sumando al contexto de pandemia a nivel mundial y en el país, superando los 200 días de aislamiento, han obligado a las empresas a tener trabajadores a distancia, conectados a internet trabajando de manera 100% remota. Muchas industrias consideraban esto imposible, y tal vez en parte lo era, ya que se requería al mismo tiempo un cambio por parte del usuario, el cual también se vio forzado a consumir de una manera diferente. Con el cambio de paradigma que se generó a una gran velocidad en este último tiempo, las empresas que lograron adaptarse sin mayores problemas entendieron los beneficios económicos y prácticos de la transformación digital.

La reducción de espacios necesarios en una oficina con la presencia del teletrabajo, la posibilidad de exportación de productos o servicios que significa la venta online, entendiendo que no siempre es necesario un punto de venta físico para lograrlo, la venta al interior del país y el poder de la publicidad en medios digitales, la

importancia de la presencia en redes sociales, sea cual sea la línea del negocio ya que hoy representa la imagen de la marca a modo de carta de presentación igualando en importancia una página web.

Para la venta digital, las empresas deben adquirir diferentes softwares que lo permitan y la oferta es sumamente variada y diferente. Herramientas como Mercado Libre, Tienda Nube o WooCommerce hoy democratizan la venta online haciéndola accesible para todos a través de costos mensuales muy bajos o cobro de comisiones, compitiendo contra los desarrollos web hechos por agencias o programadores independientes con un costo muy alto de generación del producto debido a la personalización y el trabajo de escritura de código. Estos modelos de negocio se definen como SAS, lo cual significa Software as a Service.

Para la presencia de marca y presentación en internet, la oferta también es muy variada. Existen herramientas como Wordpress, Wix y otras que permiten un nivel más bajo de customización para los usuarios inexpertos y que facilitan y sacan horas de trabajo a los desarrolladores web, lo que hace que los costos sean más bajos. También, como se mencionó anteriormente están los trabajos hechos a medida y escritos completamente por un programador.

Debido a que el consumo de redes sociales se ha duplicado en el último año según un estudio realizado por la agencia Pepper Argentina (2020), el consumo de plataformas de video y streaming ha crecido en un 7% así como el consumo de medios tradicionales tales como TV y radio ha aumentado en casi un 40%, es necesario contar con una estrategia sólida de marketing y comunicación. Conectar la red de trabajo y empleados entre sí y conectar a los clientes con mi marca de manera bilateral. El mismo estudio también demuestra que “El 98% de los consumidores pide que las marcas le hablen acerca de cómo pueden ayudar a las necesidades cotidianas de la gente.”

Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn, Tik Tok y YouTube, son hoy en Argentina las redes sociales que toda organización debería tener en funcionamiento, utilizando cada una con un propósito diferente y un significado, para cumplir con las expectativas de los consumidores de cada una que son sumamente diferentes.



Universidad de  
**San Andrés**

## Capítulo 1: Análisis de situación

### Análisis del entorno

El análisis PESTEL va a permitir dar un marco de factores macro ambientales a la empresa.

<b>P</b>	<b>E</b>	<b>S</b>	<b>T</b>	<b>E</b>	<b>L</b>
<b>Políticas</b>	<b>Económicas</b>	<b>Sociales</b>	<b>Tecnológicas</b>	<b>Ecológicas</b>	<b>Legales</b>
Regulaciones de impuestos por parte del gobierno a la compra de dólar.	Inflación, cierre de comercios o reducción de gastos que no son de primera necesidad. Reactivación de comercios luego de cierres.	Incorporación de herramientas digitales como canales de comunicación y medio de trabajo, intensificado a raíz de la pandemia. Cambia el usuario y el consumidor.	Incorporación de la tecnología como herramienta de trabajo, de comunicación con el usuario, de canal de venta. Las grandes empresas se ven obligadas a adaptarse.	Empresas que prefieren, o incluso exigen a los proveedores contar con certificaciones sobre el cuidado del medio ambiente.	Leyes que regulan la protección de datos y propiedad intelectual, que afectan la manera de hacer publicidad en medios digitales.

(análisis realizado para este trabajo)

El contexto político afecta al mercado en el que se inserta el presente proyecto. En primer lugar, se encuentran las regulaciones en materia de impuestos a la compra de moneda extranjera, ya que los costos publicitarios son en su mayoría en dólares cuando hablamos de pauta, y hoy en Argentina la compra de dólar tiene un impuesto del 60%, haciendo muy caros y no poco accesibles para todos, los costos de invertir, igual que los rendimientos de la inversión publicitaria.

Por otro lado, la economía argentina atraviesa una nueva recesión, una crisis con alta inflación que se encuentra entre las más altas del mundo, superando el 36% en el año 2020 y supera el 50% en el 2021. Esta situación afecta sobre todo a los pequeños comerciantes de bienes de segunda necesidad, quienes sienten cada vez mas la presión de los grandes competidores con marcas de precios competitivos e imágenes ya instaladas en la mente del consumidor, lo que ha llevado a muchas pequeñas empresas a cerrar, tener que echar empleados y recortar gastos que no sean de necesidad inmediata.

Dentro del contexto vivido en 2020 de aislamiento social, tanto las personas, como los empleadores y el mismo gobierno, han incorporado herramientas digitales para facilitar la vida de las personas, llevando a la sociedad a incorporar estas metodologías de interacción. El aislamiento obligatorio a raíz de la pandemia mundial ha llevado a la gente a consumir más redes sociales y medios online, así como herramientas de comunicación y video llamadas con personas de todo el mundo y el teletrabajo como una alternativa que vino para quedarse. Un estudio realizado por AMDAR muestra que en 2021 un 6% más de la población usa redes sociales (2 millones de personas).

La incorporación de la tecnología se dio de manera inminente en todas las empresas grandes y pequeñas del país, así como en figuras públicas, medios de comunicación e incluso individuos, modificando la manera de llegar a los clientes, de consumir y de vender. Surge también en las empresas (intensificándose durante el comienzo del confinamiento a raíz de la pandemia), la necesidad de adaptarse a la era tecnológica, de incorporar herramientas para la organización interna como CRM, incorporar el trabajo a distancia, contar con servidores de acceso remoto, herramientas de teleconferencias y la mutación de seminarios a webinars.

Estos cambios hacen notas y facilitan el modo de trabajo remoto, con recursos externos a la compañía y con recursos que estén 100% especializados en su área, notando que es más económico contar con un valor externo para una tarea, antes que un empleado propio, como por ejemplo un equipo de desarrollo o un servicio de CRM.

Dentro del área de los factores ecológicos, no se encuentra que los mismos afecten de manera directa al mundo de las agencias publicitarias, aunque si lo hacen de manera indirecta. En la nueva era de las Corporaciones B, los consumidores o representantes de los equipos de empresas que buscan agencias con las cuales

trabajar, ven como beneficio o incluso a veces demandan, la conciencia ambiental de los proveedores o certificaciones de la misma índole.

Como último punto del análisis PESTEL, las leyes que afectan a la industria digital con un impacto cada vez más alto son aquellas denominadas leyes de protección de datos y propiedad intelectual, y que procuran cuidar de la identidad del usuario digital. Las leyes que regulan lo siguiente dificultan cada vez más el alcanzar nuevas audiencias y minimizan la masividad que siempre supo tener la pauta online. Por ejemplo, hoy en día no se permite la compra de bases de datos y obligan a quien use bases con datos propios, obtenidos de manera directa con los consumidores, que propongan una manera de dejar de ser parte a los usuarios de esta, ya que sus datos son de su propiedad.

Con este mismo paradigma, hacia finales del 2020 se implementa una nueva política de cookies, las cuales estaban diseñadas para seguir los movimientos del usuario de internet. Hoy en día, en 2021, es obligatorio preguntar al usuario antes de hacer dicho seguimiento. Las grandes empresas como Facebook todavía buscan el modo de adaptarse a estas nuevas políticas como las de IOS y hacer que sus clientes sigan obteniendo rentabilidad ante la inversión.

### Análisis del mercado

El mercado de agencias digitales ha crecido exponencialmente a lo largo del 2020 y el 2021, impulsado por el cierre de comercios en la pandemia, se ve claramente la necesidad de entrar en el mundo de las ventas online para emprendedores, pequeñas y medianas empresas, y es ahí donde las agencias encuentran a sus clientes.

El estudio realizado por la Asociación de Marketing Digital de Argentina (AMDAR) para el segundo cuatrimestre 2020 muestra que el mercado ha sido fuertemente afectado a raíz de la pandemia por el COVID19. Más del 60% de las empresas se

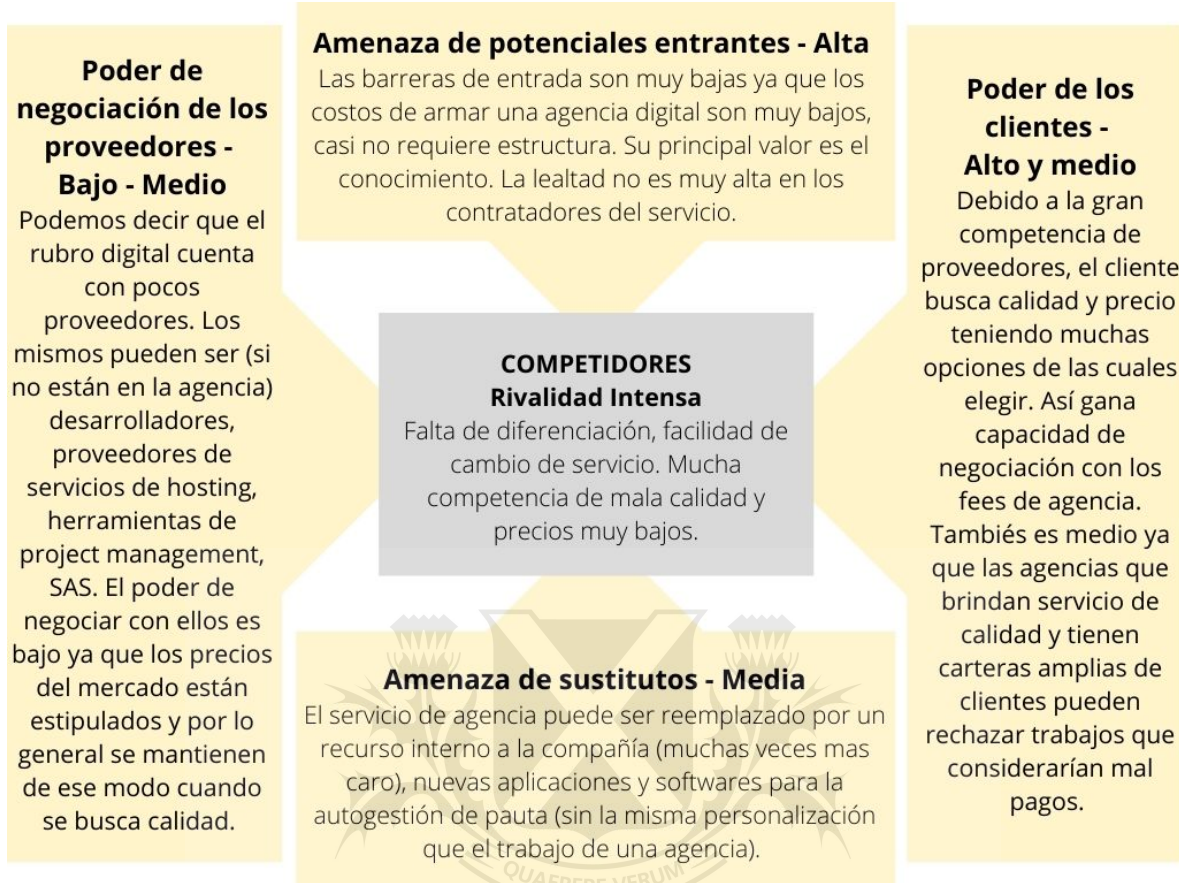
han visto afectadas en su facturación de manera negativa. Más del 80% de las agencias tuvieron que cambiar su manera de comunicar y trabajar, pero la mayoría de las empresas a las que aplica el comercio electrónico dicen que mejorará su rendimiento. El mismo estudio concluye en que “En cuanto a las nuevas prácticas que surgieron en la pandemia y opinan que llegaron para quedarse destacan el Home Office con un 70%, compra online de productos 56% y educación virtual 51%.” (2020. P. 17)

Esto se ve reflejado también a nivel mundial, en un estudio realizado en el 2020 por la agencia Kantar en todo el mundo, dice: “El 69% por ciento de los clientes de Kantar dijeron que su segundo trimestre de 2020 el rendimiento se había visto afectado negativamente - 15% muy negativamente” (2020. P. 14)

El 2019 trajo consigo un crecimiento importante del mercado de agencias digitales. Según un estudio realizado por la AAP (2019) el 48% de las agencias crecieron en facturación en el 2019 y el 76% no usó financiamiento de terceros, aunque el 54% de las personas de la industria entrevistadas plantean panoramas negativos para el año 2020.

En el estudio realizado por AMDAR (2021. P. 5) dice que actualmente el 76.2% de las empresas que participaron de dicho estudio venden de forma online y este canal representa mas del 50% de sus ventas; incluso, el 16% solamente vende de forma online. Asimismo 25% de los encuestados no considera que aumentasen sus ventas en 2020 y el 98,45% piensa invertir en marketing digital para revertir esta situación.

A continuación, se realiza el análisis de las 5 fuerzas de Porter para comprender el mercado.



(análisis realizado para este trabajo)

Porter especifica que cada industria tiene una estructura distintiva que modela la naturaleza de la interacción competitiva dentro de la misma. Entender su estructura, ahora y en el futuro, es una disciplina nuclear en la formación de la estrategia y que en cualquier industria hay cinco fuerzas competitivas que determinan su rentabilidad potencial a largo plazo (2017).

