

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**LICENCIATURA EN NEGOCIOS
INTERNACIONALES E INTEGRACIÓN**



TALLER FINAL DE GRADO

COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING

OnMango Lite

ALEJANDRO INMEDIATO

TUTOR: PROF. ADRIANA BONOMO

MONTEVIDEO, JULIO 2020

El presente documento ha sido elaborado como trabajo final del “Taller Temático Comunicaciones Integradas de Marketing” para la obtención del Título de Licenciado en Negocios Internacionales e Integración de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica del Uruguay.

El curso tiene como objetivo que el estudiante desarrolle las siguientes competencias: pensamiento crítico, visión organizacional, innovación, comunicación y efectividad personal. Las mismas son evaluadas en el transcurso del curso, entrega del documento final y presentación oral.

El producto final del curso es este documento académico. En el mismo el estudiante, mediante la aplicación de la metodología de plan de comunicación desarrollada en el curso, estudia esta herramienta de gestión y dimensiona el esfuerzo y necesidad de información que implica la elaboración de un plan de comunicaciones integradas de marketing.

En caso de que la empresa analizada considere su aplicación, se recomienda tener en cuenta que no es un trabajo de consultoría por lo que es conveniente realizar una revisión exhaustiva de los objetivos planteados y eventualmente complementar con investigación de mercados, valoración de estrategias y revisión minuciosa de las proyecciones financieras.

Equipo Docente Taller Comunicaciones Integradas de Marketing

Montevideo, Julio 2020

Índice

| | |
|--|-----------|
| RESUMEN EJECUTIVO..... | 8 |
| 1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA..... | 9 |
| 1.1 MARCA Y LOGOTIPO..... | 10 |
| 1.2 CLIENTES..... | 11 |
| 1.3 SERVICIOS | 12 |
| 2 PROBLEMA COMUNICACIONAL | 14 |
| 2.1 PAQUETES DE ON MANGO LITE..... | 17 |
| 3 ANÁLISIS DE SITUACIÓN | 18 |
| 3.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA | 18 |
| 3.2 NECESIDADES DEL MERCADO | 19 |
| 3.3 PERFIL DEL CONSUMIDOR..... | 21 |
| 3.4 PERFIL DEL EMPRESARIO | 22 |
| 3.5 FUERZAS DEL MICROENTORNO..... | 23 |
| 3.6 ANÁLISIS FODA..... | 25 |
| 3.6.1 Fortalezas..... | 25 |
| 3.6.2 Oportunidades..... | 26 |
| 3.6.3 Debilidades..... | 27 |
| 3.6.4 Amenazas..... | 28 |
| 3.7 COMPETIDORES..... | 31 |
| 4 INVESTIGACIÓN | 34 |
| 4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN..... | 35 |
| 4.2 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN..... | 36 |
| 4.3 MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN..... | 37 |
| 5 ANÁLISIS DE DATOS | 39 |
| 6 OBJETIVOS..... | 47 |
| 6.1 OBJETIVO GENERAL..... | 47 |
| 6.1.1 <i>Objetivos Especificos</i> | 47 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 6.1.2 | <i>Objetivos de Comunicación</i> | 47 |
| | <i>Objetivos Específicos</i> | 48 |
| | <i>Objetivos Específicos</i> | 48 |
| | <i>Objetivos Específicos</i> | 48 |
| 7 | PÚBLICO OBJETIVO | 50 |
| 7.1 | PÚBLICO PRIMARIO | 50 |
| 7.2 | PÚBLICO SECUNDARIO | 51 |
| 8 | ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN | 52 |
| 8.1 | POSICIONAMIENTO | 52 |
| 8.1.1 | <i>Posicionamiento Offline</i> | 52 |
| 8.1.2 | <i>Posicionamiento Online</i> | 53 |
| 8.2 | BRANDING | 54 |
| 8.2.1 | <i>Branding Awareness</i> | 55 |
| 8.2.2 | <i>Branding Engagement</i> | 55 |
| 8.2.3 | <i>Branding Advocacy</i> | 56 |
| 8.3 | CLIENTING | 57 |
| 8.3.1 | <i>Clienting Intratéxico</i> | 57 |
| 8.3.2 | <i>Clienting Estratégico</i> | 58 |
| 9 | ACCIONES | 60 |
| 9.1 | MODIFICACIÓN DEL LOGOTIPO | 60 |
| 9.2 | PLAN DE MEDIOS DIGITAL..... | 61 |
| 9.2.1 | <i>Estrategia propuesta</i> | 61 |
| 9.2.2 | <i>Creación de página web</i> | 62 |
| 9.2.3 | <i>Redes Sociales</i> | 66 |
| 9.2.4 | <i>Campañas publicitarias</i> | 67 |
| 9.2.5 | <i>Resultados esperados</i> | 68 |
| 9.2.6 | <i>Objetivos específicos (KPIs)</i> | 69 |
| 9.2.7 | <i>Inversión</i> | 70 |
| 9.3 | NOTAS DE PRENSA Y PRESENCIA EN EVENTOS..... | 70 |
| 9.4 | PUBLICIDAD EN RADIO | 71 |
| 9.5 | PUBLICIDAD EN PERIÓDICOS..... | 72 |
| 9.6 | PROGRAMAS DE AFILIADOS..... | 73 |
| 9.7 | IMPACTO DE LAS ACCIONES EN LAS ESTRATEGIAS | 74 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 10 | PLAN DE ACCIÓN | 76 |
| 11 | CALENDARIO | 79 |
| 12 | PRESUPUESTO | 80 |
| 13 | INTERNACIONALIZACIÓN | 81 |
| 13.1 | DESAFÍOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE SERVICIOS | 82 |
| 13.2 | INTERNACIONALIZACIÓN A ARGENTINA | 83 |
| 14 | CONCLUSIÓN | 86 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 87 |

Índice de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1 - Criterios de clasificación de las mipymes en Uruguay | 21 |
| Tabla 2 - Nivel educativo del empresariado según sectores de actividad y tamaño de la empresa (en %), año 2017 | 23 |
| Tabla 3 - Matriz FODA..... | 30 |
| Tabla 4 - Analisis de redes sociales y publicidad de la competencia..... | 34 |
| Tabla 5 - Sexo y Nivel educativo de los participantes según franja etaria (en %) | 39 |
| Tabla 6 - Impacto de las acciones en cada una de las estrategias..... | 75 |
| Tabla 7 - Plan de acción (1/2) | 77 |
| Tabla 8 - Plan de acción (2/2) | 78 |
| Tabla 9 - Calendario de acciones..... | 79 |
| Tabla 10 - Presupuesto | 80 |

Índice de Ilustraciones

| | |
|---|----|
| Ilustración 1 - Oficinas de On Mango en WTC Montevideo..... | 9 |
| Ilustración 2 - Logotipo viejo (2011 - 2016)..... | 11 |
| Ilustración 3 - Logotipo nuevo (2016 - actualidad)..... | 11 |
| Ilustración 4 - Clientes de On Mango..... | 11 |

| | |
|--|----|
| Ilustración 5 - Servicios que ofrece On Mango | 12 |
| Ilustración 6 - Sitio web de On Mango | 16 |
| Ilustración 8 - Algunos de los clientes de On Mango (actuales y con los que se trabajó en el pasado) | 18 |
| Ilustración 9 - Value Proposition Canvas | 20 |
| Ilustración 10 - Participantes del microentorno de marketing..... | 24 |
| Ilustración 11 - Logo Notable..... | 32 |
| Ilustración 12 - Logo Young&Rubcam..... | 32 |
| Ilustración 13 - Logo Pimod..... | 33 |
| Ilustración 14 – Logo Atómica | 33 |
| Ilustración 15 - Logo Wasabi | 34 |
| Ilustración 16 - Focus | 34 |
| Ilustración 7 - Muestra de la investigación | 37 |
| Ilustración 17 - Logo actual On Mango | 60 |
| Ilustración 18 - Posible logo On Mango Lite | 60 |
| Ilustración 19 - Página web de On Mango Lite (demo)..... | 65 |
| Ilustración 20 - Tarifas por publicidad en El País..... | 73 |
| Ilustración 21 - Extracto de la resolución A6770 del BCRA..... | 84 |

Índice de Gráficos

| | |
|--|----|
| Gráfico 7 - Distribución etaria de los empresarios. Año 2017 | 22 |
| Gráfico 1 - Confianza de los participantes al comprar por internet. Pre y post pandemia | 40 |
| Gráfico 2 - Confianza de los consumidores en compras online pre-pandemia..... | 41 |
| Gráfico 3 - Confianza de los consumidores en compras online post-pandemia | 41 |
| Gráfico 4 - Resultados preguntas 9 y 10..... | 42 |
| Gráfico 5 - Redes preferidas para promocionar el negocio del participante, según franja etaria44 | |
| Gráfico 6 - Pregunta n.7 del cuestionario..... | 45 |

Resumen Ejecutivo

El siguiente documento presentará el plan de comunicaciones integradas de marketing para la nueva agencia de marketing On Mango Lite. Un spin off de la agencia On Mango, ya establecida en el mercado hace varios años.

La nueva rama de la agencia surge de la necesidad de lograr apuntar a un determinado público el cual, hasta el momento, On Mango no lo hacía. Este público son las pequeñas y medianas empresas o emprendimientos catalogados como mipymes. La agencia suele tomar clientes grandes, para los cuales se desarrollan intrincados planes de comunicación y marketing, abordando todos los medios digitales necesarios y utilizando medios tradicionales en caso de que el cliente lo requiera. Esta es una imagen que se construyó a lo largo de los años y se desea mantener, por lo que se entiende necesario hacer una distinción entre esta y la nueva agencia que proporcionará soluciones a empresas y emprendimientos más pequeños.

A lo largo del proyecto se estudiarán las necesidades de este nuevo mercado al cual se apuntará, buscando conocer, por ejemplo; sus hábitos al momento de realizar una compra, las necesidades que este segmento desea satisfacer o el perfil de quienes dirigen este tipo de pequeñas empresas. Además, se contrastará lo anterior con distintas cualidades, tanto internas como externas a la nueva agencia, que permitan otorgar un servicio de calidad, logrando satisfacer las necesidades que este nuevo segmento presenta.

Algo que se notará, es el énfasis que se da a las acciones a tomar en los distintos medios digitales, aprovechando así los recursos existentes de la agencia, para lograr un máximo retorno sobre las inversiones a realizar. Elemento importante, teniendo en cuenta que se empieza desde cero, sin ingresos ni cartera de clientes preexistente, por lo que los gastos e inversiones en este momento deben ser correctamente analizados y justificados. De igual manera, se presentan distintas estrategias de marketing tradicional, que deben ser consideradas puesto que, por más que no sea el principal objetivo al comienzo, pueden aportar gran valor a medida que el proyecto avanza.

1 Descripción de la Empresa

La empresa seleccionada para desarrollar el presente trabajo es la Agencia de Marketing Digital On Mango. Esta pertenece al sector terciario (servicios) de la economía y se dedica principalmente a ofrecer servicios a la sociedad, a las personas y a las empresas, tanto en Uruguay cómo en el exterior.

La empresa fue fundada en el año 2011. En aquel momento el marketing online empezaba a hacerse conocido en Uruguay pero no había mucha información al respecto. Es por eso que uno de los socios fundadores realiza su trabajo final de grado de la Universidad Católica del Uruguay sobre marketing online en el año 2010. Al año siguiente dicho socio comienza a aplicar los conocimientos estudiados y así es que comienza a operar bajo el nombre On Mango.

A pesar de que hoy en día surgen nuevas agencias de marketing online constantemente, en aquel momento era una actividad que recién comenzaba a conocerse en Uruguay, es así que la empresa logró posicionarse como una de las primeras exclusivamente online hasta la fecha.

Ilustración 1 - Oficinas de On Mango en WTC Montevideo



Fuente: (EXEC, 2017)

El sector al que la empresa pertenece es de vital importancia ya que los principales segmentos de servicios brindados desde Uruguay son los servicios empresariales y de comercio, financieros, TICs, y creativos. Participando en tres de estas cuatro actividades anteriormente mencionadas.

“Además, se estima existen más de 2.000 empresas que exportan servicios globales en Uruguay, generando cerca de 20.000 empleos con exportaciones estimadas en US\$ 2.855 millones, de acuerdo a los últimos datos disponibles (2015). Esta cifra representa el 18% de las exportaciones de bienes y servicios de Uruguay y representa aproximadamente el 5% del PIB, confirmando la importancia creciente del sector en la economía” (UruguayXXI, 2018).

La empresa carece de misión y visión, aunque se describe cómo *“...una agencia digital con foco en la consultoría y planificación, creando estrategias digitales que conectan a nuestros clientes con su audiencia para ayudarlos a alcanzar sus objetivos de marketing y ventas.”* (On Mango, 2020).

Así es que logra resolver todas las necesidades digitales de sus clientes; desde el desarrollo de planes de marketing (digital y tradicional de ser necesario), a la ejecución de campañas en distintas plataformas digitales, hasta la producción de sitios webs, aplicaciones, contenido audiovisual y más (On Mango, 2020).

Una característica de la empresa es que cuenta con la capacidad de rápidamente formar equipos de trabajo en función de las distintas necesidades de los clientes. De esta manera se comparte un equipo principal de la empresa entre los clientes más pequeños y se amplía o se forman equipos especiales dedicados a un cliente en específico si la situación lo amerita.

Para el siguiente trabajo se estudiará la creación de una empresa spin-off de On Mango, que se llamará On Mango Lite. Este es un nuevo proyecto nacido como una extensión de la actual empresa, para de esta manera lograr apuntar a un público distinto al cual la agencia apunta en la actualidad.

1.1 Marca y Logotipo

En el año 2016 la empresa pasó por una etapa de re-branding donde actualizó no solo su logo sino la identidad completa (logo, tipografías, paleta de colores, documentos oficiales, etc.). Además se desarrolló un sitio web desde cero no solo para ajustar el mensaje que se mostraba hasta el momento, sino creando un sitio web responsivo, *“se refiere a la adaptabilidad de una*

página en internet hacia los diferentes equipos desde los cuales puede ser accesada. Ejemplo: Pantalla ancha, laptop, tablet, smartphone, etc.” (Treviño, 2020), adaptándose a las nuevas tendencias del mercado y consumidores en aquel momento.

Ilustración 2 - Logotipo viejo (2011 - 2016)



Fuente: On Mango (2011)

Ilustración 3 - Logotipo nuevo (2016 - actualidad)



Fuente: On Mango (2016)

1.2 Clientes

La agencia cuenta con más de diez clientes tanto en el país como en el exterior. La gama de clientes y servicios ofrecidos a cada uno varía ampliamente dependiendo de la necesidad de cada uno de ellos.

Ilustración 4 - Clientes de On Mango



Fuente: (On Mango, 2020).

A nivel nacional podemos mencionar empresas como la consultora KPMG, la agencia Jetmar Viajes o la Intendencia de Montevideo en licitaciones concretas. A estos clientes se les ofrecen, principalmente, servicios de tráfico a su sitio web a través de campañas tanto en buscadores como en redes sociales.

En cuanto a los clientes en el exterior se puede mencionar a la empresa Visas&Permits, empresa India que ofrece servicios de tramitación de visas desde India hacia Canadá. En este caso el principal trabajo para esta empresa es el desarrollo de campañas de generación de *leads*/captación de clientes potenciales. Por otra parte está la Asociación Latinoamericana de Exportadores de Servicios (ALES) quien todos los años realiza una conferencia con más de 300 empresas de servicios invitadas, deriva en On Mango la planificación, desarrollo y ejecución de los planes de medios digitales, así como la mayor parte del material audiovisual utilizado en el evento.

1.3 Servicios

La empresa plantea poder resolver todas las necesidades digitales de sus clientes, logrando ir más allá de las tareas tradicionales de marketing online y logrando ofrecer un servicio más amplio de ser necesario. Aunque separa 3 principales categorías de servicios a brindar;

Ilustración 5 - Servicios que ofrece On Mango



Fuente: (On Mango, 2020).

1. **Planificación:** Incluidos los servicios de consultoría a terceros, planes de marketing meramente digitales o de ser necesarios, incluyendo medios tradicionales. Un aspecto a destacar de este punto, es que muchas empresas recurren al servicio de planificación de On Mango para luego ejecutar los planes con la agencia que el cliente usa regularmente.

2. **Producción:** En este punto se lleva a cabo el desarrollo de los elementos gráficos cómo pueden ser el desarrollo de sitios web y aplicaciones. Así como también el desarrollo de contenido audiovisual, que va desde un simple diseño para redes sociales, hasta la creación de videos promocionales. Este punto suele ser el apoyo audiovisual de un plan de medios previamente definido con el cliente, a menos que se trate de un trabajo aislado.

3. **Ejecución:** Se trata de la ejecución de lo establecido en el plan de marketing con el contenido ya listo para lanzar. En este caso hablamos del manejo de redes sociales, ejecución de campañas en buscadores (*SEO/PPC*) y otros aspectos de publicidad digital. *“SEO son las siglas de search engine optimization, una modalidad de marketing digital que se enfoca en mejorar la posición de un sitio web en los resultados de búsqueda orgánicos de Google, Yahoo y Bing; mientras que PPC alude a pay per click. En este tipo de anuncios digitales, las empresas anunciantes pagan por cada clic hecho en el anuncio”* (Ecommerce Nation, 2019).

2 Problema Comunicacional

El problema de la empresa no necesariamente parte de un problema comunicacional, sino en la carencia de la capacidad para tomar ciertos tipos de clientes pequeños, dado que la relación trabajo/remuneración de este segmento de clientes, suele ser mucho menor que la de los actuales clientes de la agencia.

Hoy en día todas las empresas y emprendimientos deben tener presencia online. Es un aspecto clave al que los consumidores prestan atención, ya que las expectativas de los consumidores para con las marcas son cada vez más altas. El cliente no solamente se fija en la presencia en sí de su marca de preferencia, sino el trato y la comunicación de ésta con su público, la frecuencia con la que comunican, etc.

Es por esto que podría considerarse un aspecto imprescindible para cualquier empresa contar con presencia online e intentar acelerar las ventas a través de dicho medio, además de generar una comunidad con la que pueda interactuar constantemente, conociendo sus intereses y opiniones.

La realidad es que para muchas pequeñas empresas y emprendimientos se hace muy costoso el contratar una agencia de marketing que logre satisfacer estas necesidades. Tan solo el desarrollo de un sitio web básico ofrecido por algunos de los competidores puede rondar los USD 400, y la realidad es que parece no haber un techo, todo depende del trabajo y la calidad de la misma.

