

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



Plan de Negocios: Easy Ads

Autoría: Martínez Jones, Alejandro

Año: 2018

¿Cómo citar este trabajo?

Martínez Jones, A. (2018) "*Plan de Negocios: Easy Ads*". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14261>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional

Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>

Universidad Torcuato Di Tella

Escuela de Negocios UTDT

MBA 2013

Plan de Negocios:

Easy Ads



Alumno: Alejandro Martinez Jones

Tutor: Andrés Borenstein

Fecha: Junio 2018

Lugar: Buenos Aires, Argentina

Resumen Ejecutivo

El presente Business Plan plantea una solución tecnológica a un escenario de la industria de la publicidad en la cual existe una demanda y una oferta ya desarrolladas, pero con métodos de intermediación que al entender de los autores de este trabajo, pueden optimizarse. A partir de la optimización de la intermediación entre oferta y demanda es donde se considera que hay un potencial de rentabilidad interesante para ser explotado.

Easy Ads será una herramienta que facilitará la intermediación entre anunciantes actuales y potenciales, y medios de comunicación en materia de espacio publicitario (Televisión, Radio, Periódicos, Revistas y Vía Pública) a través de un sistema informatizado, que genere valor para el anunciante final y para el medio de comunicación.

Los Medios de Comunicación Masiva, introducirían el precio de sus espacios/tiempos publicitarios (espacio para gráfica e internet y tiempo para audiovisual o una combinación de ambos en internet en algunos casos), instruirían su segmentación, nivel de audiencia, datos de facturación, penetración y el estudio que avale su mensurabilidad, el cual sólo podrá ser avalado por las empresas de medición con amplia trayectoria y credibilidad del mercado.

Luego, por otro lado, la plataforma le permite a los anunciantes introducir en internet la geografía, demografía y características del target deseado, incorporar un presupuesto total disponible y la herramienta arroja una distribución de inversión publicitaria en distintos medios de manera tal que esa inversión sea maximizada. El cliente podrá hacer cambios a esta sugerencia y una vez aceptada, cargar el material publicitario y enviar una orden de compra automática a los medios de interés con el valor total.

Luego, una vez emitida la publicidad, el medio podrá cargar la factura en la plataforma para que la reciba el anunciante y prosiga al posterior pago de la misma.

Las agencias de medios, que ofrecen 1) Compra de Medios, 2) Planificación, 3) Investigación, 4) Servicios Informáticos y 5) Finanzas y Administración según los servicios planteados en el trabajo previo “Análisis de la Industria”, pueden ser reemplazadas por Easy Ads en todos los puntos anteriores.

Por lo anteriormente planteado y por las conclusiones que llegaremos en los apartados posteriores, quienes escriben este trabajo consideran que Easy Ads puede agregar valor al anunciante, reduciendo el precio que paga por la publicidad dado que Easy Ads cobraría menos honorarios o comisiones que la agencia de medios. Esto se podrá llevar a cabo dado que el sistema pretende ser informatizado y abierto al usuario con una interfaz amigable y sencilla, como lo son Facebook o Google por ejemplo.

Por otro lado, el medio tendría un incentivo trascendente en quitar a las agencias de medios dado que les comisionan un gran porcentaje de su precio final reemplazándolo por Easy Ads, cuya comisión podrá ser menor dado su modelo de negocio basado en una plataforma digital.

Palabras Clave: Agencias de medios, anunciantes, mercado publicitario, sistema, compra y venta de medios, medios de comunicación, plataforma.

INDICE

Resumen Ejecutivo	1
Capítulo I: Análisis de la oportunidad de negocio en la Industria.....	4
Mercado.....	4
Comprender los intereses de la oferta y la demanda	6
Capítulo II: Propuesta de valor y posición competitiva.....	9
Propuesta de valor.....	9
Opinión de Clientes y Medios	14
Factores claves de éxito	17
Análisis FODA.....	19
Easy Ads.....	23
Capítulo III: El Mercado	25
Cliente	26
Competencia.....	26
Contexto.....	27
Capítulo IV: Plan de Marketing.....	28
Posicionamiento.....	28
Marketing Mix	30
Cálculo de la demanda, Segmentación y Target.....	32
Capítulo V: Plan Operacional	36
Producto.....	37
Proceso involucrados.....	39
Plataforma	41
Costos de operaciones.....	43
Plan de Implementación	44
Capítulo VI: Plan Organizacional	46
Estructura organizacional.....	46
Colaboradores.....	47
Conformación Legal y Societaria	48
Capítulo VII: Plan Financiero.....	49
Bibliografía	51
Ilustraciones	52

Capítulo I: Análisis de la oportunidad de negocio en la Industria

Para recapitular lo expuesto en la primera parte del presente trabajo, “Análisis de Mercado”, se hará una breve introducción con el objetivo de poner en autos al lector del presente trabajo. La oportunidad planteada se centra en el segmento de la intermediación publicitaria, el cual se encuentra altamente concentrado por 10 agencias que canalizan más del 75% de la publicidad y de las cuales, sólo 3 de ellas son valorizadas en su trabajo como MUY BUENAS. Asimismo, otro elemento de la oportunidad que consideramos a través de la intermediación, persiste en la capacidad ociosa de los medios de comunicación masiva. Esto significa que mantienen segundos (para el caso de TV y radio) y espacios para gráfica y vía pública.

Mercado

Asimismo, se considera regresar y tomar aspectos del trabajo anteriores en el cuál se detallan los datos del mercado. En el año 2016 se invirtieron 88.693 millones de pesos en Televisión, Gráfica, radios, vía pública, cine, internet y producción publicitaria. Donde en términos reales, representa aproximadamente un 10% de incremento con respecto al 2015.

Inversiones anuales en millones de pesos	2012		2013		2014		2015		2016	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
TV Capital	6.362	28%	8.813	30%	11.062	27%	16.099	26%	22.217	25%
TV Interior	1.464	7%	1.881	6%	2.562	6%	3.632	6%	4.722	5%
TV Paga	1.404	6%	1.890	6%	2.541	6%	3.687	6%	5.420	6%
Diarios Capital	5.589	25%	6.540	22%	7.846	19%	10.676	18%	17.509	20%
Diarios Interior	1.311	6%	1.873	6%	2.394	6%	2.986	5%	3.523	4%
Revistas	937	4%	1.122	4%	1.258	3%	1.570	3%	1.900	2%
Radio Capital	759	3%	1.063	4%	1.728	4%	2.754	5%	4.517	5%
Vía Pública	892	4%	1.153	4%	1.351	3%	1.767	3%	1.944	2%
Cine	273	1%	336	1%	459	1%	667	1%	714	1%
Internet	1.521	7%	2.153	7%	6.500	16%	12.400	20%	20.708	23%
Producción (1)	1.981	9%	2.576	9%	3.266	8%	4.601	8%	5.521	6%
Total anual	22.493	100%	29.400	100%	40.967	100%	60.839	100%	88.693	100%
Variación vs año anterior	27%		31%		39%		49%		46%	
IPC anual ¹	26%		23%		39%		26,8%		36,2%	

1) 2008 a 2015 Fuente IPC Congreso. 2016 Fuente Indec

Ilustración 1 - Inversión anual en publicidad en millones de pesos. Fuente: Cámara Argentina de Agencia de Medios y análisis propio

Del este total, solamente algunos oferentes de publicidad como Google o Facebook ofrecen una herramienta para que los clientes puedan comprar con relativa simplicidad por si solos sin la necesidad de intermediación. Este factor ha otorgado a Google y Facebook una ventaja competitiva única, permitiendo desde empresas medianas hasta pizzerías, bares o un vendedor de cuchillos artesanales, poder difundir sus servicios o productos por si solos y llegar a los clientes que son de su interés. Estas dos empresas, son consideradas los dos medios de comunicación con mayor crecimiento y alcance en el mundo de forma indiscutida.

Habiendo demostrado estos dos actores que este modelo de negocio genera rentabilidades extraordinarias, los medios convencionales todavía no han incorporado una plataforma de estas características, que permite al usuario final planificar, comprar y pagar la publicidad que desea emitir.

De acuerdo a la interpretación de los autores del presente escrito, las razones de ello se dan por una falta de adaptación a los estándares de comercialización del siglo XXI, en el cual, se maximiza la transparencia y la integración de los servicios con plataformas On line.

A su vez, otra problemática que se les presenta a los medio es que ningún medio puede ofrecer llegar a todos los públicos demográfica y geográficos. Por ello, en una planificación de una campaña de medios, es menester contar con diferentes medios que abarquen edades, preferencias, intereses y geografía deseada. Por ello, ninguno puede ofrecer una plataforma de comercialización universal como lo hace Google y Facebook que si pueden llegar a cualquier mercado, dada la universalidad de alcance, pero a su vez el increíble nivel de segmentación de los mismos si así se desea.

El lector, en este momento debe estar preguntándose acerca de el por qué no se incluye dentro de esta plataforma la publicidad en internet, la cual se encuentra dentro de las de mayor crecimiento en los últimos años (participación relativa total del 7% en 2012 al 23% en 2016). Una razón principal de esta característica se centra en la poca capacidad de influir en los motivos no racionales de la toma de decisiones en la compra de un consumidor. La publicidad a través de internet se enfoca en la compra inmediata, basada en precio y de respuesta más racional. Los medios tradicionales trabajan sobre el posicionamiento de las marcas de forma más eficiente.

Habiendo expuesto esta introducción, consideramos que el mercado mantiene una potencialidad inigualable en términos de un intermediador que logre cursar y canalizar los servicios publicitarios, tal y como lo hacen los actores con mayor crecimiento del mercado internacional. El desafío no es fácil, dado que la publicidad en internet mantiene elementos de programación difícilmente replicables en su totalidad por nuestra intermediación de medios tradicionales, pero si explicaremos cómo se puede aproximarse en capitales posteriores.

Comprender los intereses de la oferta y la demanda

Oferta:

La oferta se compone de todos los Medios de Comunicación Masiva y empresas de comunicación públicos o privados “que ponen a disposición de los anunciantes, de forma directa o a través de intermediarios, una audiencia mediante un espacio pagado, contribuyendo a la generación de resultados económicos para el medio. (Lobo, 2008). Según definimos en el trabajo “Análisis de Mercado”, estos pueden ser diarios, revistas, televisión, radio, vía pública e internet.

Este agente, además de la función de entrenar e informar, busca maximizar su rentabilidad a través de:

- Precio: vendiendo su espacio publicitario al mayor precio posible
- Cantidad de publicidad: vendiendo la mayor cantidad de espacios publicitarios (tiempo o tamaño) dentro de su capacidad máxima de comercialización
- Minimizar costos: que en el caso de los medios están dados por los costos de producción, gastos fijos y costos variables, que en el caso de la publicidad, el mayor costo variable son las comisiones que perciben las Agencias de Medios, tal y como se planteó en el trabajo de Análisis precio.

De los 3 drivers planteados, el que nos interesa es el de las comisiones. Es sobre este aspecto que la plataforma plantada en el business plan pretende trabajar, disminuyendo las comisiones que pagan los medios a las agencias de medios. De acuerdo con un directivo de Tonal Media (www.tonalmedia.com, 2016) el porcentaje de comisión puede oscilar entre el 10% al 50% según el poder de negociación que mantenga el medio.

En el caso de Canal 13, otorga un 10% de comisión a las agencias de medios sobre el precio de venta. Diario Clarín, otorga el 22,25% sobre lo comercializado en el diario de papel. Symphony FM 91.3, otorga el 30% sobre el precio final (www.tonalmedia.com, 2016).

Si bien no existe un cálculo oficial acerca del total de comisiones pagadas en el mercado argentino de publicidad, conforme a 3 agencias¹ consultadas por los autores del presente trabajo, según su experiencia, las comisiones pueden oscilar entre un 10% a un 50%, pero puede desagregar que un promedio de comisiones otorgadas a Agencias de Medios o intermediarios oscilan un 22% del total del mercado publicitario actual.

¹ Agea/Clarín, TonalMedia y la Secretaria de Medios de la Provincia de Buenos Aires

Demanda:

De acuerdo a lo planteado en el trabajo anterior, el cliente es llamado “anunciante” en el mercado publicitario y está definido como aquel actor que tiene una necesidad de estimular la demanda de algún producto o servicio a través de la publicidad emitida en medios de comunicación masivos (Porter, 1998).