- Amenazas potenciales entrantes: Las mismas son consideradas altas ya que las barreras de entrada para desarrollar una empresa proveedora de servicios de marketing digital son muy bajas. La necesidad de infraestructura es casi inexistente, haciendo que los costos de inversión iniciales sean sumamente bajos. El principal activo de la compañía será su gente y su capacidad intelectual para brindar el servicio. Por otro lado, el cliente no



fidelizado puede cambiar a su proveedor de servicio de manera fácil y rápida. La industria posee alta rotación de clientes.

- Poder de negociación de los proveedores: Esta fuerza es considerada media o baja, principalmente debido a la escasa existencia de necesidad de contratación de proveedores. En su mayoría, los recursos son propios del proveedor, como se menciona anteriormente sobre todo el conocimiento. Los proveedores que pueden ser externos son desarrolladores, proveedores de hosting, SAS, CRMs o herramientas de Project management. Los precios del mercado son similares en la media, el poder de negociación es bajo si la calidad que se busca es buena.
- Amenaza de sustitutos: La amenaza de servicios sustitutos que puedan suplantar una agencia de marketing digital es media. Para sustituir dicho recurso lo mas común es hacerlo internamente en la compañía, contratando a uno varios especialistas para trabajar inhouse. Esto puede resultar muy costoso si la agencia brinda mas de un servicio o realiza mas de una tarea. Asimismo, existen softwares para auto gestionar pauta o hacer desarrollos web de manera muy simple, que también pueden llegar a sustituir a dicho servicio, con la diferencia de que estas plataformas no brindan un servicio personalizado o un producto final hecho a medida.
- Poder de los clientes: El poder de negociación en esta industria es considerado alto y medio. Alto por el hecho de que los competidores son muchos, esto permite al cliente negociar en el fee mensual de una agencia o en una tarifa, ya que puede conseguir el mismo servicio mas económico. Por otro lado, es considerada media, ya que el haber tantos jugadores, muchas veces el servicio no es de calidad, lo que permite a proveedores que saben que tienen un servicio de calidad superior negociar sin tener que llegar a cobrar barato por un trabajo. Esto también se debe a su alta capacidad de retención de clientes y que logran construir una cartera mas amplia.

- **Competidores:** En cuanto a los competidores la rivalidad es muy intensa. Como se menciona anteriormente el mercado de agencias independientes tiene barreras de entrada muy bajas debido a la escasa necesidad de capital de inversión inicial. Por otro lado, los precios del mercado se están viendo afectados en general por los bajos costes de las nuevas pequeñas agencias independientes y mucha oferta de servicio de mala calidad a precios muy bajos. La facilidad en el cambio de servicio hace que las empresas contraten a base de prueba y error, buscando hacer lo mas económico posible el gasto en proveedores de un servicio que es intangible a priori.

Según el análisis realizado de las 5 fuerzas de Porter, esta es una industria en la que las agencias que puedan diferenciarse y ofrecer un servicio de calidad con atención personalizada a un costo moderado, que pueda ser visto como beneficio en retornos de inversión para la empresa, es sumamente redituable, aunque competitivo, ya que la demanda es alta y la oferta también lo es. La clave está en conseguir destacarse por sobre la competencia y fidelizar a la cartera de clientes para no perderlos ante un competidor similar que ofrezca un precio mejor.

### Modelos de negocio existentes

	Freelancel	Pequeñas	Mediana	Grandes agencias
Tamaño	Pequeña - 1 a 3 personas	Pequeña-mediana	Mediana	Gran empresa
Antigüedad	Poca	Poca	Media - 15 años	Mucha
Estilo de clientes	Emprendedores	Pymes	Pymes y corporación	Corporación / extranjero
Poder de negociación	Bajo	Bajo/Medio	Alto	Alto
Fuerza de venta	Propia	Propia- responsable comercial	Propia - sector o responsable comercial	Propia - sector comercial
Innovación	Media	Media/Alta	Media/Alta	Media
Cobertura	Acotada	Media	Amplia	Amplia

(análisis realizado para este trabajo)

El modelo de negocio de una agencia varía según su tamaño, antigüedad, calidad de sus clientes etc. Se analiza en el siguiente cuadro, un análisis de los modelos de negocios de agencias digitales, dividiendo los tipos de empresa en cuatro grupos. Por un lado, tenemos las agencias conformadas por una a tres personas que pueden ser denominadas freelance, las agencias pequeñas que son aquellas que tienen de 3 a 10 integrantes y trabajan con clientes pequeños como pequeñas empresas; dentro de este grupo se encuentra la agencia Krab-e. En tercer lugar, están las agencias medianas, con mas años de experiencia y que compiten por ganar clientes de las grandes agencias, y en último lugar están las grandes agencias que son aquellas mas antiguas, que suelen pertenecer a un grupo o fusión de agencias tradicionales argentinas; poseen grandes clientes y una estructura superior a las de los otros tres grupos.

La antigüedad es un aspecto importante en el tipo de agencia, ya que aquellas agencias con mayor tiempo y permanencia en el mercado son agencias de mayor tamaño y poder competitivo. Existen en Argentina un puñado de agencias tradicionales que llevan décadas instaladas en el mercado y siguen activas desde los años dorados de la publicidad, como Grey, o se que han unido entre sí para formar grandes grupos, como Wonderman Thomson y Maccan Erikson. De todas formas, las agencias medianas han surgido algunos años después, sobre todo formada por ex miembros de las grandes agencias, llegando para atender a un grupo de clientes que buscaran algo más personalizado y fresco, que las agencias mencionadas anteriormente no podían ofrecer. Las agencias pequeñas y freelance suelen tener poca antigüedad.

En cuanto al estilo de clientes, las agencias mas nuevas, son aquellas que logran competir por un cliente mediano en facturación, pero principalmente atienden a los pequeños, emprendimientos y Pymes. Las empresas medianas compiten con las grandes por clientes de grandes corporaciones, y en su mayoría atienden a

medianas empresas. Las grandes agencias suelen trabajar con clientes grandes, empresas con altos niveles de facturación o empresas del exterior que buscan en Argentina campañas creativas y diferentes.

El poder de negociación de las agencias freelance es bajo, ya que suelen trabajar con clientes mas pequeños, a un precio estandarizado por el mercado que tiene muchos competidores. Algo similar sucede con las agencias pequeñas, que luchan por destacarse en un mercado saturado de proveedores y servicios de mala calidad a costos muy bajos. Las medianas empresas tienen un poder de negociación mas alto, basado en su calidad de servicio, experiencia y cartera de clientes. Las grandes agencias tienen un poder alto ante la negociación del valor de sus servicios debido a su amplia experiencia y cantidad de clientes estables.

La fuerza de venta de los servicios de la agencia siempre es interna, pero dependen del tamaño, si hay una persona o equipo responsable de esta tarea. En las pequeñas agencias, los mismos socios e integrantes son los que manejan el área comercial, desde la captación del cliente hasta la relación diaria y cobro de servicios. En las medianas ya suele haber alguien responsable de la captación de clientes y facturación de servicios; y en las grandes, un equipo completo dedicado a esto mismo.

En cuanto a innovación en los servicios, todas las agencias deben estar en constante actualización, aprendiendo y adaptándose a los nuevos entornos que el marketing digital ofrece. Las pequeñas empresas deben contar con recursos que sean capaces de adaptarse a los cambios, y hoy en día la mayoría suelen ser jóvenes en constante contacto con la tecnología, las redes y la innovación. En las medianas agencias, el diferencial suele estar en el servicio súper personalizado, lo cual debería significar un alto nivel de innovación constante pensado especialmente para el cliente. Las grandes agencias supieron tener conflictos con esto, debido a la automatización en los procesos para atender a muchos clientes y una relación de

muchos años con una misma cuenta, lo que desgasta la creatividad y la capacidad de innovar.

Finalmente, en cuanto a la cobertura y el alcance, las agencias pequeñas y trabajadores freelance tienen una cobertura mas baja, ya que su llegada es mas local, de clientes cercanos a ellos o cercanos a sus otros clientes. Para las agencias medianas, la cobertura puede alcanzar a todo el país de manera más fácil y para las grandes agencias, cubrir el mercado internacional suele ser parte de su labor diaria.

### Análisis de la competencia

Mapping competitivo de agencias digitales según volumen (cantidad de clientes) y precio (costos de servicio)



(Análisis realizado para este trabajo)

Dentro de la competencia, debido a un mercado globalizado e impulsado por lo digital podemos ubicar a las pequeñas agencias independientes especializadas en marketing digital, junto con las grandes agencias que han incorporado un área de marketing digital dentro de sus especialidades, buscado adaptarse a la demanda de sus clientes y al mercado que evoluciona.

Cada vez los competidores son más y las áreas de especialización también crecen. Agencias creadoras de contenidos, agencias especializadas en performance, e-commerce, desarrollo web, redes sociales y pauta en medios digitales. Según un estudio realizado por la plataforma digital Hootsuite (2020) en Argentina 1.183.000.000 personas visitan Google.com por mes y 509.800 visitan Facebook y las marcas de todo tipo deben utilizar estos medios para estar presentes y dar a conocer sus productos.

Tanto las marcas grandes que ya poseen un posicionamiento establecido, como las pequeñas que cuentan con un presupuesto reducido, pueden y deben hacer uso de estos medios de comunicación para crecer en facturación, muchas veces incorporarse al mundo digital requiere de la contratación de un tercero para poder hacerlo de manera efectiva. Es entonces donde comienzan a tener un rol esencial en la vida de las marcas las agencias de marketing digital.

Este servicio esencial, tiene un costo estandarizado en el mercado, siendo que las pequeñas empresas no logran alcanzar nunca a poder cubrir el costo de contratación de una agencia mediana o grande y es ahí donde se vuelven muy relevantes las agencias pequeñas y los individuos que trabajan por su cuenta. El volumen de mercado que busca agencias a costos accesibles es cada vez mayor y asimismo la oferta de servicios es cada vez mayor. Como puede observarse en el cuadro, hay agencias de precios muy altos y volumen de clientes altos, que son aquellas agencias con muchos años de experiencia que manejan las cuentas de las grandes corporaciones. Asimismo, bajo el mismo eje de volumen, a un precio mucho

menor, se encuentran pequeñas agencias digitales independientes como Whom Digital Lab.

Krab-e se encuentra, con respecto a sus consumidores, en un volumen de clientes fieles, aunque reducido a un precio promedio en el mercado.

### Análisis del consumidor

En esta sección se analiza al consumidor de agencias publicitarias, emprendedores, pequeñas y grandes empresas, y para entender a dicho consumidor también indagaremos en sus consumidores para comprender el comportamiento que tiene nuestro público objetivo.

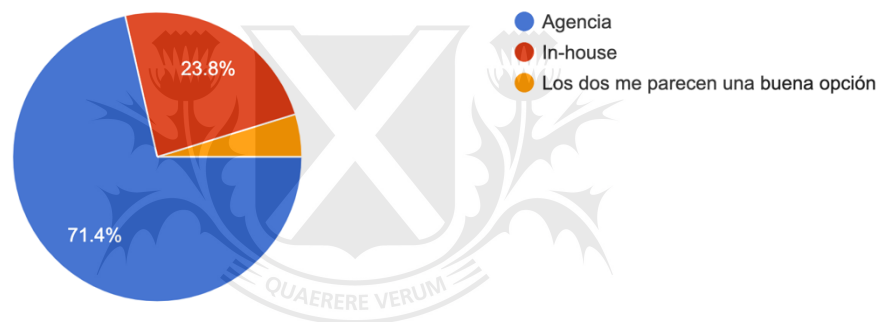
El cambio de paradigma del consumidor como persona que adquiere productos y servicios ya es un hecho, los consumidores han demostrado ser capaces de consumir de manera remota, comprar online, y repetir la compra en base a la experiencia como usuarios 100% digitales.

Según un estudio realizado por Hootsuite (2020) en Argentina, el 78% de las personas son usuarios activos de internet y pasan alrededor de 8 horas 47 minutos al día utilizándolo. Además, demuestra que el 80% de la población del mundo ha buscado productos en los que está interesado en internet. Sumado a esto, la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, la CACE, en su última publicación en su comunicado oficial en la web (Consultado 10/08/2021) la facturación de comercio electrónico creció un 124% en el año 2020 llegando a facturar \$905.143 millones de pesos.

En base a estos cambios, el consumidor de servicios de marketing digital, es decir emprendedores y PYMES, se ve aun mas obligado a explotar esta área para hacer crecer su negocio.

Este consumidor, la empresa que es “cliente” de la agencia, puede variar mucho en base al tipo de agencia que se analice, aunque a niveles generales todo cliente busca un fin común que es cubrir la necesidad de contar con especialistas en marketing digital para aumentar las ventas de la empresa de manera paga y orgánica. Podemos observar en la Figura 1 del anexo, que el 71.4% de los encuestados prefiere contratar una agencia a tener un departamento in-house para este tipo de soluciones.