A esto hay que sumarle los honorarios, por ejemplo, por el manejo de redes sociales que suelen partir en USD 250 y se debe tener en cuenta que la inversión en medios varía de cliente en cliente. Esto sucede ya que la gran mayoría de las plataformas digitales cómo lo pueden ser Google, Facebook, Instagram u otras; funcionan a base de subastas. Esto quiere decir que el precio que deberá pagar quien desea promocionar allí dependerá entre otros factores de; la cantidad de competidores que desean aparecer dentro del rubro de la empresa, la relevancia de los anuncios para el usuario final, la calidad de los anuncios en sí y la manera en la que éstos están estructurados, etc.

Para solucionar este problema, On Mango creó paquetes pre-armados con precios fijos, que ayudarán a las empresas a dar difusión a su negocio ahorrando tiempo, dinero y trabajo.

Es así que la aproximación al problema comunicacional de la empresa será encontrar la manera adecuada de llegar a aquellos emprendimientos y PYMES para ofrecerles los paquetes ya establecidos para dicho público.

Ilustración 6 - Sitio web de On Mango

OnMango NOSOTROS SERVICIOS PUBLICIDAD CLIENTES CONTACTO ES EN (ES)

Conectamos a las marcas con su audiencia en la era digital

[CONOCER MÁS](#)

On Mango es una agencia digital con foco en la **consultoría y planificación**, creamos estrategias digitales que conectan a nuestros clientes con su audiencia para ayudarlos a alcanzar sus objetivos de marketing y ventas.

Servicios

Resolvemos todas las necesidades digitales de nuestros clientes, desde el desarrollo de planes de marketing, a la ejecución de campañas, hasta la producción de sitios web, aplicaciones, contenido audiovisual y más.

- Planificación**
Consultoría, Planes de marketing, comunicación y medios.
- Producción**
Desarrollo de sitios web, aplicaciones, contenido audiovisual.
- Ejecución**
Manejo de Redes Sociales, Buzcadores (SEO/PPC), Publicidad Digital.

Publicidad Digital

Sus consumidores están en internet, ya sea leyendo un mail, buscando información en Google o de ocio en Facebook, Twitter u otros sitios. La publicidad digital permite llegar con el mensaje indicado en el momento indicado y es indispensable en cualquier plan de comunicación.

Logos of clients: Google, facebook, YouTube, Twitter, Spotify, EL PAIS, EL OBSERVADOR, ClarinX, lanacion.com, mercado libre, ebay, amazon, LinkedIn, ESPN, MARCA, ovación, Flipboard, CNN, The New York Times, FST COMPANY.

Resultados Reales

La publicidad digital permite medir con exactitud sus resultados. Todas nuestras campañas basan su performance en indicadores objetivos fáciles de interpretar y controlar en tiempo real.

Logos of clients: Intendencia de Montevideo, CUBA VALLE.

500% en Propuestas Recibidas
Para el proyecto MGC2020, en 4 meses de campaña conseguimos un 500% más de propuestas que en todo el año previo.

1.200% en Ventas
Durante los primeros 6 meses de campaña, aumentamos las ventas de Quik Value un 1.200% y disminuimos su costo/venta un 20%.

Nuestros Clientes

Más de 100 marcas y empresas en todo el mundo han confiado en On Mango, desde EEUU hasta China, Australia e India; estas son algunas de ellas.

Logos of clients: KPMG, ales, Capgemini, NEXUS 2015, MIEM, regall, Intendencia de Montevideo, LETMAR, SIUL, Punto de Ley, Santander, YULLEX, VP, CCMG, BANCO BUN.

¿Qué opinan nuestros clientes?

"On Mango definitely has the required skills to improve your digital marketing. What I like the most is that they always provide data that shows their results clearly. They are easy to work with and very cooperative. Recommended for anyone who has an online business. A++++ specialist!"

Yuho Yamamoto
Chief Financ. ECUA

Solicite una cotización

Complete el siguiente formulario y nos pondremos en contacto a la brevedad.

Nombre: Empresa:

Email: Teléfono:

Message:

[ENVIAR](#)

Si desea unirse a nuestro equipo envíe su CV a portfolio a info@onmango.com

Contacto

MTC Montevideo, Torre 1, Piso 10
Av. 28 de Mayo de Herrera 1248
Montevideo, Uruguay
Teléfono: +598 2622 7158
info@onmango.com

Ofertas de Trabajo

Siempre estamos buscando nuevos talentos, si quieres unirte a nuestro equipo envía tu CV a portfolio a info@onmango.com

OnMango consultoría digital [f](#) [t](#) [i](#) [in](#)

Fuente: (On Mango, 2020).

2.1 Paquetes de On Mango Lite

Los paquetes cuentan con tres etapas clave:

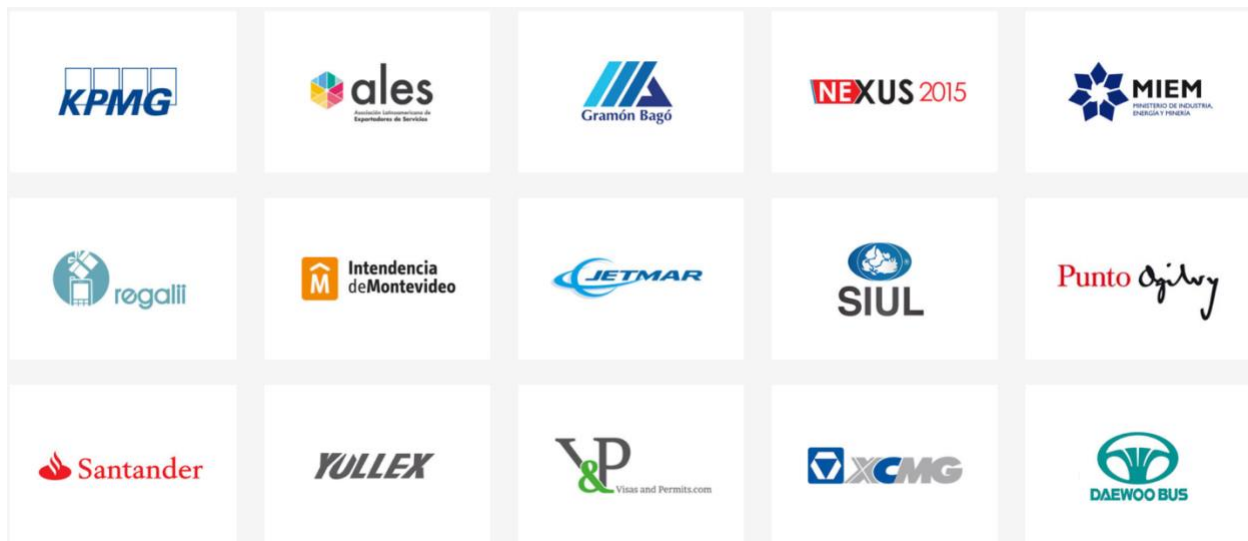
1. **El cliente elige el paquete de servicios que se ajuste acorde a las necesidades de su negocio:** Existen 3 paquetes distintos los cuales los clientes podrán informarse y contratar según sus requerimientos o necesidades de su empresa:
 - a. **Paquete Básico:** incluye publicidad en un medio digital (ya sea Google, Facebook, Instagram, Twitter, etc.), la creación de un sitio web responsive o perfil social dependiendo de cual corresponda, estadísticas de performance y dominio web.
 - b. **Paquete Popular:** incluye todo lo incluido en el Plan Básico pero con la posibilidad de correr anuncios en Google y alguna de las redes sociales mencionadas antes.
 - c. **Paquete Premium:** En el caso en el que el cliente desee promocionar su empresa en más de 2 medios digitales se lo deriva a un ejecutivo de cuentas de On Mango el cual prepara un plan de marketing exclusivo para dicho cliente.
2. **La agencia se comunica con el cliente:** Aquí un ejecutivo de cuentas de la agencia se pone en contacto con el potencial cliente para chequear que el servicio seleccionado por éste sea efectivo para cumplir con los objetivos de marketing que su empresa/emprendimiento tenga. Este es un paso crucial donde se debe conocer cómo funciona la empresa hasta el momento y se hacen recomendaciones sobre cómo utilizar los servicios y herramientas que se le proporcionarán.
3. **Se crea el material acordado y se ejecutan las campañas:** Tal como sucede en la parte de ejecución de campañas en On Mango, se ejecutará lo establecido en el plan de marketing acorde al paquete que el cliente haya seleccionado.

3 Análisis de Situación

3.1 Situación Actual de la Empresa

En la actualidad, la agencia tiene más de 10 clientes en distintos rubros y para los que se realizan distintos esfuerzos de marketing, tanto clientes locales como en el exterior del país. La mayoría de los clientes con los que la agencia trabaja, son clientes con los que se ha trabajado en conjunto desde hace ya varios años.

Ilustración 7 - Algunos de los clientes de On Mango (actuales y con los que se trabajó en el pasado)



Fuente: (On Mango, 2020)

La agencia suele ser reconocida entre los grandes players en el rubro, dada la trayectoria y años trabajando en el país. Entre los clientes nacionales con los que se trabaja actualmente, se pueden destacar KPMG Uruguay, empresa que presta servicios de auditoría, consultoría y asesoramiento tributario y legal; Residencial Le Parc, un residencial exclusivo en Parque Battle o el proyecto Uruguay Emprendedor, un portal de apoyo a emprendedores donde los usuarios queden encontrar todos los recursos de apoyo al emprendedor uruguayo en un mismo lugar; entre otros.

Además, On Mango se destaca en algunas actividades dentro del rubro marketing como pueden ser su conocimiento en auditorías *SEO* o el desarrollo de planes de marketing online. Es así que muchos de estos servicios son ofrecidos con a clientes “no fijos” de la agencia pero que buscan esta clase de servicios de gran valor. Inclusive, se brindan estos servicios a otras agencias de marketing, para que estas tengan la posibilidad de ofrecer los servicios anteriormente mencionados a sus clientes.

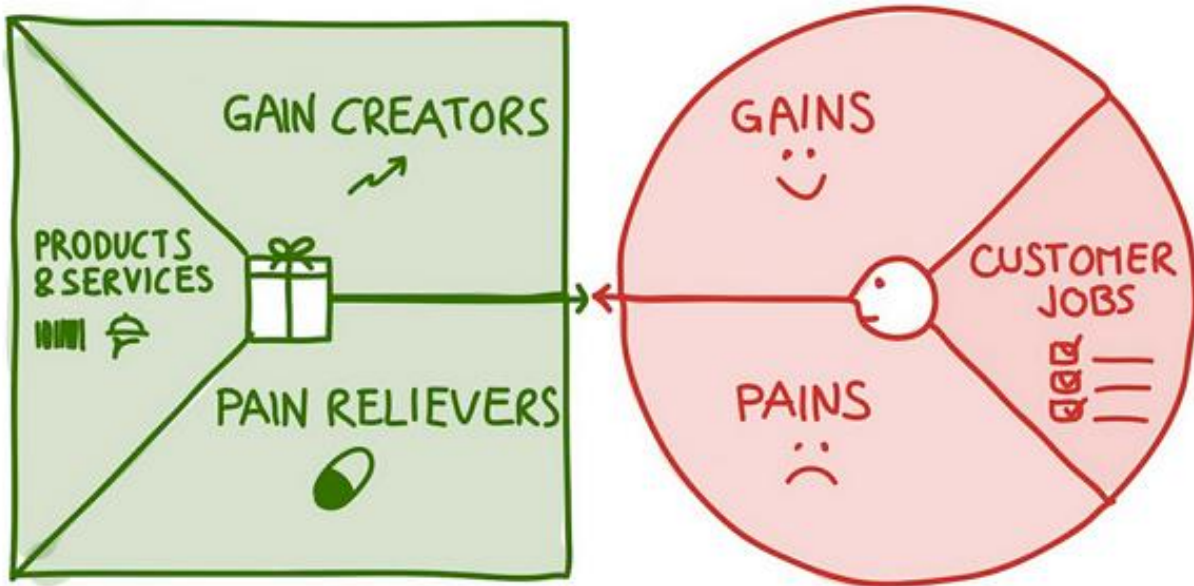
3.2 Necesidades del Mercado

Según Kotler & Armstrong (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2003, pág. 5), *“las necesidades humanas son estados de carencia percibida e incluyen las necesidades físicas básicas de alimento, ropa, calidez y seguridad; las necesidades sociales de pertenencia y afecto; y las necesidades individuales de conocimientos y expresión personal”*. Este es el caso de las necesidades a las cuales debe apuntar una empresa que apunta sus productos o servicios directamente al consumidor final, es decir un modelo de negocio B2C.

En este caso tratándose de un modelo de negocios apuntado a otras organizaciones o empresas, es necesario definir cuales son las necesidades y/o los procesos en la toma de decisiones de las empresas. Es así que la compra organizacional se definió por Webster y Wind como *“el proceso de toma de decisiones por el cual las organizaciones formales establecen las necesidades de comprar productos y servicios e identifican, evalúan y eligen entre marcas y proveedores alternativos”* (Wind & Webster, 1972, pág. 2).

Otra manera de definir o encontrar cuales son las necesidades de estas organizaciones, y que factore influyen en ellas al momento de elegir un proveedor de servicios, es evaluando los “pains & gains” (dolores y beneficios) de estas empresas al momento de elegir el servicio, definidas por Osterwalder en su Modelo de Propuesta de Valor.

Ilustración 8 - Value Proposition Canvas



Fuente: (Megias, 2013)

Los dolores o frustraciones (pains) son las molestias de los cliente antes, durante y después de hacer un trabajo, incluyendo lo que les impide hacerlo y los riesgos que se le presentan. Aplicado a este caso podríamos decir que algunas de las frustraciones de los clientes de On Mango podrían ser:

- La falta de conocimiento sobre marketing online dentro de la empresa.
- La falta de recursos, tanto económicos como humanos para llevar a cabo la tarea.
- La posibilidad de hacerlo, pero esto desviaría el foco de las actividades de la empresa hacia algo que no es parte de su *core business*.
- Entre otros.

Mientras que los beneficios (gains) y resultados positivos son los que obtiene un cliente al consumir el servicios que la agencia ofrece. Entre estos beneficios se pueden identificar algunos como:

- Servicios de marketing de calidad para su negocio.
- Enfocarse en sus actividades clave mientras la difusión online de u negocio se realiza con fluidez.

- Beneficios extra o no esperados que puedan ser proporcionados por la agencia.

3.3 Perfil del Consumidor

El consumidor al que la agencia apuntará su nuevo paquete son las empresas catalogadas dentro del espectro de “MIPYMES”, es decir, todas aquellas micro, pequeñas y medianas empresas en Uruguay, definidas mediante el Decreto N.º 504/0076. Los datos que se mencionarán son algunos de los resultados provistos por la Encuesta Nacional de Mipymes 2017. El mismo “es un estudio realizado por la consultora Equipos entre el 31 de mayo y el 8 de agosto de 2017.

Se seleccionó una muestra a partir de la construcción de 18 estratos provenientes de la combinación de las variables tamaño (micro, pequeña y mediana), sector de actividad (industria, comercio y servicios) y región (Montevideo, interior) a la que pertenecía la empresa de acuerdo a la información del marco proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística (INE)” (MIEM, 2017).

Tabla 1 - Criterios de clasificación de las mipymes en Uruguay

| | Micro | Pequeña | Mediana |
|---------------------------|----------------|-----------------|------------------|
| <i>Personal ocupado</i> | 1 a 4 personas | 5 a 19 personas | 20 a 99 personas |
| <i>Unidades indexadas</i> | 2.000.000 | 10.000.000 | 75.000.000 |
| <i>Pesos \$</i> | \$9.326.000 | \$46.630.000 | \$349.725.000 |

Fuente: Elaboración propia con datos de INE.

De este modo, el decreto establece que los microemprendimientos se consideran aquellas empresas que emplean de 1 a 4 personas y venden anualmente hasta dos millones de unidades indexadas. Siguiendo con los criterios establecidos, se consideran pequeños emprendimientos a aquellas empresas que emplean de 5 a 19 personas y que venden hasta 10 millones de UI; y las empresas medianas son aquellas que emplean de 20 a 99 personas y venden hasta 75 millones de UI al año. Para la tabla anterior se tomó el valor de la unidad indexada en pesos a la fecha del 20 de julio de 2020. (INE, 2020).

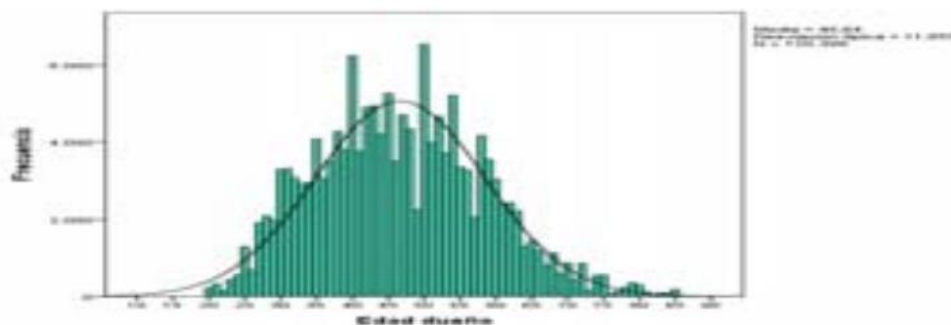
3.4 Perfil del Empresario

En este capítulo se presenta el panorama sobre las principales características de los dueños de las empresas de MiPymes. La información es obtenida de la Encuesta Nacional de Mipymes 2017, dónde se analizan variables sociodemográficas como el sexo, la edad y nivel educativo, y se realiza una aproximación a la trayectoria de los empresarios.

La dirección de las empresas mipymes uruguayas es mayoritariamente masculina, con una participación de 65 % hombres y 35 % mujeres. Esta característica está asociada a la antigüedad de las firmas, pues cuanto más antigua es esta, menor es la presencia de mujeres al frente de la empresa. Por ejemplo, en el caso de las creadas antes del año 1981, la participación de las mujeres es del 16 %, mientras que en las empresas creadas luego de 2010 oscila entre 38 % y 40%.

El empresariado mipyme de Uruguay tiene una edad promedio de 47 años y un desvío de 11 años. En primera instancia esto se puede observar en el siguiente gráfico, donde se aprecia una fuerte concentración de datos en el rango de edades alrededor de la media y pocos en los extremos de la distribución.

Gráfico 1 - Distribución etaria de los empresarios. Año 2017



P. ¿Qué edad tiene el dueño?

Fuente: (Encuesta Nacional de Mipymes 2017).

Un indicador clave para comprender los niveles de desarrollo de los países, es el nivel educativo alcanzado por la población. En este caso se analiza el perfil educativo de los empresarios mediante el máximo nivel educativo alcanzado por el dueño de la empresa.

Como se observa a continuación, de los empresarios encuestados:

- **33 %:** Cuenta con educación terciaria o superior (incluye terciaria, universitaria y posgrado).
- **36 %:** Educación media superior.
- **19 %:** Educación media básica.
- **11 %:** Educación primaria.