El anunciante invierte distintas cantidades de recursos en comunicación según sus objetivos de marketing, es decir, cumplir con objetivos de ventas, posicionarse ante un target determinado para poder vender productos o servicios.

Ante este escenario, el anunciante será anunciante de un medio de comunicación de acuerdo con los siguientes factores:

- Penetración
- Poder discriminante
- Alcance Geográfico
- Divisibilidad
- Economía de acceso
- Rentabilidad
- Mensurabilidad
- Conocimiento y accesibilidad al medio
- Intermediación de la Agencia de Medios

De acuerdo a lo planteado en el trabajo de Análisis del Mercado Publicitario, las agencias de medios absorben el alrededor del 75% de la inversión publicitaria total. Lo cual, de los 7 puntos anteriores, la intermediación de las agencias de medios representa un factor fundamental en la decisión.

Asimismo, los otros 6 puntos son analizados por la agencia de medios, por lo cual, ésta es la que decide y sugiere los otros.

No obstante, es menester resaltar que las agencias de medios perciben sus comisiones y/o honorarios por simplificar al auspiciante el trabajo de investigar, implementar, invertir y seguir el proceso para que el material publicitario se emita o sea publicado de forma correcta.

Por ello, la pregunta central que es transversal a todo este Plan de Negocios es: si los servicios de la agencia de publicidad desarrollado en el apartado anterior y en el trabajo de investigación, vale un el 22% del 70% del mercado publicitario total y si la alternativa que nosotros plantearemos puede entregar el mismo valor que la agencia a un costo contundentemente menor; o reducir el costo de la intermediación de manera de brindar parte de los servicios de las agencias de medios a un costo menor.

Capítulo II: Propuesta de valor y posición competitiva

Propuesta de valor

Es menester adelantar en líneas generales la propuesta de negocio que iremos desarrollando, para otorgar un marco general del análisis posterior. La empresa que pretendemos fundar es un instrumento de intermediación digital para unir a la demanda con la oferta de forma semiautomática y digital, sin la intermediación de una agencia de medios y a costos menores que las agencias tradicionales. Asimismo, esta herramienta permitirá al cliente potencial realizar una planificación cargando los datos de localización, tipo de audiencia, nivel socio económico y variables necesarias para la correcta segmentación de su campaña publicitaria. Esto sólo para medios tradicionales, excluyendo publicidad por internet y marketing directo.

Todos los datos de alcance, audiencia y las variables que describan a cada uno de los medios estarán cargados en el sistema de forma que el cliente pueda ir navegando y seleccionando sus preferencias de cliente potencial.

Asimismo, subidos los precios unitarios de cada uno de los medios dentro del sistema. Luego, el cliente deberá ingresar el presupuesto disponible para esta campaña. Una vez cargadas las preferencias y el presupuesto, el sistema arrojará una planificación de medios televisivos, radial, vía pública y gráfica que maximice el valor de la inversión. También se podrá hacer ofertas a los medios cuando se quiera pagar menos de los que el sistema arroja.

Una vez realizadas las ofertas económicas a los medios, recibirán un email con la propuesta de valor por parte de los anunciantes, las cuales podrán aceptar o contra ofertar dentro de la plataforma. Una vez que las partes de forma digital acuerden el precio, existirá una opción de juntar el material publicitario en caso que ya esté confeccionado, o la opción de solicitar la generación del mismo a una agencia de publicidad creativa a un costo estandarizado. A esta agencia le llegará también una solicitud de presupuesto y esta podrá presupuestar y ofertar de la misma manera que los medios.

A su vez, los medios podrán publicar espacios ociosos que tienen sus respectivos medios a un precio que decidan, de manera tal que cualquier anunciante pueda acceder y comprarlos. Por ejemplo, todos los eneros en CABA y AMBA, los espacios de vía pública se encuentran con una ociosidad importante dado que la mayoría de los anunciantes bajan la inversión publicitaria, por dos razones: la aprobación de los presupuestos se da en este mes y en segundo lugar, la publicidad se orienta hacia los lugares vacacionales, donde se concentra una gran cantidad de personas en un espacio reducido. Esta es una oportunidad para las empresas de vía pública de estas regiones para ofrecer publicidad a bajo precio, y a los anunciantes que en general no pueden acceder a los altos costos, promocionar sus productos. Otros ejemplos de esta modalidad pero de otras industrias es Hotwire, quien ofrece ofertas de capacidad ociosa de hoteles, vuelos y alquileres de auto. PedidosYa para solicitar delivery de comidas, o IguanaFix quien ofrece la contratación de servicios para el hogar y el Auto.

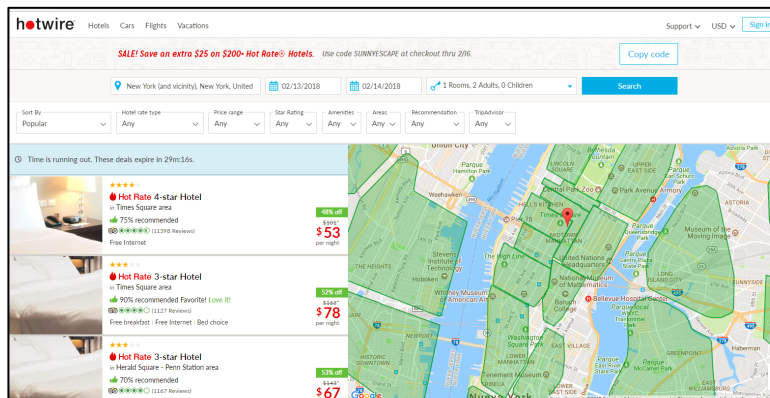


Ilustración 2 - Ejemplo Servicio. Fuente: www.hotwire.com

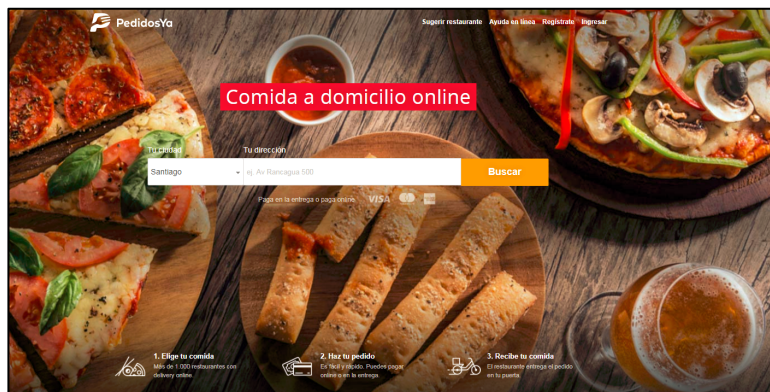


Ilustración 3 - Ejemplo de servicio. Fuente: www.pedidosya.com.ar



Ilustración 4 – Ejemplo servicio. Fuente: www.iguanafix.com.ar

Finalizado el proceso de ofertas de medios y confeccionado el material, este se podrá adjuntar en la plataforma y permitirá realizar pagos por medios digitales a través de la plataforma. Es en esta instancia donde se cobrará un porcentaje de la compra al cliente, menor al 20% que cobran las agencias de medios por este mismo servicio al anunciante, sumado al porcentaje que se queda la agencia a través de la negociación al medio que oscila entre el 10% y el 50% en algunos casos. Éste último cambiará la balanza para el medio y el cliente. Nuestro objetivo será cobrar un 5% de la inversión total en publicidad.

Con el objetivo de generar otra fuente de ingreso para Easy Ads, se cobrará un porcentaje de la venta realizada por las agencias creativas que realizan los materiales. Esta comisión será un 5% sobre el total del precio cotizado. Si bien en términos globales, la generación de la pieza publicitaria oscila en el 10% de la inversión total en términos económicos, no es un monto a despreciar. Este porcentaje es indicado por uno de los autores del presente trabajo de acuerdo a su experiencia. Ergo, esto contribuirá a un precio por comisión del 0,5% de la inversión total.

La simplicidad del sistema, la planificación semiautomática y el bajo costo son aspectos radicalmente fundamentales en el éxito del proyecto empresarial. Más aún, otro aspecto clave es el beneficio para todos los actores dentro del proceso. Para los clientes, la simplicidad, resultados positivos a partir de la buena planificación y sobretodo precio. Para los medios de comunicación, una alternativa de comercialización automática y sin esfuerzo alguno, siempre y cuando no canibalice su propia publicidad y precio. Generando un buen volumen de facturación para amortizar costos de operaciones, financiero, comercialización, investigación de medios, publicidad e implementación.

Mirando al futuro, es probable que competidores quieran ingresar al mercado con productos similares dado que la barrera de ingreso es baja en términos de inversión. Como todos los instrumentos de compra a través de internet, la manera de poder mantener su cuota de mercado y continuar ganando clientes, es a través de la innovación constante e incorporación de nuevas funcionalidades que generen incentivos a los anunciantes y a los medios, principales actores dentro de la plataforma.

Por una razón de costos y de crecimiento orgánico del negocio, estos agregados serán incorporados año a año. Estas serán explicadas a continuación:

1. Generar convenios de exclusividad con medios: en la medida que éstos perciban una contribución importante en su rentabilidad, principalmente los medios con escasos recursos comerciales, se buscará un sistema de contratos que aseguren que algunos medios se comprometan legalmente a no utilizar otra plataforma de estas características por un cierto numero de años. Esto será facilitado por una posición creciente relativa de negociación y de necesidad de Easy Ads para su fuente de ingreso. Asimismo, limitará la entrada de posibles competidores directos.
2. Comercializar páginas webs: una vez demostrada la conveniencia de invertir y planificar publicidad en medios tradicionales a través de Easy Ads, es inevitable y conveniente la incorporación de publicidad en los soportes digitales de medios tradicionales, estos son: clarín.com, ole.com, lanacion.com, paginas12.com.ar, perfil.com, entre otros. Dado que los medios como la televisión, diarios, radios, etc. actualmente cursan publicidad a través de internet, es 100% posible incorporar éstos dentro de la planificación. No está pronosticado hacerlo al inicio dado que no aquí un concreto valor agregado y diferencial inicial. Esto permitirá acompañar e incorporar el crecimiento de la publicidad en internet. De acuerdo a nuestra planificación, esto será incorporado en el año 4.
3. Creación de unidad de negocios digital – año 4: una vez que los clientes se acostumbren a utilizar nuestra plataforma para la compra de medios, se lanzará una unidad de negocios separada para invertir en publicidad en las plataformas de Facebook y Google Adwords, las cuales tienen plataformas exclusivas que no pueden ser agregadas a la plataforma inicial de Easy Ads. No obstante, tienen un alto potencial de crecimiento y son las dos mayores empresas publicitarias del mundo. Habrá otros competidores en esta área y ahora existen, pero al contar con un canal de comercialización aceitado para ese entonces, esto será utilizado para diversificar la cartera de servicios.

El año de la incorporación de cada adicional será evaluado en función de la usabilidad que le den los usuarios a la plataforma dado que puede variar de lo pronosticado. No obstante y a modo aclarativo, no resta comentar que la mayoría de estas plataformas que son lanzadas antes que el resto, cuentan con una ventaja competitiva siempre y cuando se mantengan a la vanguardia de la innovación.

En este sentido, consideramos que a través de una plataforma de estas características podemos incrementar el mercado publicitario, es decir, aumentar la cantidad demandada en el mercado dado un avance tecnológico de los canales de distribución que permita a más cantidad de compradores, acceder a una planificación profesional a bajo costo y una compra sencilla y accesible, reduciendo asimismo el costo de planificación para las compañías que ya invierten en publicidad.

Opinión de Clientes y Medios

Con el objetivo de escuchar a clientes y a sus opiniones frente a nuestro Business Plan, realizamos una serie de entrevistas a distintos clientes tanto públicos como privados. Para poder tener un termómetro de los anunciantes, consideramos menester escuchar sus perspectivas.

Heladerías Persicco



Ilustración 5 - Logo Persico

Se entrevistó a Gabriel Sperandini, CEO de la empresa desde hace un año y quien tiene bajo su ala toda la comunicación de la compañía. Actualmente y

desde hace 3 años, no han hecho comunicación en medios masivos de comunicación, sólo redes sociales dado su bajo costo. No obstante, cuando le preguntamos las razones de la no inversión en TV, radio o vía pública, explica que “si bien saben que los beneficios son altos, perciben que el costo también”. Dado el momento del ciclo de vida en el cual se encuentra la empresa, considera que no haría publicidad a menos que se presente una oportunidad.