¿Crees que es mejor contratar una agencia o tener un recurso in-house para realizar sus tareas?  
21 responses

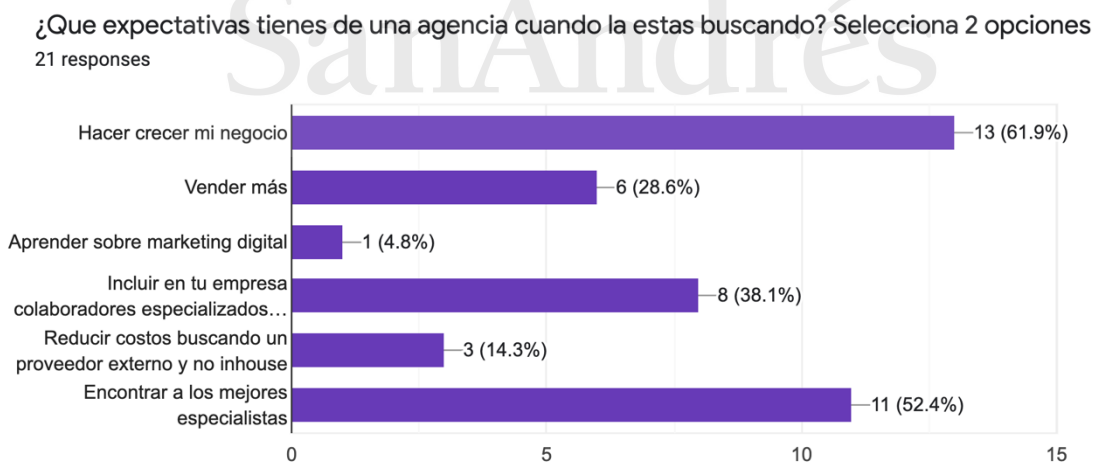


En cuanto a las características geográficas del consumidor, estas no son sumamente relevantes a la hora de hacer negocios de manera digital, ya que esa es exactamente una de las ventajas de la venta de productos o servicios de manera digital, cualquiera puede vender de la misma manera si es online, esté en el centro de una gran ciudad o en el interior del país. En cuanto a su nivel socioeconómico, es un factor muy variado pero que requiere de un mínimo margen de ganancias de la empresa que pueda ser dedicado a inversión en pauta y pago de fees, desde las grandes corporaciones con sus presupuestos anuales de marketing hasta emprendedores que quieran maximizar sus ganancias, todos deben hacer el gasto como inversión a futuro.



Dentro de las características psicográficas, hay dos grandes tipos de clientes donde difiere mucho la forma de pensar entre ambos. En primer lugar, está el cliente que ya probó hacer marketing digital, podemos llamarlo cliente educado. Este ya sabe de que se trata este tipo de publicidad y sabe que la inversión tendrá frutos, que hoy en día es necesario estar presente. Por otro lado, tenemos al cliente muy tradicional que nunca probó ninguna acción digital y que es mas reacio a la hora de hacer el gasto, considerando algo poco tangible en primeras instancias, un desperdicio de dinero.

En cuanto a sus necesidades, como ya fue mencionado, la principal es maximizar los beneficios de la empresa. En segundo lugar, los clientes buscan encontrar un servicio que los represente, una web que les guste y acompañe la imagen que quieren dar, redes sociales con las que se puedan identificar, contenidos creativos que los hagan sentir orgullosos y que gusten a muchas personas y el aumento de la presencia online y de generación de leads o ventas. Podemos ver en las respuestas a la encuesta realizada a 21 responsables de contratación de agencias para empresas que todos buscan hacer crecer sus negocios de la mano de especialistas.

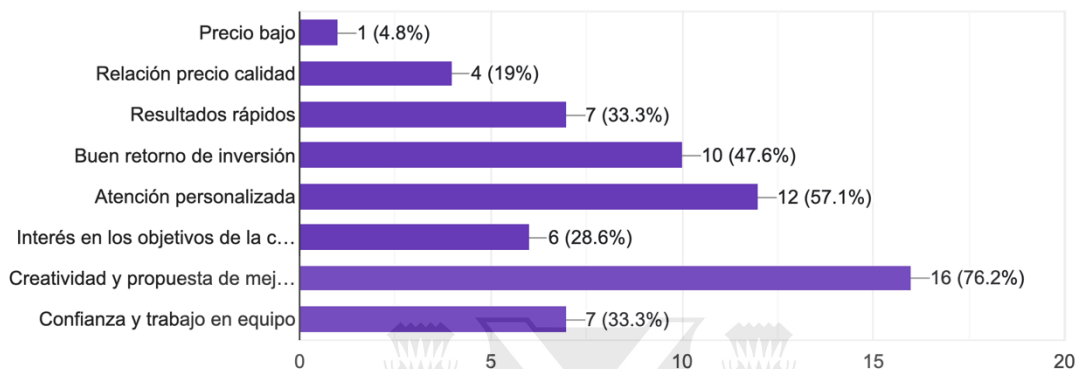


Todo cliente, sea un cliente educado o un cliente inexperimentado, busca atención personalizada y un servicio abocado a su negocio, que le resulte innovador, que lo

identifique como marca y que le genere un retorno visible en la inversión realizada en marketing. “Creatividad y propuestas de mejora constante” es lo que los encuestados mas buscan en una agencia a la hora de contratar sus servicios.

¿Qué es lo que más valoras en un servicio de marketing digital? Selecciona 3 opciones

21 responses



## Análisis de la empresa

Krab-e nace a comienzos del año 2019, exactamente en el mes de noviembre, como resultado del deseo de tres amigos de comenzar un proyecto propio. La agencia digital en la que dos de los socios trabajaban, tras perder la financiación de un proyecto debe cerrar sus puertas, ofreciendo a sus empleados irse de la empresa con dos opciones, dinero o clientes.

Nicolás y Juan, uno desarrollador web y el otro experto en marketing digital deciden quedarse con la gestión de dos grandes clientes. Al cabo de un mes, cuando uno de estos clientes solicita agregar a sus servicios de desarrollo y pauta web, el manejo y la gestión de la comunicación, deciden involucrar a Florentina dentro del proyecto de agencia.

Durante los primeros meses la agencia creció de manera muy gradual, hasta que, en el mes de marzo del año 2020, al comienzo de la pandemia, debido a la incertidumbre de que pasaría en el futuro, los pocos clientes abandonan los

servicios que pagaban dejando a la agencia sin trabajo, mas que el de conseguir clientes. El paso siguiente, en el mes de febrero, observando que la situación no se revertiría de manera rápida la agencia dio un giro, enfrentando su primera crisis de crecimiento.

Entre el mes de febrero y marzo, la agencia consiguió 7 nuevos clientes, con proyectos de desarrollo web, pauta publicitaria y creación de redes sociales y planes de comunicación. Cada uno de los integrantes del equipo con un rol específico y claro dentro de su área de experiencia, gestionando los proyectos en conjunto de manera interna y de cara al cliente.

En el mes de abril comienza a trabajar Katherine, primera empleada de la agencia, como diseñadora gráfica debido al alto caudal de clientes que demandaban de este servicio dentro de lo que es el diseño y gestión de redes sociales, pasando Florentina a estar mas abocada en la estrategia y la comunicación que en la realización de piezas visuales.

Para finales del 2020, la agencia estaba formada por siete personas, el teletrabajo se convirtió en un modo de trabajo híbrido en una oficina de mayor tamaño a la inicial y la facturación de la agencia se encontraba en \$700.000 mensuales. En este mismo periodo la agencia comenzaba su relación comercial con Mercado Libre como proveedor oficial, ofreciendo servicios digitales a los principales sellers de la plataforma en un proyecto llamado brigadas.

La misión de la agencia se convierte entonces en proveer un servicio integral de alta calidad a un precio moderado, que potencie a las pequeñas y medianas marcas que se dedican a la venta de productos con foco en el canal online, con un trato diferencial y resultados visibles en los retornos de inversión.










#### Revisión de la situación interna

La estrategia de la agencia no está del todo clara, principalmente debido a la crisis de crecimiento que sufre en los primeros meses mientras forma su identidad. Es por eso por lo que la misión de la empresa y la manera de organizar sus recursos se va dando de manera natural en base a su propuesta de valor, pero debe ser bien estructurada. La propuesta de valor se basa en la experiencia de tres personas, líderes de equipo, con una trayectoria y especialización en áreas específicas y complementarias de servicios digitales, el desarrollo web, la estrategia y comunicación y performance o pauta en medios digitales.

## Modelo Canvas

En el modelo de Canvas desarrollado a continuación, se desglosa y visualiza el modelo de negocios de la empresa. El mismo se divide en nueve módulos, cubriendo todas las áreas necesarias para el análisis interno de la agencia, señalando su propuesta de valor, modo de trabajo en base a los recursos y a la viabilidad económica.

**Modelo de Negocio Canvas**

Socios claves 	Actividades claves 	Propuesta de valor 	Relación con el cliente 	Segmento de clientes 
<p>Los mismos socios de la compañía, cada uno con su área de expertise.</p> <p>Empleados con especialización en campos digitales, poco conocidos por los socios de la empresa</p> <p>Mercado Libre como uno de los principales proveedores de clientes</p>	<p>Planteo de una estrategia de trabajo en base al objetivo del cliente, creación de un plan de comunicación y propuesta estética y propuesta de desarrollo del software solicitado. Implementación de estrategia con ejecución en medios y programación de página o software.</p> <p><b>Recursos claves</b> </p> <p>Socios especializados, empleados especializados. Relación con los clientes. Relación con Mercado Libre</p>	<p>Equipo formado por profesionales especializados en su área que logran ofrecer un servicio completo en lo digital, de alta calidad, 100% enfocado en el cliente y en sus objetivos, basado en resultados palpables a los ojos del cliente.</p>	<p>Relación estrecha y constante, es uno de los pilares clave ya que el objetivo es la retención de los clientes no la adquisición de los nuevos.</p> <p><b>Canales</b> </p> <p>Contacto de parte del cliente o al cliente por medios digitales. Recomendación de otros clientes. Mercado Libre como proveedor de clientes.</p>	<p>Pequeñas y medianas empresas que trabajan en la venta de productos en el canal online y buscan potenciar su marca de forma integral en su comunicación, obteniendo un servicio hecho a medida a un precio moderado en el mercado. Mercado Libre es cliente ya que es intermediario de otros clientes en el plan brigadas.</p>
<p><b>Estructura de coste</b></p> <p>Costo de oficina</p> <p>Costo de servidores dolarizados</p> <p>Costo tecnológico de trabajo</p> <p>Costos impositivos de facturación</p> <p>Costo de empleados</p>		<p><b>Fuentes de Ingreso</b> </p> <p>El cliente contrata un pack completo de servicios desde el desarrollo hasta su comunicación paga y orgánica, o contrata uno solo de los servicios que la agencia ofrece. El cliente paga por un servicio 100% personalizado y de alta calidad. </p>		

(análisis realizado para este trabajo)

En el centro de gráfico podemos encontrar la propuesta de valor anteriormente mencionada, junto con otros puntos sumamente importantes para resaltar.

En primer lugar, los recursos, siendo en este caso todos de capital humano ya que hablamos de una agencia que provee servicios que se dependen directamente del conocimiento de las personas, son un concepto sumamente relevante. Dentro de los socios clave, se incluye a Mercado Libre debido al concepto previamente mencionado de “Brigadas”. Estas brigadas consisten en la delegación de clientes fuertes de mercado libre, es decir vendedores que generan muchas ganancias a través de la plataforma, contactándolos con la agencia e incentivándolos a invertir en pauta digital para maximizar sus ganancias, lo cual trae un gran beneficio a Mercado Libre. Para hacer esto, la empresa proveedora del Marketplace se hace cargo del 100% de los costos operativos de agencia por el plazo de tres meses para demostrar la utilidad del servicio.

Esto está estrechamente relacionado con la importancia de la relación con el cliente, ya que estos son el sustento de la agencia. Los mismos son pequeñas y grandes empresas que se dedican a la venta de productos online, y Mercado Libre como proveedor de clientes y cliente intermediario. En el caso de los clientes de brigadas, se duplica la importancia ya que el trato debe ser personalizado y de alta calidad tanto para con el cliente final como para con Mercado Libre, quien funciona como intermediario y paga los costos de la agencia confiando en el servicio que la misma brinda.

Dentro de las actividades clave, vemos las etapas en las que se trabaja con un cliente y los servicios que se ofrecen. El servicio ideal consiste en la creación de una estrategia de presencia digital integral, comenzando por el planteo de una estrategia que incluye un plan de comunicación, un plan de desarrollo de plataforma y un plan de pauta en medios. Luego todo esto es ejecutado de manera integral. De

todas maneras, los servicios pueden ser ofrecidos de manera individual sin perder calidad.

En último lugar en el cuadro, tenemos la estructura de costos, la cual es formada casi mayoritariamente por el costo humano de los empleados y en segundo lugar por los costos tecnológicos propios de ofrecer un servicio digital. A su lado encontramos las fuentes de ingresos que se basan en la contratación de los servicios digitales.

### Análisis de las 7 s de McKinsey

Analizando la empresa en base a las 7 s de McKinsey, podemos hacer un análisis interno del estado de las diferentes áreas y ver de manera clara las falencias que la misma tiene y las cuales deben ser tenidas en cuenta en el momento de plantear un plan de marketing acorde a la misma.

En cuanto a la estrategia, la agencia suele definir su futuro sobre la marcha. El caudal de trabajo y el flujo de entrada y salida de clientes define la cantidad de recursos necesarios y la cantidad de horas a dedicar a cada tarea.

Sobre estructura, la empresa tiene tres unidades claramente distinguidas pero que trabajan de manera conjunta, las cuales son desarrollo web, estrategia y comunicación y performance. Cada uno de los sectores tiene a uno de los socios como líder de equipo, y cada uno tiene sus tareas claramente divididas, compartiendo un mismo flujo de comunicación con el cliente vía mail o WhatsApp, donde todas las partes está involucradas. Aquí comenzamos a mencionar los sistemas utilizados, los cuales intentan basarse en metodologías ágiles se scrum, utilizando herramientas de project management como Trello y Slack para dividir el trabajo entre las áreas y controlar el estatus del proyecto y cada una de sus tareas con su responsable y fechas de entrega.

En cuanto a las habilidades, se dividen en tres grupos, basadas en sus áreas. Entre ellas está la capacidad de programación y escritura de código, entendimiento de lo que el cliente quiere y necesita, el conocimiento en estrategia y una mirada amplia del mercado, la curiosidad que hace única a la comunicación y el conocimiento técnico para la implementación de pauta digital en los canales de Google y Facebook ads.

