



“Índigo Agencia de Marketing Digital”

Parte II: Análisis Operacional y Financiero.

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: Margarita María Ortiz Castillo
Profesor Guía: Pedro Rodrigo Fuentes

Santiago, Julio 2022

Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo	4
<u>I. Oportunidad de negocio</u>	5
1.1. Oportunidad y Necesidad a Atender	5
1.2. Tamaño del Mercado	5
1.3. Tendencias del Mercado	5
1.4. Capacidades de la Agencia de Marketing Digital	5
<u>II. Análisis de la Industria Competidores y Clientes</u>	6
2.1. Industria.....	6
2.2. Competidores	6
2.3. Clientes	6
2.4. Análisis PESTEL	6
<u>III. Descripción de la empresa y propuesta de valor</u>	7
3.1. Modelo de Negocios	7
3.2. Descripción de la Empresa	7
3.3. Estrategia de Crecimiento o Escalamiento.....	7
3.4. RSE y Sustentabilidad	7
<u>IV. Plan de Marketing</u>	8
4.1. Objetivos de Marketing	8
4.1.1. Objetivo General	8
4.1.2. Objetivos Específicos	8
4.2. Estrategia de Segmentación	8
4.3. Estrategia de Servicio	8
4.4. Estrategia de Precio.....	8
4.5. Estrategia de Distribución.....	8
4.6. Estrategia de Comunicación	8
4.7. Estrategia de la Demanda.....	8
4.8. Presupuesto de Marketing y Cronograma	9
4.8.1. Presupuesto	9
4.8.2. Cronograma.....	9
<u>V. Operaciones</u>	9
5.1. Estrategia, Alcance y Tamaño de las operaciones.....	9
5.2. Flujo de Operaciones.....	13
5.3. Plan de Desarrollo e Implementación	15

5.4. Dotación	15
<u>VI. Equipo del Proyecto</u>	15
6.1. Equipo Gestor.....	15
6.2. Estructura Organizacional	16
6.3. Incentivos y Compensaciones	18
<u>VII. Plan Financiero</u>	19
<u>VIII. Riesgos Críticos</u>	28
<u>IX. Propuesta al Inversionista</u>	30
<u>X. Conclusiones</u>	31
<u>Bibliografía y Fuentes</u>	32
<u>Anexos</u>	33
A.1. Población Mundial que Utiliza Internet (Banco Mundial - Año 2019) ..	33
A.2. Evolución del Interés por Marketing Digital en Panamá	33
A.3. Crecimiento del E-commerce en la Región.....	33
A.4. Estudio de Mercado para la Agencia de Marketing Digital.....	34
A.5. Entrevistas #1 y #2 con Agencias de Marketing Digital	39
A.6. Modelo CANVAS	47
A.7. Tamaño del Mercado - Marketing Digital (Colombia).....	48

Resumen ejecutivo

En el actual escenario nacional en Panamá, en donde los ecosistemas de emprendimiento están en desarrollo y el número de emprendedores en etapas tempranas en acelerado crecimiento (índice TEA: 14% AÑO 2018, 22% AÑO 2019 y 32% AÑO 2020), cada día nacen nuevos retos para evitar que éstos cierren por falta de rentabilidad. Aunado a ello, numerosos índices señalan que se ha modificado el comportamiento del consumidor, que es capaz de informarse, realizar diversas transacciones y construir relaciones con las empresas en medios digitales.

Índigo, agencia de marketing digital, como propuesta de negocio busca suplir la necesidad de estrategia de marketing digital que tiene un mercado de 57,2 millones de dólares anuales en Panamá, que corresponde a aquellos emprendedores de industrias con ciclos de ventas de naturaleza largos que quieren incrementar sus ventas y nutrir la relación con su audiencia, prospectos y clientes.

Índigo será líder dentro de las agencias de marketing digital enfocadas en inbound marketing dándole prioridad al contenido, al proceso preventa, venta y postventa, lo que le permitirá a los emprendedores diferenciarse de la competencia.

En términos económicos se requiere una inversión inicial de B/. 16,408 se tienen proyecciones financieras de un VAN positivo de B/. 250,195 y una TIR de 85% a 5 años. Lo anterior nos indica que Índigo es un negocio atractivo y factible de implementar.