Tabla 2 - Nivel educativo del empresariado según sectores de actividad y tamaño de la empresa (en %), año 2017

| | Tamaño | | | Sector de actividad | | | Sexo | | |
|--------------|--------|---------|---------|---------------------|----------|-----------|--------|-------|-------|
| | Micro | Pequeña | Mediana | Industria | Comercio | Servicios | Hombre | Mujer | Total |
| Primaria | 11 | 8 | 3 | 14 | 14 | 7 | 12 | 8 | 11 |
| Ciclo básico | 20 | 15 | 12 | 25 | 20 | 17 | 19 | 19 | 19 |
| Bachillerato | 36 | 36 | 34 | 41 | 39 | 32 | 37 | 34 | 36 |
| Terciaria | 29 | 35 | 43 | 18 | 22 | 39 | 27 | 34 | 30 |
| Posgrado | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 4 | 2 | 3 | 3 |
| No sabe | 2 | 3 | 5 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| Total | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Fuente: Elaboración propia con información de la (Encuesta Nacional de Mipymes 2017).

3.5 Fuerzas del Microentorno

Para poder comenzar a hablar del microentorno de marketing y cómo se relaciona y afecta a la empresa, primero debemos comprender enteramente a qué nos referimos con entorno de marketing. Cuando se habla del entorno de marketing, “se hace referencia a todos los participantes, tanto internos y externos a la empresa, que tienen la capacidad de afectar de alguna manera las relaciones de la empresa para con sus clientes. El entorno se puede subdividir en dos grandes categorías; microentorno y macroentorno” (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, pág. 66).

El microentorno se define como “los participantes cercanos a la compañía que afectan su capacidad para servir a sus clientes; es decir, la compañía misma, los proveedores, los intermediarios de marketing, los mercados de clientes, los competidores y los públicos” (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, pág. 66)

Ilustración 9 - Participantes del microentorno de marketing.



Fuente: (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012).

- **Proveedores:** Entre ellos se pueden diferenciar dos tipos de proveedores, los internos a la agencia, es decir los empleados fijos que proporcionan de su conocimiento y capacidades específicas para en conjunto lograr el producto deseado por el cliente. Pero también podemos identificar aquellos proveedores externos a la empresa, como pueden ser los programadores y desarrolladores de sitios web que se utilizan cuando se forma un equipo por fuera de la plantilla fija de la empresa, entre otros.
- **Intermediarios:** Los intermediarios suelen ser denominados también como la red de distribución de la empresa. Se podría pensar que en el caso de una agencia de marketing no existen intermediarios, ya que es la misma empresa quien hace su promoción. Esto puede dar a confusión, aunque sí existen intermediarios en este caso. En este caso, las plataformas o medios utilizados para hacer la promoción son quienes actúan como intermediarios para la agencia; son quienes proporcionan los medios y las herramientas necesarias para efectivamente hacer llegar el mensaje deseado al consumidor final.
- **Competidores:** Aquellas empresas que desarrollan y/o venden el mismo servicio o similar al de la empresa, pudiendo luego el mercado decidir entre la oferta de uno u otro.

- **Administración pública:** Este es un participante que puede pasar desapercibido para muchos sectores de la economía o empresas en particular, pero que en el caso de On Mango tiene un impacto significativo. La administración pública es quien se encarga de fijar las normas de apertura, impuestos y otros elementos que afectan a la empresa.

3.6 Análisis FODA

(Thompson, 2012) menciona que es importante hacer un examen general de los recursos y de la capacidad competitiva de las empresas, para poder así aprovechar las oportunidades comerciales futuras y prever o anticiparse a las amenazas del ambiente externo. Para ello, propone el uso del análisis FODA, en el cuál es posible reunir los elementos internos a la organización, como son las Fortalezas y las Debilidades, y los elementos externos a la misma, como son las Amenazas y Oportunidades del mercado.

3.6.1 Fortalezas

F1: Partir de un spin-off de una empresa establecida en el mercado con más de 10 años de experiencia: Los años de trayectoria de la empresa en el sector la hacen destacar frente a varios competidores más nuevos, siendo difícil encontrar agencias que superen la trayectoria de On Mango (excluyendo aquellas agencias de marketing tradicional que hayan sumado servicios de marketing online).

F2: Servicios de calidad: Los años de actividad han llevado a la empresa a poder ofrecer servicios de alta calidad ya que cuenta con el equipo necesario y los proveedores con altos niveles de calidad.

F3: Contar con cuentas bancarias en plaza y exterior: Los clientes en el mercado local pueden realizar los pagos tanto en cuentas bancarias en Uruguay cómo en el exterior. Aspecto imprescindible si se considera que se desea conseguir clientes en el exterior.

F4: Trabajo remoto con oficinas en WTC para reuniones con clientes y/o equipo: Los empleados de la agencia trabajan de forma remota la mayor parte del tiempo pero se disponen de oficinas en WTC Montevideo para reuniones de equipo o con clientes.

F5: Armar equipos a medida para clientes especiales – con cartera proveedores ampliar el equipo o formar un equipo nuevo acorde a las necesidades de nuevos clientes.

F6: Amplia cartera de clientes: On Mango posee una amplia cartera de clientes, tanto con los que trabaja en la actualidad así como con los que ha trabajado en el pasado pero aún mantiene contacto.

3.6.2 Oportunidades

O1: Aumento en la oferta de trabajadores en el rubro marketing/audiovisual: Dada la actual crisis económica muchas personas se ven obligadas a buscar nuevos trabajos en rubros en auge, cómo lo son los trabajos en medios digitales (diseño gráfico, programación, manejo de redes sociales, desarrollo de plataformas web y aplicaciones, etc.).

O2: Aumento en la necesidad de presencia y difusión online de empresas/negocios que antes no lo necesitaban: Al igual que sucede con el mercado de trabajadores, existe un notorio aumento de empresas o negocios que dada la complicada situación actual para operar físicamente, se ven obligados a reforzar su presencia en línea mediante páginas web, redes sociales u otros.

O3: Uruguay posee la velocidad de internet más rápida de Latinoamérica: Uruguay posee la velocidad de internet más alta de latinoamérica y ubicándose en el puesto 56 a nivel mundial, uno arriba del Reino Unido (EL Observador, 2019).

O4: Posibilidad de ofrecer servicios al exterior con exoneración de impuestos: Acorde con el decreto 780/008 se exonera de IVA a los servicios brindados hacia el exterior del país.

O5: Cambios en los hábitos de consumo post COVID19: Sin duda los hábitos de los consumidores han cambiado debido a la actual pandemia. Los consumidores se sienten mucho

más seguros y cómodos a consumir en línea; lo que presenta una oportunidad no solo para la agencia en sí, sino para los clientes de la misma, aumentando la demanda de los servicios ofrecidos por On Mango.

O6: Cierre de locales físicos: Dadas las medidas tomadas por el MSP, muchas empresas se han visto forzadas a cerrar sus tiendas físicas, obligándolas a desarrollar y optimizar sus tiendas en línea.

O7: Cartera de proveedores externos: Se dispone de una amplia cartera de proveedores disponibles en caso de necesitar ampliar/crear un equipo para un nuevo cliente.

3.6.3 Debilidades

D1: Hasta el momento no dispone de planes especiales para PYMES: Hasta el momento no se poseen de planes especiales orientados a PYMES o emprendimientos, por lo que la mayoría de las veces, se dejan de lado este tipo de solicitud de cotizaciones.

D2: No cuenta con oficinas de atención al público: A pesar de contar con oficinas para reuniones de equipo y/o clientes, las reuniones deben ser previamente agendadas, por lo que no es posible realizar el primer contacto con la empresa por parte del cliente de manera física.

D3: No se realiza promoción de la empresa: Hasta el momento, la empresa no realiza promoción de sus servicios. Todos los clientes que se reciben llegan de forma orgánica al sitio web de la agencia o se contactan a través de referidos.

D4: Precios por encima la competencia: Dada la alta calidad de los servicios brindados y los años de experiencia en el rubro, los precios de la agencia suelen estar por encima de la mayoría de los competidores.

D5: Imposibilidad de negociar con la mayoría de los proveedores (plataformas): La gran mayoría de las herramientas y plataformas utilizadas para crear y correr los anuncios, son propiedad de las plataformas en sí. Ej: Google Ads, para correr anuncios en Google. Facebook

Business, para correr anuncios en Facebook e Instagram. La posibilidad de negociar con cualquiera de estos proveedores es prácticamente nula.

A6: Alta rotación de empleados en el rubro: Existe una alta rotación de los empleados en este rubro, tanto cambiando para trabajar con la competencia o para brindar los servicios aprendidos como freelancers.

3.6.4 Amenazas

A1: Continúa aparición de competidores: Dada la alta cantidad de cursos relacionados a distintas áreas de marketing online y los bajos costos de operación de una agencia online, constantemente surgen nuevos competidores.

A2: Crisis económica mundial: La situación de pandemia que desató el COVID-19 afecta en gran medida a muchas empresas tanto a nivel local como internacional. La paralización total o momentánea de las actividades de algunos de los clientes, pone en riesgo la permanencia en el mercado o supervivencia.

A3: Precio del dólar en alza: El aumento y variabilidad del dólar pone en riesgo a muchas empresas cuyos ingresos son en moneda local pero deben luego pagar sus servicios de marketing en dólares.

A4: Alta rotación de empleados en el rubro: Existe una alta rotación de los empleados en este rubro, tanto cambiando para trabajar con la competencia o para brindar los servicios aprendidos como freelancers.

A5: Alto poder negociador de las plataformas: las plataformas que proveen de los programas y software para operar y crear los anuncios, no permiten negociar directamente con ellas. Las mismas reglas corren para todos los anunciantes.

A6: Alta competencia por RRHH: Existe una competencia por algunos cargos o servicios que los empleados puedan proveer. Cargos de dirección de proyectos (empleados con experiencia

en distintas plataformas) y conocimientos específicos como SEO, son algunos de los buscados por varias de las empresas en el mercado.

Tabla 3 - Matriz FODA

| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|--|---|
| | <p>F1: Partir de un spin-off de una empresa establecida en el mercado.</p> <p>F2: Servicios de calidad.</p> <p>F3: Contar con cuentas bancarias en plaza y exterior.</p> <p>F4: Trabajo remoto con oficinas en WTC para reuniones con clientes y/o equipo.</p> <p>F5: Agenda de proveedores en caso de necesitar ampliar/crear un equipo.</p> <p>F6: Amplia cartera de clientes.</p> | <p>D1: Hasta el momento no dispone de planes especiales para PYMES.</p> <p>D2: No cuenta con oficinas de atención al público.</p> <p>D3: No se realiza promoción de la empresa.</p> <p>D4: Precios por encima de la competencia.</p> <p>D5: Imposibilidad de negociar con la mayoría de los proveedores (plataformas).</p> <p>D6: Alta rotación de empleados en el rubro.</p> |
| OPORTUNIDADES | ESTRATEGIA FO | ESTRATEGIA DO |
| <p>O1: Aumento en la oferta de trabajadores en el rubro marketing/audiovisual.</p> <p>O2: Aumento en la necesidad de presencia y difusión online de empresas/negocios que antes no lo necesitaban.</p> <p>O3: Uruguay posee la velocidad de internet más rápida de Latinoamérica.</p> <p>O4: Posibilidad de ofrecer servicios al exterior con exoneración de impuestos.</p> <p>O5: Cambios en los hábitos de consumo post COVID-19.</p> <p>O6: Cierre de locales físicos.</p> <p>O7: Cartera de proveedores externos.</p> | <p>Penetración de Mercado (F1 - F2 - F6 - O2 - O5 - O6)</p> <p>Posicionamiento Online (F1 - F2 - F5 - O1 - O3 - O5 - O7)</p> <p>Branding Engagement (F1 - F2 - F6 - O2 - O7)</p> <p>Desarrollo de Mercado (F3 - F4 - O2 - O3 - O4 - O6)</p> | <p>Posicionamiento Offline (D1 - D2 - D3 - O3 - O5 - O7)</p> <p>Branding Awareness (D1 - D3 - O2 - O3 - O5)</p> <p>Branding Advocacy (D1 - D3 - D4 - O3 - O5)</p> <p>Clienting Estratégico (D1 - D2 - D3 - O2)</p> |
| AMENAZAS | ESTRATEGIA FA | ESTRATEGIA DA |
| <p>A1: Continúa aparición de competidores.</p> <p>A2: Crisis económica mundial.</p> <p>A3: Precio del dólar en alza.</p> <p>A5: Alto poder negociador de las plataformas.</p> <p>A6: Alta competencia por RRHH.</p> | <p>Desarrollo de Producto (F2 - F5 - A1 - A2)</p> | <p>Clienting Intratégico (D6 - A3 - A6)</p> |

Fuente: Elaboración propia.

3.7 Competidores

Cómo se ha mencionado ya en este informe, existen una gran cantidad de empresas que logran competir, directa o indirectamente, con los servicios que brindará On Mango Lite. Tratándose de un servicio, no solo existe competencia local, sino que está la posibilidad de que empresas extranjeras puedan proveer servicios en Uruguay y la región.

En este capítulo se incluirán empresas o agencias uruguayas y se dividirán en tres categorías principales. En un principio, aquellas agencias de publicidad tradicional, con gran trayectoria en el mercado que en algún momento ampliaron su cartera de servicios para ofrecer publicidad en medios digitales. Luego se mencionarán algunas de las agencias nativas digitales de renombre en la industria, ya sea por el reconocimiento en la calidad de sus servicios o por los años de trayectoria en el sector. Por último, se incluirán algunas de las pequeñas y nuevas agencias que hay en el mercado. Estas últimas, a pesar de no contar con el renombre de las anteriores, son las que generalmente ofrecen cotizaciones más bajas por lo que terminan siendo una amenaza para OML y el resto de las agencias.

Ilustración 10 - Logo Notable



Fuente: (Notable, 2020).

Notable:

La agencia de publicidad Notable es una de las más reconocidas en la industria en Uruguay, con trabajos que han sido reconocidos y premiados no solo en Uruguay, sino que en el exterior también. Su director, Pipe Stein, es reconocido en el ambiente y suele aparecer en conferencias y charlas del sector en Uruguay. Dicen ser *“la agencia más creativa. Para los anunciantes del Uruguay Notable es la agencia más creativa, la agencia líder y la de mejor planeamiento estratégico”* (Notable, 2020).

Ilustración 11 - Logo Young&Rubicam



Fuente: (Young & Rubicam SA, 2020).

Young & Rubicam SA:

“Young & Rubicam Brands es un conglomerado mundial de comunicaciones de marketing con sede en Nueva York, que opera en 76 países a través de 340 oficinas. El grupo Young & Rubicam trabaja para desarrollar el negocio de sus clientes, con una visión integral del concepto comunicación.” (Young & Rubicam SA, 2020). La empresa en Uruguay nace cuando la agencia hasta aquel momento llamada MADD se une con Y&R Global, *“el 1º de enero de 1998 MADD se transforma en Young & Rubicam Uruguay incorporando a su cartera de clientes las marcas globales de la red.”* (Young & Rubicam SA, 2020).

Ilustración 12 - Logo Pimod



P I M O D

Fuente: (Pimod, 2020).

Pimod:

Pimod dice ser “La primera agencia integral que nació digital” (Pimod, 2020). Aunque a pesar de haber nacido orientada al mundo y la publicidad digital, ofrecen servicios no solo digitales sino en medios tradicionales. *“Desde PIMOD nacen estrategias y campañas de publicidad que viven en vía pública, radio, prensa, internet, TV.”* (Pimod, 2020).

Ilustración 13 – Logo Atómica



A T Ó M I C A

Fuente: (ATÓMICA, 2020).

ATÓMICA:

La agencia Atómica se enfoca en la consultoría y en el desarrollo de estrategias digitales. Cuentan con más de 14 años de experiencia en el rubro y dicen tener la capacidad de *“Potenciar marcas a través de campañas orientadas a resultados y nos convertimos en un socio estratégico para lograr el cumplimiento de los objetivos de cada cliente.”* (ATÓMICA, 2020).

Ilustración 14 - Logo Wasabi



Fuente: (Wasabi, 2020).

Wasabi:

Agencia de marketing digital fundada en 2010. *“Somos comunicadores inquietos, diseñadores creativos y analistas dinámicos que entendemos la importancia de la estrategia y el protagonismo de las nuevas generaciones en un mundo tecnológico. Nacimos como empresa en 2010, cuando en Uruguay el marketing digital era un campo pequeño que empezaba a brotar con fuerza. Desde entonces, trabajamos para ser la mejor inversión en publicidad de nuestros clientes”* (Wasabi, 2020).

Ilustración 15 - Focus



Fuente: (Focus Marketing, 2020).

Focus:

Focus Marketing es una empresa con énfasis en las redes sociales que busca adaptar los negocios a la era digital con la visión de *“Mejorar la calidad del servicio que pueden ofrecer nuestros clientes, basándonos en tres pilares: profesionalismo, creatividad e innovación, con el fin de convertirse en la empresa líder en el sector del Marketing Digital”* (Focus Marketing, 2020).

Tabla 4 - Analisis de redes sociales y publicidad de la competencia

| Agencia | Seguidores | | | ¿Actualmente corre anuncios? | |
|----------------------------|------------|----------|---------|------------------------------|--------|
| | Instagram | Facebook | Twitter | Facebook | Google |
| Notable | 1646 | 4708 | 3332 | No | No |
| Young & Rubicam | - | 189875 | 2038 | No | No |
| Pimod | 2069 | 7675 | 3585 | No | Si |
| Atómica | - | - | - | No | No |
| Wasabi | 3658 | 4142 | 1132 | No | No |
| Focus | 854 | - | - | No | No |

Fuente: Elaboración propia.

4 Investigación

A modo de contar con información acertada para la realización de un correcto plan de comunicaciones integradas, es necesario realizar una investigación que permita determinar con exactitud la situación actual del mercado y cómo la empresa puede aprovechar sus fortalezas para promocionar correctamente sus nuevos paquetes. Es para esto que se realizará una investigación de mercado que permitirá *“la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing”* (Malhotra, 2008, pág. 7).

4.1 Tipo de Investigación

Se pretende realizar la investigación con varios fines. En principio se desea identificar la autopercepción sobre conocimientos de marketing por parte de los posibles clientes. También se intentará conocer cuáles han sido las anteriores experiencias de los encuestados con otras agencias de marketing online con las que hayan trabajado antes, en caso de que corresponda. Luego, entre otras preguntas, se preguntó qué aspectos son aquellos que los clientes destacan por parte de una agencia al momento de comenzar a trabajar con ella para así aplicar algunos de los resultados en este nuevo proyecto.

Entre los tipos de investigación se utilizaron elementos de investigación exploratoria. Este tipo de investigaciones ofrecen un primer acercamiento al problema que se pretende estudiar y conocer. Se realiza para conocer el tema que se abordará, lo que nos permita “familiarizarnos” con algo que hasta el momento desconocíamos.