Los recursos humanos de la agencia son llevados adelante por los socios de forma conjunta. Aquel socio que lleva el departamento para el que se hace la búsqueda laboral es responsable de seleccionar candidatos y la decisión final de la incorporación se hace de manera conjunta entre los tres. Se busca mantener a los empleados motivados con bonos anuales y bonos por proyectos llevados a cabo superando expectativas del cliente. Involucrando también al estilo de la organización, se busca incluir a todo el equipo en la toma de decisiones importantes con efecto a largo plazo. Se busca delegar responsabilidades importantes en los miembros del equipo para mostrarles confianza y ayudarlos a crecer. Las reuniones mensuales son una herramienta muy importante, ya que en ellas se busca conocer como se encuentra el empleado, sus preocupaciones y motivaciones laborales y personales, y se busca obtener feedback sobre como lleva el liderazgo el socio responsable del área.

Alineado a esto se encuentran los valores compartidos de la agencia que son el respeto, la transparencia, la excelente calidad del servicio, el hambre de adquirir nuevos conocimientos y el compañerismo.

## Capítulo 2: Diagnóstico de situación

### Análisis FODA

Para realizar un diagnóstico de la situación de la empresa, se utiliza la matriz FODA, en la que se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la empresa sufre en el mercado en el tiempo en el que el proyecto se sitúa.

<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tres áreas de negocio que se fusionan, lideradas por expertos en esas materias.</li><li>• Relación estrecha con agencias especialistas en otras áreas y agencias similares.</li><li>• Conocimiento del mindset del cliente al haber sido clientes de agencias.</li><li>• Confianza y aval de Mercado Libre.</li></ul>	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• La pandemia obliga al consumidor a adaptarse al canal online.</li><li>• Creciente demanda en servicios de marketing digital.</li><li>• Mercado poco explotado en el interior del país, al ser digital y remoto hay oportunidades en ese sector.</li><li>• Las grandes empresas salen al mercado a evaluar nuevas opciones de agencia.</li><li>• Muchas grandes agencias tradicionales buscan terciarizar los servicios digitales.</li><li>• Al no haber realizado una estrategia y pauta digital para la agencia, hay oportunidades de crecimiento una vez realizado el plan de marketing.</li></ul>
<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Estructura pequeña.</li><li>• Falta de tiempo para adquirir nuevos conocimientos esenciales en la industria.</li><li>• Constantes crisis de crecimiento ante el caudal de pedidos y nuevos clientes.</li><li>• Falta de área especializada en administración y contabilidad.</li><li>• Falta de un departamento de recursos humanos.</li><li>• Falta de una estrategia de comunicación para la agencia.</li><li>• Crisis de crecimiento</li></ul>	<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Crecimiento de competidores de bajo costo.</li><li>• Mercado con competidores de mala calidad, lo que genera desconfianza de los clientes.</li><li>• El flujo de los clientes es muy grande, cuesta retener a los clientes.</li></ul>

(Análisis realizado para este trabajo)

Dentro de las fortalezas del negocio, podemos ver aquellas capacidades y factores internos positivos que podrían ayudar a alcanzar los objetivos. Dentro de estas, detectamos como valor principal el expertise de cada uno de los socios en su área de conocimiento. La agencia, desde sus cimientos, no cuenta con talentos junior;



ofrece a los clientes un servicio que se va a proveer por profesionales, especialistas en su área y con años de experiencia.

Dentro de otras características, la agencia tiene una relación estrecha con agencias especialistas en otras materias como branding, diseño, producción audiovisual y producción de eventos. Asimismo, la agencia tiene relación estrecha con otras agencias independientes digitales que toman el mismo rumbo de enfocarse en e-commerce. En segundo lugar, los socios también conocen el mindset del cliente por su larga trayectoria en trabajar con ellos y el rol de Florentina como cliente de agencia digital trabajando para una empresa grande. Para finalizar, una fortaleza muy importante es el aval y la confianza de Mercado Libre, quien provee de clientes a la agencia dentro de los ya mencionados “plan brigada”.

El segundo grupo de características que se analiza son las debilidades, es decir limitaciones y factores internos negativos que podrían interferir con el desempeño. La primera limitación es el tamaño pequeño de la empresa, que comienza con un grupo de tres personas hasta verse obligado a crecer por caudal de trabajo. Al no contar con áreas administrativas, área de ventas o recursos humanos, recaen en los socios muchas tareas además de las que pretenden realizar para cumplir con los negocios ofrecidos. Es así como, en segundo lugar, se ubica como debilidad la falta de tiempo para seguir adquiriendo conocimientos que tienen los fundadores de la agencia. También, consecuentemente al primer punto, la agencia atraviesa a lo largo de sus primeros meses una constante crisis de crecimiento, en la que el caudal de trabajo crece y las personas no logran completar las tareas del modo deseado, teniendo que agrandar el equipo de manera instantánea ante la necesidad inminente, sin poder planificar con anticipación y hacer los procesos de manera profesional.

Sumado a esto, la agencia ante su organización algo caótica provocada por su crisis de crecimiento y falta de departamentos esenciales no cuenta con el tiempo suficiente para trabajar en su propia estrategia. La agencia cuenta con una web,

pero no trabaja con dedicación en sus propias redes sociales, en su marketing digital, en su cultura, misión u organización interna, lo cual también representa una parte de oportunidad. Este punto marca claramente la necesidad del presente proyecto para el desarrollo de un plan de marketing y como la falta de estructura y estrategia puede significar un gran daño a futuro.

Se trabaja entonces sobre aquellos factores o tendencias favorables en el ambiente externo que la empresa podría aprovechar para obtener una ventaja como oportunidades.

En primer lugar, podemos detectar un contexto sumamente favorable, en el que la pandemia obligó a todos los consumidores a cambiar su manera de comprar, llevando incluso a la audiencia mas adulta a hacer uso del comercio electrónico. En un contexto de aislamiento, la única manera de consumir, así como también de vender, pasó a ser digital, creando la necesidad para las pequeñas empresas que solían tener únicamente comercios a la calle, de tener un punto de contacto en el canal digital. Esto da lugar a la segunda oportunidad, de una creciente demanda de servicios digitales, desde desarrollo web para la generación de e-commerce hasta una estrategia de comunicación y performance, con su implementación. Sumado a esto, el mercado se hace aún mas grande cuando es realizado de manera 100% remota, pudiendo acceder a clientes de todo el país e incluso fuera.

Con el crecimiento de la demanda, crece la oferta de agencias y destacan de entre las agencias tradicionales algunas nuevas con mayor conocimiento y con los servicios digitales como core del negocio. Estas captan la atención de las grandes empresas multinacionales, entrando entonces a competir mano a mano con grupos de años de trayectoria, o a asociarse con ellas para brindar servicios de manera conjunta uniendo fuerzas. El mercado no solo crece, sino que se amplía la capacidad de adquisición de grandes clientes para las pequeñas agencias.

Como última oportunidad, se resalta la ya mencionada falta de estrategia por parte de Krab-e. Al no haber realizado un plan de marketing con una correcta estrategia, segmentación de clientes y definición de la misión de la agencia, queda todo por hacer, lo cual se considera una oportunidad ya que seguramente traerá orden y crecimiento a la empresa.

Como último punto, dentro de la matriz FODA, revisamos aquellas tendencias o factores externos desfavorables que podrían significar desafíos al desempeño. Dentro de este grupo situamos el alto crecimiento de competidores en el mercado que brindan un servicio a precios muy bajos. Sumado a este punto, tenemos también muchos nuevos competidores que brindan servicios de muy mala calidad, lo cual genera desconfianza en los potenciales clientes. Los mismos se vuelven desconfiados, no están bien educados en estrategias y conceptos de marketing digital, cuidan mucho la inversión a realizar sin querer tomar riesgos y probar nuevas técnicas y métodos de hacer marketing y comunicación. Los clientes empiezan a esperar resultados de manera muy rápida y con muchas exigencias, sin dejar al equipo hacer los testeos correspondientes o recaudar las métricas necesarias.

Este segundo punto genera también mucho flujo de clientes en las agencias, es cada vez más difícil retener a los clientes ya que buscan resultados inmediatos o no confían lo suficiente como para dejar a la agencia hacer su trabajo de manera correcta.

## Capítulo 3: Estrategia

El objetivo de este capítulo consiste en crear la estrategia para alcanzar el objetivo de penetración de mercado. Para ello, es necesario en primer lugar delimitar la segmentación de los clientes a los que la agencia se dirigirá, creando una visión clara del cliente ideal que debe buscar. Además, se definirá la propuesta de valor de esta, mediante la selección del posicionamiento que se le dará. De esta manera tendremos en claro la base de la estrategia en la que definimos que ofrecemos y a quien, para después crear el plan de marketing y definir el como.

### Segmentación y targeting

Se considera como un aspecto importante, dentro de un mercado tan grande como el que describimos, y un servicio que puede abarcar muchísimos rubros, definir un cliente ideal, es decir un segmento al que la agencia apunta. Dicha selección formará también parte de la diferenciación de la agencia por sobre el resto, haciendo más simple y eficaz la manera de vender y comunicar, contando con un público más acotado.

Como fue mencionado anteriormente, los clientes de una agencia digital pueden ser muchos y comportarse de muchas maneras. Dentro del análisis del consumidor, en el segundo capítulo, se mencionan algunas características del cliente de una agencia. Para la selección del cliente al que Krab-e apunta, nos basaremos en los clientes que cuentan con una modalidad de venta específica para diferenciarla del resto en una especialidad de un mercado que crece constantemente.

Dentro de los posibles segmentos encontramos diferentes tipos de empresas:

- Empresas grandes y multinacionales que demandan servicios integrales de marketing y publicidad o servicios especializados y específicos. Generan comunicaciones más masivas, con altos presupuestos a invertir. Demandan

excelente calidad y mucha atención y están dispuestos a pagar un precio alto. Buscan generalmente agencias con renombre y años de trayectoria.

- Empresas medianas que tienen experiencia en marketing digital, presupuestos grandes para invertir, suelen tener equipos dentro de la empresa enfocados en cada una de las áreas de marketing digital y trabajan con agencias como apoyo para la creación de contenidos e implementaciones de estrategia y pauta digital.
- Empresas pequeñas que pueden no haber trabajado nunca con Marketing Digital, o haberlo probado de manera mas amateur. Muchas de ellas comienzan a incursionar dentro del mundo digital como necesidad cuando comienza la pandemia y el aislamiento. No cuentan con los recursos internos para hacer publicidad y por conveniencia en cuanto a costos prefieren terciarizar el servicio.
- Emprendedores o empresas de 1 a 3 personas. Son pequeños negocios que buscan servicios de bajo costo para delegar algunas labores necesarias en otras personas externas ante la falta de capacidad, conocimiento o recursos de realizarlo ellos mismos.

Dentro de los clientes a los que se apuntará el plan de marketing de Krab-e, encontraremos a las empresas pequeñas, con la particularidad de que son empresas de venta de productos que comienzan su trayectoria en la venta online después de haberse dedicado a la venta offline como canal principal.

Estos clientes necesitan un equipo especializado en diferentes áreas, ya que no cuentan con los recursos internos para suplantar el servicio. Cuentan con dinero para invertir en pauta y buscan mejorar sus estrategias de comunicación, así como obtener el apoyo de especialistas en medios digitales para lograr maximizar sus

ganancias. Necesitan además un equipo que pueda darle soporte técnico para generar una tienda digital de calidad.

El atractivo que presenta este segmento es que es uno en crecimiento, son clientes que buscan crecer, que necesitan un servicio de calidad a un precio moderado. Al contratar los servicios e introducirse en ese mundo por primera vez, tienen mucho potencial de crecimiento, lo cual supone un cliente que puede comenzar siendo más pequeño e ir creciendo gradualmente gracias al servicio de la agencia. Esto genera un cliente fiel, que está dispuesto a invertir cada vez más y a pagar cada vez más por este servicio.

La agencia les provee una estrategia completa, avocada al negocio y pensada específicamente para el cliente. La implementación de dicha estrategia es el segundo paso, la cual incluye el desarrollo de una tienda digital seleccionando el mejor canal de ventas en cuanto a visibilidad y márgenes de ganancia, la creación de los canales de comunicación necesarios en redes sociales (diseño y comunicación) y la implementación de pauta en medios digitales, buscando maximizar las ventas.

### Diferenciación

Dentro de la diferenciación, tenemos como propuesta de valor principal los tres principales recursos de Krab-e, sus socios fundadores. Cada uno de ellos se especializa en un pilar esencial para los servicios que brinda la agencia y que forman un servicio sumamente completo de marketing digital: la programación y el desarrollo web, la estrategia en comunicación enfocada en redes sociales y el conocimiento en medios digitales y performance.

La clave de la diferenciación para Krab-e con el resto de las empresas está principalmente en los valores humanos. Tal como señala Martínez, D. en su explicación sobre los factores clave de éxito “También amados como: puntos de

palanca, de fuerza, áreas de presión, o zonas de influencia), a los elementos que le permiten a la organización alcanzar los objetivos establecidos, las metas deseadas y ser una organización saludable, permitiendo diferenciarse de la competencia, a través de ventajas competitivas o comparativas.” (p. 44) asimismo agrega “los FCE son los elementos internos o externos a la empresa, indispensables, que deben ser identificados y reconocidos por la organización, de ellos dependen el éxito de los objetivos establecidos e incluso su existencia. En ambos casos, se considera que cada organización debe fortalecerse en base a sus FCE para poder mantenerse y ser competitiva en el mercado.”

Es por esto, que gran parte de la diferenciación de la agencia Krab-e comienza con la cultura interna de la empresa, un lugar agradable en el que trabajar, en el que los valores de respeto, transparencia, calidad de servicio y constante aprendizaje y superación son esenciales en la conducta de cada uno de los empleados y están presentes en los objetivos laborales del equipo.