Cuando le explicamos acerca de la herramienta, sus beneficios y que a través de la plataforma pueden hacer bids y ofertas por los espacios ociosos de los medios, la posibilidad de pagar un precio menor y la posibilidad de hacer una planificación geo localizada y por tipo de audiencia a través de la plataforma, expresa que “debería ver los precios pero si es como decís, con una alta probabilidad haría una campaña de verano”. A su vez, expresó que su departamento de Marketing se compone de una sola persona, por lo cual no podrían hacer la planificación ellos solos y tampoco pagarían a alguien para hacerlo.

Persicco hizo mucho hincapié en el precio, por lo cual, este factor sería determinante para este cliente. Una conclusión es que hay clientes que priorizarían precio como factor clave en su toma decisiones.

Municipalidad de Vicente López



Ilustración 6 - Logo Municipalidad de Vicente López

Se obtuvo una entrevista con Claudio Lo Iacona, Director del área de Comunicación de la Municipalidad de Vicente López. Según los registros oficiales, la comuna invierte alrededor de 15 millones de pesos anuales en publicidad oficial para la difusión de actos de gobierno y gestión. El municipio adquiere publicidad a medios tradicionales tales como C5N, Radio Disney,

América TV, Telefé, Canal Trece, entre otros. Los métodos de compra son compra directa en algunos casos y en otros a través de agencias. Según explica Lo Iacona, la compra directa se da en los casos que mantienen una relación directa con el medio. No obstante, “a veces manteniendo relación con el medio de comunicación, se logran mejores valores a través de agencia, dado que éstos se ocupan de negociar más volumen”.

Asimismo, expresa que ellos ya tienen conocimiento del mercado y de costos relativos. Asimismo, “tenemos una idea de la mejor distribución de medios para la difusión de actos de gobierno, pero usaríamos la herramienta a modo de consulta, para saber si nuestra planificación tiene razón de ser”. Por último, expreso que “la compra de capacidad ociosa sería una gran ventaja del proyecto, dado que compraríamos si fuese barato”.

Lo que extraemos de esta entrevista es: a) que hay clientes que ya tienen cierto expertise en el mercado y compran de manera regular, pero utilizarían Easy Ads a modo de consulta para saber si transitan por el buen camino. La pregunta ante este concepto es si la consulta por si misma se puede monetizar o no. En segundo lugar, el factor precio vuelve a surgir como un factor determinante

Municipalidad de Tigre



Ilustración 7 –Logo Municipalidad de Tigre

Fernando Campdepadros, director de Relaciones Institucionales del Municipio de invierten alrededor de 100 millones al año en comunicación. La misma, es

canalizada a través de compra directa y en otros casos, a través de agencias de publicidad.

Al igual que Vicente López, expresa que compran a través de agencias de medios en los casos que necesiten una planificación correcta para campañas especiales y puntuales o que consigan mejor precio. Por ejemplo, en una campaña de seguridad contrataron parte de la inversión a través de agencias de medios, dado que ellos sabían a quién querían llegar, pero necesitaban el criterio para poder definir la distribución del presupuesto entre los distintos medios. Por último, muchas veces utilizan agencias de medios para lograr mejores precios en la compra.

Como conclusión, se extrae que los factores claves para este cliente son: nuevamente precio, alcance a ciertos medios más difíciles de llegar e inteligencia para la planificación para grandes campañas. Como conclusión para este caso en particular, lo nuevo es el difícil alcance a algunos medios y la capacidad de generar grandes campañas. Esto parecería que sería una necesidad de grandes anunciantes y la plataforma, debería ser lo suficientemente clara y segura para dar seguridad a los clientes que su inversión está siendo correctamente canalizada. Por último y una vez más, el precio es clave en este caso.

Factores claves de éxito

Dentro de este negocio e industria, y para lograr una correcta inserción en el mercado, se deben tener en cuenta una serie de factores claves y desafíos a los cuales se deberá realizar un mayor hincapié, para lograr alinear las necesidades del cliente a nuestras competencias clave.



Ilustración 8 - Pilares para nuestra propuesta de valor

Como mencionamos anteriormente, nuestra propuesta de valor se basará en 3 pilares, la simplicidad para operar, un mayor alcance de mercado y una mejora en eficiencia para los auspiciantes y los medios. Dicha propuesta se sustenta en la base de competencias necesarias para operar en el mercado y en su cadena de valor.

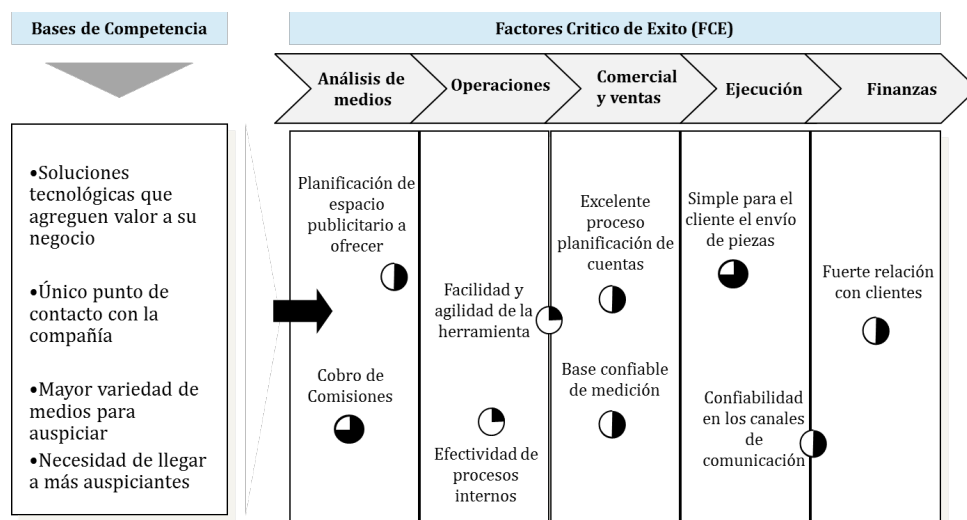


Ilustración 9 - Análisis de factores claves de éxito

Uno de los aspectos claves en los cuales nos apalancaremos y lograremos generar valor al cliente es a través del concepto de simplicidad para operar. Como explicaremos en las secciones siguientes, nuestro principal canal de venta será nuestra plataforma de internet, capacitada con un motor potente de

búsqueda para lograr identificar los medios disponibles a publicar según las preferencias pre-determinadas. También se desarrollarán los procesos internos para lograr ejecutar las distintas actividades específicas que son críticas para el cliente durante todo el ciclo de vida.

Análisis FODA

A partir del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, iremos explicando cada una de ellas en cuadros pero además de forma más detallada en párrafos individuales para cada uno.

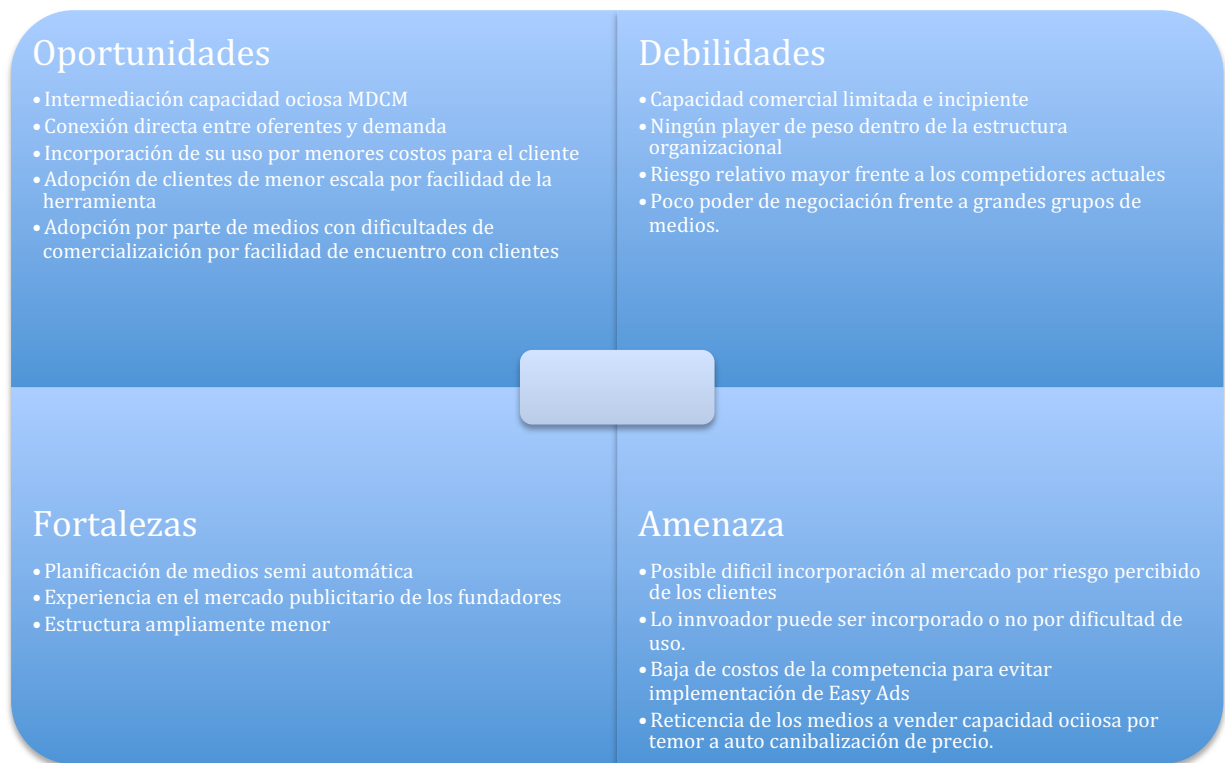


Ilustración 10 - Análisis FODA

Fortalezas:

En este sentido, la planificación de medios semiautomática y la simplicidad de la misma, permitirá que los clientes puedan realizar la compra sencillamente y les facilite el proceso de decisión con muy poco conocimiento acerca del

mercado. Lo único que deberán entender es a su cliente y saber cómo describirlo dentro del sistema, el cual le informará luego todo lo necesario.

Así también, la experiencia en el mercado de uno de los socios, es una clave fundamental para el conocimiento de la dinámica y proceso de decisión de los clientes y medios de comunicación masiva tradicionales. Asimismo, el otro socio mantiene más de 8 años de experiencia en consultoría para empresas de servicios, lo cual ayuda en el proceso de liderazgo, planificación y estrategia.

La rentabilidad decreciente de los medios tradicionales dados los altos costos fijos y la disminución paulatina de los ingresos, hacen de esta herramienta una posibilidad trascendente para estos. Especialmente algunas de las radios como Rivadavia, Rock & Pop, Splendid, etc. La experiencia de más de 10 años comercializando publicidad, hace entender la dinámica en el proceso de compra de los clientes, la cual tiene factores racionales, irracionales y relacionales.

Llamamos fortalezas a lo que uno mantiene como ventaja competitiva respecto a otros, es decir, en un marco de relatividad. Es por ello, que los costos menores de este proyecto frente a otras agencias del mercado, constituyen una fortaleza trascendental del éxito. Los costos menores se dan por reemplazar a las personas por sistemas que realizan el trabajo de planificación. No obstante, la carga de datos de los medios será semi-manual. Mucha de esa información se encuentra a disposición por las agencias de medición de audiencia, readership y visualización de vía pública, que auditan a los medios.

Actualmente la gran mayoría de las industrias están migrando y mutando hacia organizaciones cada vez más eficientes y ágiles. La automatización de los procesos internos ya son tema obligatorio dentro de las mismas, donde cada vez más se utilizan distintos tipos de herramientas (Robotización de procesos, data & analytics, Blockchain, digital) para lograr optimizar sus procesos,

aumentar el crecimiento y el foco en el cliente, lograr estructuras más flexibles y a su vez aumentar la seguridad y protección de la información.

