



Universidad de  
**San Andrés**

**ANEXO**

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

**Alumna: Florentina Forgione**

**DNI: 38614903**

**Mentor: Hernan Ramirez**

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

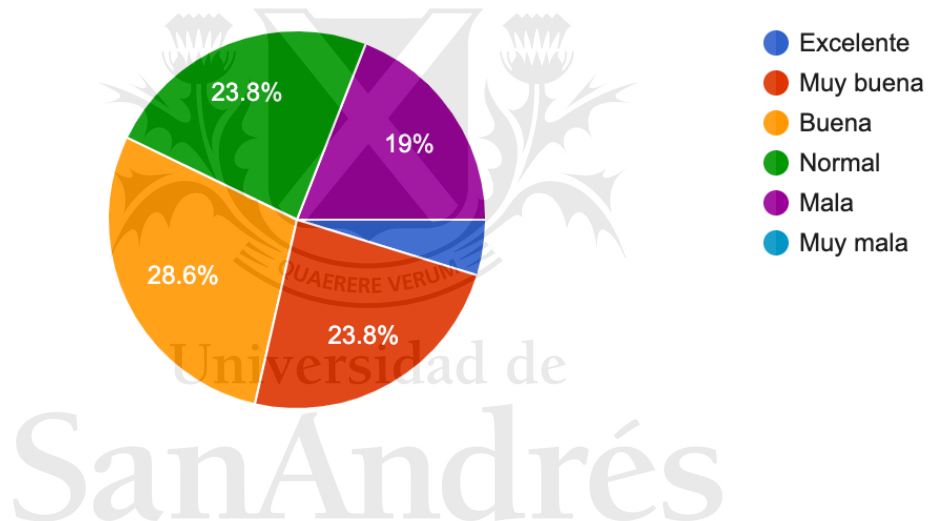
## Anexo

**Figura 1** – Encuesta realizada a 21 personas pertenecientes al universo de clientes de agencias de marketing digital a través de Google Forms

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScpQqkWpja\\_feuOc-Bidtdh9UnqHgWP-i3EYZrO2I71OodZw/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScpQqkWpja_feuOc-Bidtdh9UnqHgWP-i3EYZrO2I71OodZw/viewform?usp=sf_link)

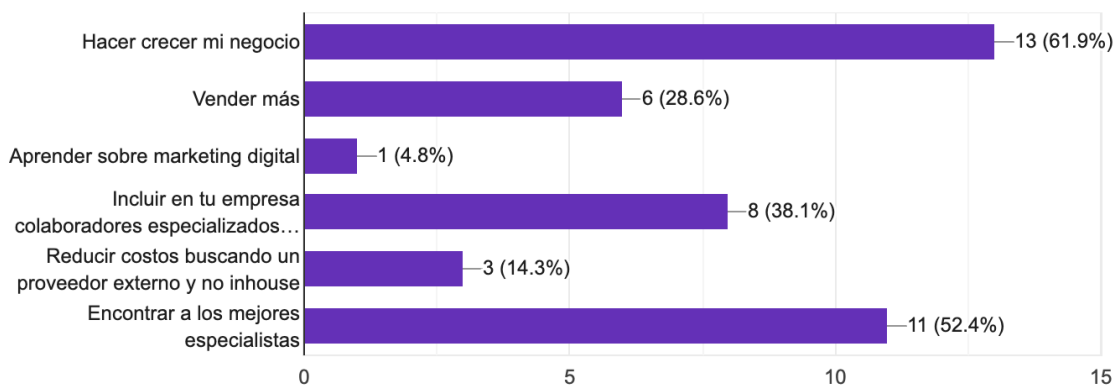
Califica tu experiencia general con dicha/s agencias

21 responses



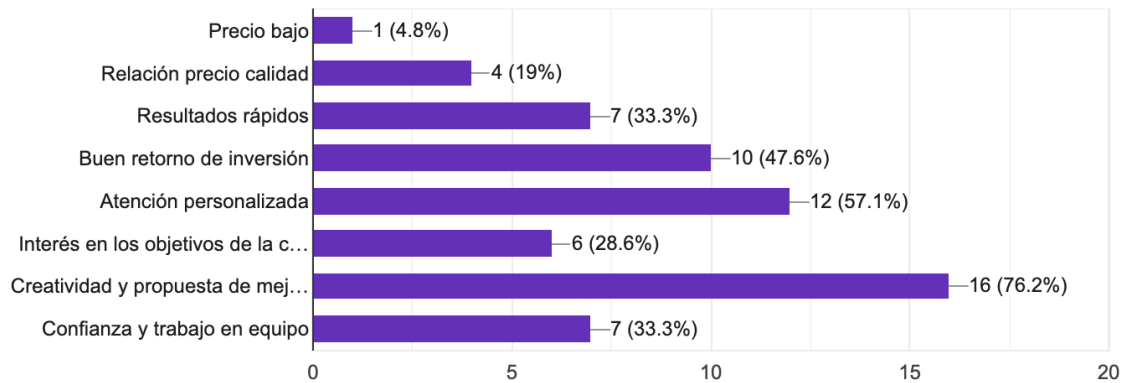
¿Que expectativas tienes de una agencia cuando la estas buscando? Selecciona 2 opciones