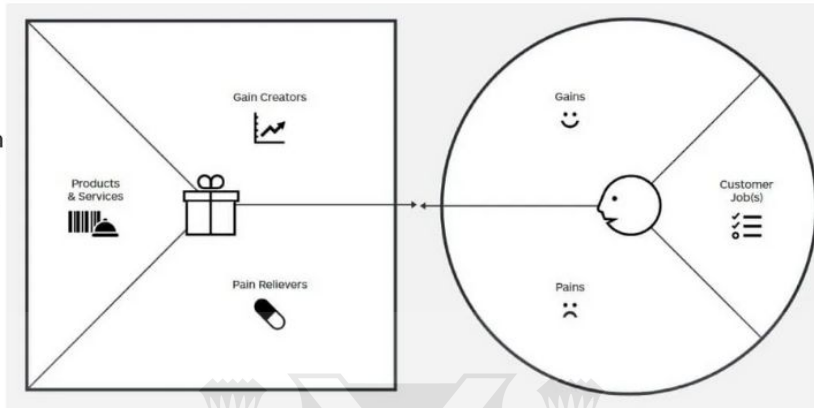
Contemplando a las personas como principales activos, encontramos una diferenciación fuerte del resto de las agencias, ya que nuestros talentos y combinación de recursos son únicos. Bajo este mismo concepto, se pone al cliente como persona con necesidades a las que atender, volviendo el servicio customer centric (basado en el cliente) y adaptándolo a las necesidades que este mismo tenga. De la misma manera que con el equipo, se busca que el cliente cumpla con los valores de respeto, trabajo en equipo y transparencia, para poder forjar relaciones duraderas y de calidad.

En el siguiente cuadro de Diseño de Propuesta de Valor (Osterwalder) podremos ver de manera detallada de que manera se ofrece valor al potencial cliente del mercado en el que decidimos posicionarnos.

- Resultados en los tiempos prometidos
- Retornos de inversión acordes al mercado, haciendo proyecciones realistas
- Soluciones hechas a medida de cada uno de los clientes, en tiempos prudenciales
- Servicio personalizado

- Resultados a corto plazo
- Retornos de inversión alta
- Soluciones eficaces
- Servicio personalizado

- Estrategia y comunicación para marcas
- Performance
- Desarrollo web



- Hacer crecer las ventas de sus productos
- Reducir costes
- Aumentar retornos
- Mostrar resultados a sus jefes

- La agencia no hace promesas que no puede cumplir, trabaja con números reales y estadísticas.
- Buscamos conocer el mercado y hacer varias pruebas en simultáneo para no obtener solo fallos.
- Establecemos objetivos realistas
- En los horarios pactados, el cliente siempre tiene la atención que necesita.
- No ver el retorno de sus inversiones
- Hacer pruebas fallidas
- No cumplir con sus objetivos
- No tener respuestas o atención por parte de sus proveedores

(Análisis realizado para este trabajo)

Tras realizar una investigación de campo y entrevistas a 3 potenciales clientes de rubros diferentes y sumando esto a la experiencia vivida por los creadores de Krab-e y su relación diaria con clientes actuales; logramos identificar las tareas diarias que realiza nuestro cliente para poder delimitar exactamente que servicios brindaremos para cubrir dichas necesidades.

Nuestro cliente real, o persona física que trabaja dentro de esta empresa ya descrita es el responsable de marketing y ventas de la pequeña empresa o mismo el dueño de esta que trabaja como responsable del área. En cuanto al marketing, sus principales tareas son potenciar las ventas, reducir costos, aumentar retornos y conseguir resultados.



A la hora de cumplir con estas tareas, se encuentra con una serie de requisitos o resultados esperados, que buscamos cumplir de manera prudente, sin sobre prometer resultados que después no podrán ser cumplidos, y una serie de frustraciones, las cuales la agencia tiene en claro y busca aminorar lo mas posible.

### Posicionamiento

Tomando en cuenta los factores señalados en los incisos y capítulos anteriores, Krab-e busca posicionarse dentro del mercado de agencias de marketing digital como una agencia que trabaja con clientes considerados pequeños pero que tienen un alto margen de crecimiento. Dichos clientes comienzan su recorrido en el mundo de la venta de productos online en Argentina.

Krab-e es una agencia que brinda un servicio de alta calidad, a un precio accesible en el mercado, aunque un poco por encima de la media de sus competidores. Ofrece un servicio integral que cubre al cliente en el 100% de sus necesidades digitales, aunque el mismo puede fraccionar los servicios si lo desea, y contar con especialistas en las 3 áreas mas importantes del marketing online, estrategia y comunicación, performance y desarrollo web.

La misma se posiciona como una agencia pequeña, que ofrece un servicio de gran calidad. La atención que brinda es sumamente personalizada, el equipo de trabajo se interesa por los problemas del cliente y busca trabajar en conjunto con el para resolverlos, sabiendo que el beneficio de uno es el beneficio del otro. Un grupo joven y dinámico que trabaja de manera sumamente profesional, mostrando resultados medibles y generando impactos positivos en la rentabilidad de la empresa y las personas.

La agencia tiene como objetivo penetrar en este mercado en el que se posiciona, creciendo de manera interna y mejorando su estructura, manteniendo los valores y

la cultura que la caracterizan y le permiten ofrecer el servicio diferenciado que la hace única en el mercado.



Universidad de  
**San Andrés**

## Capítulo 4: Objetivos y Metas

El siguiente plan de marketing tiene por objetivo llevar a la agencia Krab-e a penetrar en el mercado de agencias de marketing digital enfocadas en pequeñas empresas de productos con canales de venta online nuevo. Se buscará aumentar la notoriedad de marca por medio de marketing digital mejorando el Brand Value o valor de la marca para hacer crecer la cartera de clientes en número y en facturación por cliente. Todo esto tendrá como objetivo final aumentar el margen de contribución de esta en un 15%.

Las metas que se buscan alcanzar para lograr los objetivos son analizar cada uno de los aspectos de la agencia para encontrar ejes de mejora y poder escalar el negocio, implementar un plan de comunicación para ganar notoriedad en la marca, crear y asignar un presupuesto para la comunicación y de este modo aumentar la captación de leads, reuniones con potenciales cliente y contratación de los servicios de agencia digital que Krab-e ofrece.



Universidad de  
San Andrés

## Capítulo 5: Plan de Marketing

Mix de marketing de servicios (producto, precio, plaza, promoción, procesos, personas, evidencia y productividad)

Calfucura, N. (2011) describe el mix de marketing como “El conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto” (p. 27). El proyecto que se analiza tiene como producto un servicio, por lo que en este mix se desglosan las 4 p del mix de marketing, junto a las 4 p del mix de servicios.

Dentro de las metas, se menciona la necesidad de hacer foco y entrar en detalle en todas las P del mix de marketing de servicios de la agencia para poder crear un plan escalable y sostenible.

En el siguiente capítulo se describen todas las aristas contempladas y propuestas por sección del mix de marketing para la agencia Krab-e y se busca presentar un plan de acción viable y claro para poder llevar a cabo todas las iniciativas y alcanzar el objetivo final de penetración de mercado y crecimiento en la facturación.

### Producto

Según Grunauer, M y Maguiño, M (2018). “Los servicios: son una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a la venta, que son esencialmente intangibles y que no dan como resultado la propiedad de algo.” (p. 24) Y ciertamente, Krab-e es una agencia de servicios que brinda actividades de desarrollo e implementación de marketing digital.

El servicio brindado por Krab-e desde sus orígenes, siempre estuvo definido por su propuesta de valor, el expertise de tres personas en tres áreas diversas que necesitan la una de la otra para ser exitosas. Ofrece estrategia en comunicación y publicidad, implementación de publicidad online y desarrollo del sistema necesario para la venta de productos del cliente.

Cada uno de los servicios forma parte del mismo producto, el servicio de agencia de marketing digital integral. Todos conviven bajo una sola marca, sin submarcas o marcas patrocinadas.

### Logos y elementos de marca



El logo de la agencia fue mutando poco a poco desde sus orígenes, con pequeños cambios, pero siempre manteniendo su esencia. El logo definitivo de Krab-e que se enseña aquí fue el primer paso en la decisión de la formación de un plan de marketing.

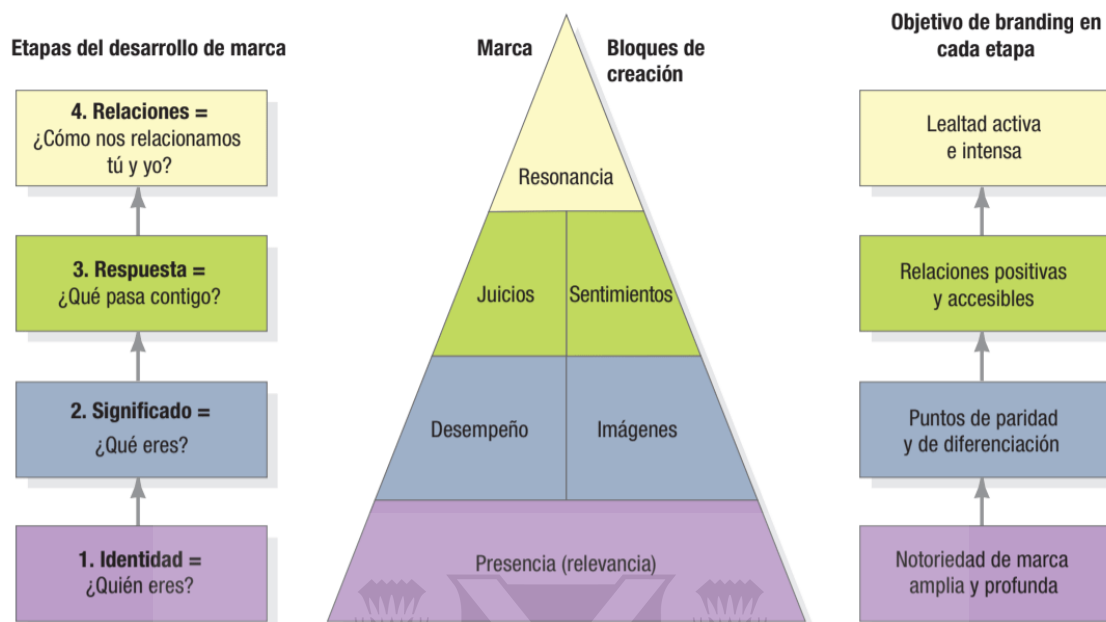
La imagen está formada por un cangrejo que posee una forma semi circular, limpia y geométrica para su fácil aplicación en todos los formatos digitales. El color naranja

representa energía, ambición, determinación y alegría, además de ser un color que destaca en los formatos digitales donde será aplicada mayormente. El nombre de la marca Krab-e proviene del inglés y significa cangrejo, unido a la terminación -e que representa el mundo online.

### **Atributos de marca**

- Fácil recordación: La marca es sumamente fácil de recordar, mas allá de que su nombre esté en ingles, es corto y muy fácil de pronunciar. Su logo se destaca por la simpleza y el color vibrante.
- Transferible: El nombre Krab-e es en parte transferible ya que podría pertenecer a otros servicios digitales. La misma está sumamente ligada a los servicios de tecnología en los que la empresa se sitúa y en el caso de ampliar la marca, la misma aplicaría a este tipo de servicio.
- Adaptable: La marca está diseñada para adaptarse a muchísimas aplicaciones sin perder su esencia gracias al logotipo simple y característico que tiene.
- Protegible: La marca es protegible.

Modelo de construcción de marcas - Pirámide de valor capital de la marca basado en el cliente (Keller, K. 2008)



- ¿Qué dice la marca de mí? – Soy una empresa de productos, que necesita un servicio integral de marketing digital para potenciar mis ventas.
- ¿Qué busco lograr con su servicio? - Busco una agencia que muestre resultados y tenga una atención personalizada.
- ¿Qué significa la marca para mí? – Representa una inversión y una apuesta, se vuelve una parte sumamente importante de mi negocio y espero ver mejoras constantes en el servicio.
- ¿Cómo nos relacionamos? – De manera cercana, conozco a los dueños, trabajamos en conjunto y se de la marca por ser cliente.

### Brand positioning statement

Para crear el posicionamiento de marca, es necesario crear un documento que lo exprese en palabras y que deje por sentado el valor que la compañía ofrece y el rumbo claro que la empresa tiene.

**Para** las empresas que venden productos de manera online

**Krab-e es** una agencia de marketing digital

**Que** brinda servicios integrales de estrategia, performance y desarrollo web, con un servicio personalizado a un precio accesible

**Porque** es una compañía dirigida por sus dueños, quienes cuentan con la experiencia y especialización en cada una de las áreas en las que ofrecen servicio.

### Precio

La estrategia de precios utilizada dentro de la agencia es la de suscripción fija mensual. El valor de la suscripción se amolda a las demandas y exigencias de cada cliente, basados en el tiempo que la misma demanda y los recursos que se deben destinar a cada proyecto.

Además, como es bien sabido, el precio tiene un rol importante dentro del posicionamiento de la empresa, y es por esto por lo que la fijación del precio de esa suscripción no es la misma que se utilizaba en el principio. En un mercado con tanta oferta y demanda, la elasticidad es la que fija también el precio, sobre todo para competidores que recién entran en el juego.

En los comienzos, en 2019, el precio de los servicios estaba mas que nada definido por el mercado, haciendo poco rentable al negocio en la etapa inicial. Una vez que los clientes fueron más y la calidad de estos también, la estrategia de precios que hoy posee la agencia comenzó a utilizarse.

Dentro de una agencia que brinda servicios, los costos fijos que no representan capital humano son muy pocos. En la tabla de cash flow (figura 3.4) pueden



observarse como costo fijo la oficina y los servidores donde se alojan las páginas web y dominio de la empresa, entonces, a diferencia de los productos que tienen un costo unitario, la unidad de medición a utilizar para la cotización del servicio es el tiempo y la calidad.