Amenazas:

El hecho que ambos actores, medios de comunicación y agencias de medios tienen procesos aceitados que hasta ahora, en mejor o peor medida, vienen funcionando hace décadas, la incorporación de nuevas tecnologías puede ser disruptivas y exitosas, o rechazadas. Esto puede estar dado por varias razones, a saber:

- 1) los clientes tienen preferencia cuando una persona está involucrada dentro del proceso de decisión. Cuando es un sistema, sienten que la responsabilidad que recae sobre ellos mismo aumenta. Asimismo, por una cuestión de tiempos, las empresas delegan en agencias de medios sus procesos internos de planificación. Estos pueden ser riesgos vistos desde el punto de vista del cliente.
- 2) las agencias de medios pueden tirar abajo los precios, no por una reducción de la comisión, sino por su mayor poder de negociación con los medios por el volumen de compra. Esto puede ser un riesgo externo con el cual se puede enfrentar.
- 3) en el caso de los medios de comunicación, este método de comercialización puede atentar con el precio que regularmente venden sus espacios publicitarios. Dado que si los anunciantes ofertan precios más bajos, pueden canibalizar sus actuales canales de distribución.

Debilidades:

En todo emprendimiento, tener una persona de peso en el mercado, puede ser un acelerador del proyecto, dado los contactos con medios o anunciantes que puedan incorporarse a la plataforma con mayor velocidad por su intermediación. Percibimos esto como una debilidad del proyecto.

Asimismo y relacionado con lo anterior, en los primeros pasos, contar con una capacidad comercial limitada por tiempos y relación puede retardar el correcto y vertiginoso crecimiento de la compañía. El desarrollo comercial y venta a los anunciantes de incorporar esta plataforma, puede llevar tiempo e inversión publicitaria.

El riesgo relativo frente a otros competidores está dado por la gran inversión en programación y de tiempos necesaria para implementar la plataforma digital. Por el otro lado, las agencias de medios actuales mantienen una posición dominante y cuyo riesgo está atomizado por trayectoria

En sus inicios, los anunciantes comprarán menos publicidad a través de nuestra plataforma en comparación con los grandes jugadores. Esto conlleva que los precios publicados en la plataforma puedan ser mayores a los que una gran agencia pueda negociar para todos sus clientes.

Oportunidades:

Dada la enorme capacidad disponible de medios en diferentes momentos del año, tal cual se ejemplifico anteriormente con el mes de enero de cada año, los medios pueden capitalizar la plataforma y poder llegar a otros clientes de menor envergadura que pueden pautar en momentos de alta ociosidad a precios menores. Esto podría ampliar el mercado publicitario de gran forma. Asimismo, medios de chica a mediana escala pueden ser los más beneficiados dada su menor capacidad de comercialización hacia grandes marcas.

La conexión directa entre demandantes y oferentes de publicidad es una oportunidad de gran escala, dado que hoy está concentrada en pocos jugadores del mercado. Esto genera que muchos medios de comunicación y anunciantes no tengan acceso el uno al otro en ningún mercado abierto. Esto puede generar, no sólo una conveniencia para ambas partes en términos de reducción de costos y aumento de ventas respectivamente, sino en un

aumento del tamaño del mercado en términos de medios de comunicación dado que pueden comercializar de manera más sencilla. Esto empujaría los precios hacia abajo por exceso de oferta, lo cual beneficiaría también al anunciante. Por otro lado, anunciantes que hoy en día en día no acceden al mercado publicitario por escala o por desconocimiento, podrán acceder a él a un costo accesible por reducción de comisiones y facilidad. Esto ayudará a los medios de comunicación

Easy Ads

La compañía se llamará Easy Ads. La cual tendrá una imagen fresca, natural, contundente, que busque generar confianza en el anunciante acerca de la sencillez de la plataforma web y de las bondades de sus resultados. Abrir y unir más canales de comunicación hacia más anunciantes, sin importar el tamaño relativo de ambas partes. Simplificar y facilitar la necesidad de poder publicitar; simplificar y facilitar la oferta de espacios publicitarios. Unirlos.

Plataformas de las características de Easy Ads, son cada vez más habituales en distintas industrias. Muchas veces uniendo a empresas con empresas (B2B), a veces a las compañías con los consumidores y a veces a proveedores individuales de servicios con usuarios finales. Ejemplo del primero es Alibaba, la compañía más grande de E-commerce en términos de unidades del mundo, manejando 170 mil millones de dólares en ventas. Hay varios casos como eWorld Trade, EC Plaza, Kinnek, entre otros.

En el caso de las compañías con los consumidores, claros ejemplos son Pedidos Ya, que conecta restaurants con los consumidores o Iguana Fix, que une a proveedores de servicios de reparación con usuarios finales. Por último, plataformas que unen a proveedores individuales de servicios con usuarios serían Airbnb o Uber.

La razón de explicar cada uno de ellos es identificar un punto en común que nos permite establecer con mayor claridad nuestra visión, misión y valores: ninguno de ellos mantiene stock propio, Uber no tiene autos propios, Airbnb es la mayor empresa de alojamiento del mundo, pero no tiene hoteles, ídem Alibaba. Por ello, esto dirige su propósito al de conectar y unir a las personas.

El propósito de una compañía se describe como “el por qué”. La razón por la que la empresa importa y por la que existe. El objetivo es pensar en la forma en que la compañía impacta y mejora el mundo. A través del Círculo Dorado (Sinek, 2011) uno logra entender como el propósito debe estar íntegramente relacionado a la Misión y visión de la compañía.

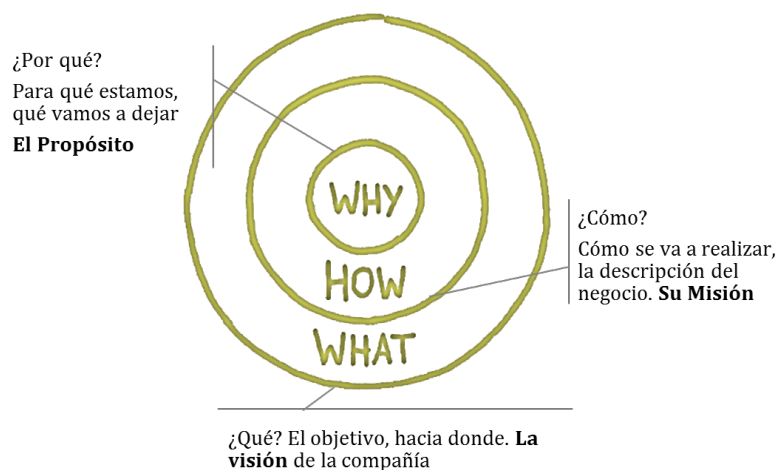


Ilustración 11 - Golden Circle. Fuente: Simon Sinek
https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action

En este marco, el propósito de Easy Ads es:

Ayudar a lograr difundir y comunicar las ideas de las personas de una manera más simple, llegando a más personas a través de más medios de comunicación

Siendo el objetivo a largo plazo, nuestro rumbo hacia una visión que implique:

Construir el futuro mercado abierto y virtual de medios de comunicación a nivel mundial. Easy Ads quiere que anunciantes y medios de comunicación se encuentren, trabajen y vivan en nuestra plataforma

Es menester adelantar que la plataforma no solamente conecta a la Televisión de la manera tradicional que es entendida. Easy Ads conectará a la plataforma de comunicación que genera contenidos audiovisuales y que irá mutando desde el formato Televisión a teléfono o cualquier otra plataforma de streaming que surja en el futuro. Cuando se habla de medios tradicionales de comunicación masiva, se habla de generadores de contenidos que actualmente utilizan el cable, internet o señales abiertas de microondas para transportar el contenido. Pero la plataforma seguirá vigente actualizando su manera de comercializar, entendiendo que las plataformas cambian y que esos mismos medios, seguirán necesitando vender su contenido.

La Misión trata de explicar cómo vamos a lograr dicha conectividad y unión de las partes:

Conectar anunciantes con agencias de publicidad a través de una plataforma virtual, para poder planificar, comprar y pagar espacios publicitarios en medios de comunicación masiva, de manera fácil, eficiente y económica

Por último, los valores de easy Ads son:

- Conectar es nuestra obsesión
- Que llegues a quien quieres llegar, es nuestra prioridad
- Llegar a quien quieres llegar, cuando quieres y con lo que puedas

Capítulo III: El Mercado

Ciente

Como bien comentábamos anteriormente, el mercado publicitario de medios no digitales mantiene una participación del 77% sobre el valor de compra publicitaria total. Según los datos de evolución interanual de inversión publicitaria en millones de pesos corrientes según vehículo de inversión, publicados por la Cámara Argentina de Agencias de Medios, la inversión en las distintas clases de medios viene incrementado a un ritmo más que considerable en la mayoría de los vehículos comunicacionales. (Ilustración 1 - Inversión anual en publicidad en millones de pesos. Fuente: Cámara Argentina de Agencia de Medios)

La identificación de los clientes nos ayuda a poder categorizar el mercado y generar el marco conceptual para poder desarrollar, en el capítulo segmentación del Plan de Marketing, a qué mercados nos dirigiremos. No obstante, estos cuadros reflejan solamente que efectivamente compran en medios, pero no reflejan la potencialidad de las Pymes o nuevos emprendimientos que podrían comprar, es decir, el mercado potencial que actualmente no está satisfecho o no puede canalizar, como expresábamos anteriormente, sus deseos de hacer una planificación publicitaria profesional en medios masivos de comunicación.

Dado que el ítem “cliente” y “segmentación” tienen el mismo objetivo de definir al cliente objetivo, a partir del marco recién expuesto, se dejará para el segundo ítem el desarrollo del segmento elegido.

Competencia

En línea con lo expresado en el trabajo anterior y en el presente, la competencia de Easy Ads consta en dos actores: las 10 agencias de publicidad actuales que concentran el 75% de la torta publicitaria total. Luego, la compra directa de publicidad en medios de comunicación masiva, no es un actor

competidor per se, pero si representa una alternativa de acción con la cual compite Easy Ads. Por último, la comercialización a través de pequeñas agencias de publicidad que realizan pequeñas campañas y que manejan un volumen pormenorizado, representan una competencia también.

Vale destacar que los últimos dos casos, si bien son vías de compra con las cuales Easy Ads compite, pueden llegar a ser mercados potenciales interesantes, los cuales serán explotados en breve.

Contexto

Macroeconómico:

Desde el punto de vista publicitario, siendo el estado (Nacional, Provincial, Municipal y entidades autárquicas como AFIP, Banco Provincia, Banco Nación, ARBA, entre otras), uno de los auspiciantes más grandes del mercado argentino, es menester dar seguimiento a las decisiones desde este lugar. En este sentido, existe una tendencia a revertir el alto crecimiento de la pauta oficial según se expresó con anterioridad, en línea con la reducción del déficit fiscal. Esto puede impactar en el mercado publicitario general.

Marco impositivo:

Asimismo, existe una enorme reglamentación y seguimiento del mercado publicitario dado que en otros momentos de la historia argentina, fue una metodología para facturar sin prestar servicio y pagar menos impuestos. Por ello, este ítem es a considerar y aumentar los niveles de transparencia y cuidado con el marco impositivo que se le da al servicio.

Inflación:

Este factor que varía entre el 20% y el 35% genera que los precios oscilen con frecuencia. Esta circunstancia no es ajena a la industria publicitaria. Conlleva

que Easy Ads deberá actualizar el sistema de precios dentro del sistema. Un error en el pricing puede generar que el anunciante compre a un precio menor que el real, acarreando un problema para el medio, Easy Ads y toda la cadena de valor

Tecnológico:

El mercado publicitario está cambiando radicalmente dado que los medios de comunicación están mutando las formas de transmitir el contenido hacia el consumidor. Existe una proliferación de televisión digital, suscripciones como Netflix, Youtube, entre otros (www.totalmedios.com, 2017). Esto genera que el contenido cambia levemente pero la manera de consumirlo cambie radicalmente. Por ello, Easy Ads debe adaptarse a la manera de comercializar de los medios en términos de sus plataformas de emisión.

Capítulo IV: Plan de Marketing

Dentro del Plan de Marketing de Easy Ads consideramos menester incluir una clara definición del cliente final según etapa del ciclo de vida del servicio. Asimismo, variables como el posicionamiento, definición del sistema de precios, marketing mix y el cálculo de la demanda. Desarrollaremos cada uno de forma individual para poder luego generar conclusiones a partir de lo explyado.