Tal como lo plantea Adriana Fassio, *“en general, los estudios exploratorios se realizan cuando se conoce muy poco sobre el fenómeno que nos interesa. Este tipo de estudios sirve para identificar los conceptos y/o variables más relevantes relacionadas con el objeto de estudio y también, en algunos casos, para desarrollar nuevos instrumentos de investigación”*. (Fassio, Pascual, & Suarez, 2002, pág. 1).

Los resultados de este tipo de tipo de investigación nos dan un panorama o conocimiento superficial del tema, pero es el primer paso inevitable para cualquier tipo de investigación posterior que se quiera llevar a cabo.

Además, para conocer cuáles son algunos de los elementos a priorizar por parte de los clientes al momento de elegir una agencia, se utilizaron elementos de investigación descriptiva. *“El principal objetivo de la investigación descriptiva es describir algo, por lo regular las características o funciones del mercado” (...). La Investigación descriptiva se utiliza para: (...) Describir las características de grupos pertinentes, como consumidores, vendedores, organizaciones o áreas del mercado”* (Malhotra, 2008).

4.2 Recopilación de Información

Para la correcta recopilación de información se utilizó un cuestionario, *“el cual se usa para garantizar un enfoque ordenado y estructurado de la recopilación de datos”* (Gates, McDaniel, & Gates, 2016, pág. 55).

Para la investigación se desarrollaron y tomaron fuentes de investigación primaria, es decir aquellas que constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano (Dankhe & Fernández-Collado, 1986).

También se tomaron fuentes secundarias, aquellas que *“son compilaciones, resúmenes, y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular (son listados de fuentes primarias)”* (Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista, 2014, pág. 23). Es decir que contienen información y resultados obtenidos por terceros que permiten aportar conocimiento o valor a la investigación propia. Un ejemplo de esto es la utilización del Perfil del Internauta Uruguayo, aunque cabe destacar que dicha fuente contiene información “pre-pandemia”, por lo que los datos allí proporcionados no deben ser tomados como exactos.

Así es que, es necesario establecer el perfil del consumidor de la agencia, para esto se debe destacar que el servicio ofrecido es un servicio B2B (*El B2B es el acrónimo de business to*

business, que se refiere a los modelos de negocio en los que las transacciones de bienes o la prestación de servicios se producen entre dos empresa”) (Luna, 2018), por lo que al hablar del cliente de la agencia no necesariamente se hace referencia a un perfil de persona, sino a un perfil de empresa. Es por esto que se toma información del tipo secundaria que nos permitirá tener un perfil demográfico y conductual de las características que tienen los propietarios de este tipo de empresas a las cuales la agencia apuntará.

4.3 Muestra de la Investigación

Según la información proporcionada por la Encuesta Nacional de MIPYMES Industriales y de Servicios 2017, hasta el la fecha de la misma, existían 151.910 empresas con las características suficientes para ser englobadas dentro de este tipo de empresas.

Dada la actual crisis sanitaria, muchas de las empresas se han visto afectadas, viendose reducida la demanda de sus productos y/o servicios. Esto no solo parte de una suposición inicial, ya que se vió que un 56% de las industrias en Uruguay debieron reducir su producción a menos de un mes del primer caso de coronavirus en el país (El País, 2020). Los numeros son similares en España por ejemplo, donde un 60% de las empresas se vieron afectadas por la pandemia (El País - España, 2020).

Es así que para la muestra de la investigación se tomará aproximadamente un 40% del total de mipymes registradas. Mediante la herramienta del Grupo Radar para calcular el tamaño de la muestra de la investigación, se pudo determinar que la muestra debe ser a 96 personas, para de esta manera llegar a resultados admitiendo un 10% de margen de error.

Ilustración 16 - Muestra de la investigación

Para una población total de 60800 y un margen de error de 10 %, la muestra deberá ser de **96** personas.

[Volver](#)

Fuente: (Grupo Radar, 2020).

5 Análisis de datos

En este capítulo se analizarán los datos obtenidos con las respuestas de los participantes del cuestionario. En lugar de dar las respuestas específicas a cada una de las preguntas realizadas, cosa que puede volverse tedioso y no aportar realmente mucho valor a la investigación y los resultados que se desean obtener, se realizaron cruces entre las distintas respuestas, para poder obtener así información que resulte más valiosa al momento de tomar decisiones para el proyecto.

Uno de los aspectos que se tomó mas en cuenta y el cual se utilizó para filtrar y ordenar varias de las respuestas, fue la franja etaria de los participantes. De esta manera se pudo diferenciar los posibles comportamientos de los distintos grupos de clientes, logrando obtener información más detallada sobre cómo luego apuntar a cada uno de estos segmentos de clientes. Cabe destacar que la recolección de respuestas se detuvo al alcanzar las 97 respuestas.

Las preguntas de la 1 a la 3 buscaban responder las incógnitas sobre el sexo, edad y nivel máximo de estudios de los participantes. Vale la pena destacar que en el cuestionario aparecían opciones, como puede ser el segmento de edad “menor de 18 años”, que no obtuvieron participantes. Segmentando los resultados en función a la edad de estos, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 5 - Sexo y Nivel educativo de los participantes según franja etaria (en %)

| Edad | Sexo | | Nivel Educativo | | |
|---------------------------|--------|-------|-----------------|-----------|----------|
| | Hombre | Mujer | Bachillerato | Terciario | Posgrado |
| Entre 18 y 26 años | 24.7 | 34 | 7.2 | 50.5 | 1 |
| Entre 27 y 35 años | 3.1 | 0 | 1 | 2.1 | 1 |
| Entre 36 y 50 años | 2.1 | 4.1 | 2.1 | 2.1 | 2.1 |
| Entre 51 y 65 años | 5.2 | 21.6 | 4.1 | 16.5 | 5.2 |
| Mayor de 65 | 5.2 | 0 | 2.1 | 0 | 3.1 |

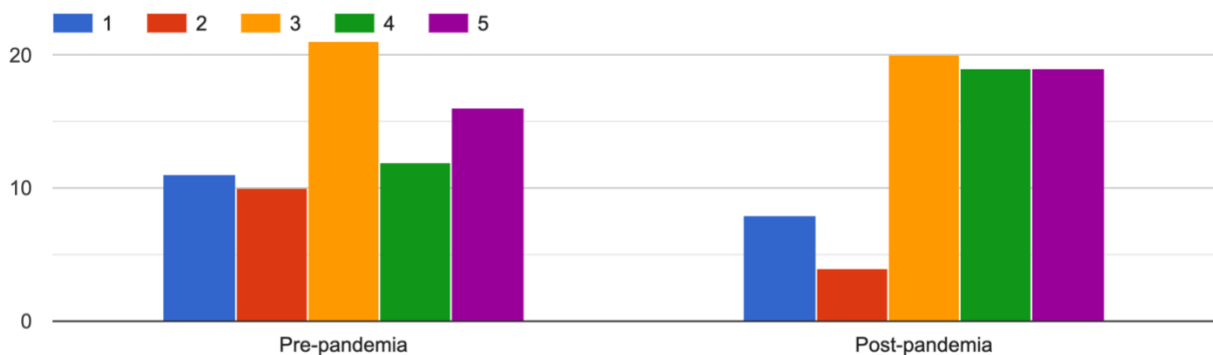
Fuente: Elaboración propia.

Otra de las preguntas interesantes, era saber cómo se sentían los participantes al momento de realizar compras online. ¿Es algo que hacen frecuentemente o prefieren evitarlo? Además, se

les preguntó cual era su confianza realizando dicha actividad, antes de la pandemia de COVID-19 y luego de la pandemia, para analizar si había habido algún cambio en los hábitos de compra de los consumidores.

Gráfico 2 - Confianza de los participantes al comprar por internet. Pre y post pandemia

¿Qué tan seguro/a se siente realizando compras online? Nos importa su opinión pre-pandemia y post-pandemia (siendo 1 nada seguro/a y 5 muy seguro/a)



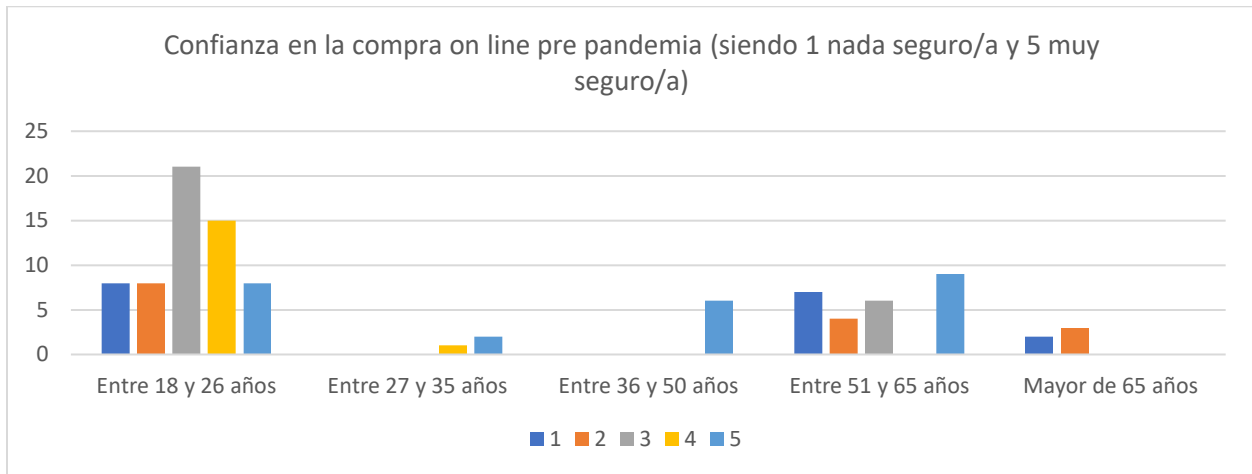
Fuente: Google Forms.

Las graficas representadas arriba, son las proporcionadas por Google Forms, dónde uno podría afirmar que hubo un cambio en la confianza de los participantes al momento de realizar compras online antes y después de aparecida la pandemia y todo lo que ella implica respecto al consumo.

Pese a estos resultados, se analizaron más profundamente los datos para evaluar cual había sido la diferencia en las gráficas, si se tomaran en cuenta las edades de los participantes.

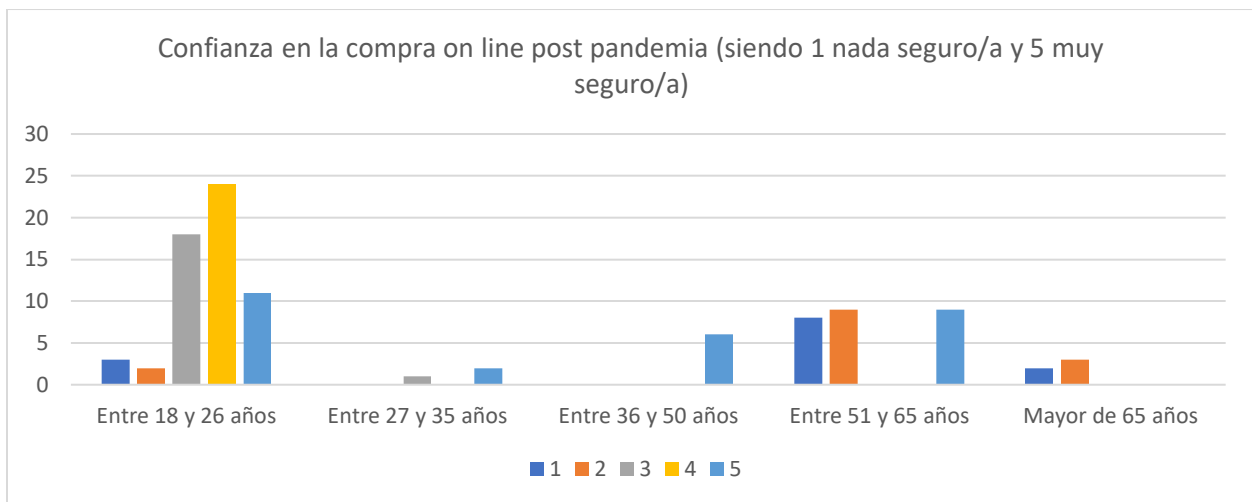
Uno podría pensar que, entre los consumidores más jóvenes no debería haber mucha diferencia entre su comportamiento pre y post pandemia, ya que se podría asumir que son nativos digitales acostumbrados a consumir online. Mientras que, por otra parte, se podría creer que el aumento en la confianza al momento de realizar compras online se vería reflejado en aquellas generaciones más grandes.

Gráfico 3 - Confianza de los consumidores en compras online pre-pandemia



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4 - Confianza de los consumidores en compras online post-pandemia



Fuente: Elaboración propia.

Sorprendentemente, los resultados obtenidos por las gráficas anteriores descartan las hipótesis o creencias que se habían planteado. Entre los jóvenes, se ve una clara disminución en las opciones “1” y “2” y un incremento en el resto de las opciones, por lo que se puede afirmar que este grupo etario confía más al momento de hacer compras online ahora, comparado a como se sentían antes de la pandemia.

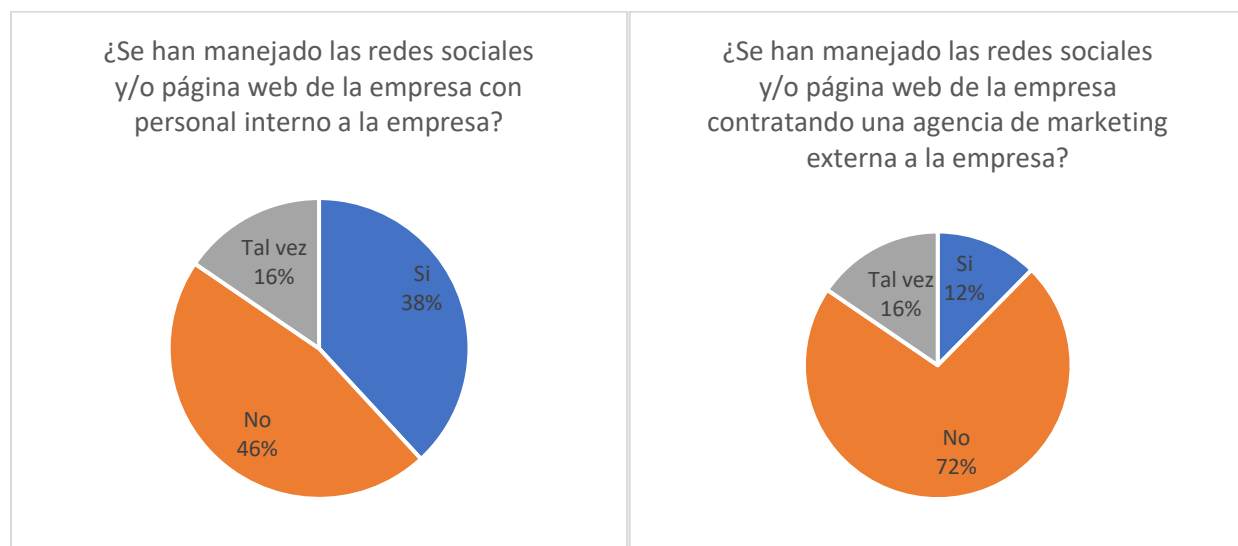
Por el contrario, entre aquellas personas entre 51 y 65 años, se ve un comportamiento opuesto. Aquellas personas que se sentían seguras al momento de comprar online pre-pandemia

continúan teniendo la misma sensación (valoraciones 4 y 5). Pero entre aquellos que no se sentían muy seguros con este método de compra, parece haber habido un impacto negativo luego de la pandemia. Todos aquellos que había puntuado “3” en primera instancia, bajaron un punto su calificación de confianza, y uno de los que se posicionaba en “2”, bajó a “1”.

Esto llamó mucho la atención y da la posibilidad de hacer una nueva investigación de porqué sucedió esto. ¿Acaso podrá explicarse este fenómeno por posibles malas experiencias al momento de consumir online durante la pandemia?

Otras dos preguntas muy interesantes de analizar eran las siguientes; ¿Se han manejado las redes sociales y/o página web de la empresa con personal interno a la empresa? Y ¿Se han manejado las redes sociales y/o página web de la empresa contratando una agencia de marketing externa a la empresa? Obteniendo los siguientes resultados:

Gráfico 5 - Resultados preguntas 9 y 10



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados aquí obtenidos son bastante interesantes de observar. Ante la primera pregunta, el 38% de los participantes respondió que si, efectivamente se han manejado las redes sociales

y/o pagina web de la empresa por los empleados de la empresa, mientras el 46% informó que no.

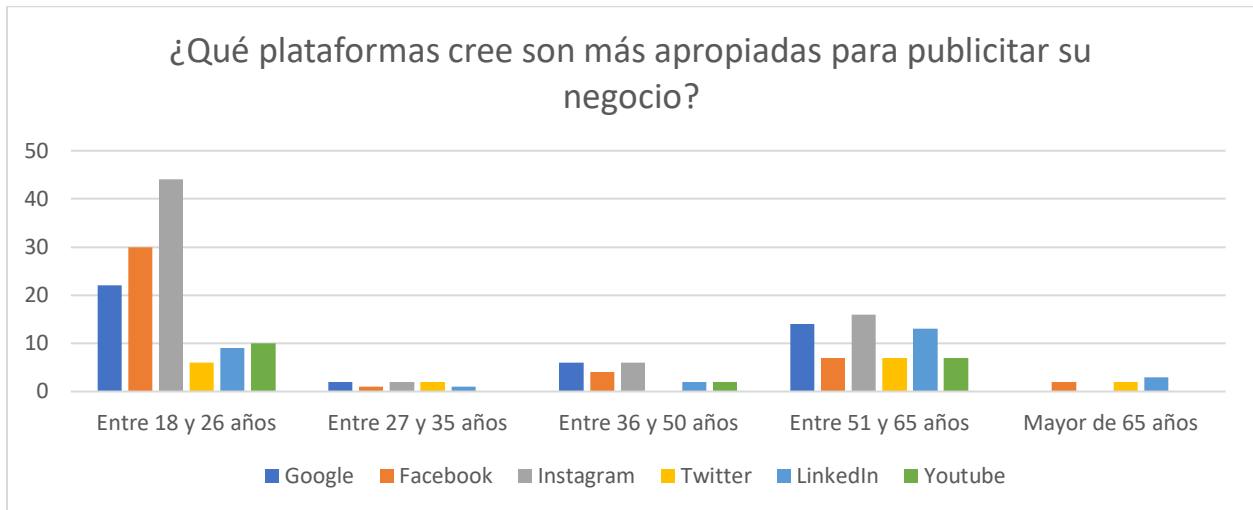
Lo interesante surge al ver que, ante la segunda pregunta, más de el 70% de los participantes afirman no haber utilizado una agencia de marketing. Ya sea porque las herramientas digitales de la empresa no se habían utilizado previamente, o porque las maneja alguien interno a la empresa.