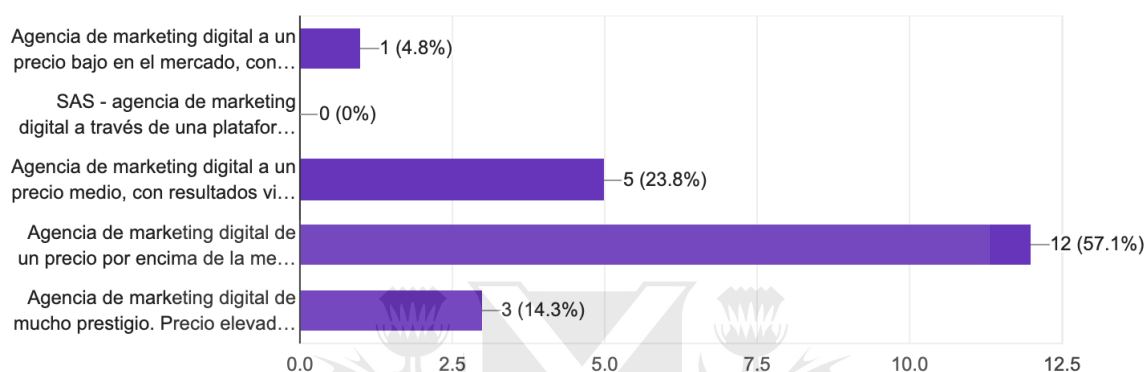
<b>Flujo de dinero - año 2021</b>			
Concepto	Ingresos	Egresos	Gastos administrativos
Cliente 1	\$ 160.000,00		Gastos Cabify \$ 8.000,00
Cliente 2	\$ 180.000,00		Gastos almuer \$ 15.000,00
Cliente 3	\$ 55.000,00		Gastos RRHH - \$ 10.000,00
Cliente 4	\$ 75.000,00		
Cliente 5	\$ 40.000,00		Total \$ 33.000,00
Cliente 6	\$ 160.000,00		USD \$ 326,73
Cliente 7	\$ 170.000,00		
Cliente 8	\$ 160.000,00		
Cliente 9	\$ 160.000,00		
Cliente 10	\$ 160.000,00		
Cliente 11	\$ 160.000,00		
Cliente 12	\$ 160.000,00		
Cliente 13	\$ 180.000,00		
Sueldo emp. 1		\$ 70.000,00	
Sueldo emp. 2		\$ 70.000,00	
Sueldo emp. 3		\$ 70.000,00	
Sueldo emp. 4		\$ 90.000,00	
Sueldo emp. 5		\$ 90.000,00	
Sueldo emp. 6		\$ 90.000,00	
Sueldo emp. 5		\$ 90.000,00	
Sueldo emp. 6		\$ 90.000,00	
Sueldo gerencia 1		\$ 130.000,00	
Sueldo gerencia 2		\$ 130.000,00	
Sueldo gerencia 3		\$ 130.000,00	
Servidores		\$ 60.000,00	
Coste oficina		\$ 60.000,00	
Total gasto/ingreso	\$ 1.820.000,00	\$ 1.170.000,00	
Total			\$ 650.000,00
Total USD	\$ 18.019,80	\$ 11.584,16	\$ 6.435,64

En la encuesta realizada, a la hora de seleccionar los aspectos mas importantes que una agencia debe tener, el precio solo fue resaltado por el 18% de los participantes. La calidad y la creatividad fueron los valores a destacar. Además, con la experiencia y el tiempo, Juan Driollet (Figura 1 del anexo), socio fundador de Krab-e comenta “Nos dimos cuenta de que ofrecíamos algo que no todos ofrecían. Teníamos los recursos que toda agencia quiere y necesita, y eso es un gran valor

para los clientes, por eso estaban dispuestos a pagar más. También estábamos en una época de crecimiento muy fuerte y podíamos darnos el lujo de mantener los precios que nuestros servicios valían, no como al principio.”

¿Qué opción contratarías en base al presupuesto de tu empresa y objetivos?

21 responses



En una encuesta realizada a clientes de agencias digitales, la mayoría respondió que contrataría “Agencia de marketing digital de un precio por encima de la media, resultados visibles a mediano plazo y un equipo que brinda atención personalizada y se involucra en los objetivos de la empresa. Propone soluciones creativas en base a una estrategia.”

En la oferta que se le realiza a cada cliente, según su tamaño y facturación, se estima un cierto número de horas de trabajo, calculadas para armado de estrategia, diseño gráfico de cierta cantidad de piezas, creación de un número de campañas, optimizaciones y reportes, sumado a una cantidad de horas de consulta y disponibilidad para el cliente. Juan (2021) también comenta “Con el tiempo te vas dando cuenta de como es cada clientes, ves cuanto demanda y de que manera. Uno delimita plazos de tiempo en el contrato, pero muchas veces eso no se cumple.” Es por esto también que el precio estipulado en Krab-e con un cliente inicial tiene una validez de tres meses, en los que se evalúa si fue correcto, el siguiente presupuesto tiene validez de seis meses, sujeto a la inflación.

Por otro lado, el área de programación utiliza otra estrategia que se hace en un único pago por proyecto y maneja sus precios en base a las horas de trabajo. Este precio se rige por el precio del mercado y siempre es cotizado en USD, rondando los 100\$USD la hora.

El precio para un cliente promedio que contrata un servicio integral de estrategia, manejo de redes sociales con diseño gráfico, estrategia de performance, implementación de campañas, monitoreo y reportes, ronda los \$180.000. No se aplican políticas de descuentos, excepto en casos excepcionales.

Dentro del análisis económico financiero, se proyecta un aumento (en dólares) del valor promedio de cada cliente, ya que se busca obtener nuevos clientes aunque no de manera masiva, pudiendo seleccionar solamente cliente que tengan un valor mas elevado al promedio de clientes actuales. Se buscarán proyectos de calidad que ayuden al reconocimiento de la marca y le den prestigio y proyectos que sean integrales y de valor.

### Plaza

El principal canal de adquisición de nuevos clientes será a través de canales digitales. El primer contacto con el cliente, donde llegan a conocer a la agencia a través de un anuncio en Google o generalmente de boca en boca, es un canal digital que se mezcla con lo físico solamente cuando hablamos de las relaciones personales y comunicación.

Las reuniones con clientes, almuerzos o visitas a la empresa son los únicos contactos físicos que la agencia y el cliente tienen. La ejecución y prestación de los servicios se realizan siempre de manera digital, usando las plataformas correspondientes.

En el caso de este tipo de servicios, no contamos con costos para la distribución, aunque sí para la difusión de nuestros servicios. En el plan de marketing que se presenta, se busca crear una campaña que potencie la marca de la agencia, dándole más reconocimiento y penetración en el mercado. El canal entonces crecerá para convertirse no solamente en un anuncio de Google o mediante posicionamiento SEO, sino también la pauta en redes sociales, blogs, webs de empresas, foros de agencias y participación en agrupaciones de agencias, es decir volverse multicanal.

### Promoción

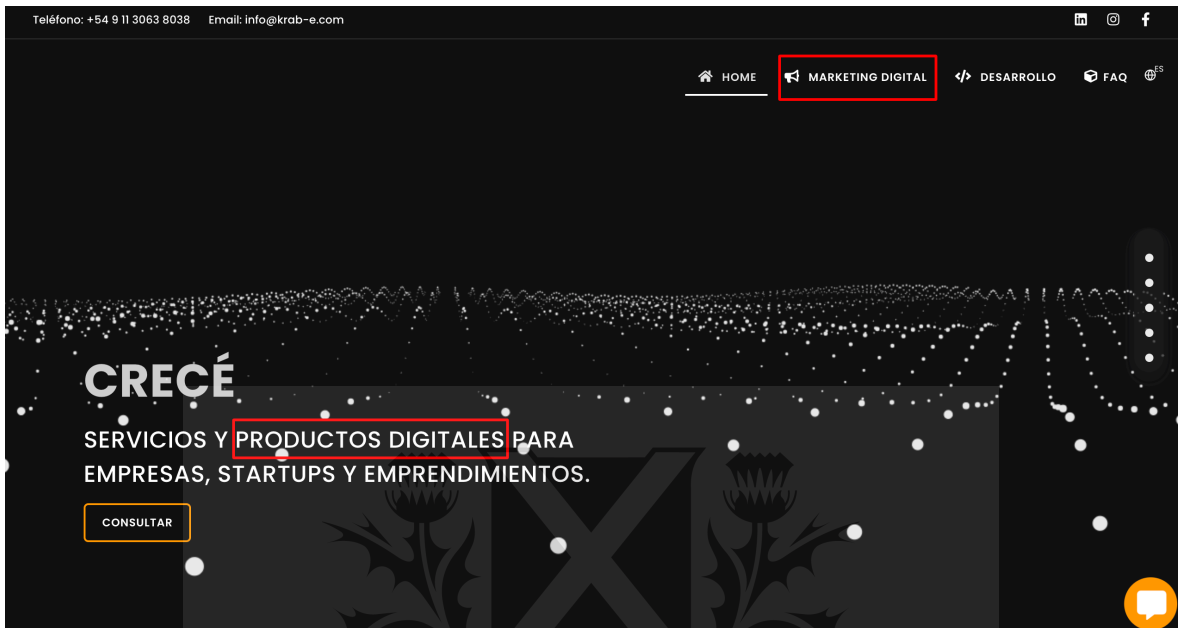
En esta sección se desarrolla la manera de comunicar el servicio a los clientes potenciales, done alcanzarlos y de qué manera hacerles conocer el servicio.

La agencia de marketing digital Krab-e comienza a conseguir su cartera de clientes del boca en boca, lo cual la llevó a construir una lista de clientes leales. Teniendo todo un nuevo mercado por explorar, del cual son expertos, se busca lograr la penetración del mercado con una campaña de marketing digital 360° que involucra un rediseño web, una nueva estrategia de posicionamiento SEO, rediseño de redes sociales y una parte muy importante de performance.

La comunicación estará específicamente apuntada a nuestro segmento, haciendo foco en el mensaje de un servicio de calidad a un precio accesible con resultados visibles. Como mensajes secundarios, nos apoyaremos en el expertise de sus fundadores y en la relación con Mercado Libre.

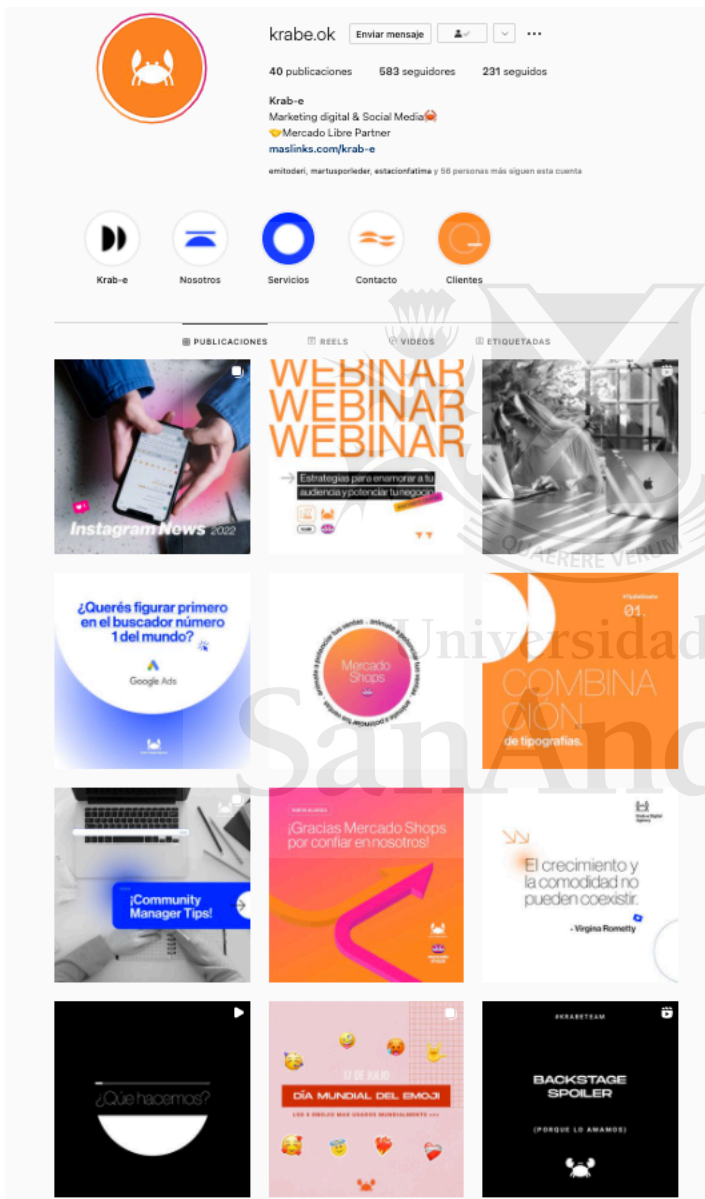
El primer paso será el rediseño web, el cual se basa en generar una página más moderna, que explique con claridad todos los servicios ofrecidos. Se utilizarán titulares con palabras clave y términos de búsquedas populares para encontrar los servicios de agencia de marketing digital como “servicios digitales” y “marketing

digital”. De esta manera logramos un mejor posicionamiento orgánico en los buscadores.