Posicionamiento

Como se expresó en capítulos anteriores, Easy Ads conecta a anunciantes con medios de comunicación para obtener una rentabilidad de esa intermediación. Para ello, es de trascendental importancia generar incentivos para ambas partes de manera que adopten a nuestra plataforma dentro de su proceso de compra/venta publicitaria.

Posicionamiento cliente:

En el caso de los anunciantes, debe ser fácil, confiable, implicar precios convenientes, contar con medios de comunicación que las grandes agencias no llegan, mantener un riesgo percibido bajo, métodos de pago simples y la planificación arrojada por el sistema tenga concordancia con los objetivos comunicacionales del cliente.

Consecuentemente, es necesario posicionar a Easy Ads frente al cliente con una marca que refleje estos conceptos. Estas serían algunas de las piezas comunicacionales:



Ilustración 12 – Logo EasyAds

Los medios de comunicación utilizados para comunicar a los clientes finales serían:

- Televisión abierta
- Internet con alta segmentación
- Comunicación B2B en medios especializados
- E-mailing a bases de datos de Marketing
- Desarrollo de negocio por contactos de la industria.

Posicionamiento Medios:

El beneficio comunicado hacia estos actores debe ser que pueden aumentar los canales de comercialización a un costo muy bajo, aumentar sus ventas mediante utilización de capacidad ociosa publicitaria y diversificar sus ventas hacia clientes potenciales que actualmente no llegan.

En este caso, la comunicación es B2B a través de reuniones con los actores más importantes de la industria. Al existir un nivel de concentración exployado en el trabajo anterior donde se detallaron los medios más importantes por vehículo, se puede trabajar de forma personalizada desde el sector de Research. No se haría comunicación en medios.

Marketing Mix

Utilizando la matriz de las 4 P's desarrollada por Michael Porter, se considera muy útil analizar Easy Ads bajo la lupa de este modelo. Antes de comenzar con este desarrollo remarcamos que hay coincidencias entre todos los modelos desarrollados y los subtítulos utilizados, dada la interrelación de todos los conceptos del presente trabajo. Ergo y a los efectos de no generar redundancias innecesarias, se remitirá a un capítulo anterior en caso de ser necesario volver sobre algún punto.

Precio:

Es uno de los ítems más relevantes de todo el trabajo dado que impactará directamente con la viabilidad del proyecto.

Como fue mencionado anteriormente y lo primero que definiremos es: nuestro porcentaje de comisión será cobrado al medio y no al anunciante. La razón de ser de esta decisión es que los medios de comunicación están acostumbrados a pagarlos, con el fin de obtener nuevos ingresos. En el mismo orden de ideas, las comisiones o "confidence" que perciben las agencias de medios por vender publicidad oscila entre el 10% hasta 50% en algunos casos.

El medio de comunicación que menos comisión/confidence otorga es canal trece, es decir, un 10% sobre cada venta a través de agencia. Esto se debe a su alto poder de negociación, su poder monopólico y la política de disminuir al máximo el out sourcing comercial. Por otro lado, a partir de la propia experiencia del autor, ha pagado comisiones de hasta el 50% cuando una agencia brindaba un cliente que de otra manera sería imposible conseguir.

Bajo este marco, Easy Ads reconoce que las comisiones deben ser menores para lograr el éxito del proyecto, pero no tan bajo que no le permita pagar costos e impuestos directos e indirectos. Colocando las comisiones por debajo de las actuales se podrá acaparar un mercado cautivo e ir ganando share. La comisión inicialmente será de un 5% del valor del espacio publicitario. Como se informará en el capítulo del Plan Financiero, con dicho valor se lograrán un flujo de ingresos más que interesantes, demostrando la oportunidad de negocio latente.

La comisión será cobrada directamente a través del sistema de pago cuando el anunciante proceda a realizar el mismo, indicándole con claridad que los costos del servicio lo está pagando el medio de comunicación y no él.

Adicionalmente, como mencionamos en el capítulo de “Propuesta de Valor” se espera cobrar también un porcentaje (0,5%%) de lo invertido en agencias de publicidad a través de nuestro servicio integral.

Producto: Se explicará con mayor detalle en el Capítulo 4: Plan Operacional.

Plaza (distribución): el proceso de comercialización, íntimamente relacionado con el posicionamiento anteriormente explicado, tiene por objetivo llegar a 3 actores: el anunciante, el medio de comunicación y la agencia que busca integración vertical. A partir de la comunicación planteada y de la estructura

organizacional sugerida para Easy Ads, se desarrollará la comercialización bajo 3 canales distintos:

- a. Anunciantes: canalizado a través del área de desarrollo de negocio, buscará nuevos anunciantes directos para que integren a su proceso de planificación y compra publicitaria actual, el uso de Easy Ads. Asimismo, nuevas Pymes que actualmente hacen comunicación insipiente pero dada la naturaleza de su producto/servicio, podrían invertir más. Apalancado en la estrategia de comunicación anteriormente planteada y con trabajo uno a uno a través de referido, el área buscará obtener nuevos adeptos al sistema
- b. Medios de Comunicación: clave para el éxito del proyecto y como se explicó a priori, research trabajará sobre la incorporación de nuevos medios.
- c. Agencias de integración vertical: el área de desarrollo de negocio trabajará de forma directa con Agencias de Publicidad que quieran incorporar dentro de su oferta de servicios, la planificación de medios de comunicación. En este caso, el precio no variará. El anunciante deberá consignarlo por encima del 8% directamente con el cliente. La plataforma sería una forma sencilla y simple de aumentar sus ventas sin un trabajo extenso de planificación y compra

Promoción: desarrollada en el apartado de posicionamiento con anterioridad.

Cálculo de la demanda, Segmentación y Target

Para seguir un orden cronológico del desarrollo de las ideas, iremos de mayor a menor.

Mercado total: tomaremos como base de cálculo el año 2016, en el cuál se invirtieron \$88.693 millones de pesos en toda la industria publicitaria. De este

número, desprenderemos los vehículos (tipos de canales de publicidad) que pueden canalizarse en la plataforma East Ads. Estos son:

1. Televisión: \$32.358 MM
2. Gráfica: \$22.932 MM
3. Radios: \$4.517 MM
4. Vía Pública: 1.944 MM
5. Cine: \$714 MM
6. Producción: 5.521 MM
7. Internet: \$20.708 MM (sólo la parte correspondiente a las páginas de internet que no tienen su plataforma digital de comercialización. Ej: clarín.com, minutouno.com. Las que sí tienen son Google, Youtube, Facebook, Instagram y Twitter)

De estos subtotales, extraemos a internet de los el monto total de inversión en medios susceptibles de comercializar sus espacios a través de Easy Ads es de \$67.895 millones de pesos, lo cual equivale en montos de 2016 al 77% del mercado. Los medios incluidos (pero no excluyentemente) son los enumerados en el trabajo de análisis de mercado, los cuales por su extensión, no enumeraremos. Sólo a modo de ejemplo, serían: Canal Trece, Radio Disney, portal clarín.com, Revista Caras, Diario Olé, carteles en la Autopista Pascual Palazzo, publicidad en los cines Cinemax, etc.

Teniendo el valor total del mercado potencial en Argentina de la publicidad susceptible de ser canalizada a través de Easy Ads, estimamos según lo explicado en el trabajo de Análisis de la Industria se declara que el 75% de la publicidad es canalizada a través de las 10 agencias de medios más grandes de Argentina, las cuales sólo 3 son calificadas como “Muy buenas” y en su mayoría como “Promedio” por los anunciantes, en términos de su servicio.

Los 10 anunciantes más grandes en términos de volumen de inversión representan más del 70% de la facturación total y los 5 primeros absorben la

mitad de la pauta publicitaria total durante 2016. Estos jugadores representan un gran porcentaje del mercado.

A su vez, se considera fundamental insistir que dada la concentración de la pauta publicitaria en pocos anunciantes, obtener el ingreso a uno de ellos es muy difícil al comienzo, por dos razones: a) las empresas grandes prefieren pagar por lo conocido y que genera resultados a ir a algo nuevo y desconocido y donde un error puede costar varios millones de pesos. b) estas 5 compañías tienen acuerdos de representación con las agencias a nivel global y acuerdos por comisiones menores, lo cual implica que deben trabajar con las agencias de medios que les indica desde casa matriz. Esto fue expuesto por Raquel García Hames, ex directora de comunicación de Movistar, del grupo telefónica, el cual mantiene un acuerdo mundial con la agencia Mind Share, el cual deben respetar.

Así pues, estimamos que en los primeros 5 años de implementación, no se podrá sólo ingresar realísticamente a estos 10 principales jugadores.

Lo anteriormente expuesto, implica que el 72% de la facturación, dentro del mercado total estimado susceptible de canalizar su inversión (\$67.895), no podrá ser incluido dentro de la estimación. Lo cual, deja un saldo de \$19.063 millones de pesos a partir realizaremos el cálculo de estimación de la demanda total.

Dentro de este subtotal, a fines de poder subdividir la demanda en Pymes y grandes empresas, utilizaremos lo expresado por (Ciano, 2016), en la cual expresa que el 40% del PBI es representado por las Pymes. Realizando una estimación no exacta pero razonable, es posible extraer que de los \$19.613 en inversión publicitaria, \$7.614 millones son canalizados por las Pymes y \$11.421 en grandes anunciantes, los cuales probablemente, se encuentren más concentrados. Creemos que dado que se extrajo a los 10 anunciantes más

grandes dentro del cálculo de la demanda, lo representado por las Pymes sea mayor al 40%. Pero dado que no se cuenta con una forma precisa de estimar esta diferencia, se utilizará el 40% a efectos metodológicos.

De las cifras calculadas, se puede estimar que la probabilidad de adoptar Easy Ads en las Pymes sea mayor, dado que sería una forma de bajar sus costos de inversión significativamente. Por otro lado, revisando numerosas fuentes de información y consultando a empresarios se llegó a una conclusión que las empresas en promedio gastan en publicidad anualmente entre el 2% y el 5% de sus ventas. A efectos de este trabajo, se tomará como referencia el 2%. Para las PyMes se tomará como mercado objetivo las empresas con facturación promedio anual de \$15 millones de pesos. Y para el segmento de grandes empresas como promedio una facturación de \$50 millones anuales. Con estos datos se podrá estimar de manera lógica y coherente la cantidad de clientes potenciales a adquirir y calcular nuestro share de mercado.

Como se mencionó anteriormente, nuestros ingresos están basados principalmente en la comisión sobre la inversión de los anunciantes (5% de la inversión), como también otro porcentaje menor a través del servicio de creación de la pauta publicitaria a través de agencias de publicidad asociadas a nosotros (0,5% sobre la inversión).

Como se verá en la ilustración siguiente, se espera canalizar los esfuerzos comerciales en el primer año al segmento de PyMes y de manera puntual hacia las grandes empresas. Las estimaciones de la demanda se plantean bajo 3 escenarios según las posibilidades de captar share del mercado. Donde un escenario “bajo” es lograr un 1% del share del mercado al año 1, el “medio” de 1,5% y un “alto” del 2%.

Con el equipo comercial disponible, un buen servicio de planning, pero principalmente gracias a nuestra plataforma tecnológica, y con los cálculos realizados para entender cuantas empresas “significa” llegar a esos shares de mercado, creemos que son porcentajes esperables y realizables.

A efectos de simplificar, expondremos la ilustración con los datos del escenario “medio” que será el escenario elegido para realizar la estimación final de la demanda para el plan financiero.