I. Oportunidad de negocio

1.1. Oportunidad y necesidad a atender.

Panamá cuenta con una cultura emprendedora en crecimiento durante los últimos años que necesita superar la mayor causa de cierre de un negocio y es la no rentabilidad. Actualmente, las agencias de marketing digital se han enfocado en ofrecer servicios orientados a procesos de ventas cortos. Índigo atiende a emprendedores cuyas industrias tienen un proceso de venta largo y por lo tanto, con las estrategias actuales no están logrando los resultados.

Un gran porcentaje de emprendedores con páginas web y redes sociales que no generan ventas, y no tienen posicionamiento.

1.2. Tamaño del mercado.

Actualmente, Panamá tiene 57,291 emprendedores nacientes y nuevos enfocados industrias que se caracteriza por tener un proceso de venta largo, acorde con la inversión anual, se calcula como tamaño del mercado en Panamá es de \$57,2 millones de dólares anuales.

1.3. Tendencias del mercado

Índigo responde a tres tendencias que se vieron aceleradas con la Pandemia:

- ✓ **Nuevo consumidor digital**
- ✓ **Transformación digital de las empresas**
- ✓ **El canal de ventas más grande del mundo es Internet:** (Ver anexo 1)

El e-commerce y la búsqueda de servicios de marketing digital en Panamá ha crecido durante los últimos tres años de acuerdo con *Google Trends*.

1.4. Capacidades de la Agencia de Marketing Digital para apropiarse de la idea. Fuerte conocimiento y experiencia de la metodología de Inbound Marketing.

Los detalles y aclaraciones de la Oportunidad de Negocio se tratan en la Parte I del Plan de Negocios.

II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.

2.1. Industria.

A través del análisis de las cinco fuerzas de Porter se concluyó que es una industria muy competitiva, sin embargo, no hay diferenciación clara en las propuestas de valor de las distintas agencias y esta es una oportunidad para desarrollar.

2.2. Competidores.

En Panamá hay numerosas Agencias de Marketing digital, en donde laboran entre 5 y 30 trabajadores las más grandes, su enfoque principal es la pauta en Google AdWords y en redes sociales.

2.3. Clientes.

Nutrir su relación con la audiencia, el prospecto y el cliente a través de una estrategia de marketing digital a través de la metodología inbound marketing es el beneficio que actualmente no están recibiendo y que Índigo les ofrece.

2.4. Análisis PESTEL.

El factor tecnológico, económico y social son fortalezas en Panamá y que derivan en que Índigo sea una oportunidad que inclusive ante momentos crisis se fortalece y ratifica como tal.

Los esfuerzos en el ámbito político, legal y ambiental, aunque son incipientes han marcado hitos en la cultura emprendedora, su financiamiento y red de apoyo, así como la promoción del ecommerce, hubs de investigación e innovación.

En consecuencia, el análisis PESTEL concluye que Índigo es una idea de negocio viable y con potencial en Panamá.

Los detalles y aclaraciones de Análisis de la Industria, Competidores y Clientes se tratan en la Parte I del Plan de Negocios.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1. Modelo de negocio.

Índigo es una agencia de marketing digital especializada ofrecer servicios a los emprendedores nacientes y nuevos en Panamá, cuyo ciclo de ventas es largo, haciendo realidad las metas incrementar ventas, cartera de clientes y a su vez, difundir el conocimiento de su nueva marca, a través de la herramienta de inbound marketing.

3.2. Descripción de la empresa.

La propuesta de valor de “Índigo” se basa en entregar a sus clientes un servicio de calidad con resultados garantizados.

Ventaja competitiva:

La estrategia de Inbound Marketing es el diferenciador con la competencia debido a que ello le permite crear un plan de marketing integral con metas a corto, mediano y largo plazo, centradas en procesos de ventas largos

3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento.

El modelo de negocios de Índigo contempla 3 formas de crecimiento: a.) monetizar el conocimiento, b.) Machine Learning y Big data y c.) Creación de tecnologías propias.