Esto presenta una gran oportunidad, pues sabemos que 7/10 personas no han recurrido a este tipo de servicios, por lo que es un segmento interesante al cual se puede apuntar, para demostrar la efectividad que tiene relevar estas tareas a una agencia con los conocimientos necesarios para derivar en los mejores resultados posibles.

Otra de las preguntas hacía referencia a que plataformas consideraba la persona más apropiadas para promocionar su negocio. Las opciones eran: Google, Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn y YouTube.

Algo que interés, era ver como variaban las respuestas de según la franja etaria de los participantes, para luego ver que similitudes y diferencias existían entre los diferentes grupos. Los resultados fueron los siguientes;

Gráfico 6 - Redes preferidas para promocionar el negocio del participante, según franja etaria



Fuente: Elaboración propia.

De aquí se pueden sacar algunas de las siguientes conclusiones; como uno podría suponer, entre los jóvenes de 18 a 26 años, las plataformas más elegidas para promocionar su empresa fueron Instagram, Facebook y Google, en ese orden.

Otro dato interesante es ver los resultados obtenidos en la franja de 51 a 65 años. Uno podría pensar que Facebook es una plataforma muy utilizada por este grupo, por lo que seleccionarían esta opción. Pues no fue así, se puede ver que al igual que entre los jóvenes, la opción más elegida fue la de promocionar su empresa en Instagram, dejando a Facebook de lado con menos de la mitad de las selecciones que tuvo Instagram.

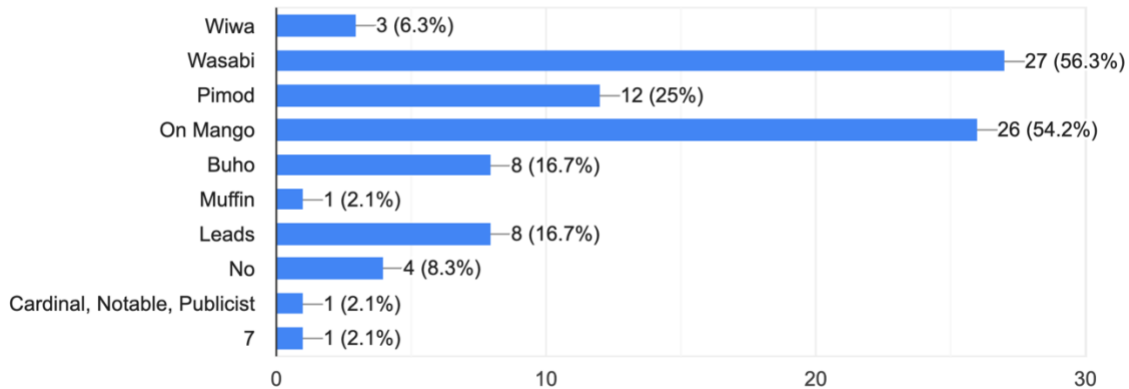
Otro aspecto muy interesante, es ver la importancia que le da cada grupo etario a la plataforma LinkedIn. Tan solo 9 jóvenes seleccionaron esta red para promocionar su negocio, mientras que, entre los adultos de 51 a 65 años, 13 seleccionarían la red social de trabajo.

Otra pregunta interesante de analizar fue al preguntarle a los participantes que agencias de las listadas, había oído hablar o conocían directamente. Además de poder incluir en los resultados, otras que quisieran. Los resultados fueron los siguientes;

Gráfico 7 - Pregunta n.7 del cuestionario

¿Ha oído usted hablar de alguna de las siguientes agencias de marketing online?

48 responses



Fuente: Google Forms.

Lo curioso de las respuestas a la pregunta anterior, es que entre las opciones ya disponibles para que los participantes seleccionaran, se incluyó adrede la opción “Leads”, que en la realidad no existe. Esta opción, de una agencia que en realidad no existe, fue la cuarta opción más votada, por lo que pone en duda el real conocimiento de las agencias en el mercado por parte de los consumidores, o si solamente seleccionaban nombres según que tanto les parecía que podría existir una agencia con dicho nombre.

Por último, se hizo la siguiente pregunta; ¿Qué características/servicios/actividades considera son imprescindibles que tenga una agencia de marketing online con la que usted trabajaría? La idea era obtener conceptos claros de que es lo que realmente los participantes buscarían en una agencia en caso de solicitar servicios a la misma, para luego tomar sus recomendaciones y aplicarlas de alguna manera en cómo On Mango Lite ofrecerá sus servicios.

Entre las respuestas se pueden observar algunas como;

- Agilidad e inmediatez.
- Cercanía, respeto por la privacidad y valores en común.
- Conocer características del cliente.
- Creatividad, respuesta rápida, datos certeros para la toma de decisiones.
- De trato amigable, personalizado con cliente.

- Espacio para, demostraciones pilotos, accesibilidad, buena imagen/presencia, no cambiar constantemente a los empleados, transmitir correctamente lo que se pide, escucha.
- Know-how.
- Mostrar instancias para feedback de los clientes.
- Originalidad y buena disposición.
- Proactividad.
- Que brinde opciones, y que la agencia se ponga en el lugar del cliente (empresa) con sus necesidades. Apaciguar el cambio si así lo hubiera.
- Que conozca el rubro y como llegar al público objetivo.
- Que logre una presencia digital fuerte a través de las redes sociales y página web, y a su vez lograr brindar asesoría para saber como reinventar el negocio.
- Resultados favorables.
- Seriedad y compromiso.
- Trabajo en Agencia de publicidad. Honestidad, compromiso y expertise en performance y branding. Potencial creativo e innovador, estar actualizados con las posibilidades que ofrecen los medios para pautar online.

6 Objetivos

Es imprescindible establecer preguntas claras para la investigación, para que ayude a determinar factores clave al momento de desarrollar los planes de marketing correspondientes para la promoción de los nuevos paquetes a ofrecer por la agencia. Es así que los “...objetivos bien formulados sirven como guía de caminos en la ejecución del proyecto de investigación.” (McDaniel & Gates, 2016, pág. 75)

6.1 Objetivo General

Desarrollar el spin-off On Mango Lite (a partir de ahora OML) apuntado a las mipymes y atendiendo las necesidades que la nueva normalidad post-pandemia. Logrando así una demanda constante en el segundo semestre de 2020.

6.1.1 Objetivos Específicos

- Objetivo específico 1: Obtener al menos 5 clientes del plan básico en el segundo semestre de 2020.
- Objetivo específico 2: Obtener al menos 3 clientes del plan popular en el segundo semestre de 2020.
- Objetivo específico 3: Obtener al menos 1 cliente del plan premium en el segundo semestre de 2020.

6.1.2 Objetivos de Comunicación

6.1.2.1 Objetivo General 1

Posicionar a On Mango Lite como la agencia de referencia y confianza para las mipymes que deseen insertarse en el mundo en línea, en el segundo semestre de 2020.

Objetivos Específicos

- Objetivo específico 1: Desarrollar el posicionamiento en línea de OML en el segundo semestre de 2020.
- Objetivo específico 2: Desarrollar el posicionamiento “off line” de OML en el segundo semestre de 2020.

6.1.2.2 Objetivo General 2

Desarrollar el branding corporativo de On Mango Lite para el segundo semestre de 2020.

Objetivos Específicos

- Objetivo específico 1: Desarrollar el branding awareness de OML para el segundo semestre de 2020.
- Objetivo específico 2: Desarrollar el branding engagement de OML para el segundo semestre de 2020.
- Objetivo específico 3: Desarrollar el branding advocacy de OML para el segundo semestre de 2020.

6.1.2.3 Objetivo General 3

Fidelizar clientes de On Mango Lite para el segundo semestre de 2020.

Objetivos Específicos

- Objetivo específico 1: Desarrollar una cartera de al menos 10 clientes de OML para el segundo semestre de 2020.
- Objetivo específico 2: Fidelizar a los clientes que se obtengan, logrando que éstos den referencias de OML a al menos 3 futuros clientes para el segundo semestre de 2020.

7 Público Objetivo

Para hacer una correcta promoción de los servicios que On Mango Lite ofrecerá, es necesario que previamente se fije correctamente el/los públicos objetivos a los cuales la empresa apuntará. Dicho público aquel al cual la empresa dirige sus acciones de comunicación e intentará venderle su producto o servicio, por lo que *“cada público demandará un lenguaje, una imagen, un precio y unos canales de comunicación y distribución distintos”* (Borges, 2020).

Aunque, ¿porqué es importante determinar cual es el público objetivo o mercado meta al cual la empresa apuntará? Si esto no se hace, muchas veces, al hacer una promoción masiva, las personas no se sienten identificadas con las acciones y contenidos con los que se les apunta, haciendo que no sientan una necesidad real por el producto o servicio el cual se le intenta vender.

“Los mensajes “para todo público” no existen, pues llegan con mayor fuerza a ciertos grupos y con menor o nulo a otros, contradiciendo su carácter de “todo público”. En algunos casos, la difusión masiva genera ineficiencia en las inversiones” (Solano, 2008).

Según Kotler & Armstrong, el público objetivo o mercado meta se define como el *“conjunto de todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a tener la capacidad para realizar un intercambio para satisfacer esa necesidad o deseo”* (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012). Es así que de las anteriores definiciones se logra esclarecer que la empresa deberá crear planes de comunicación específicos para cada conjunto de clientes que compartan ciertas características en común.

7.1 Público Primario

El público primario son aquellas personas para quienes se crearán las estrategias y las acciones según los objetivos planteados, puesto que para ellos es dirigido y segmentado el producto. Se busca obtener su atención para crear el deseo y que terminen comprando. En este caso, tratándose de un servicio B2B, el público o mercado primario al cual la agencia apuntará son todos aquellos dueños, gerentes y/o altos cargos en las empresas, con poder de decisión en el

proceso de toma de decisiones sobre si contratar o no a una agencia externa para las tareas de marketing online de la empresa.

7.2 Público Secundario

El público secundario son quienes se pueden también llamar como clientes potenciales. Son aquellos clientes que, aunque el producto o las promociones no estén dirigidos directamente para ellos, pueden estar al alcance del mismo o en un futuro terminar comprándolo. En este caso, el público secundario serán todas aquellas personas no incluidas en el público primario que por una u otra razón vean las promociones de On Mango Lite a pesar de no ser los receptores principales del mensaje, aunque en algún momento puedan mostrar algún interés por el servicio.

8 Estrategias de Comunicación

8.1 Posicionamiento

Según Kotler y Armstrong (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012), el posicionamiento es lograr que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores en relación con los productos de la competencia.

8.1.1 Posicionamiento Offline

Pese a que la gran mayoría de los esfuerzos de marketing de la empresa, serán mediante medios digitales, no solo dando difusión de On Mango Lite y los servicios que ofrecerá, sino que también demostrando a los potenciales clientes como la agencia trabaja; es importante posicionarse en medios tradicionales para llegar a una mayor audiencia, o a aquella audiencia que no frecuenta dichos medios pero que aún pueden influir en la toma de decisiones de los potenciales clientes a los cuales se apuntará.

Durante la última década el marketing online ha tomado relevancia en las estrategias de comunicación de las empresas; es que Internet y las redes sociales lo han hecho posible. Pese a esto, nunca hay que dejar de lado el marketing tradicional, u offline, ya que éste siempre es clave en toda estrategia de comunicación.

Algunos de los medios de difusión o técnicas que se podrían utilizar para posicionar y dar a conocer a On Mango Lite en los medios offline pueden ser:

- **Anuncios en medios masivos:** Anunciar a la empresa en medios tradicionales como lo pueden ser radio o televisión sigue siendo una opción para las empresas que cuentan con los recursos necesarios para hacerlo. Es más difícil cuantificar el impacto que estos anuncios tienen en las ventas de la empresa, pero es innegable que agrega el factor de credibilidad ya que los usuarios ven el anuncio en fuentes en las cuales confían y consumen diariamente.

- **Directorios comerciales:** Formar parte en distintas bases de datos y no deja de ser una manera de llegar a más público.
- **Patrocinio o participación en eventos:** Esta es una manera de dar a conocer a la empresa de una manera que no todos los competidores considerarán. Formar parte de grandes eventos de tecnología e innovación podría darle una gran ventaja a la agencia, dandola a conocer directamente entre quienes podrían ser su público objetivo y con la oportunidad de dirigirse a ellos de una manera directa y personal.

8.1.2 Posicionamiento Online

Este será quizás una de las estrategias más importantes para On Mango Lite. El posicionamiento online y dar a conocer los servicios que ofrece, en los medios en los cuales es experto es una manera de mostrar a los clientes potenciales las cualidades de la agencia y la calidad con la que realiza sus trabajos.

La comunicación online tiene innumerables beneficios, así es que podemos mencionar que es uno de los medios de comunicación donde el *ROI* (retorno sobre la inversión) suele ser más alto, dada la gran capacidad de análisis sobre las campañas y sus resultados.

El posicionamiento online permite segmentar el público a un nivel de detalle que pocos otros medios lo permiten. Logrando así segmentar al público en distintos grupos muy precisos y logrando dar con el mensaje adecuado para cada uno de estos segmentos.

Para el posicionamiento online de la agencia se utilizarán técnicas de SEO, SEM y PPC:

- **SEO** son las siglas de **search engine optimization**, una modalidad de marketing digital que se enfoca en mejorar la posición de un sitio web en los resultados de búsqueda orgánicos de Google, Yahoo y Bing. Estos motores de búsqueda disponen de unos algoritmos que rastrean las webs más adecuadas para búsquedas concretas: zapatería en Londres, restaurante barato en Times Square, etc. (Ecommerce Nation, 2019).

- *El **SEM (search engine marketing)** es un concepto mucho más amplio que el anterior, ya que engloba la investigación, la publicidad y el posicionamiento de un sitio web en los motores de búsqueda, entre otras estrategias. Su objetivo es lograr la máxima visibilidad para las empresas y mejorar sus conversiones (ventas) en internet (Ecommerce Nation, 2019).*
- *Para entender el significado de **PPC**, debemos saber que estas siglas aluden a **pay per click**. En este tipo de anuncios digitales, las empresas anunciantes no pagan por impresiones sino por clics.*

La mayoría de las veces, la búsqueda pagada de PPC se usa para dirigir tráfico a una página web y generar algún tipo de conversiones (ventas, leads, etc.). Los anuncios PPC, ideales para empresas B2B y B2C, pueden encontrarse a la derecha de motores de búsqueda como Google o antes de los resultados de las SERPs (resultados de búsqueda orgánica). Así pues, los anuncios PPC se integran en el marketing SEM, siendo una de sus herramientas publicitarias” (Ecommerce Nation, 2019).

8.2 Branding

El branding corporativo se puede definir como *“la estrategia capaz de posicionar una marca como referencia y situarla por encima del resto. La marca corporativa de una compañía reúne todos los valores que hay detrás de ella, todo aquello que inspira la creación de sus productos o servicios, y que hace que sea una empresa diferenciada y destaque entre otras empresas que ofrecen lo mismo.”* (Ortiz, 2020).

Es así que el objetivo de las siguientes estrategias será el de crear una imagen de marca para On Mango Lite, manteniendo su relación con la agencia madre On Mango, pero dejando claro que se trata de una rama distinta, que intentará ayudar a las pequeñas empresas y emprendimientos a conseguir sus objetivos de marketing.

8.2.1 Branding Awareness

El *“Brand Awareness o conciencia de marca es una métrica que mide cuánto y cómo una marca es reconocida por los consumidores. El objetivo es hacer una marca ganar notoriedad, ser bien recordada por el público y volverla distinta para el mercado”* (Coutinho, 2017). Se trata de una de las métricas o características más importantes del marketing relacionado a la marca.

Otro de los aspectos importantes del branding awareness se puede ver cuando una marca logra que las personas se acuerden de ella o la relacionen directamente con el producto/servicio que ofrecen con una característica o símbolo.

Un claro ejemplo de ello puede darse con un producto muy conocido en Uruguay. El comunmente llamado *Agua Jane*, muchas personas y familias enteras suelen referirse a este producto como el producto en sí, cuando realmente *Jane* es la marca de hipoclorito de sodio que ha logrado posicionarse como líder en la cabeza de la mayoría de los consumidores de este producto. Algo similar pasa cuando muchos consumidores dicen *Elite* en vez de pañuelos desechables o *Gillette* en lugar de láminas para afeitarse.

8.2.2 Branding Engagement

“Con el Brand Engagement, proporcionamos experiencias de marca, dotamos de valor las vidas de los consumidores y potenciamos las relaciones entre estas marcas y sus consumidores. En cada punto de contacto, la marca se ve obligada a reafirmar su promesa y a crear una relación más allá de una sola compra, conseguir fidelizar al cliente, al máximo (...). Algunos clientes sólo compran. Pero otros realmente conectan con la marca. Estos clientes te quieren. No pueden imaginar la vida sin ti...” (López, 2020).

Es así que se puede decir que el brand engagement es el compromiso que tienen las personas, preferentemente los consumidores, para con una marca; aunque yendo más allá de la compra del producto o servicio en sí. Engloba la interacción constante, confianza, e incluso compartir los valores, percepciones y mensajes de la marca o compañía.

Aunque esto no es algo que sucede de la noche a la mañana. Una empresa puede pensar en realizar ventas con consumidores con los cuales se acaba de contactar, o aquellos que, ante la necesidad de su producto y servicio, lo encuentran y consumen instantáneamente.

Pero para lograr tener engagement con una audiencia, es necesario pensar en estrategias a largo plazo, que se traduzcan en relaciones duraderas basadas en experiencias de compra. On Mango Lite deberá encontrar maneras y estrategias para fidelizar a sus consumidores, haciéndolos sentir parte importante de la empresa, pues, al final de todo, ellos son una parte importante de los stakeholders de la empresa.

8.2.3 Branding Advocacy

Una excelente definición para entender lo que brand advocacy significa, dice que *“El Brand Advocacy es un fenómeno de marketing que consiste en crear adeptos a una marca, personas que sienten devoción por ella y están dispuestos a transmitirlo a través de todos sus canales. Su pilar fundamental son los Brand advocates o defensores de marca, personas capaces de crear una actitud positiva alrededor un producto o marca, fomentando así el compromiso de los potenciales clientes en el mercado. Se consideran los clientes más leales y comprometidos con una empresa, y se han convertido en una herramienta fundamental en el actual marketing, capaces de aumentar la visibilidad, mejorar la reputación y multiplicar las ventas de una marca.”* (Influencity, 2018).

Al comprender la anterior definición, parecería ser algo muy similar al brand engagement, pues lo es. La diferencia que se logra encontrar entre ambos términos, es que con el brand engagement, se logra crear una comunidad e interacción por parte de los consumidores o los pertenecientes a este grupo. El brand advocacy lleva este sentimiento a un nivel mas allá, haciendo que esta comunidad no solo interactúe y se sienta identificada con la marca, sino que logrando que estos se vuelvan fieles defensores de la misma. Logrando así aumentar, por ejemplo, las ventas.