21 responses



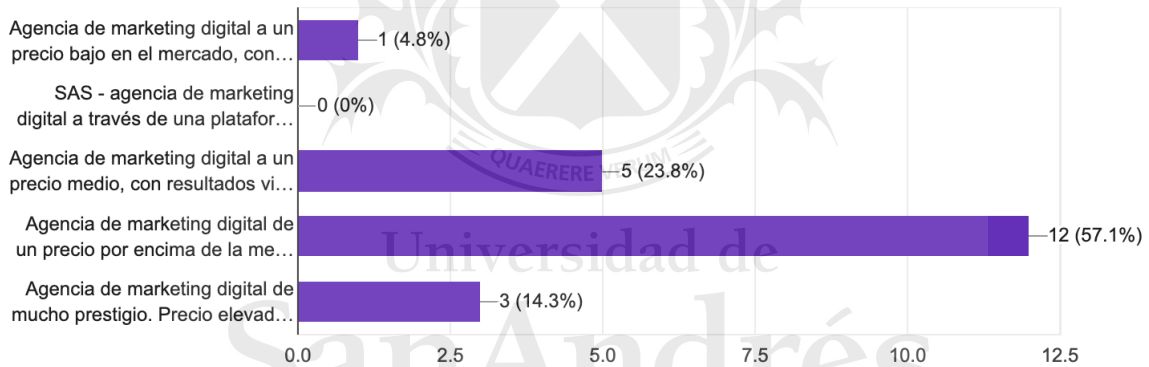
¿Qué es lo que más valoras en un servicio de marketing digital? Selecciona 3 opciones

21 respuestas



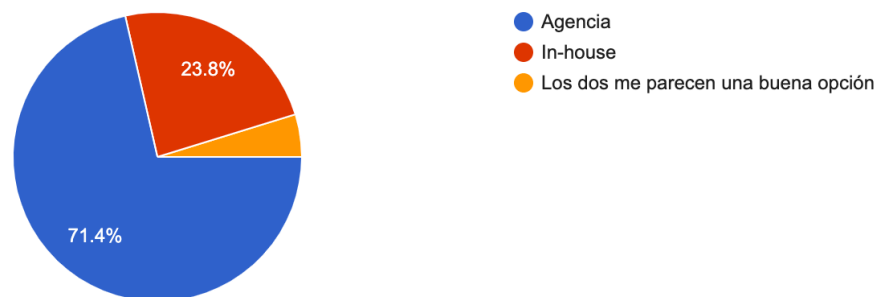
¿Qué opción contratarías en base al presupuesto de tu empresa y objetivos?

21 respuestas



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

21 respuestas



## En base a tu respuesta anterior, ¿por qué?

21 responses

Porque prefiero contratar un equipo especializado más que armar el equipo para mi empresa. Me resulta más simple terciarizar.

Son especialistas en áreas que desconozco y me dan una visión externa de la empresa

Porque provee de un equipo de especialistas. Sólo se necesita tiempo para el onboarding pero no se corre el riesgo de quedarse sin la persona en la posición

Porque conoce y está alineado a los valores de mi empresa.

Por su expertise

Tiene los intereses de la Compañía claros y conoce la forma en que se trabaja diariamente. Estará siempre en línea con las decisiones internas.

Porque reduce costos estructura y nos da flexibilidad

Suele estar más especializada la gente y saber más al tener varios clientes

Tiene perspectiva externa, no influenciada por los sesgos organizaciones de la empresa, y puede traer benchmark de otras industrias

Mayor objetividad

Mayor seguimiento

Mi escala no da para un-house

Porque es más barato

Reducir al mínimo costos fijos y estructura

Creo que ambas partes pueden aportar distintas cosas. In-house tiene conocimiento de la marca, como se trabaja, etc. Agencia puede aportar otra mirada y una creatividad distinta, saliendo de lo clásico.