3.4. RSE y sustentabilidad.

Índigo orienta su RSE en 4 grupos de interés: trabajadores, clientes inversionistas y comunidad local, bajo los principios de equilibrio y equidad laboral, rentabilidad, transparencia y transferencia de conocimiento.

Los detalles y aclaraciones de Descripción de la empresa y propuesta de valor se tratan en la Parte I del Plan de Negocios.

IV. Plan de Marketing.

El plan de marketing de la Agencia de Marketing está orientado a alcanzar el objetivo general que consiste en el incremento en las ventas de al menos en 50% anual, y para ello se han propuesto como 3 metas principales con sus objetivos específicos.

4.2. Estrategia de segmentación.

Actualmente el mercado objetivo de Índigo son 57,291 emprendedores debidamente segmentados cualitativamente.

4.3. Estrategia de servicio.

Se inicia con el diagnóstico sobre los objetivos que quiere lograr el cliente, reconocimiento de su infraestructura o plataformas digitales, y el presupuesto, para luego construir el plan de marketing con la metodología de inbound marketing.

4.4. Estrategia de precio.

La estrategia de precio de la agencia de marketing digital Índigo se inicia en precios por penetración para atraer nuevos cliente y se fidelizará con precios por paquete.

4.5. Estrategia de distribución.

La distribución del servicio se realizará de manera online, a través de las plataformas que corresponda.

4.6. Estrategia de Comunicación.

Principalmente a través de Página web y las redes sociales.

4.7. Estimación de la demanda.

PROYECCION DE CLIENTES ACTIVOS PARA LOS PRIMEROS 5 AÑOS DE ÍNDIGO				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
15	23	34	54	86

Cantidad proyectada de clientes activos por año

4.8. Presupuesto de Marketing y Cronograma.

4.8.1. Presupuesto.

Se proyecta un presupuesto anual de \$4,150 dólares en marketing.

4.8.2. Cronograma.

Contempla de forma detallada toda la ejecución del plan de marketing en el periodo de un año.

Los detalles y aclaraciones de Plan de Marketing se tratan en la Parte I del Plan de Negocios.

V. Operaciones.

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.

Para que Índigo opere y brinde sus servicios a sus clientes es necesario que los procesos sean eficientes y un reflejo de su ventaja competitiva. En ese sentido, el análisis de la cadena de valor y las actividades de su normal operación se centrarán en el cliente, es por eso que, toda la gestión gira en torno a sus necesidades.

Durante el primer año Índigo se concentrará en posicionar su marca en el ecosistema de emprendedores de Panamá como su mejor aliado para desarrollar su estrategia de marketing digital. En el segundo año, se proyecta un crecimiento en sus ventas en Panamá y en el tercer año una expansión internacional a Colombia.

Capacidad Productiva.

Se debe considerar el tiempo estimado por asesoría, número de personas involucradas en el proceso y recursos de producción. En Índigo se trabajan 4 horas en la etapa inicial (part-time) de lunes a sábado. El tiempo promedio de asesoría en inbound marketing por cliente es de 14 horas, tomando como referencia el tiempo promedio de la agencia de marketing digital *X3 Media*. Por lo tanto, se considerará este tiempo como estándar.

Calcularemos la capacidad productiva inicial del proyecto, la cual se estima de la siguiente forma:

4 Horas laborales diarias.	24 Horas laborales por semana.	96 Horas laborales por mes.
14 Horas por asesoría = 1 Cliente.		

Con estos datos podemos calcular que son 96 horas laborales por mes, con un promedio estándar de 14 horas por asesoría de inbound marketing.

$96/14 = 7$ asesorías de inbound marketing mensuales.

El escenario a partir del tercer año de operatividad, con el personal laborando a tiempo completo, estima la capacidad productiva a partir de los siguientes datos:

8 Horas laborales diarias.	48 Horas laborales por semana.	192 Horas laborales por mes.
14 Horas por asesoría = 1 Cliente.		

Con estos datos podemos calcular que son 192 horas laborales por mes, con un promedio estándar de 14 horas por asesoría de Inbound marketing.

$192/14 = 14$ asesorías de inbound marketing mensuales.