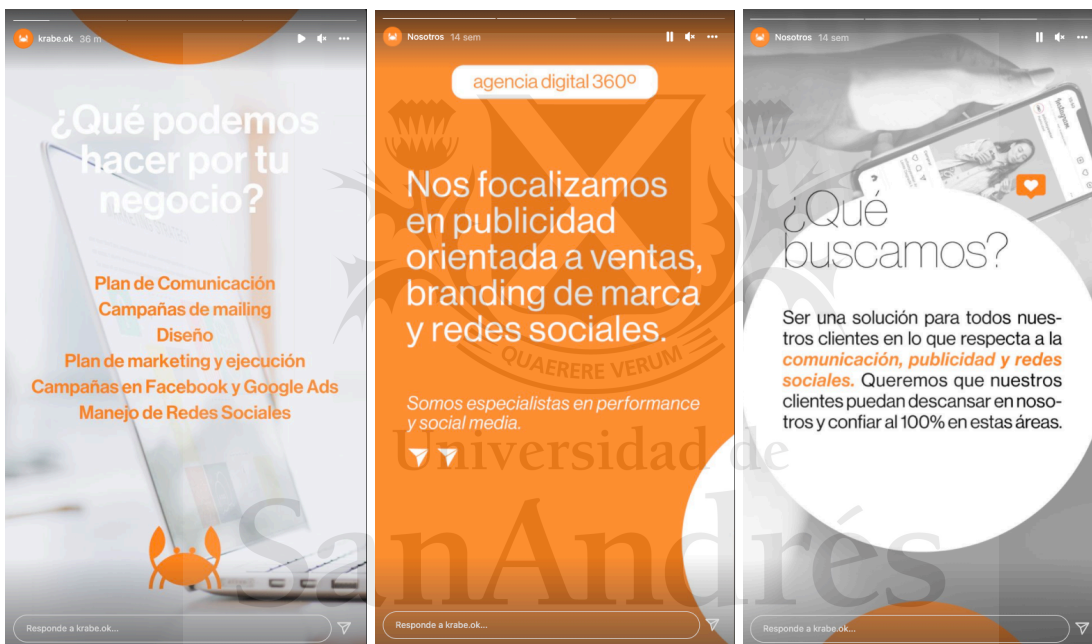
En segundo lugar, generaremos un rediseño en la estrategia de redes sociales, poniendo el foco en Instagram con contenido de calidad orgánico en los formatos

principales de historias interactivas, reels, IGTV, videos y posts en carrusel. El objetivo de esto es lograr tráfico orgánico y una audiencia de calidad que tenga engagement con el contenido que generamos y así mejorar la imagen de marca de Krab-e. Entre estos contenidos tendremos tutoriales, tips sobre redes sociales, comunicación de nuestros servicios y eventos.



Por último, realizaremos una campaña de performance destinada a nuestra audiencia en los canales de Facebook e Instagram y Google ads. En el primer tipo

de campaña, la cual conlleva imágenes, las piezas gráficas serán atractivas y frescas, reflejando el espíritu de la agencia. Probaremos diferentes públicos y gráficas para evaluar cuales son aquellas que generan mas resultados.



Dentro del canal de google ads, anunciaremos palabras buscadas como “agencia digital”, “marketing digital”, “digital agency” y muchas otras. De esta manera, cada vez que un potencial cliente, en la zona predeterminada de nuestro segmento, busque en un buscador alguno de los términos relacionados, nos encontrará como opción.

## Krab-e | Digital Agency

Krab-e Digital Agency. Productos y servicios digitales para empresas y emprendimientos.

<https://ar.linkedin.com> › company › krab-e

### [Krab-e | LinkedIn](#)

Krab-e | 216 seguidores en LinkedIn. Marketing digital y desarrollo Creamos e implementamos soluciones digitales a través de las últimas tecnologías.

<https://www.linkedin.com> › company › krab-e

### [Krab-e | LinkedIn](#)

Krab-e | 216 followers on LinkedIn. Digital transformation. Tell us what your business is about. We take care of the rest.

<https://www.facebook.com> › ... › Internet company

### [Krab-e - Home | Facebook](#)

Krab-e. Internet Company ... [www.mercadoshops.krab-e.com](http://www.mercadoshops.krab-e.com) [info@krab-e.com](mailto:info@krab-e.com) +54 9 11 3063 8038 ... Krab-e updated their profile picture.

<https://www.facebook.com> › Krabe.ok › posts

### [Krab-e - Posts | Facebook](#)

Páginas web y marketing digital para tu negocio. Conseguimos clientes para tu empresa utilizando... 1636 Buenos Aires, Ciudad Autónoma de Buenos Aires,...

La métrica principal que medir en la campaña de comunicación en medios digitales es la generación de leads. Consideraremos una conversión realizada, cada vez que alguien haga un contacto a la agencia, ya sea un llamado, un mensaje directo a través de una red o el relleno de un formulario en la web.

Este tipo de publicidad suele ser costosa, ya que un lead es un potencial cliente, alguien que ya está interesado en el producto y realmente quiere tener toda la información. Otra métrica que tendremos en cuenta, pero no como objetivo, es la cantidad de clicks en nuestros anuncios. Si es CTR (click through rate) es muy bajo, eso quiere decir que los anuncios son poco atractivos, lo cual seguramente atrae menos personas y hace que un lead sea mas caro debido a que llega a través de un anuncio poco exitoso. Bajo esta métrica, tomaremos decisiones frente a la estrategia y diseño para tratar de conseguir un CPA (costo por adquisición) mas bajo.

Dentro del presupuesto destinado al plan, la mayoría de los recursos que desarrollen la pata de comunicación de este serán internos de la agencia, el principal gasto está destinado al pago de pauta publicitaria.



## Procesos

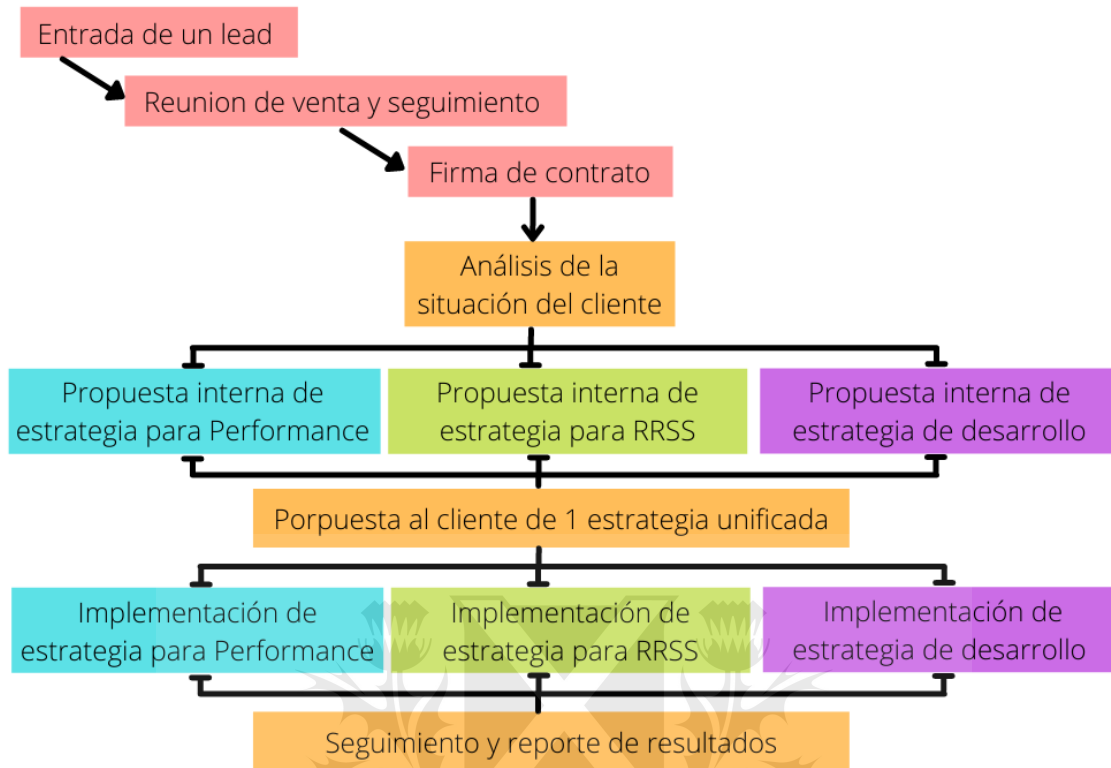
Los procesos representan los flujos de trabajo, procedimientos y metodologías que se implementan en una empresa.

En cuanto a los procesos de trabajo y tareas de la empresa para con los clientes, existe una única plataforma llamada Trello que organiza los procesos de trabajo y distribuye las tareas del equipo. Dentro de cada área, la forma de trabajo está sumamente definida y cada persona conoce su responsabilidad.

En el área de Social Media, la responsable de la estrategia baja la misma y su modo de ejecución, asignando a cada responsable su tarea con plazos y formas de entrega. Dentro del área de performance sucede lo mismo y dentro del área de programación igual.

En cuanto a la organización administrativa y de recursos humanos, los procesos son muy caseros y precarios, será necesario reevaluar dichas áreas al implementar el plan de marketing para poder crecer de forma sostenible.

Universidad de  
San Andrés



(Análisis realizado para este trabajo)

## Personas

En cuanto a la gestión de personas, es el mánager del área quien se hace responsable de los miembros de su equipo, desde identificar la necesidad de nuevos integrantes, a lanzar la búsqueda de los perfiles y gestionar las capacitaciones y apropiación de tareas de cada uno de los miembros del equipo. Los socios tienen reuniones internas para poder evaluar todas las incorporaciones y asegurarse que las personas compartan los valores y estén alineadas a la cultura..

No existe dentro de la agencia un rol específico para la creación de la cultura en la oficina, tema que también es llevado a cabo por los socios y muchas veces es tratado como secundario, pero que es una parte esencial es Krab-e y a la que se busca dar mucha relevancia, por lo que podría evaluarse incorporar a un responsable de esta área.

Cada uno de los empleados debe sentirse seguro, atendido, dueño de sus responsabilidades y parte de las decisiones de la empresa.

### Perceptibles o evidencia física

Todos los valores de la empresa se ven reflejados en el espacio de trabajo. La metodología híbrida de home office y oficina permite a los empleados sentirse libres y dueños de su tiempo, teniendo la posibilidad de elegir desde donde trabajar.

“La Maquinita” es el co-working que aloja a Krab-e, donde los empleados tienen espacios interiores y exteriores donde trabajar, así como recibir clientes en un ambiente joven y relajado. El lugar cuenta con mesa de pool, ping pong, espacios de relajación y un patio exterior. Las salas de reuniones son mayormente vidriadas, lo que hace sentir a los clientes que nos visitan que somos una empresa descontracturada, transparente y que disfruta de lo que hace.

Además, nuestros clientes se encuentran con evidencia en formato digital mes a mes. Desde la firma de email hasta los reportes mensuales en los que se proporciona toda la información a los clientes, buscamos tener diseños simples y legibles, con explicaciones de todas aquellas cosas que puedan resultar complicadas.

Además, como muchas veces no formamos parte de la vida de nuestros clientes de manera física, buscamos siempre estar cerca suyo haciendo un regalo corporativo anual en el que entregamos merchandising de la marca como eleva computadoras con logo, anotadores y stickers para el teléfono y la computadora.

### Productividad

“La productividad y calidad en un negocio va relacionada con su capacidad de cumplir los objetivos en el tiempo establecido y garantizar la calidad en todos tus procesos. En esta última P, es importante señalar cuáles son las estrategias que garantizan la productividad y calidad en tu empresa y cuáles son los indicadores que te permiten medir los estándares de calidad” (Branch, 2021)

Dentro de Krab-e, desde el comienzo pedimos a los clientes un contrato de 3 meses sin posibilidades de cancelación, ya que es la cantidad de tiempo necesaria para poder demostrar resultados verídicos y de calidad. Es el tiempo que toma crear una estrategia, diseñarla e implementarla, evaluar, rediseñar y relanzar.

Las dos métricas principales que cada cliente desea ver y en las que basamos las estrategias son el CPA (costo por adquisición) que hace referencia al precio que el cliente paga por adquirir un nuevo lead o vender un producto y el ROAS o retorno de la inversión, que es la tasa de devolución a modo de beneficio económico que recibe el cliente al invertir y conseguir resultados.

Los objetivos de la agencia mes a mes es hacer que el CPA decrezca y que el ROAS suba. Demostramos esto en reportes con números reales y muchas veces tratando de educar al cliente en el proceso para que comprenda los motivos de subida y bajada de estos números, y en algunos casos por que los objetivos no son alcanzados.

### Cronograma de acciones

Las acciones propuestas dentro del plan de marketing se estiman realizar dentro de los siguientes plazos a lo largo del año 2021.

Marketing Mix	Actividad	2021											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Promoción	Diseño de estrategia SEO												
Promoción	Rediseño web												
Promoción	Rediseño de redes												
Promoción	Estrategia performance												
Promoción	Activación performance												
Personas	Recruiting RRHH												
Personas	Recruiting Admin												
Personas	Onboarding nuevos equipos												

### Análisis económico financiero

Dentro del siguiente análisis financiero analizamos los años anteriores, 2019 y 2020 para generar una proyección del 2021 y 2022 en la que destinamos un monto preasignado a campañas de marketing y una suba en los costos de los servicios por un crecimiento en el personal y presupuesto para la fomentación de cultura dentro de la empresa.

Se espera que una vez implementado el plan de marketing, como ya fue mencionado, el valor de los clientes suba. Los ingresos aumentan ya que la cantidad de clientes es mayor en un 30% y cada uno de los clientes nuevos se alinean con el objetivo de captar clientes de mayor valor, con proyectos integrales y que ayuden a mejorar el Brand Value y reputación de la agencia.

Los costos fijos aumentarán de manera progresiva con el aumento de trabajo, incorporación de nuevo staff, ampliamiento del espacio de oficina y la incorporación de los gastos de marketing.