Aunque, ¿cómo puede hacer una empresa para conseguir este tipo de consumidores? Para esto es necesario referirnos a los brand advocates, o defensores de la marca. *“Los brand advocates*

son prescriptores de la marca, crean afinidad con sus valores, fortalecen su imagen y contribuyen a su crecimiento” (Influencity, 2018).

Existen ciertos planes o posibles pasos a seguir, que la empresa deberá alizar para lograr conseguir este tipo de fieles consumidores y participantes; entre ellas:

- Ni hablar, se debe brindar un servicio de calidad.
- La marca se debe involucrar con su comunidad y advocates.
- Analizar y compartir contenido o información útil enviada por los usuarios.
- Recompensar a los usuarios más fieles.
- Crear programa de referidos (referrals), donde aquellos clientes que deriven a nuevas ventas obtengan beneficios por su participación en la misma.

8.3 Clienting

Antes de entrar en detalle sobre el clienting estratégico e intratético, es de vital importancia entender el porqué de estas cosas, cuales son sus beneficios y en que se basan. *“Las economías de la lealtad, tanto en clientes como en empleados, pueden ser una forma de crear valor añadido a los accionistas. Dichas economías son el resultado de crear en el mercado un valor percibido superior, a clientes y a empleados. Para lograr un valor percibido superior –a un coste competitivo– necesitamos un modelo de dirección que destaque cuatro aspectos: primero, las habilidades para identificar a los buenos clientes y empleados; en segundo lugar, la capacidad para hacerles ofertas y propuestas de valor personalizadas; en tercer lugar, el diseño de procesos posteriores a la venta en el que se aseguren la satisfacción y fidelización de los mejores; y ,por último, una actitud de fondo en la dirección en la que prevalezca una mentalidad de servicio a los demás.” (Huete, Marketing Estratégico + Servicios para el Siglo XXI, 1999, pág. 47).*

8.3.1 Clienting Intratético

“El clienting intratégico es un enfoque de gestión de los recursos humanos en el que explícitamente se integran todas las estrategias del negocio que actúan sobre el empleado, ya sea antes del proceso de selección, durante la selección o después, en su puesto de trabajo. Es decir, el clienting concentra en una estrategia todas las acciones que sean relevantes para la creación de comportamientos leales de los empleados hacia la empresa” (Huete, 2000, pág. 1)

Tal como lo da a entender Luis María Huete, el clienting intratégico se enfoca en la creación de valor, no hacia el exterior de la empresa, sino en el interior de esta apuntando a crear y obtener empleados fieles a la compañía.

Pero ¿porqué interesarse en la creación de valor para con los empleados, si el objetivo de la empresa es generar ventas? Los comportamientos y actitudes de los empleados, influye en la manera en que quienes lo rodean sienten y perciben la empresa. Una persona motivada o desmotivada influirá, no solo en sus propios comportamientos, sino en las actitudes de quienes lo rodean, generando un gran impacto en el ambiente de trabajo en general.

Además, tal cómo lo señala la siguiente investigación; *“los directivos de los almacenes norteamericanos Sears, por ejemplo, han cuantificado que la relación es casi matemática: si la satisfacción de sus empleados sube un 5%, la satisfacción de clientes mejora un 2% y las ventas se incrementan en muchos millones de dólares, lo que a su vez se traduce en una mejora notable de la rentabilidad de los accionistas”* (Huete, 2000, pág. 1).

8.3.2 Clienting Estratégico

“El clienting comprende todas las acciones que las empresas emprenden en el proceso de gestión de clientes. Antes de la venta, para segmentar al cliente y conocerlo mejor; en la venta, para personalizar y humanizar el proceso; y tras la venta, para ejecutar un servicio posventa en el que se gane la satisfacción y fidelización futura de los mejores clientes” (Huete, Marketing Estratégico + Servicios para el Siglo XXI, 1999, pág. 47).

El modelo que planea aplicar On Mango Lite, permitirá tener una estrecha relación con los clientes haciendolos formar parte del equipo, logrando así tomar sus inquietudes y sugerencias

para luego ser volcadas y aplicadas en la mejora del servicio ofrecido. Cada cliente tendrá un ejecutivo de cuentas asignado, con el cuál trabajaran en conjunto para lograr alcanzar y maximizar sus objetivos de marketing.

9 Acciones

9.1 Modificación del logotipo

Es importante crear un nuevo logotipo que mantenga la identidad y la relación de la nueva rama de negocio, con la agencia original On Mango. La idea no es crear un nuevo logo desde cero, ya que la relación y asociación de la imagen de la nueva empresa con la agencia madre es algo crucial.

Justamente una de las claves de On Mango Lite es que debe permanecer esa idea de que, a pesar de ser un nuevo spinoff, sigue siendo parte de una destacada agencia con años de experiencia y gran calidad en sus servicios.

Es por esto, que el nuevo logotipo, no definitivo, no variará mucho del original, aunque sí aparecerá la frase “Lite” y se cambiará el color del mismo. En la actualidad, On Mango utiliza un tono violeta, On Mango Lite utilizará colores en tonos azules en su logo y demás materiales gráficos.

Ilustración 17 - Logo actual On Mango



OnMango[®] publicidad digital

Fuente: (On Mango, 2020).

Ilustración 18 - Posible logo On Mango Lite



OnMango Lite

Fuente: Elaboración propia.

9.2 Plan de Medios Digital

Entre las acciones a tomar, se determinó que se creará un breve Plan de Medios Digital que buscará cumplir o aportar a concretar varios de los objetivos de este proyecto.

El objetivo de esta sección es ordenar todas las tareas de marketing digital que tendrán lugar durante el segundo semestre de 2020 para estar alineados entre todo el equipo responsable y así alcanzar los objetivos propuestos de forma eficiente con los recursos disponibles. Esto incluye el plan de comunicación en redes, plan de inversión, definición de KPIs para evaluar la performance del proyecto y demás.

Idealmente el plan de marketing debe ser aprobado previo al inicio de actividades de manejo de redes sociales y gestión de campañas.

9.2.1 Estrategia propuesta

Para cumplir con los objetivos de dar a conocer la nueva marca y sus servicios, instruir e incentivar su uso, la estrategia de comunicación y marketing digital estos primeros seis meses debe enfocarse en los siguientes pilares:

- **Dar a conocer la nueva marca ante su público objetivo.**
- **Informar de los nuevos paquetes de servicio.**
- **Llevar tráfico al sitio web.**
- **Incentivar la generación de “leads” en el sitio.** El término Lead, en español, se entiende como una solicitud de información sobre un producto o servicio. La mejor respuesta o definición sería catalogarlo como la de cliente potencial (MarketIn House, 2020).
- **Comenzar a crear una comunidad en redes sociales.**

Para esto se crearán desde cero y utilizarán las redes sociales de On Mango Lite manteniendo perfiles activos en las siguientes plataformas; Facebook, Twitter y LinkedIn en esta primera instancia y las plataformas publicitarias de Google (search & display), Facebook (incluye Instagram), Twitter y LinkedIn.

Más adelante se agregará Instagram como red social y se evaluará añadir otras plataformas publicitarias como portales de noticias nacionales, YouTube, Spotify y compra programática entre otros (primer semestre de 2021).

9.2.1.1 Redes sociales y plataformas publicitarias a utilizar

Redes sociales:

- Facebook.
- Twitter.
- LinkedIn.
- Instagram.

Plataformas publicitarias:

- Google Ads:
 - Search.
 - Display.
- Facebook Ads:
 - Anuncios en Facebook.
 - Anuncios en Instagram.
- Twitter Ads
- LinkedIn Ads

9.2.2 Creación de página web

El sitio web de On Mango lite será el canal más importante, ya que por el mismo es donde se generarán las ventas. Existen distintos tipos y/o estilos de páginas web; los que el sitio contiene distintas páginas anexas donde uno puede encontrar información de los servicios de la empresa, la historia de esta, otra página referida a los clientes y así.

O del estilo de una *landing page*. Ésta funciona como una página de destino dónde el usuario puede ampliar su información sobre el producto o servicio. Lo habitual es proporcionar información que genere interés en el usuario y le lleve a la necesidad de ponerse en contacto para recopilar más información.

Existen distintos aspectos que son importantes al momento de realizar una buena landing page:

1. Es importante que el primer mensaje que el usuario lea coincida ya sea con el mensaje que se dará en los anuncios, o con el interés principal del cliente. Es por eso que lo primero que leerá quien entre al sitio es que se le ofrecerá el servicio de la creación de su pagina web y anuncios de marketing orientados a captar clientes para su empresa.

2. Incluir el CTA (*call to action*) lo más alto posible. En este caso, el objetivo principal del sitio será conseguir los contactos de los clientes. Es por eso que enseguida después del header o slider principal, se le solicita al usuario que ingrese sus datos de contacto. Este es el objetivo principal y se debe intentar que quien ingresa al sitio no se vea distraído o tentado a realizar cualquier otra acción que no sea ponerse en contacto con la agencia.

3. Eliminar las páginas o elementos innecesarios. Siguiendo con lo mencionado en el punto anterior. No se deben incluir enlaces externos a otras paginas ni información que pueda desviar la atención del usuario.

4. Sitio web de diseño responsivo. Hoy en día, en Uruguay más del 85% de los hogares tienen al menos un Smartphone y el celular es el dispositivo más usado por 3/4 de los usuarios de internet (Grupo Radar, 2019). Hoy en día, en marketing existe un termino y una manera de pensar los contenidos que se refiere a "*think mobile first*". Es por estos factores que es importante que el sitio web y cualquier contenido sea responsivo, es decir que se adapte al tamaño de la pantalla en la que se abre, en este casó hablando de smartphones.

5. Optimización SEO. Se realizará una optimización SEO del sitio web. Al momento de realizar dicha auditoría, es necesario establecer para que termino (único) se desea optimizar el sitio, que que será para las búsquedas de este termino que se intentará posicionar primero en Google. En

el caso de On Mango Lite, el termino elegido será para las busuqedas de “conseguir clientes online”.

Los términos Relacionados o similares a “agencia de marketing”, “publicidad para emprendimientos” o similares, ya tienen mucha competencia y sería muy difícil lograr posicionar primeros con un sitio nuevo. Es por eso que el sitio aparecerá primero para aquellos dueños de empresas buscando soluciones para lograr conseguir clientes, donde al intentar despejar esta duda se encontrarán con la web de la agencia que brinda servicios para satisfacer su necesidad.

Ilustración 19 - Página web de On Mango Lite (demo)

Tus clientes están en internet,
OnMango Lite los trae a vos

Creamos una landing page orientada a la captación de nuevos clientes para tu negocio poniendo todo nuestro conocimiento a tu disposición

Google facebook LinkedIn twitter Instagram

¡Contactáanos!

Nombre Completo
Email
Empresa
Teléfono de Contacto

¡Solicitar cotización!

¡Elegí tu plan y comenzá a ganar clientes!

| Básico | Popular | Premium |
|--|--|---|
| USD 199/mes | USD 399/mes | USD 750/mes |
| <ul style="list-style-type: none">Sitio web responsiveDominio incluidoFormulario de contactoEstadísticas mensuales de performancePublicidad en GoogleTérminos limitados en Google | <ul style="list-style-type: none">Sitio web responsiveDominio incluidoFormulario de contactoEstadísticas mensuales de performancePublicidad en Google, Facebook e InstagramTérminos limitados en GoogleRecibí llamadas y mensajes directo desde Google | <ul style="list-style-type: none">Sitio web responsiveDominio incluidoFormulario de contactoEstadísticas mensuales de performancePublicidad en Google, Facebook, Instagram y másTérminos limitados en GoogleRecibí llamadas y mensajes directo desde Google |
| ¡Solicitar cotización! | ¡Solicitar cotización! | ¡Solicitar cotización! |

* Precios no incluyen IVA y el pago de medios digitales (Google, Facebook, Instagram y otros) son pagos por el cliente.

Fuente: Elaboración propia.

9.2.3 Redes Sociales

La propuesta en redes sociales consta de trabajar los diferentes canales donde sabemos pasan el tiempo los usuarios que componen el público objetivo: Facebook, Twitter, LinkedIn e Instagram y lograr así captar la atención, despertar el interés y finalmente influir en que On Mango Lite se convierta en una agencia de referencia para emprendedores.

Los canales propios (perfiles en redes sociales) en los que se llevará adelante la estrategia serán Facebook, Twitter y LinkedIn. Luego, en lo que respecta a Instagram, no habrá un canal propio allí, pero la presencia de OML en esa red estará gracias a los anuncios que, creados desde Facebook, también se mostrarán en Instagram.

Las redes sociales se utilizarán para dar a conocer los paquetes, instruir e incentivar a los usuarios en su uso, comunicar promociones y eventos, evacuar dudas y generar conversiones en el sitio web.

Esto se logrará a través de sus publicaciones (desarrollando contenidos que vayan alineados con los objetivos planteados) y de campañas publicitarias en estas plataformas. Las campañas publicitarias se utilizarán tanto para el desarrollo de las comunidades (consiguiendo seguidores y aumentando el alcance de las publicaciones) como para llevar tráfico al portal.

A su vez, el contenido publicado se patrocinará entre audiencias cuidadosamente seleccionadas, acorde al público objetivo de On Mango Lite, para obtener así una mayor difusión e interacción con la audiencia, e ir creando así una propia red de seguidores.

9.2.3.1 Contenido (Publicaciones)

Temática

El objetivo de comunicación en esta primera instancia es dar a conocer la nueva marca y sus servicios, por lo que las publicaciones durante los primeros meses se centrarán en eso. Además de estos contenidos que generemos específicamente para redes, debemos también comunicar

noticias, actividades, convocatorias y demás, por lo que el desafío está en seleccionar qué de todo lo que hay para comunicar vamos a publicar.

Frecuencia

Se publicarán 4-5 contenidos por semana entre lo que se genere específicamente para redes y lo que se comparta de socios externos. En el caso de Twitter, la frecuencia será mayor ya que además se retweetarán tweets de otras cuentas previamente aprobadas por la dirección.

9.2.4 Campañas publicitarias

Las plataformas a utilizar en esta primera instancia serán Google Ads, Facebook Ads (Facebook Business), Twitter Ads y LinkedIn Ads.

Google Ads:

- Campaña a través de su red de búsqueda para llevar tráfico al sitio.
- Campaña a través de su red de display para llevar tráfico al sitio.
- Campaña de banners en sitios web afines a la actividad del sitio.
- Campaña de banners a usuarios que visitaron previamente el portal utilizando remarketing.

Facebook Ads:

- Campaña para conseguir seguidores.
- Campaña para aumentar el alcance de las publicaciones (utilizando Facebook e Instagram).
- Campañas de generación de leads.
- Campaña para llevar tráfico al sitio web (utilizando Facebook e Instagram).
- Campaña de anuncios a usuarios que visitaron previamente el sitio utilizando remarketing (en Facebook e Instagram).

Twitter Ads:

- Campaña para conseguir seguidores.
- Campaña para promocionar tweets.
- Campaña para llevar tráfico al sitio web.

LinkedIn Ads:

- Campaña para promocionar publicaciones.
- Campaña para llevar tráfico al sitio.

No todas las campañas estarán activas simultáneamente, sino que se irán activando y pausando según el nivel de actividad de las audiencias y la inversión en medios disponible.

9.2.5 Resultados esperados

Las campañas publicitarias se dividen en dos grandes grupos según sus objetivos:

- Campañas para llevar tráfico al sitio web.
- Campañas para desarrollar las redes sociales.

En resumen se proyectan los siguientes resultados para el segundo semestre de 2020 si se mantiene una inversión de USD 1.000 al mes:

- + 25.000 visitas al sitio web.
- + 6.000 nuevos seguidores en Facebook.
- + 2.300 nuevos seguidores en Twitter.
- + 25.000 interacciones con las publicaciones en redes sociales.

Estos resultados son obtenidos directamente con las campañas, a esto hay que sumar lo que generen orgánicamente el portal y sus redes sociales.

9.2.6 Objetivos específicos (KPIs)

Para evaluar la performance de todas las iniciativas de comunicación y marketing implementadas se recomienda:

Definir indicadores clave fácilmente medibles denominados KPIs (*por su sigla en inglés, Key Performance Indicators*) con los cuales evaluar los resultados de las principales iniciativas implementadas. Estimar resultados esperados en base a los recursos disponibles, información histórica (no se cuenta con mucha en esta etapa) y la experiencia pasada del equipo a cargo.

Se evaluará periódicamente la performance de las campañas en base a estos indicadores y hacer los ajustes que sean necesarios; tanto en la distribución de la inversión publicitaria, en la segmentación de las campañas, en la estrategia de comunicación o inclusive en los indicadores mismos si se identifica algún error en su estimación.

9.2.6.1 KPIs seleccionados

Portal:

- Visitas al portal (sesiones).
- Usuarios recurrentes.
- Porcentaje de rebote.
- Conversiones (leads generados).

Redes sociales:

- Seguidores en cada una de las plataformas.
- Interacciones en cada una de las plataformas.
- Conversiones:
 - Leads generados en la red social.
 - Tráfico al sitio web.
- Response rate.

9.2.7 Inversión

Para completar la proyección semestral, se hizo llegar esta inversión hasta fines de enero. La inversión no se mantendrá constante a lo largo del tiempo, sino que se variará y distribuirá entre campañas para llevar tráfico al portal y campañas para desarrollar las redes sociales en función de la cantidad de actividades disponibles en el portal y de la actividad general del país.

9.3 Notas de prensa y presencia en eventos

“Las notas de prensa o también definidas como comunicado de prensa, se refiere al relato, en forma de noticia, de un suceso relacionado con una empresa o institución que, habiendo acontecido recientemente, interesa hacer público a los medios de comunicación” (Marketing Directo, 2020).

La posibilidad de dar difusión de la nueva empresa en distintos medios como lo pueden ser la radio, la televisión y los periódicos es una excelente manera de dar a conocer la empresa a cierta parte de su público objetivo. Se pueden arreglar entrevistas para aparecer en, por ejemplo, secciones de negocios y/o en diarios nacionales. Esto trae dos principales beneficios dependiendo del medio en que se publiquen.

Al aparecer una nota en el periódico “físico”, se logra llegar a un público que podría no consumir los contenidos que la agencia promocionará en redes. Además, la aparición en uno de estos medios le suele dar cierto prestigio a la noticia, logrando destacar ante la competencia. Por otra parte, si la noticia se publica en medios digitales, es una gran oportunidad para obtener enlaces de sitios web externos a la empresa directamente al website de On Mango Lite. Lo anterior mencionado no solo presenta la oportunidad de concretar ventas, sino más importante aún le da relevancia al sitio por parte de los algoritmos de Google, cuestión que aporta mucho al posicionamiento SEO en buscadores. (On Mango, 2020).