Para los siguientes años se espera un crecimiento duplicando el share al año 2, luego se considera un “estancamiento” o menor aceleración de crecimiento al año 3 debido el posible ingreso de la competencia. Es importante incluir esta “meseta” en cuanto al crecimiento ya que es esperable que dichos ingresos de competencia sucedan, pero creemos fuertemente que debido a nuestro modelo de negocio y al tener la ventaja de ser los primeros en el mercado el efecto no será grave para la economía de easy Ads. Para los años subsiguientes (años 4 y 5) se espera aumentar la tasa de crecimiento nuestra en el share, principalmente gracias a los mayores ingresos debido a cambios en nuestro modelo de servicio, a través de la creación de nuestra unidad digital, que nos posibilitará ingresar en el mercado digital.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda					
PyMes					
# de cliente PyMes	508	1015	1523	2284	3046
# de cliente Empresas	57	114	171	286	343
Total Gasto Publicidad	\$ 13.613.000.000	\$ 13.613.000.000	\$ 13.613.000.000	\$ 13.613.000.000	\$ 13.613.000.000
Share	1,5%	3%	3,5%	5%	6%
Gasto en Publicidad target	\$ 204.195.000	\$ 408.390.000	\$ 476.455.000	\$ 680.650.000	\$ 816.780.000
Ingresos					
Precio x comisión	5%	5%	5%	5%	5%
Ingresos x intermediación	\$ 10.209.750	\$ 20.419.500	\$ 23.822.750	\$ 34.032.500	\$ 40.839.000
Precio x comisión	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%
Ingresos x negocio agencias publicitarias	\$ 1.020.975	\$ 2.041.950	\$ 2.382.275	\$ 3.403.250	\$ 4.083.900
TOTAL INGRESOS	\$ 11.230.725	\$ 22.461.450	\$ 26.205.025	\$ 37.435.750	\$ 44.922.900

Ilustración 13 - Estimación de la demanda

Capítulo V: Plan Operacional

Con el objetivo de realizar un capítulo aparte para dejar sentado las bases operacionales del proyecto y para proyectar la implementación y posibles inconvenientes que puedan surgir, se realizará este capítulo. Es menester subdividir los ítems de esta instancia de la siguiente manera, a saber:

- Producto
- Procesos involucrados
- Página Web / plataforma
- Costos
- Plan de implementación

Producto

Como hemos comentado, el servicio gira en torno a lograr la conexión y unión de los auspiciantes y los medios a través de una plataforma tecnológica. Para lograr graficar el servicio a continuación se muestra un breve modelo a alto nivel del servicio:

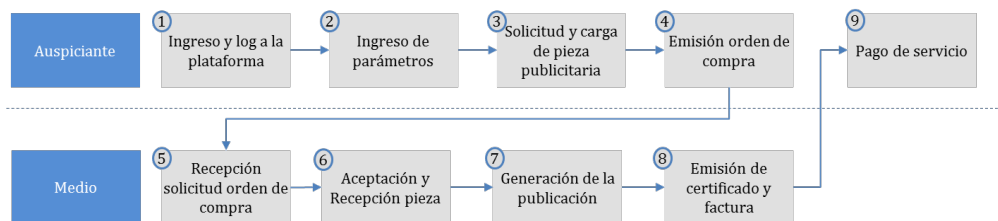


Ilustración 14 - Flujo alto nivel del Servicio

- 1) Ingreso y log en nuestra plataforma del anunciante
- 2) Una vez loggeado, indica el presupuesto, la zona geográfica a la cual quiere llegar, edad, sexo, nivel socio económico, fechas de la campaña deseada y medios que se desea que estén incluidos.
- 3) El sistema tomará todas las variables antes mencionadas y arroja el resultado de la planificación propuesta por el sistema, incluyendo: lista de medios, alcance alcanzado y presupuesto a invertir de cada uno, forma de pricing (espacio, segundos) y cantidad comprada y horarios de emisión. A

continuación, el cliente tiene la opción de solicitar la creación de la pieza publicitaria a cada medio o simplemente subirla al sistema en caso que la tenga ya realizada.

- 4) El sistema le solicita seguir con los pasos realizando una orden de compra para el medio.
- 5) El medio podrá ingresar sus datos y acceder al sistema. En ella, a partir de un email recibido, podrá visualizar la orden de compra enviada por el cliente y aceptarla o no.
- 6) En caso de ser aceptada, el medio tomará o confeccionará la pieza, según el caso, y lo programará dentro de su programación para su emisión.
- 7) El medio se dispondrá a emitir la publicación según las condiciones acordadas en la orden de compra.
- 8) Una vez realizada la emisión, el medio confeccionará y subirá el certificado de emisión, factura y material de ejemplo. Cabe destacar el certificado de emisión es una DDJJ chequeada por sistemas de monitoreo de medios, por lo cual, falsearla es un delito. Esto genera que el medio tenga buenos incentivos para hacerlo correctamente.
- 9) El anunciante tendrá opciones de pago como Mercado Pago, Interbanking, entre otros, para así pagar a cada medio. Una vez que el cliente realiza el pago, este emite un recibo automático que sube a la plataforma y le llega por email al anunciante automáticamente.

Los medios proactivamente podrá subir ofertas a un “Remate de publicidad”, el cual los anunciantes tendrán acceso y poder comprar publicidad cuando lo deseen.

Asimismo, un equipo dentro de Easy Ads, deberá hacer investigación y actualización de los datos de los medios, costos, audiencias, alcance, rating, datos demográficos, áreas de influencias, entre otros datos, para ser lo más eficiente posible en la planificación automática que maximice la inversión del cliente.

Proceso involucrados

A continuación detallaremos los distintos procesos involucrados para el correcto funcionamiento de Easy Ads, no basado en lo comercial, sino lo logístico. Siempre es oportuno modelar los procesos para tener un entendimiento visual y a priori para simplificar y poder transmitir los conceptos a las distintas áreas, de manera que tengan un approach genérico del sistema.

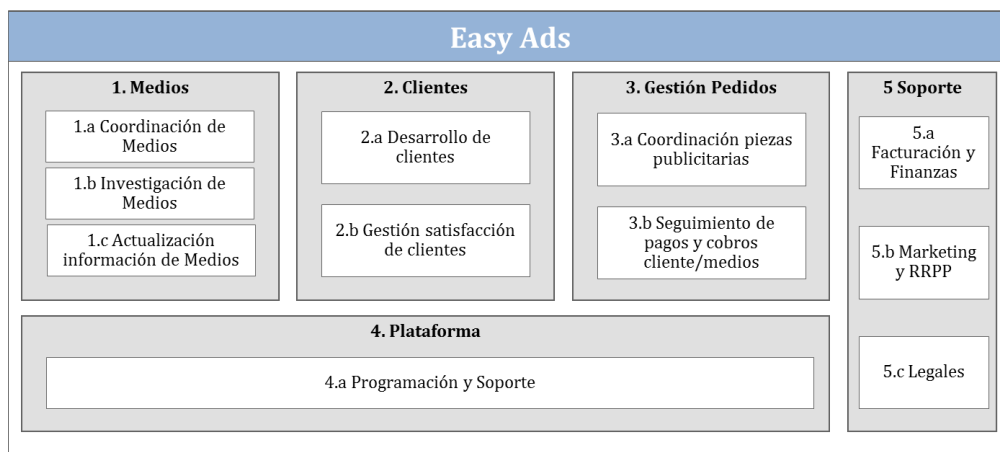


Ilustración 15 - Procesos Easy Ads

1.a) Coordinación medios: El desarrollo de nuevos medios y la coordinación con los mismos para la correcta implementación de la plataforma, es de trascendental importancia. Dudas, consultas y problemáticas que puedan surgir por parte de éstos, deben ser atendidas. Por otro lado, la generación de ofertas de espacios publicitarios por parte de los medios, debe ser coordinada y cargada al sistema, para realmente tener precios competitivos y oportunidades para los anunciantes.

1.b) Investigación de medios: una de las claves de Easy Ads es la promesa hacia los clientes que permite una maximización del presupuesto y correcta distribución de los mismos. Para ello, una investigación ardua y minuciosa del rating, nuevos medios, sus audiencias, su alcance y demografía y geografía alcanzada, es fundamental para realizar un diagnóstico de cada uno. Este proceso es vital, dado que es uno de los principales claims de Easy Ads.

1.c) Actualización información de medios: incluimos este agregado separadamente del 1.b) dado que mantenerlo actualizado y cargarlo de forma correcta, es casi tan importante con la investigación. La actualización debe ser permanente.

2.a) Desarrollo de clientes: la necesidad de atraer clientes lo más rápido posible una vez lanzada y retenerlos, no solamente depende de un buen sistema, sino de personas que estén trabajando permanente sobre la relación con nuevos y clientes recurrentes.

2.b) Gestión satisfacción de clientes: usualmente, el equipo que reporta el feedback de los clientes al sistema suele ser desarrollo de cliente, por su contacto habitual con ellos. No obstante, se considera necesario contar con un equipo de back office para desarrollo de negocio que pueda mediar entre lo comercial y la programación, para ir actualizando la plataforma y trabajar sobre necesidades particulares de cada cliente.

3.a) Coordinación piezas publicitarias: como fue mencionado anteriormente, los anunciantes podrán cargar sus propios materiales publicitarios o coordinar la realización de los mismos o bien por parte de los medios de comunicación a los cuales compran (uso habitual en la industria) o bien contratar y coordinar con una agencia externa su realización. Este proceso debe ser monitoreado por alguien en Easy Ads, aunque no sea responsabilidad propia de la compañía, si es vital para la finalización del proceso.

3.b) Seguimiento de pagos y cobros cliente/medios: si bien los pagos a los medios por parte de los anunciantes será automático, pueden surgir errores, consultas e imponderables que habrá que resolver. El cobro por parte de los medios contribuye al incentivo de uso de la plataforma.

4.a) Programación y soporte: dado que es una plataforma digital, esta área es de vital importancia y estratégica y cuyo trabajo no se puede terciarizar.

Desarrollar, actualizar y mantener la plataforma, en función del plan estratégico y a partir de los requerimientos que el equipo de satisfacción de cliente, desarrollo de clientes, coordinación de medios y demás áreas le solicite a partir del feedback que reciben de los actores externos. La apertura e interacción con toda la compañía es fundamental.

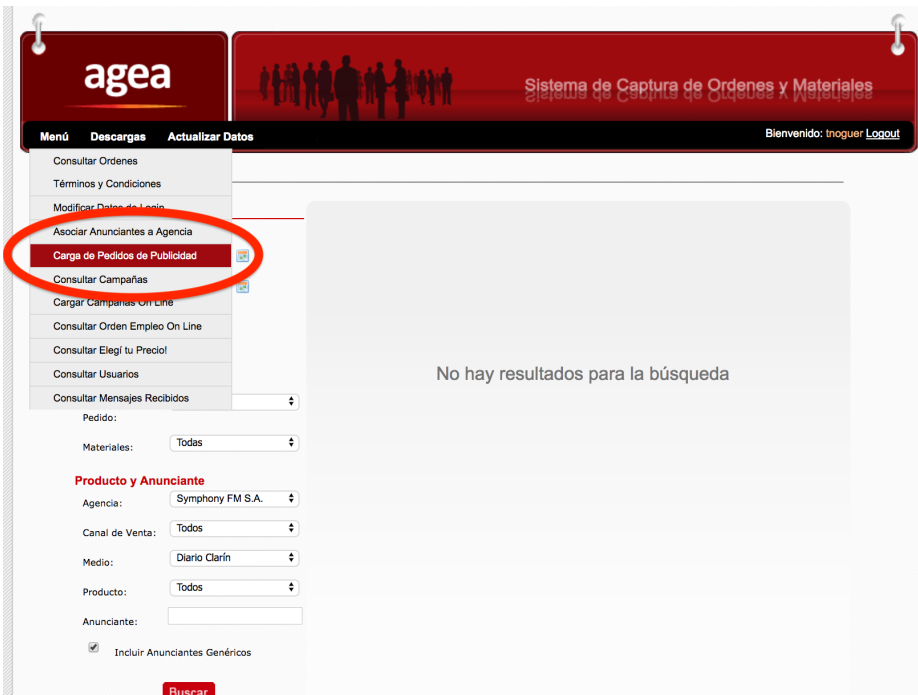
5.a) Facturación y finanzas: el equipo que se encargará de facturar a los anunciantes y llevar las cuentas de la empresa, pagar sueldos, etc.

5.b) Marketing y RRPP: Esta área trabajará en conjunto con desarrollo de negocios y todos equipos de forma transversal. Tendrá a su cargo difundir hacia el exterior las actividades de Easy Ads para que al momento que Desarrollo de clientes reciba consultas o vea a un cliente potencial, éste ya tenga alguna idea del servicio y el riesgo percibido sea menor.

5.c) Legales: la empresa trabaja dentro de un marco legal y de una industria de alta exposición. Por ello, el trabajo de este equipo es monitorear la correcta posición legal y jurídica de la empresa. Puede ser terciarizado.