Análisis Económico Financiero						
		2019	2020	2021	2022	Total
<b>Ventas</b>						
Ventas Brutas		USD 60.594	USD 137.822	USD 216.238	USD 312.238	USD 726.891
Ventas Netas		USD 50.078	USD 113.902	USD 178.709	USD 258.048	USD 600.736
Unidades Vendidas		5	9	13	16	16
Precio Promedio Neto		USD 10.016	USD 12.656	USD 13.747	USD 16.128	USD 37.546
Descuentos Comerciales	0%	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
IIIBB	5%	-USD 2.504	-USD 5.695	-USD 8.935	-USD 12.902	-USD 30.037
<b>Total Ventas Netas</b>		<b>USD 47.574</b>	<b>USD 108.207</b>	<b>USD 169.773</b>	<b>USD 245.145</b>	<b>USD 570.700</b>
<b>Costos</b>						
Producto / Servicio		USD 46.332	USD 92.667	USD 139.010	USD 216.238	USD 494.247
<b>Total Costos</b>		<b>USD 46.332</b>	<b>USD 92.667</b>	<b>USD 139.010</b>	<b>USD 216.238</b>	<b>USD 494.247</b>
<b>Margen Bruto</b>		<b>USD 1.242</b>	<b>USD 15.540</b>	<b>USD 30.763</b>	<b>USD 28.908</b>	<b>USD 76.453</b>
<b>Gastos</b>						
Comercialización	3%	USD 1.427	USD 3.246	USD 5.093	USD 7.354	USD 17.121
Administración		USD 1.296	USD 2.784	USD 3.912	USD 4.800	USD 12.792
Logística	0%	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Depreciación	3	USD 167	USD 167	USD 167	USD 167	USD 667
Marketing		USD 0	USD 0	USD 1.200	USD 1.500	USD 2.700
<b>Total Gastos Operativos</b>		<b>USD 2.890</b>	<b>USD 6.197</b>	<b>USD 10.372</b>	<b>USD 13.821</b>	<b>USD 33.280</b>
<b>Utilidad Operativa (EBIT)</b>		<b>-USD 1.648</b>	<b>USD 9.343</b>	<b>USD 20.392</b>	<b>USD 15.087</b>	<b>USD 43.173</b>
Impuesto a las Ganancias	30%	-USD 494	USD 2.803	USD 6.117	USD 4.526	USD 12.952
<b>Utilidad Neta</b>		<b>-USD 2.143</b>	<b>USD 12.146</b>	<b>USD 26.509</b>	<b>USD 19.613</b>	<b>USD 56.125</b>
CAPEX		USD 6.000	USD 0	USD 0	USD 0	USD 6.000
<b>FREE CASH FLOW</b>		<b>-USD 6.000</b>	<b>-USD 1.976</b>	<b>USD 12.313</b>	<b>USD 26.676</b>	<b>USD 50.792</b>
<b>VAN</b>	15%	-USD 6.000	-USD 1.721	USD 9.342	USD 17.632	USD 32.326
<b>TIR</b>						107%
<b>ROMI</b>						2097%

\*Riesgo país promedio 2019 + Tasa del Tesoro USA

En el anexo, dentro de la figura 3 del anexo podemos apreciar el análisis del flujo mensual de dinero reflejado dentro de la tabla con valores anuales. En este caso, se enseña el desglose del año 2022 vs. 2021

Flujo de dinero - año 2020			
Concepto	Ingresos	Egresos	Gastos administrativos
Cliente 1	\$ 160.000,00		Gastos Cabify \$ 6.000,00
Cliente 2	\$ 180.000,00		Gastos almuer \$ 9.000,00
Cliente 3	\$ 55.000,00		Gastos RRHH \$ 8.500,00
Cliente 4	\$ 75.000,00		
Cliente 5	\$ 40.000,00		Total \$ 23.500,00
Cliente 6	\$ 160.000,00		USD \$ 232,67
Cliente 7	\$ 170.000,00		
Cliente 8	\$ 160.000,00		
Cliente 9	\$ 160.000,00		
Sueldo emp. 1		\$ 70.000,00	
Sueldo emp. 2		\$ 70.000,00	
Sueldo emp. 3		\$ 70.000,00	
Sueldo emp. 4		\$ 90.000,00	
Sueldo emp. 5		\$ 90.000,00	
Sueldo gerencia 1		\$ 100.000,00	
Sueldo gerencia 2		\$ 100.000,00	
Sueldo gerencia 3		\$ 100.000,00	
Servidores		\$ 45.000,00	
Coste oficina		\$ 50.000,00	
<b>Total gasto/ingreso</b>	<b>\$ 1.160.000,00</b>	<b>\$ 785.000,00</b>	<b>\$ 375.000,00</b>
<b>Total</b>			
<b>Total USD</b>	<b>\$ 11.485,15</b>	<b>\$ 7.772,28</b>	<b>\$ 3.712,87</b>

<b>Flujo de dinero - año 2021</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Egresos</b>	<b>Gastos administrativos</b>
Cliente 1	\$ 160.000,00		Gastos Cabify \$ 8.000,00
Cliente 2	\$ 180.000,00		Gastos almuer \$ 15.000,00
Cliente 3	\$ 55.000,00		Gastos RRHH \$ 10.000,00
Cliente 4	\$ 75.000,00		
Cliente 5	\$ 40.000,00		Total \$ 33.000,00
Cliente 6	\$ 160.000,00		USD \$ 326,73
Cliente 7	\$ 170.000,00		
Cliente 8	\$ 160.000,00		
Cliente 9	\$ 160.000,00		
Cliente 10	\$ 160.000,00		
Cliente 11	\$ 160.000,00		
Cliente 12	\$ 160.000,00		
Cliente 13	\$ 180.000,00		
Sueldo emp. 1		\$ 70.000,00	
Sueldo emp. 2		\$ 70.000,00	
Sueldo emp. 3		\$ 70.000,00	
Sueldo emp. 4		\$ 90.000,00	
Sueldo emp. 5		\$ 90.000,00	
Sueldo emp. 6		\$ 90.000,00	
Sueldo emp. 5		\$ 90.000,00	
Sueldo emp. 6		\$ 90.000,00	
Sueldo gerencia 1		\$ 130.000,00	
Sueldo gerencia 2		\$ 130.000,00	
Sueldo gerencia 3		\$ 130.000,00	
Servidores		\$ 60.000,00	
Coste oficina		\$ 60.000,00	
Total gasto/ingreso	\$ 1.820.000,00	\$ 1.170.000,00	
Total			\$ 650.000,00
Total USD	\$ 18.019,80	\$ 11.584,16	\$ 6.435,64

Presupuesto para la implementación del plan de Marketing

Dentro del presupuesto para implementar el plan tenemos los gastos de performance y los costos de contratación de nuevo personal para el desarrollo de dos nuevas áreas, administración y recursos humanos.

Presupuesto Plan de Marketing 2021													
Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Diseño web	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Estrategia SEO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Diseño gráfico	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Google ads	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 600,00
Facebook Ads	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 600,00
	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Empleado admin	\$ 892,00	\$ 892,00	\$ 892,00	\$ 892,00	\$ 892,00	\$ 892,00	\$ 892,00	\$ 892,00	\$ 892,00	\$ 892,00	\$ 892,00	\$ 892,00	\$ 10.704,00
Empleado RRHH	\$ 892,00	\$ 892,00	\$ 892,00	\$ 892,00	\$ 892,00	\$ 892,00	\$ 892,00	\$ 892,00	\$ 892,00	\$ 892,00	\$ 892,00	\$ 892,00	\$ 10.704,00
Cultura	\$ 99,00	\$ 99,00	\$ 99,00	\$ 99,00	\$ 99,00	\$ 99,00	\$ 99,00	\$ 99,00	\$ 99,00	\$ 99,00	\$ 99,00	\$ 99,00	\$ 1.188,00
	\$ 1.883,00	\$ 1.883,00	\$ 1.883,00	\$ 1.883,00	\$ 1.883,00	\$ 1.883,00	\$ 1.883,00	\$ 1.883,00	\$ 1.883,00	\$ 1.883,00	\$ 1.883,00	\$ 1.883,00	\$ 23.796,00



Universidad de  
**San Andrés**



## Conclusiones

Como conclusión, luego del análisis realizado en el trabajo, se recomienda llevar a cabo la estrategia propuesta en el plan de marketing para alcanzar el objetivo de incrementar la facturación y valor promedio de los clientes.

Transitando una crisis de crecimiento a mediados del 2020, Krab-e vio como su potencial crecía, generando un cambio en el paradigma de esta. Los clientes fieles seguían trayendo clientes y nuevas agencias seguían emergiendo y creciendo. Ante este hecho, los socios de la agencia se dan cuenta de que el potencial del mercado es mucho y de que llegó la hora de profesionalizar el negocio.

Surge también la idea de realizar este plan ya que vemos que Krab-e es una agencia que se dedica al análisis de otras, evaluación de su comunicación, estrategia y desarrollo, y que la misma nunca había realizado ese mismo análisis sobre si misma, lo que tiene como consecuencia este trabajo y diversos hallazgos, con un plan concreto de pasos a seguir para poder lograr el objetivo propuesto de penetrar en el mercado de las agencias de marketing digital.

Además, se visualiza como se desaprovechan los recursos internos en el crecimiento de la agencia, ya que la misma cuenta con todos los medios para poder lograr cada una de las metas que se proponen para cumplir el objetivo final.

Los cambios que trae el comienzo de la pandemia en el segmento al que apuntan las agencias, traen la necesidad de estos servicios y de proveedores que muestren resultados a precios accesibles. Ahí es donde Krab-e sin saberlo se introduce y crece a pasos agigantados, llegando a un punto en el que realizan muchas cosas de forma prolija y muchas cosas de forma intuitiva.

Dentro del análisis realizado en el mix de marketing, se ve como la agencia nunca había realizado campañas de performance, algo en lo que son especialistas, y

como esto presenta una enorme oportunidad para seguir ganando territorio dentro de su segmento.

A su vez, mientras el crecimiento siga, los socios ya no podrán ocuparse de tareas ajenas a sus especialidades ya que esto implicaría descuidar la calidad del trabajo. Por este motivo deberá revisarse la estructura interna para poder crecer de forma sostenible, sin dejar de lado ninguna de las tareas esenciales, lo que debería llevar a un incremento de departamentos internos y división de las tareas.

Dichos cambios ayudarán a la empresa a crecer de cara al público, mejorando su imagen y ayudando a crear valor para la marca, pudiendo aumentar la facturación promedio por cliente. Además, aumentarán la captación de leads, lo cual es un paso esencial para alcanzar el objetivo de crecimiento.

Creo que el análisis realizado es esencial, no solamente por la necesidad de un plan de marketing, sino por los hallazgos que surgen a raíz de la evaluación de cada una de las áreas y de la realización de una estrategia y plan a futuro. Dentro de estos hallazgos se encuentran, la importancia de las personas como base del valor de la agencia, la necesidad de aprovechar los recursos internos para el correcto desarrollo externo de la empresa, la importancia del entendimiento del consumidor al que se apunta para la creación de una campaña y la necesidad de un objetivo claro con metas alcanzables bien definidos para el desarrollo de un plan de acción viable.

Es claro el potencial de Krab-e y las muchas oportunidades que este tiene, con todos los recursos necesarios para transformarlas en ventajas.

## Bibliografía

1. Asociación de agencias de publicidad (AAP). 2020. Directorio publicitario 2020, [https://issuu.com/eco-publicidad/docs/aap\\_-\\_directorio\\_2020\\_-\\_1](https://issuu.com/eco-publicidad/docs/aap_-_directorio_2020_-_1).
2. Asociación de Marketing Digital de Argentina (AMDR). 2020. Digital Marketing Reaserch Q2 2020, <https://amdar.com.ar/reportes/>.
3. Asociación de Marketing Digital de Argentina (AMDR). 2021. Digital Marketing Reaserch 2021, [https://drive.google.com/file/d/1ft9WkLJIEj3GnAFYc4V\\_r1ctZNZwwGlo/view](https://drive.google.com/file/d/1ft9WkLJIEj3GnAFYc4V_r1ctZNZwwGlo/view)
4. Branch. 8P´s del marketing: qué son, para qué sirven y cómo construirlas. <https://branch.com.co/marketing-digital/8ps-del-marketing-que-son-para-que-sirven-y-como-construirlas/> (consultado 29/11/2020)
5. Calfucura, N. 2011. Cautivando a la Audiencia. El Product Placement y la Imagen de la Marca. Caso marca Apple. Chile: GRIN Verlag.
6. Cámara Argentina a de Comercio Electrónico (CACE). Estudio anual de comercio electrónico, <https://www.cace.org.ar/estadisticas> (consultado 29/11/2020).
7. F. Mora, W. Schupnik. 2009. Outsourcing & Benchmarking, Mercadeo.com.
8. Grunauer, M. y Granados Maguiño, M. 2018. El Marketing y su aplicación en diferentes áreas del conocimiento. Redes 2017, España.
9. Hubspot. 2016. The Inbound Methodology - The best way to turn strangers into customers and promoters of your business. (Consultado el 01/06/2016).
10. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). Pobreza, <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46> (consultado 29/11/2020)
11. Kantar. 2020. Media reactions 2020: where great ads thrive, <https://www.kantar.com/campaigns/media-reactions/download-report>.
12. Keller, K. L. 2008. Administración estratégica de marca. Branding. 3a. ed. México: Pearson
13. Martínez, D. 2009. Plan de auditoría estratégica y funcional en el área de marketing aplicada a una empresa de seguridad, vigilancia y protección,

Valencia – Venezuela. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. UC.  
Valencia. Venezuela.

14. Patrutiu Baltas, L. 2016. Inbound Marketing - the most important digital marketing strategy. Bulletin of the Transilvania University of Braşov Series V: Economic Sciences • Vol. 9 (58) No. 2.
15. Pepper Agency. 2020. Estudio del comportamiento de los consumidores 2020. Buenos Aires: Informe anual.
16. Porter, Michael E. 2004. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Reino Unido: Touchstone.
17. Revista Producto. 1997. “La gota que derramó el petróleo”, Edición de agosto 1997.



Universidad de  
**San Andrés**