“El patrocinio es una estrategia de comunicación que implica una inversión y que busca unos objetivos y una rentabilidad a corto plazo. Y es que buscamos encontrar un medio en el que

podamos comunicarnos con nuestros potenciales clientes de una forma relajada y agradable. ¿Qué mejor medio que aquel en el que nuestro cliente está interesado de forma natural?” (Iniesta, 2016).

Por otra parte, sería una gran oportunidad contar con presencia, ya sea como sponsors o como speakers, en algún evento relacionado a emprendedurismo o marketing para pequeñas empresas. Dada la actual situación de pandemia, este tipo de eventos no se realizan presencialmente, aunque surge la oportunidad de participar en distintos webinars sobre la materia.

9.4 Publicidad en radio

La publicidad en radio es otra herramienta que se podría usar para dar difusión masiva a la empresa. Pese a nos ser una de las alternativas con prioridad en esta etapa, se decidió investigar y solicitar cotizaciones a distintos medios para evaluar la posibilidad a futuro.

La radio es un medio de difusión masivo que tiene la particularidad de llegar de una manera mucho más personal al consumidor final, logrando un vinculo distinto al que se genera en cualquier otro medio.

Se solicitó cotización del segundo de reproducción en dos importantes radios, de las de mayor audiencia en Montevideo y Canelones; 104.9 Metropolis FM y 93.1 FM Inolvidable. La cotización del segundo rotatorio en cada caso fue de:

- **93.1 FM Inolvidable:** \$28.6/segundo.
- **104.9 Metropolis FM:** \$26.84/segundo.

E promedio del segundo rotatorio en radio sale UY\$ 27,45, además se recomienda hacer un anuncio de aproximadamente 20 segundos. Metropolis FM por ejemplo, ofreció espacios en la mañana de 7:00 a 10:00 y en la tarde en la retransmisión de la edición central de Telemundo 12.

9.5 Publicidad en periódicos

Otra alternativa que On Mango Lite tendrá en la mesa al momento de decidir en que medios publicitará sus servicios, es la publicidad a través de periódicos locales. En este caso el interés es poder promocionar y publicitar mediante el formato de *banners* o columnas en distintos diarios.

La percepción generalizada es que es un medio prestigioso y con alta credibilidad. Los consumidores piensan, por tanto, que si una empresa se anuncia en un diario, las cualidades del medio pasan a ser inmediatamente cualidades de la marca anunciada. Algunos de los beneficios de la publicidad en diarios y periódicos son:

- *“Cuando una campaña se hace en conjunto en prensa y TV se genera un mayor conocimiento de marca y se aumenta un 400% la intención de los consumidores a comprar un producto.*
- *Los periódicos son percibidos por los consumidores como más exactos, con contenido más amplio, más creíble, más intelectual y duradero e información más útil que los otros medios.*
- *Los periódicos apuntan a los consumidores con mayor poder adquisitivo.*
- *Los periódicos funcionan muy eficazmente en conjunto con otros medios.*
- *Al agregar diarios a una campaña televisiva se incrementa un 72% el impacto de marca.*
- *La publicidad en diarios conduce a la venta y construye marcas para los anunciantes.*
- *Publicidad en diarios obtuvo el más alto nivel de confianza y credibilidad: 40% comparado con televisión (23%), radio (18%), e Internet (16%).” (El País, 2020).*

Por otra parte, la flexibilidad de espacios y semanarios permite llegar a los núcleos de población de interés para cada nicho. Por ejemplo, en el caso de la agencia, probablemente interese anunciar en la sección de economía y/o empresas.

Es así que para la promoción de On Mango Lite se anunciará una vez al mes, mediante una columna en “El Empresario”, logrando reafirmar la nueva marca y llegando a un más amplio objetivo. El costo de dicho módulo es de \$2.863.

Ilustración 20 - Tarifas por publicidad en El País

| EL PAIS | | Tarifas Diario | | (S) | |
|-----------------------|------------|-------------------------------|--------|------------|--|
| | | Tarifas de módulo por columna | | | |
| El Empresario | | Economía y Mercado | | (S) | |
| Precio módulo/columna | 2.863 | Precio módulo/columna | 1.390 | | |
| Ovación | | El Escolar | | (S) | |
| Precio módulo/columna | | Contratapa | 30.493 | | |
| Lunes a Sábado | 1.533 | Retiros | 26.684 | | |
| Domingo | 2.043 | 1 página | 22.870 | | |
| | | 1/2 página horizontal | 12.396 | | |
| | | 1/2 página vertical | 12.396 | | |
| | | Pie de página | 6.849 | | |
| Domingo | (S) | Pastillas | 2.594 | | |
| Precio módulo/columna | 2.846 | 1/8 página | 5.489 | | |
| | | 1/4 página | 9.483 | | |

Fuente: (El País, 2016).

9.6 Programas de afiliados

Para aumentar las ventas y difusión de la marca, se creará un programa de afiliados que comprenderá a varios de los actores de la empresa. Los afiliados podrán ser tanto, clientes de la agencia que deseen promocionar a la misma, empleados y/o conocidos de la agencia que deseen generar ventas e ingresos extra, y se permitirá acceder a un programa de afiliados para usuarios externos.

“Un programa de afiliados (también conocido como programa de afiliación, programa de asociados, sistema de afiliados, o marketing de afiliados) es un modelo de negocio con base en Internet, que le permite a un vendedor promocionar sus productos a través de una red de afiliados, los cuales se encargan de conseguir referidos que visiten el sitio web del vendedor (que es en donde vende sus productos), a cambio de recibir una comisión cada vez que uno de sus referidos realice una compra.” (Komiya, 2010).

El contar con un programa de afiliados le permite a la agencia aprovechar al máximo el potencial de Internet, y llegar a muchos más clientes potenciales de los que podría llegar si solamente se

dedicara a promocionar sus servicios mediante campañas online; en algunos casos incluso es posible olvidarse de la promoción y dedicarse solamente a su diseño de productos y su gestión.

Otra de las ventajas es que, a diferencia de la publicidad en medios, en donde hay que pagarla aún si los consumidores no lleguen a comprar, con un programa de afiliados solamente se debe pagar una comisión si un referido llega a efectuar una compra.

Los beneficios que se ofrecerán a cada uno de los posibles afiliados son distintos. En el caso de los empleados, en caso de atraer potenciales clientes que terminen efectuando la compra del servicio, se verán beneficiados con un pequeño aumento o pago por su promoción. En cambio, a aquellos clientes que refieran el servicio a sus conocidos, se les otorgará un descuento en el pago de la cuota del mes siguiente al de la afiliación de su referido. Además, se creará un programa de afiliados para aquellos individuos ajenos a la empresa que deseen promocionar el servicio, a estos se les pagará un porcentaje de la venta del primer mes, al mes siguiente de haber concretado la venta.

9.7 Impacto de las acciones en las estrategias

Algo que se tomó en cuenta al momento de desarrollar las acciones previamente mencionadas, es que se debían pensar con objetivos amplios, pudiendo una acción cumplir con el/los objetivos de más de una de las estrategias planteadas.

Es una realidad que, tratándose de una marca nueva, que comienza a construir su cartera de clientes propia, no se puede incurrir en gastos exagerados al momento de definir los medios y acciones elegidas para la promoción de esta. En parte es por esto que la mayoría de las acciones refieren a movimientos estratégicos en, en su gran mayoría, medios online. El preciso poder de segmentación de los medios online, hace posible que ante bajos presupuestos se pueda maximizar el *ROI* (retorno sobre la inversión).

Es por esto por lo que se elaboró un cuadro con las distintas acciones a tomar y en que estrategias se espera que tengan impacto.

Tabla 6 - Impacto de las acciones en cada una de las estrategias

| ACCIONES | | | | | | | |
|---|-----------------------------|----------------------------|------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|
| Acción | E1. Posicionamiento Offline | E2. Posicionamiento Online | E.3 Branding Awareness | E.4 Branding Engagement | E5. Branding Advocacy | E6. Clienting Estratégico | Clienting Intratético |
| 1 Modificación del Logotipo | | | | | | | |
| Nuevo logo | | | | | | | |
| 2 Plan de Medios | | | | | | | |
| Nueva página web | | | | | | | |
| Uso de redes sociales | | | | | | | |
| Publicidad en redes sociales | | | | | | | |
| Publicidad en buscadores | | | | | | | |
| 3 Notas de Prensa y Presencia en Eventos | | | | | | | |
| Notas de prensa en medios tradicionales | | | | | | | |
| Notas de prensa en medios digitales | | | | | | | |
| Presencia en eventos | | | | | | | |
| 4 Publicidad en Radio | | | | | | | |
| Publicidad en radio | | | | | | | |
| 5 Publicidad en Periódicos | | | | | | | |
| Publicidad en diario impreso | | | | | | | |
| Publicidad en diario digital | | | | | | | |
| 6 Programa de afiliados | | | | | | | |
| Programa de afiliados | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

10 Plan de acción

En base a las estrategias ya acciones planteadas en los últimos dos capítulos, se presenta un breve plan de acción que permitirá tener una representación grafica de las tereas a realizar con sus objetivos, responsables y ejecutores de las tareas, fechas estimadas y demás. En la siguiente hoja la tabla con el plan de acción a seguir el período de agosto 2020 a enero 2021.

“Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado

El plan de acción es un espacio para discutir qué, cómo, cuando y con quien se realizarán las acciones” (Ministerio de Salud de Colombia, 2020).

El plan lleva los siguientes elementos:

- **Acción:** que acción se desarrollará.
- **Detalles:** amplía información sobre la acción.
- **Ejecución:** información de quien es responsable por ejecutar la tarea.
- **Responsable:** quien es el responsable por el resultado de la acción.
- **Cuando:** detalla el marco temporal en que se debe realizar la acción.
- **Frecuencia:** la frecuencia con la que deberá realizarse.
- **Objetivo:** detalla el objetivo a lograr por parte de la acción a tomar.

Tabla 7 - Plan de acción (1/2)

| ACCIONES | | | | | | |
|--|---|--|----------------------|--------|--------------|---|
| Acción | Detalles | Ejecución | Responsable | Cuando | Frecuencia | Objetivo |
| 1 Modificación del Logotipo | | | | | | |
| Nuevo logo | Definir y crear el nuevo logo y material gráfico para On Mango Lite | Diseñador | Ejecutivo de Cuentas | Ago 20 | Única vez | Crear una nueva imagen que mantenga relación con On Mango |
| 2 Plan de Medios | | | | | | |
| Nueva página web | Se creará una <i>landing page</i> | Diseñador / Programador | Ejecutivo de Cuentas | Ago 20 | Única vez | Crear una <i>landing page</i> orientada a recibir la mayor cantidad posible de leads |
| Creación de los perfiles sociales | Crear todos los perfiles en la redes sociales que correspondan | Community Manager | Ejecutivo de Cuentas | Ago 20 | Única vez | Tener perfiles de On Mango Lite en todas las plataformas en las que se publicará |
| Diseño de publicaciones | Planear el calendario de publicaciones y diseñar las placas | Community Manager / Diseñador | Ejecutivo de Cuentas | Ago 20 | Mensualmente | Llegar a un diseño de publicaciones efectivo |
| Publicitar en redes sociales | Promocionar (pago) algunas publicaciones | Community Manager / Ejecutivo de Cuentas | Ejecutivo de Cuentas | Ago 20 | Mensualmente | Promocionar aquellas publicaciones que ayuden alcanzar algunos de los objetivos planteados (dar a conocer la marca, llevar tráfico al sitio web, crear una comunidad en redes, lead generation) |
| Creación y ejecución de las campañas en buscadores | Crear las cuentas publicitarias en buscadores y ejecutar las campañas correspondientes | Ejecutivo de Cuentas | Ejecutivo de Cuentas | Ago 20 | Mensualmente | Llevar tráfico al sitio web y generar leads en buscadores |
| 3 Notas de Prensa y Presencia en Eventos | | | | | | |
| Notas de prensa en medios tradicionales | Obtener notas de prensa en medios tradicionales como radio, televisión, vía pública, etc. | RRHH | CEO | Set 20 | Bimestral | Medios tradicionales: brand awareness, difusión de servicios, conseguir ventas. |
| Notas de prensa en medios digitales | Obtener notas de prensa en medios digitales como periódicos online, blogs, podcasts, etc. | RRHH | CEO | Set 20 | Bimestral | Medios digitales: brand awareness, brand engagement / advocacy, posicionamiento SEO |
| Presencia en eventos | Buscar oportunidades de ser participantes de eventos relacionados a marketing o emprendedurismo | CEO | CEO | Oct 20 | Semestral | Dar a conocer la marca y tener la posibilidad de contacto personal entre el público objetivo de la agencia |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8 - Plan de acción (2/2)

| ACCIONES | | | | | | |
|--|---|----------------------------|----------------------|--------|--------------|---|
| Acción | Detalles | Ejecución | Responsable | Cuando | Frecuencia | Objetivo |
| 4 Publicidad en Radio | | | | | | |
| Publicidad en radio | Se evaluará la efectividad de dicho medio por un mes, y se acorde a sus resultados se evaluará su continuación | Ejecutivo de Cuentas | Ejecutivo de Cuentas | Set 20 | Mensual | Llegar al público objetivo de consume publicidad en medios tradicionales |
| 5 Publicidad en Periódicos | | | | | | |
| Publicidad en diarios (tradicional) | Se evaluará la performance de anuncios en El Empresario de el diario El País, evaluando los resultados de cada medio por separado | Ejecutivo de Cuentas | Ejecutivo de Cuentas | Set 20 | Mensual | Llegar al público objetivo que consume publicidad en diarios |
| Publicidad en diarios (digital) | | | | | | Llegar al público objetivo, posicionamiento SEO, trafico al sitio |
| 6 Programa de afiliados | | | | | | |
| Diseñar el programa de afiliados | Crear un programa de afiliados y configurar todas las plataformas y herramientas analíticas correspondientes | Ejecutivo de Cuentas / CEO | CEO | Ago 20 | Única vez | Diseñar las estrategia y plataformas que soportarán el programa de afiliados |
| Definir los margenes a afiliados | Hacer el analisis financiero correspondiente y determinar los márgenes de ganancia de los afiliados | CEO / Contabilidad | CEO | Ago 20 | Única vez | Definir margenes beneficiosos para la empresa y los afiliados |
| Lanzar y monitorear el programa de afiliados | Lanzar y monitorear el programa de afiliados | Ejecutivo de Cuentas | CEO | Set 20 | Mensualmente | Brand Awareness, Clienting Estratégico e Intartégico, <i>Low Effort Marketing</i> |

Fuente: Elaboración propia.

11 Calendario

Tabla 9 - Calendario de acciones

| ACCIONES | | | | | | |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Acción | Ago 20 | Set 20 | Oct 20 | Nov 20 | Dic 20 | Ene 21 |
| 1 Modificación del Logotipo | | | | | | |
| Nuevo logo | | | | | | |
| 2 Plan de Medios | | | | | | |
| Nueva página web | | | | | | |
| Creación de los perfiles sociales | | | | | | |
| Diseño de publicaciones | | | | | | |
| Publicitar en redes sociales | | | | | | |
| Creación y ejecución de las campañas en buscadores | | | | | | |
| 3 Notas de Prensa y Presencia en Eventos | | | | | | |
| Notas de prensa en medios tradicionales | | | | | | |
| Notas de prensa en medios digitales | | | | | | |
| Presencia en eventos | | | | | | |
| 4 Publicidad en Radio | | | | | | |
| Publicidad en radio | | | | | | |
| 5 Publicidad en Periódicos | | | | | | |
| Publicidad en diarios (tradicional) | | | | | | |
| Publicidad en diarios (digital) | | | | | | |
| 6 Programa de afiliados | | | | | | |
| Diseñar el programa de afiliados | | | | | | |
| Definir los márgenes a afiliados | | | | | | |
| Lanzar y monitorear el programa de afiliados | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

12 Presupuesto

Tabla 10 - Presupuesto

| Acción | Detalles | Ejecutor | Inversión | Frecuencia |
|--|---|--|---|------------|
| 1 Modificación del Logotipo | | | | |
| Nuevo logo | Crear nuevo logotipo y elementos gráficos de la agencia | Diseñador | Incluido en el salario | Única vez |
| 2 Plan de Medios | | | | |
| Nueva página web | Se diseñará y desarrollará la landing <i>landing page</i> | Diseñador / Desarrollador | Incluido en el salario | Única vez |
| Creación de los perfiles sociales | Diseño de los perfiles y portadas de todas las redes sociales | Diseñador | Incluido en el salario | Semestral |
| Diseño de publicaciones | Planear el calendario de publicaciones y diseñar las placas | Community Manager / Diseñador | Incluido en el salario | Mensual |
| Publicitar en redes sociales | Promocionar (pago) algunas publicaciones | Community Manager / Ejecutivo de Cuentas | 500 USD | Mensual |
| Creación y ejecución de las campañas en buscadores | Crear las cuentas publicitarias en buscadores y ejecutar las campañas correspondientes | Ejecutivo de Cuentas | 500 USD | Mensual |
| 3 Notas de Prensa y Presencia en Eventos | | | | |
| Notas de prensa en medios tradicionales | Dar notas de prensa en medios tradicionales como radio, televisión, vía pública, etc. | CEO | Incluido en el salario | Bimestral |
| Notas de prensa en medios digitales | Dar notas de prensa en medios digitales como periodicos online, blogs, podcasts, etc. | CEO | Incluido en el salario | Bimestral |
| Presencia en eventos | Participar de eventos relacionados a marketing o emprendedurismo | Depende el evento | Incluido en el salario | Semestral |
| 4 Publicidad en Radio | | | | |
| Publicidad en radio | Se evaluará la efectividad de dicho medio por un mes, y se acorde a sus resultados se evaluará su continuación | Locutor | \$25,000 | A evaluar |
| 5 Publicidad en Periódicos | | | | |
| Publicidad en diarios (tradicional) | Se evaluará la performance de anuncios en El Empresario de el diario El País, evaluando los resultados de cada medio por separado | Ejecutivo de Cuentas | \$2,863 | A evaluar |
| Publicidad en diarios (digital) | | | | A evaluar |
| 6 Programa de afiliados | | | | |
| Diseñar el programa de afiliados | Crear un programa de afiliados y configurar todas las plataformas y herramientas analíticas correspondientes | Ejecutivo de Cuentas / CEO | Incluido en el salario | Única vez |
| Definir los márgenes a afiliados | Hacer el analisis financiero correspondiente y determinar los márgenes de ganancia de los afiliados | CEO / Contabilidad | Incluido en el salario | Única vez |
| Lanzar y monitorear el programa de afiliados | Lanzar y monitorear el programa de afiliados | Ejecutivo de Cuentas | 200 USD (para costos fijos de plataformas a utilizar) | Mensual |

Fuente: Elaboración propia

13 Internacionalización

El sector de servicios es uno de los sectores más importante de la economía. A nivel global, las exportaciones de servicios representan aproximadamente el 25% del comercio total. Este dato es relativo, ya que existen varios desafíos al momento de contabilizar realmente cual es el valor certero del comercio internacional de servicios. Esto, ya que, al no ser un producto físico que no cruza una frontera real, muchas de estas exportaciones e importaciones pasan desapercibidas en las estadísticas de impor-export (Peña, 2019).