Xq se involucra más, tiene más material

Ideas nuevas
Experiencias irregulares. No suelen entender el negocio o hablar el mismo idioma del sector
Porque permite agilidad, menor costo fijo, mas profesionales a un costo razonable que si tomas una sola persona, facilita obtener mejores prácticas de otras empresas
Se especializan en el area sin necesidad de tener contrato por parte de la empresa
Porque se supone que son especialistas

**Figura 2** – Entrevista a Juan Driollet, socio fundador de Krab-e y especialista en performance.

Entrevistadora: ¿Cómo surge Krab-e?

Entrevistado: Surge a raíz de la pandemia principalmente. La idea de unirnos entre tres especialistas del marketing digital fue previa, era más una idea de ser independientes, armar algo propio y con una cultura diferente a las agencias de las que veníamos. Nos parecía que se iban quedando en el tiempo y que había mucho mercado para algo un poco mas innovador.

Entrevistadora: ¿Cómo fue el camino que los llevó a estar donde hoy están como agencia?

Entrevistado: No fue tan complicado al principio, por que el crecimiento de la empresa se fue dando solo y de manera muy natural. En un principio eran negocios que se veían muy afectados por el confinamiento. Vimos que era un problema que estábamos muy preparados para solucionar, ya que teníamos el área de desarrollo para generar tiendas online, el área de estrategia y comunicación para crear marcas e imagen y el área de performance que era la publicidad que hacía visible esos nuevos negocios. Sinceramente se dio de manera natural, por si solo.

Entrevistadora: ¿Y como fue el crecimiento de la empresa en sí?

Entrevistado: Crecimos muy de golpe, y un poco a los golpes. Éramos tres personas haciendo mucho trabajo, cada vez teníamos mas clientes. Nuestros primeros

clientes también son responsables de lo que somos hoy, ellos fueron compartiendo nuestros contactos, estaban muy contentos y nos recomendaban mucho. Cuando empezamos a estar desbordados, no era opción rechazar trabajo así que salimos a buscar aliados, ahí fue cuando empezamos a armar la estructura que tenemos hoy. Un departamento de diseño gráfico fue lo primero, ya que Flori no podía con la estrategia, gestión de redes de 8 clientes y diseño gráfico.

Entrevistadora: ¿Por qué decís que el crecimiento fue a los golpes? Sentís que hubo una crisis de crecimiento en algún momento.

Entrevistado: Por que nosotros no nos organizamos con anticipación al caudal de trabajo, cuando estábamos desbordados teníamos que parar la pelota, no por mucho tiempo, y salir nosotros a buscar un especialista, lo cual es muy difícil y lleva tiempo que era lo que mas faltaba. Además de nuestros trabajos hacíamos ventas (ya que los clientes no se conseguían solos), administración y recursos humanos. Cobrar cliente, hacer facturas, pagar sueldos...

Entrevistadora: ¿Y como fue que Krab-e se organiza mejor y comienza a ser un start-up bien organizado y funcional?

Entrevistado: Creo que fue en el momento que nos dimos cuenta de que teníamos que frenar o se nos iba a ir de las manos. Y eso pasó cuando tuvimos muchos clientes, buena facturación y un equipo estable. Estábamos conformes con donde estábamos y nos dimos cuenta de que era el momento de elegir clientes, que ahora sí podíamos elegir con quien o no trabajar y de qué manera.

Entrevistadora: ¿Y como se dieron cuenta de eso?

Entrevistado: 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. 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.

Entrevistadora: ¿Cuál es la idea para los años siguientes?

Entrevistado: Seguir con nuestra alianza con Mercado Libre, algo que nos ayudó muchísimo en este crecimiento y nos da un respaldo y caudal de trabajo muy importante. Organizarnos mejor internamente en cuanto a Recursos Humanos y Administración creo que sería esencial. Estamos pensando en agrandar un poco el equipo, tratar de captar algunos clientes con más renombre y por que no apuntar en algún momento al mercado exterior.

### Figura 3 - Análisis económico financiero

#### 3.1 Análisis y proyección económica financiera

Análisis Económico Financiero						
Ventas		2019	2020	2021	2022	Total
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 13.971
Descuentos Comerciales	0%	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
IIBB	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>
Costos						
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>
Gastos						
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 13.073	<b>USD 32.326</b>
<b>TIR</b>							<b>107%</b>
<b>ROMI</b>							<b>2097%</b>

\*Riesgo país promedio 2019  
+ Tasa del Tesoro USA

### 3.2 Cash flow 2019

Universidad de  
**San Andrés**





Flujo de dinero - año 2021			
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

Figura 4 – Presupuesto de marketing

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**