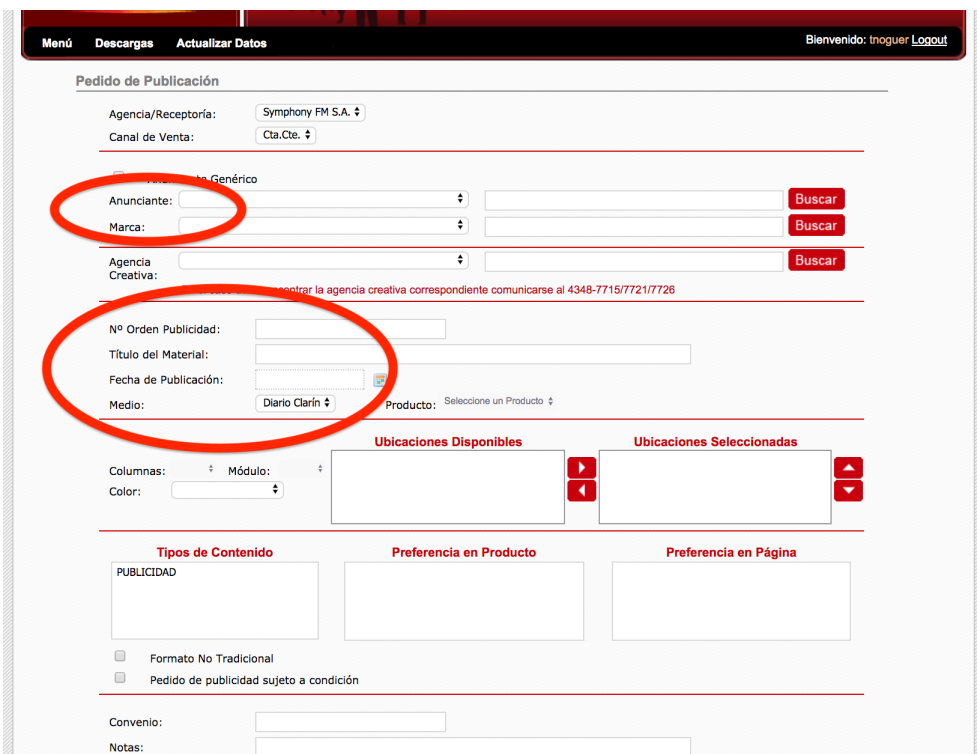
Plataforma

El dominio www.easyads.com será el elegido para dar ingreso a la plataforma. A modo de ejemplificación del sistema, pondremos la página de Agea Digital, comercializadora de Grupo Clarín, donde se transitan todas las pautas publicitarias para todos los medios gráficos y digitales del grupo Clarín. En la misma, la cual se basa en un sistema SAP, se puede ingresar y planificar una pauta publicitaria en cualquiera de los medios del grupo, colocar fechas de publicación y subir el material. Este es solamente un ejemplo, pero ayuda a graficar:



The screenshot shows the AGEA system interface. The top navigation bar includes 'Menú', 'Descargas', and 'Actualizar Datos'. The 'Menú' dropdown is open, and 'Carga de Pedidos de Publicidad' is highlighted with a red circle. Below the menu, there are search filters for 'Producto y Anunciante' including 'Agencia' (Symphony FM S.A.), 'Canal de Venta' (Todos), 'Medio' (Diario Clarín), 'Producto' (Todos), and 'Anunciante'. A 'Buscar' button is at the bottom. The main content area displays 'No hay resultados para la búsqueda'.

Ilustración 16 – Paso 1. Sistema de captura de ordenes Grupo Clarín. Fuente: www.agea.com.ar



The screenshot shows the 'Pedido de Publicación' form. Fields are filled with 'Symphony FM S.A.' for 'Agencia/Receptoría' and 'Cta.Cte.' for 'Canal de Venta'. The 'Anunciante' field is highlighted with a red circle. Below it, the 'Marca' field is also highlighted. The 'Agencia Creativa' field is highlighted with a red circle. The 'Nº Orden Publicidad' field is highlighted with a red circle. The 'Título del Material' field is highlighted with a red circle. The 'Fecha de Publicación' field is highlighted with a red circle. The 'Medio' field is set to 'Diario Clarín'. The 'Producto' field is set to 'Seleccione un Producto'. Below these fields, there are sections for 'Ubicaciones Disponibles' and 'Ubicaciones Seleccionadas'. At the bottom, there are sections for 'Tipos de Contenido', 'Preferencia en Producto', and 'Preferencia en Página'.

Ilustración 17 - Paso 2. Sistema de captura de ordenes Grupo Clarín. Fuente: www.agea.com.ar

Título del Material: MUNIC DE TIGRE			
Fecha de Publicación:	22-02-2018	NUP:	124
Medio:	Diario Clarín	Producto:	Tigre-San Fdo-Zonal
Anunciante:	MUNICIPALIDAD DE TIGRE	Estado del Pedido:	Confirmada
Estado del Material:	Sin Material	Nro de Orden:	0802201803
Canal de Venta:	Cta.Cte.	Medida:	5 x 8
Color:	4 Colores	Orden Múltiple:	Si

Carga de material

Pedido de publicación sin material asociado

Ilustración 18 - Paso 3. Sistema de captura de ordenes Grupo Clarín. Fuente:
www.agea.com.ar

Para el correcto funcionamiento de la página web www.easyads.com, la empresa contará con dos programadores full time durante su gestación y durante toda su actividad, una vez lanzada, que asegurarán una constante actualización del sistema en función IOS y Windows, tanto como las versiones mobile. Es de vital importancia que el sistema tenga una interfaz simple y fácil de usar tanto para anunciantes como para los medios de comunicación.

Costos de operaciones

La empresa Easy Ads, tendrá un fuerte impacto de los recursos humanos sobre la estructura de costos, dado que al ser una empresa de servicios y basada en tecnología, las personas para las distintas áreas y en especial, las que desarrollan la tecnología, tendrán un lugar preponderante.

En el capítulo de Plan Organizacional se detallaran los roles requeridos. Pero a efectos de mostrar los costos operacionales se detalla a continuación un cuadro resumen con los roles y el crecimiento necesario de la dotación a lo largo de los años.

Costos Estructura RRHH

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	#	Total sueldo	#	Total sueldo	#	Total sueldo	#	Total sueldo	#	Total sueldo
CEO	1	\$ 1.440.000	1	\$ 1.440.000	1	\$ 1.440.000	1	\$ 1.440.000	1	\$ 1.440.000
CFO	1	\$ 1.440.000	1	\$ 1.440.000	1	\$ 1.440.000	1	\$ 1.440.000	1	\$ 1.440.000
Gte. Operaciones y sistemas	0	\$ -	1	\$ 1.080.000	1	\$ 1.080.000	1	\$ 1.080.000	1	\$ 1.080.000
Gte. Comercial	0	\$ -	1	\$ 1.080.000	1	\$ 1.080.000	1	\$ 1.080.000	1	\$ 1.080.000
Programadores	2	\$ 1.440.000	2	\$ 1.440.000	3	\$ 2.160.000	3	\$ 2.160.000	3	\$ 2.160.000
Research	1	\$ 480.000	1	\$ 480.000	1	\$ 480.000	1	\$ 480.000	1	\$ 480.000
Planning	1	\$ 480.000	2	\$ 960.000	2	\$ 960.000	3	\$ 1.440.000	3	\$ 1.440.000
Business Developer	2	\$ 960.000	2	\$ 960.000	3	\$ 1.440.000	3	\$ 1.440.000	4	\$ 1.920.000
RRHH y comunicación	1	\$ 480.000	1	\$ 480.000	2	\$ 480.000	2	\$ 480.000	3	\$ 480.000
Client satisfaction	0	\$ 480.000	0	\$ 480.000	1	\$ 480.000	1	\$ 480.000	1	\$ 480.000
Gestión Procesos	0	\$ 480.000	1	\$ 480.000	1	\$ 480.000	1	\$ 480.000	1	\$ 480.000
Facturación y finanzas	1	\$ 480.000	1	\$ 480.000	2	\$ 960.000	2	\$ 960.000	2	\$ 960.000
Total	10	\$ 8.160.000	14	\$ 10.800.000	19	\$ 12.480.000	20	\$ 12.960.000	22	\$ 13.440.000

Ilustración 19 - Cuadro Costos Estructura RRHH

Overhead Costs:

Dentro de los gastos generales de operación, como destacable se encuentran la inversión inicial en los servidores e infraestructura. Como se detalla a continuación en el Plan de Implementación, se estima desarrollar la plataforma en 4 meses teniendo 2 programadores full time para el trabajo. A esta inversión se le agrega también los costos de equipamiento y servidores, y costos para consultoría y todo lo relacionado a desarrollar la estrategia de marca, investigación de medios y clientes y comenzar con las relaciones comerciales. Luego se destacan otros gastos corrientes como el Alquiler, mantenimiento de los equipos tecnológicos, gastos de oficina y otros.

Concepto	Total anual	Tipo
Desarrollo plataforma	\$ 1.200.000	Inversión inicial
Equipamiento y servidores	\$ 300.000	Inversión inicial
Consultoría / Comercial	\$ 400.000	Inversión inicial
Alquiler	\$ 480.000	Gastos Corrientes
Mantenimiento equipos	\$ 40.000	Gastos Corrientes
Gastos de Oficina	\$ 100.000	Gastos Corrientes
Varios (limpieza, otros)	\$ 100.000	Gastos Corrientes

Ilustración 20 - Cuadro Otros Costos y Gastos

Plan de Implementación

Este punto intenta trazar una línea de tiempo incluyendo los escalones a subir para lograr el lanzamiento de Easy Ads. En cuanto al plan operacional para su

mantención, fue explicado previamente. Con este objetivo en mente, es menester resaltar los siguientes puntos:

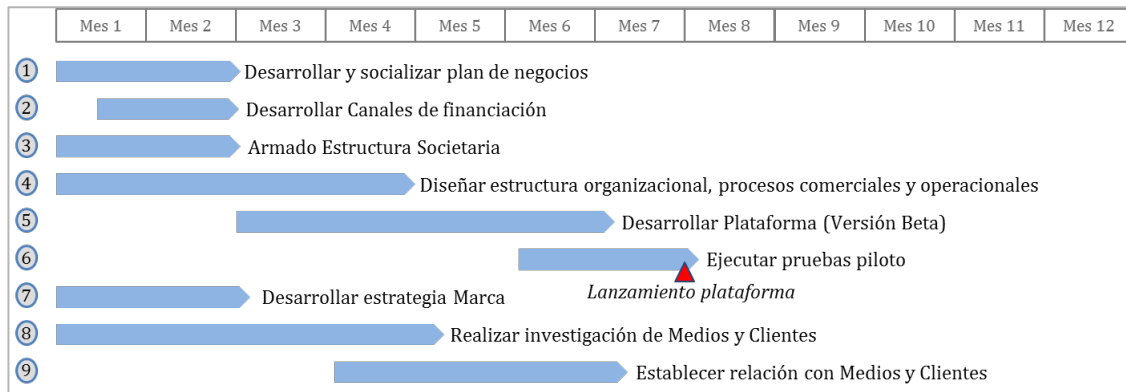


Ilustración 21 - Plan de Implementación

- 1) Desarrollo y presentación del Plan de Negocio (presente escrito)
- 2) Desarrollar los canales de financiación y oferta a inversiones
- 3) y 4) Implementar lo societario, administrativo y contable para tenerlo listo al momento del lanzamiento. Incluyendo también el diseño organizacional, los procesos internos y la contratación de personal necesario
- 5) Programar la plataforma tecnológica. En una primera instancia una versión Beta, asegurando la operatoria mínima necesaria. Y luego si ir incorporando mayores funcionalidades.
- 6) Establecer pruebas con clientes ficticios y algunos reales, trabajando a costo y ofreciendo un equipo de soporte manual para chequear que la plataforma entregue una planificación eficiente.
- 7) Trabajar sobre el desarrollo de la marca, la estrategia de marketing y comunicación.
- 8) Realizar la investigación inicial de medios, desarrollo y captación de negocios y el upload de los datos.
- 9) Establecer relación con los medios en función del lanzamiento de Easy Ads. De esta manera, se busca un mayor interés inicial y fomenta el interés por parte de los medios de comunicación masiva basado en su propia estimación de incremento de ventas mediante la página web.