Además, otro factor importante es que muchos de los bienes finales de consumo que se compran y venden en todo el mundo, tienen un alto valor de servicios, es decir, que se utilizaron diversos servicios en distintas partes de la cadena de valor de este, que no fueron contabilizadas como servicios, sino que en las estadísticas se registrarán como valor agregado de productos. Existen otros factores importantes a destacar sobre el comercio de servicios en todo el mundo:

- El empleo en servicios en la última década creció exponencialmente en contraposición con lo que ocurre en el agro (se ha mantenido constante) y en la industria (ha bajado).
- Mientras que en los países más desarrollados el comercio de servicios comienza a bajar su ritmo, en los países en desarrollo se ve un gran aumento (ejemplo: India y China), permitiendo así una rápida inserción a las cadenas globales de valor, aumentando el bienestar general del país y atrayendo nuevas inversiones.
- En el caso de Latinoamérica y el Caribe, los servicios profesionales y los de tecnología, y finanzas, son los que más han crecido.
- Un ejemplo de ello es lo que sucede en Costa Rica, donde las exportaciones de servicios representan más del 50% de las exportaciones totales del país, y donde los servicios modernos han superado la participación los servicios tradicionales, como por ejemplo el turismo (Peña, 2019).

13.1 Desafíos de la internacionalización de servicios

En el momento en que una empresa de servicios plantea la posibilidad de internacionalizarse ya sea exportando o importando servicios del exterior, existen muchos desafíos, que, en muchos casos, ya están resueltos para una empresa que comercialice bienes, pero que para los servicios no es el caso. Por ejemplo;

- **Falta de políticas de estado que promuevan el sector:** Este es uno de los principales problemas. Algo que suele ocurrir en muchos casos, cuando los gobiernos no generan legislaciones que promuevan este tipo de comercio, es que existe lo que se llama doble tributación. Esto es que, en el caso de una exportación de servicios, se cobran los mismos impuestos tanto al momento de egreso del país exportador, como al momento de ingreso al país importador.
- **Difícil acceso a financiamiento:** Algunas de las maneras tradicionales de acceder a financiamiento para una empresa o emprendimiento de bienes, suelen ser; capital público, financiación bancaria, mercado de acciones y/o capital privado. Este no es el caso al momento de financiar proyectos de servicios. Ocurre algo, que es que muchas veces, el factor que agrega valor a un servicio suele ser intangible. Por lo que no es fácil de justificar la petición de dinero. Por ejemplo, en el caso de que una empresa en el rubro industria, necesite acceso a capital para poder aumentar su capacidad de producción y así cerrar negocios de exportación, tendrá una enorme cantidad de activos los cuales podrá demostrar y presentar como garantía a la institución financiera a cambio del préstamo. Esto no sucede con los servicios, ya que el equivalente a los activos físicos de la empresa anterior, suelen ser elementos intangibles como los conocimientos expertos de los empleados en la materia que corresponda.
- **Desafíos de infraestructura:** Existen dos desafíos de infraestructura que prácticamente determinarán la capacidad o no de un país para desarrollar dicha industria. Uno es el nivel de conectividad que el país tenga, es decir el ancho de banda disponible y el otro refiere a la credibilidad del país (calificación de riesgo, reglas claras de propiedad intelectual, derechos y obligaciones, incentivos al comercio, etc.).

- **Spillovers de conocimiento:** Un claro ejemplo de lo que son los spillovers de conocimiento puede describirse como, *“una empresa innovadora desarrolla conocimientos, pero esos conocimientos no quedan confinados en la propia empresa, sino que desbordan o rebosan sus límites y pasan a ser, aunque no lo quiera y sin que pueda evitarlo, de dominio público, de manera que otras empresas pueden aprovecharlos.”* (Comisión Europea, 2020). Este es un riesgo que se da en todas las empresas de servicios. Esto se da, ya que como se menciono antes, uno de los factores que agregan valor a los servicios es el conocimiento de los empleados, no necesariamente un elemento físico. Por lo que la empresa no puede poseer aquello que le asegura dar valor a su producto, sino que el conocimiento (los recursos humanos que lo poseen), pueden cambiar de una compañía a otra cuando lo deseen.

13.2 Internacionalización a Argentina

Para el trabajo, se seleccionó realizar una exportación o internacionalización a Argentina. En primera instancia se consideró estudiar la simple exportación de los servicios brindados por On Mango Lite, a consumidores dentro del público objetivo de la empresa en el mercado argentino.

Aunque Argentina no deja de ser un país con una estabilidad impredecible en lo que respecta a muchos de los elementos y atributos de su economía. Algunas de las situaciones que pueden suceder si se exportan servicios desde Uruguay a Argentina, puede ser que se dificulte el cobro de los servicios brindados. Argentina suele fijar “cepos” en dólares, haciendo que los argentinos no puedan retirar ni transferir mas de lo establecido por el Banco Central.

Este es tan solo uno de los desafíos que se presentan. Es por eso que el encare que tendrá On Mango Lite para con los consumidores argentinos será distinto. Para evitar cualquier tipo de transacción internacional de capitales (ya sea de Uruguay a Argentina o viceversa), la empresa se expandirá al mercado argentino instalándose en el país.

Es así que, como estrategia de acceso al nuevo mercado, se selecciono utilizar un Joint Venture. Un Joint Venture *“es un acuerdo contractual entre dos o mas empresas. En el plano internacional, consiste en una empresa extranjera y una empresa de origen que aportan capital y otro tipo de*

activos (tecnología, maquinaria, etc.) para crear una nueva empresa en el mercado de la empresa local, compartiendo la propiedad y el control de la misma” (Diario del Exportador, 2019).

Normalmente, la empresa extranjera aporta el dinero y recursos para la inversión (conocimientos y tecnología) mientras que el socio local aporta capital, conocimientos del mercado local y los beneficios de acceso al mismo (la ventaja es que se comparten riesgos, costos, conocimiento, etc.).

En este caso, la empresa exportadora (On Mango Lite) buscará asociarse con alguna pequeña agencia de marketing ya existente en Argentina, que busque ampliar su cartera de servicios. On Mango Lite aportará todos los conocimientos técnicos necesarios, mientras que aprovechará el conocimiento del mercado de la empresa local.

Otro aspecto importante al momento de elegir este método de ingreso es que se intentará reducir al mínimo las ocasiones en las que exista una transferencia de dinero entre un país y el otro. Existe una resolución del Banco Central Argentino que obliga a los exportadores de servicios a cobrar en pesos argentinos, sin importar la moneda en la que éstos generen sus ingresos.

Ilustración 21 - Extracto de la resolución A6770 del BCRA

-2-



BANCO CENTRAL
DE LA REPÚBLICA ARGENTINA

4. Los cobros de exportaciones de servicios deberán ser ingresados y liquidados en el mercado local de cambios en un plazo no mayor a los 5 (cinco) días hábiles a partir de la fecha de su percepción en el exterior o en el país, o de su acreditación en cuentas del exterior.

Fuente: (iProUp, 2019).

“La normativa no hace referencia a un rubro en particular ni tampoco a un monto mínimo. Por ende, aplica a la exportación de cualquier servicio hacia cualquier lugar del mundo.

Concretamente, quedan incluidos desde un programador que diseña una simple página web desde su casa hasta la multinacional Globant, que lleva adelante una consultoría informática a empresas de primer nivel, como Coca Cola o Google.” (iProUp, 2019).

Al proveer los servicios en Argentina, desde una empresa en Argentina, se evita este inconveniente, logrando así que la empresa mantenga los ingresos generados en la moneda en la que cobra.

14 Conclusión

Al momento de llegar al final del trabajo, resulta satisfactorio ver hasta donde se llegó. A lo largo del trabajo se terminaron de desarrollar los paquetes a ofrecer, elemento clave, ya que el disponer de estos paquetes pre-armados, se soluciona la principal dificultad que encontraba la agencia para atender este nuevo segmento; el tiempo que consume el preparar propuestas específicas para cada cliente, sin necesariamente asegurar la venta del servicio.

Luego se pudo conocer cual es el público al cual On Mango Lite apuntará, las llamadas mipymes. Así es que se estudiaron distintos informes ya existentes para lograr entender las distintas características de estas empresas; desde su importancia en la economía, hasta como funcionan y su composición para entrar dentro de la mencionada categoría. Además, el haber encontrado la información respecto a las características de los propietarios, brinda una gran ventaja al momento de acotar el público al cual se apuntará y conocer la forma más adecuada para hacerlo.

Otro aspecto importante fue la investigación. Uno de los elementos que más llamaron la atención, fue la posibilidad de lograr aclarar dudas, por ejemplo, aquellas respecto a los elementos que el público objetivo de la agencia predominaría al momento de elegir un proveedor de este tipo de servicios. También fue interesante refutar ciertas suposiciones que se tenían sobre las diferencias de comportamiento entre aquellas generaciones más jóvenes, posibles emprendedores, con aquellas generaciones mayores, posibles dueños o directivos de empresas ya existentes.

Con respecto a las estrategias y acciones a tomar, se les dio mayor importancia a aquellos medios digitales con los cuales la agencia ya esta familiarizada, para lograr el máximo aprovechamiento posible, tanto de los recursos financieros como humanos de la empresa. Elemento a considerar, tratándose de una nueva empresa que no puede incurrir en grandes gastos hasta no tener fuentes constantes de ingresos.

Bibliografía

- UruguayXXI. (2018). *Centro de Información - Servicios Globales de Exportación*. Recuperado el 25 de 05 de 2020, de <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/centro-informacion/articulo/servicios-globales-de-exportacion/>
- Treviño, A. (2020). *Strategia 2.0*. Obtenido de <https://strategia20.com/que-es-un-sitio-web-responsivo-y-porque-es-importante/#:~:text=Una%20p%C3%A1gina%20responsiva%2C%20o%20de,%2C%20tablet%2C%20smartphone%2C%20etc.>
- Grupo Radar. (2020). *CALCULE USTED MISMO EL TAMAÑO DE SU MUESTRA O SU MARGEN DE ERROR*. Recuperado el 07 de 2020, de <http://www.gruporadar.com.uy/01/calcule-usted-mismo-el-tamano-de-su-muestra-o-su-margen-de-error/>
- Porter, M. (2017). *Marketing*.
- Thompson. (2012). *Administración Estratégica, Teoría y casos*. México DF.
- EL Observador. (2019). *Los países de América Latina con la velocidad de internet más rápida*. Obtenido de <https://www.elobservador.com.uy/nota/los-paises-de-america-latina-con-la-velocidad-de-internet-mas-rapida-y-la-mas-lenta--20191129152820>
- Notable. (2020). Obtenido de www.notable.com.uy
- Young & Rubicam SA. (2020). Obtenido de Y&R Global: https://www.yr.com.uy/yr_global.php
- Young & Rubicam SA. (2020). Obtenido de Y&R Uruguay: https://www.yr.com.uy/yr_uruguay.php
- Pimod. (2020). Obtenido de <https://pimod.com/>
- ATÓMICA. (2020). Obtenido de <https://atomica.uy/>
- Wasabi. (2020). *Somos*. Obtenido de <https://www.wasabi.com.uy/somos>
- Focus Marketing. (2020). Obtenido de <https://www.focusmarketinguy.com/>
- Solano, D. (2008). *Estrategias de comunicación y educación para el desarrollo sostenible*. UNESCO.
- Armstrong, P. K. (2001). *Marketing*.
- Ortiz, P. (2020). *¿Qué es el branding corporativo y en qué puede beneficiar a tu empresa?* Obtenido de Amara Marketing: <https://www.amara-marketing.com/blog-pymes/branding-corporativo-que-es>

Influency. (16 de 11 de 2018). *Brand advocacy: cómo ganar defensores de tu marca*. Recuperado el 07 de 2020, de Influency: [https://influency.com/blog/es/brand-advocacy-defensores-marca/#:~:text=Brand%20Advocacy%20\(que%20podr%C3%ADa%20traducirse,de%20compartir%20sus%20contenidos%20y](https://influency.com/blog/es/brand-advocacy-defensores-marca/#:~:text=Brand%20Advocacy%20(que%20podr%C3%ADa%20traducirse,de%20compartir%20sus%20contenidos%20y)

Huete, L. M. (1999). *Marketing Estratégico + Servicios para el Siglo XXI*.

Huete, L. M. (2000). *Clienting Intratéxico*.

MarketIn House. (2020). *Qué es un lead y para qué se utiliza?* Recuperado el 07 de 2020, de <https://www.marketinhouse.es/que-es-un-lead/>

Grupo Radar. (2019). *El perfil del internauta uruguayo 16a edición*. Montevideo.

Marketing Directo. (2020). *Nota de prensa*. Recuperado el 07 de 2020, de MarketingDirecto.Com: <https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/nota-de-prensa>

Iniesta, I. (2016). *El patrocinio como estrategia de marketing*. Recuperado el 07 de 2020, de Market Real: <https://www.marketreal.es/2016/09/patrocinio-estrategia-marketing/>

El País. (2020). *LOS PERIÓDICOS SON EL MEJOR MEDIO PUBLICITARIO*. Recuperado el 07 de 2020, de <https://comercial.elpais.com.uy/el-pais/>

Komiya, A. (2010). *CreceNegocios*. Recuperado el 07 de 2020, de Los programas de afiliados: <https://www.crecenegocios.com/los-programas-de-afiliados/>

Ministerio de Salud de Colombia. (2020). *Qué es un plan de acción*. Recuperado el 07 de 2020, de Ministerio de Salud: <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20de%20acci%C3%B3n.pdf>

EXEC. (2017). *LinkedIn de Exec Fully Equiped Offices*. Obtenido de Exec Fully Equiped Offices: <https://www.linkedin.com/company/exec/?feedView=images>

Megias, D. (01 de 2013). *javiermegias.com*. Recuperado el 06 de 2020, de VALUE PROPOSITION CANVAS, EL LIENZO DE LA PROPOSICIÓN DE VALOR: <https://javiermegias.com/blog/2013/01/value-proposition-canvas-lienzo-proposicion-valor-modelos-de-negocio/>

El País. (2016). *Tarifario 2020*. Recuperado el 07 de 2020, de https://comercial.elpais.com.uy/wp-content/uploads/2019/05/Tarifario_Diario_2016_DOLARES_y_PESOS.pdf

INE. (2020). *Valores de la Unidad Indexada para el período comprendido entre el 6 de julio y el 5 de agosto de 2020*. Recuperado el 07 de 2020, de

- <http://www.ine.gub.uy/documents/10181/30921/Unidad+Indexada+%28UI%29+Julio+2020/c2ceee04-2c39-4642-abc3-7a678fec876d>
- Peña, J. (2019). Notas de Clase de "Comercio Internacional de Servicios - UCU 2019". (A. Inmediato, Entrevistador)
- Comisión Europea. (2020). *Tablón terminológico de la Unidad C.ES.3*. Recuperado el 07 de 2020, de https://ec.europa.eu/translation/bulletins/puntoycoma/97/pyc974_es.htm
- Diario del Exportador. (2019). *¿Cuáles son las formas de internacionalización de una empresa?* Recuperado el 07 de 2020, de <https://www.diariodelexportador.com/2017/10/cuales-son-las-formas-de.html>
- iProUp. (2019). *El que factura dólares ¿cobra dólares?: cómo los profesionales pueden saltar cepo a la venta de servicios al exterior*. Recuperado el 07 de 2020, de <https://www.iproup.com/finanzas/7476-Argentina-como-saltar-cepo-al-dolar-en-pagos-del-exterior>
- Fassio, A., Pascual, L., & Suarez, M. F. (2002). *Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al Saber Administrativo*. Buenos Aires: NIVERSIDAD DE BUENOS AIRES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ADMINISTRATIVA.
- On Mango. (2020). Recuperado el 05 de 2020, de On Mango: www.onmango.com
- Ecommerce Nation. (2019). Recuperado el 05 de 2020, de <https://www.ecommerce-nation.es/seo-sem-ppc-estas-definiciones-te-ayudaran-a-diferenciarlos-para-siempre/>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Education.
- Gates, C. J., McDaniel, C. J., & Gates, R. (2016). *Investigación de Mercados*. México DF, Santa Fé: CENGAGE Learning.
- Dankhe, G. L., & Fernández-Collado, C. (1986). *Investigación y Comunicación*. México DF: McGraw Hill.
- Sampieri, R. H., Fernandez-Collado, C., & Baptista, P. L. (2014). *Metodología de la Investigación* (Vol. 6). México DF: Mc GrawHill.
- Luna, N. (2018). Recuperado el 06 de 2020, de Entrepreneur.com: <https://www.entrepreneur.com/article/308985#:~:text=El%20B2B%20es%20el%20acr%C3%B3nimo,puede%20referirse%20a%20prestaci%C3%B3n%20de>
- El País. (2020). *Política - El golpe que recibieron las industrias por el coronavirus*. Recuperado el 07 de 2020, de <https://www.elpais.com.uy/informacion/politica/golpe-recibieron-industrias-coronavirus.html>

- El País - España. (2020). *Cinco Días - Consecuencias para la pyme si el coronavirus sólo durara un mes*. Recuperado el 07 de 2020, de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/03/23/pyme/1585000817_126691.html
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Vol. 14). Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing* (Vol. 6). México: Pearson.
- Wind, Y., & Webster, F. E. (1972). *Organizational Buying Behavior*. Prentice-Hall.
- MIEM. (2017). *Encuesta Nacional de Mipymes 2017*. Montevideo: Ministerio de Industria, Energía y Minería.
- Borges, V. (2020). *Definición de Público objetivo*. Recuperado el 07 de 2020, de Método Marketing: <https://metodomarketing.com/definicion-de-publico-objetivo/>
- Coutinho, V. (2017). *RockContent*. Recuperado el 07 de 2020, de Brand Awareness: entiende qué es la Conciencia de Marca y por qué importa para tu empresa: <https://rockcontent.com/es/blog/brand-awareness/#:~:text=Brand%20Awareness%20o%20conciencia%20de,volverla%20distinta%20para%20el%20mercado.&text=Por%20lo%20tanto%2C%20todo%20eso,con%20la%20conciencia%20de%20marca>.
- López, M. (2020). *Brand Engagement*. Recuperado el 07 de 2020, de Branward: https://branward.com/branderstand/brand-engagement-rugby/?cli_action=1594678997.836