Todos estos pasos deberán ser lanzados casi simultáneamente y trabajar en conjunto en busca de una sintonía al momento de lanzar y para obtener un feedback constante retroactivo en caso que surjan distintas ideas o circunstancias que requieran virar lo planteado inicialmente. Todos aquellos que han trabajado sobre lanzamiento de productos o servicios nuevos, saben que existe una alta probabilidad de ocurrencia de eventos de este tipo.

Capítulo VI: Plan Organizacional

Estructura organizacional

Como se comentó en el apartado de costos operacionales, la estructura irá creciendo paulatinamente con el desarrollo del negocio. El objetivo es lograr tener una mínima estructura acorde para el funcionamiento del negocio inicialmente, para luego sí ir incorporando y rotando distintos roles. La estructura general de Easy Ads será de la siguiente manera, donde se indica el año de ingreso.

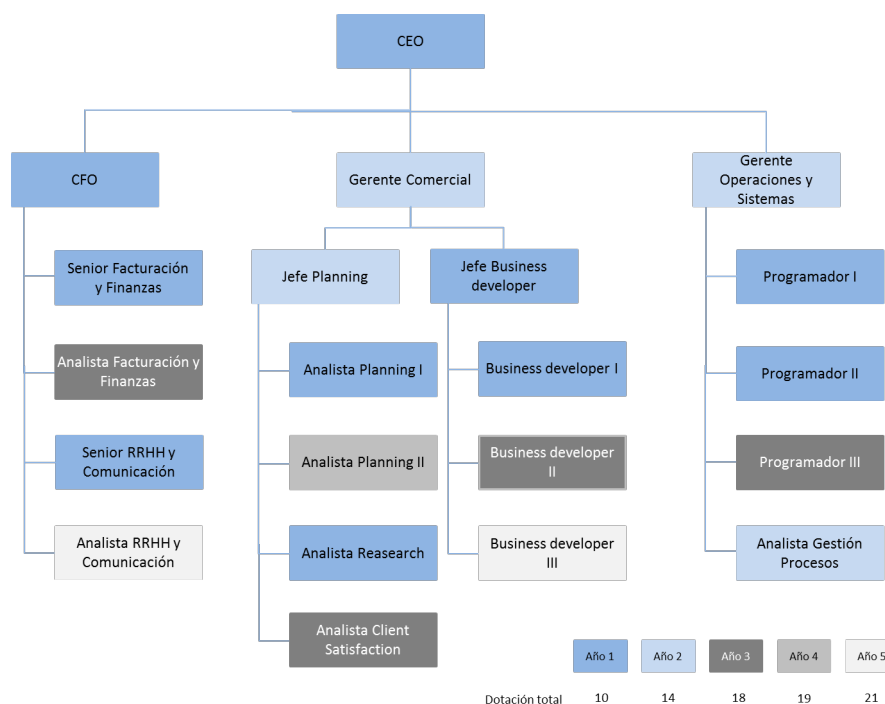


Ilustración 22 - Estructura Organizacional inicial

- CEO: Fundador A de Easy Ads
- CFO: Fundador B de Easy Ads
- Gerente Comercial: Se incorporará al segundo año. Tendrá a su cargo al equipo de Business Development, planning, investigación de mercado y satisfacción del cliente.
- Gerente Operaciones y TI: También se incorporará al segundo año. Teniendo a cargo a los programadores y la gestión de los procesos del negocio
- Programación: 2 programadores full time manteniendo la plataforma
- Business developers: Tendrán a cargo la relación con los auspiciantes como también con los medios
- Planning: Los planificadores realizarán soporte a los clientes que requieren preguntas manuales acerca de la planificación que sugiere el sistema para cada caso
- Research: investigación de nuevos medios y actualización de información. 5 personas.
- Procesos: 1 persona encargada de asegurar y mejorar el funcionamiento de todos los procesos del negocio y los operativos
- Administración y Finanzas: Llevarán la administración de la empresa y la supervisión de la implementación de pagos y cobros por parte de los anunciantes hacia los clientes.
- RRHH y Comunicación: A cargo de gestionar los equipos de trabajo, el clima laboral y las comunicaciones (tanto internas como externas)
- Directorio: CFO, CEO y 3 directores externos y referentes de la industria.

Colaboradores

Piezas clave del proceso para la consecución de los objetivos:

- Alianzas: una posibilidad de comercialización es generar alianzas con grandes agencias que manejan clientes en términos de comunicación pero no en términos de planificación de medios. Por ejemplo, agencias creativas

que generan el contenido pero que no lo planifican. Esto, significaría para ellos una integración vertical de sus servicios a un costo mínimo, y una gran posibilidad para Easy Ads de aumentar el volumen de ventas a través de clientes de otros.

- Proveedores: al ser una empresa de servicios y de tecnología, el principal recurso es la gente. No obstante, Easy Ads necesitará proveedores de internet de alta velocidad, servidores estables, espacio de trabajo y oportunamente evaluar la posibilidad de hacer outsourcing de procesos internos no claves.

Conformación Legal y Societaria

Estatus Jurídico y registro

Las agencias de publicidad están reguladas por el ENACOM, Ente Nacional de Comunicaciones (Ex AFSCA, Ex Comfer), bajo el Registro de Agencias de Publicidad. Para poder inscribirse en el mismo, hay que hacerlo a través del link: http://www.enacom.gob.ar/registros_p2394 y luego pagar una suma de \$15.000 por año. Para poder hacer ello, se debe estar inscripto en la actividades de comercialización de publicidad y tener CUIT con clave fiscal. Éstos son los requisitos legales para poder comercializar como agencia de publicidad. La publicidad tributa un 21% de IVA y un 3,5% en IIBB tanto en CABA como en Provincia de Buenos.

Status Societario: SAS

A la luz de la nueva conformación de las SAS, Sociedades por Acciones Simplificada, esta sería la conformación más económica, eficiente y rápida para comenzar el negocio, dado que no necesita la presentación de balance anual ni los tramites en personas jurídicas. Los socios serían Alejandro Martinez Jones y Tomas Noguer, autores del presente trabajo, en una distribución de acciones

por igual 50%-50%. En el caso de conseguir inversores, se podría vender hasta un 35% de la sociedad, 17,5% cada uno.

Capítulo VII: Plan Financiero

En base a lo mencionado con anterioridad a continuación se detalla el estado de resultados y el cash flow para los primeros 5 años de gestión de Easy Ads. Se incluyen las inversiones y costos mencionados en el apartado de costos operacionales y como ingresos el estimado de la demanda y el pricing definido oportunamente (una comisión del 5% sobre el precio de la pauta). También se incluye una inversión en NOF de 6 meses de gastos corrientes.

Utilizando las proyecciones mencionadas y tomando una tasa de corte del 27% (tomando como referencia las tasas de LEBACS al 30/03/18) el proyecto arroja una VAN de \$29 millones de pesos argentinos y una TIR del 115%

	Año 0		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5					
Ingresos		\$		11.230.725		\$	22.461.450		\$	26.205.025		\$	37.435.750		\$	44.922.900
Ingresos por comisión		\$		11.230.725		\$	22.461.450		\$	26.205.025		\$	37.435.750		\$	44.922.900
Inversión inicial	\$	1.900.000														
Desarrollo plataforma	\$	1.200.000														
Equipamiento y servidores	\$	300.000														
Consultoría / Comercial	\$	400.000														
Egresos	\$	-	\$	10.274.050		\$	14.248.101		\$	16.399.451		\$	18.293.501		\$	19.716.202
Costos de comercialización		\$		1.020.975		\$	2.041.950		\$	2.382.275		\$	3.403.250		\$	4.083.900
Sueldos		\$		8.160.000		\$	10.800.000		\$	12.480.000		\$	12.960.000		\$	13.440.000
Alquiler		\$		480.000		\$	480.000		\$	480.000		\$	480.000		\$	480.000
Mantenimiento equipos		\$		40.000		\$	40.000		\$	40.000		\$	40.000		\$	40.000
Gastos de Oficina		\$		100.000		\$	20.000		\$	20.000		\$	20.000		\$	20.000
Varios (limpieza, otros)		\$		80.000		\$	80.000		\$	80.000		\$	80.000		\$	80.000
Impuestos x vtas (3,5%)		\$		393.075		\$	786.151		\$	917.176		\$	1.310.251		\$	1.572.302
Utilidad Bruta	-\$	1.900.000	\$	956.675		\$	8.213.349		\$	9.805.574		\$	19.142.249		\$	25.206.699
Amortizaciones (-)		\$		30.000		\$	30.000		\$	30.000		\$	30.000		\$	30.000
Utilidad Neta antes de Impuesto		\$		926.675		\$	8.183.349		\$	9.775.574		\$	19.112.249		\$	25.176.699
Impuestos (35%)		\$		324.336		\$	2.864.172		\$	3.421.451		\$	6.689.287		\$	8.811.844
Utilidad Neta		\$		602.339		\$	5.319.177		\$	6.354.123		\$	12.422.962		\$	16.364.854
Amortizaciones (+)		\$		30.000		\$	30.000		\$	30.000		\$	30.000		\$	30.000
Inversión en NOF	-\$	1.712.342														
Flujo de Fondos	-\$	3.612.342	\$	632.339		\$	5.349.177		\$	6.384.123		\$	12.452.962		\$	16.394.854
Perpetuidad (crec. 5%)															\$	78.248.167
FF con perpetuidad	-\$	3.612.342	\$	632.339		\$	5.349.177		\$	6.384.123		\$	12.452.962		\$	94.643.021
VAN		\$ 36.752.057														
TIR		132%														

Ilustración 23 - cash Flow simplificado en pesos argentinos

Como se mencionó oportunamente en el trabajo de Análisis de la Industria, hoy existe un gran potencial de mercado desde la optimización de la intermediación entre oferta y demanda en el mercado publicitario. Y en vistas a lo analizado y explicado como oportunidad de desarrollo de un negocio, contemplando todas las aristas necesarias para evaluarlo de manera profesional y crítica, se cree como una real oportunidad desarrollar lo necesario para lograr la implementación y lanzamiento de Easy Ads.

Bibliografía

- Ciano, M. D. (2016). *<http://www.aduba.org.ar/wp-content/uploads/2016/07/Pymes.pdf>*.
- Lobo, M. A. (2008). *Manual de Planificación de Medios*. Madrid: ESIC.
- Porter, M. (1998). *Competitive Strategy*. Free Press.
- Sinek, S. (2011).
https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action.
- www.tonalmedia.com. (2016).
- www.totalmedios.com. (2017). *RADIOGRAFÍA DEL CONSUMO DE TELEVISIÓN EN LA ARGENTINA*.

Ilustraciones

Ilustración 1 - Inversión anual en publicidad en millones de pesos. Fuente: Cámara Argentina de Agencia de Medios y análisis propio.....	5
Ilustración 2 - Ejemplo Servicio. Fuente: www.hotwire.com	11
Ilustración 3 - Ejemplo de servicio. Fuente: www.pedidosya.com.ar	11
Ilustración 4 – Ejemplo servicio. Fuente: www.iguanafix.com.ar	11
Ilustración 5 - Logo Persicco	14
Ilustración 6 - Logo Municipalidad de Vicente López	15
Ilustración 7 -Logo Municipalidad de Tigre.....	16
Ilustración 8 - Pilares para nuestra propuesta de valor.....	18
Ilustración 9 - Análisis de factores claves de éxito.....	18
Ilustración 10 - Análisis FODA	19
Ilustración 11 - Golden Circle. Fuente: Simon Sinek https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action	24
Ilustración 12 – Logo EasyAds.....	29
Ilustración 13 - Estimación de la demanda	36
Ilustración 14 - Flujo alto nivel del Servicio	37
Ilustración 15 - Procesos Easy Ads.....	39
Ilustración 16 – Paso 1. Sistema de captura de ordenes Grupo Clarín. Fuente: www.agea.com.ar	42
Ilustración 17 - Paso 2. Sistema de captura de ordenes Grupo Clarín. Fuente: www.agea.com.ar	42
Ilustración 18 - Paso 3. Sistema de captura de ordenes Grupo Clarín. Fuente: www.agea.com.ar	43
Ilustración 19 - Cuadro Costos Estructura RRHH	44
Ilustración 20 - Cuadro Otros Costos y Gastos.....	44
Ilustración 21 - Plan de Implementación	45
Ilustración 22 - Estructura Organizacional inicial	46
Ilustración 23 - cash Flow simplificado en pesos argentinos	50