A nivel teórico la máxima producción es de 7 asesorías mensuales para los primeros 2 años y de 14 asesorías mensuales para el tercer año y siguientes, sin embargo, se toman en cuenta algunos factores que afectan la productividad del personal, donde se puede destacar la ausencia por enfermedad, atender llamadas, ir al baño, conversaciones, pausas cortas, etc.

Se debe restar al tiempo total de la jornada laboral un porcentaje significativo para estas actividades, por lo que, se considera que esto reduce un 15% la

productividad optima. Es decir, se contempla el 85% de la capacidad productiva como valor significativo. Obteniendo así la capacidad efectiva para cada caso:

$7 \times 85\% = 6$ asesorías de inbound marketing mensuales.

$14 \times 85\% = 12$ asesorías de inbound marketing mensuales.

Con estos valores se puede identificar la capacidad efectiva de Índigo y la eficiencia en sus operaciones. En caso de que la demanda sobrepase estos valores, el equipo puede trabajar horas extras remunerables, además, se puede subcontratar personal para proyectos específicos.

Dicho esto, se identifican los siguientes costos de la capacidad productiva:

- Sueldos B/. 2,350 mensuales los primeros dos años.
- Sueldos B/. 4,600 mensuales a partir del tercer año.

- $2,350/96$: **B/. 24.47**. Es el costo de cada hora laboral mensual para la compañía. Asimismo, $B/. 24.47 \times 14 =$ **B/. 342.58**. Representa el costo total de mano de obra por cada asesoría.

- $4,600/192$: **B/. 23.95** es el costo de cada hora laboral mensual para la compañía. Asimismo, $B/. 23.95 \times 14 =$ **B/. 335.30**. es el costo total de mano de obra por cada asesoría.

Cabe destacar que, estos valores son con fin informativo y no son contemplados en las proyecciones financieras de Índigo.

Actividades de soporte.

- Infraestructura y Financiación.

La contabilidad de la empresa se realizará a través de la contratación de un servicio de outsourcing que permita fortalecer dos aspectos a sobresalir:

- La capacidad de pago a sus proveedores.

- La capacidad de financiamiento para crecer a través de créditos de mediano plazo.

La infraestructura física de Índigo estará compuesta por una oficina ubicada en el centro de Panamá en un coworking por un valor total de 450.00 USD mensuales, buscando estar rodeada de emprendedores lo que facilita estar en contacto e interacción con la comunidad y su segmento de mercado.

- Gestión de Recursos Humanos

Un equipo dinámico, creativo, flexible, comprometido y empático con las necesidades del cliente, le permitirá a la agencia crecer y ser competitiva en su segmento de mercado. La gestión y administración del personal es una actividad fundamental para mantener el estándar de calidad, evitar la fuga de talento y tener un recurso humano con sentido de pertenencia que perciba su labor como importante en el logro de los objetivos. Además, como parte de su plan de carrera, sumado a que este motivado y satisfecho con su compensación.

- Desarrollo tecnológico

Estudiar e investigar el mercado constantemente le facilitará a la agencia estar buscando nuevos proveedores que le ofrezcan nuevas tecnologías para ser implementadas en los proyectos con los clientes y estar a la vanguardia de las herramientas de marketing digital que son pioneras en el mercado.

- Compras

La agencia Índigo deberá contratar proveedores para abastecerse de licencias de software, hosting, dominio, publicidad, computadores, internet, entre otros insumos para el desarrollo de sus operaciones con normalidad.

Actividades primarias.

- Logística interna

Esta actividad es muy importante para Índigo porque consiste principalmente en la recopilación de información que luego transformará en una propuesta de

valor para su cliente. Insumos como: la cultura organizacional, la imagen corporativa, el segmento de mercado a quien le quieren vender, lo que quieren vender, entre otros, forman parte de los datos necesarios para crear una estrategia de marketing digital exitosa, la cual se obtendrá en la reunión inicial del proyecto.

- Operaciones y Logística de salida

La información recolectada del cliente con énfasis en su necesidad se utilizará para el desarrollo de la estrategia de marketing digital y la infraestructura tecnológica que el cliente haya contratado, lo cual se le presentará al cliente para su aprobación y posterior ejecución. Asimismo, el seguimiento, evaluación y entrega de informe de las métricas de la estrategia de marketing digital.

- Marketing y Ventas

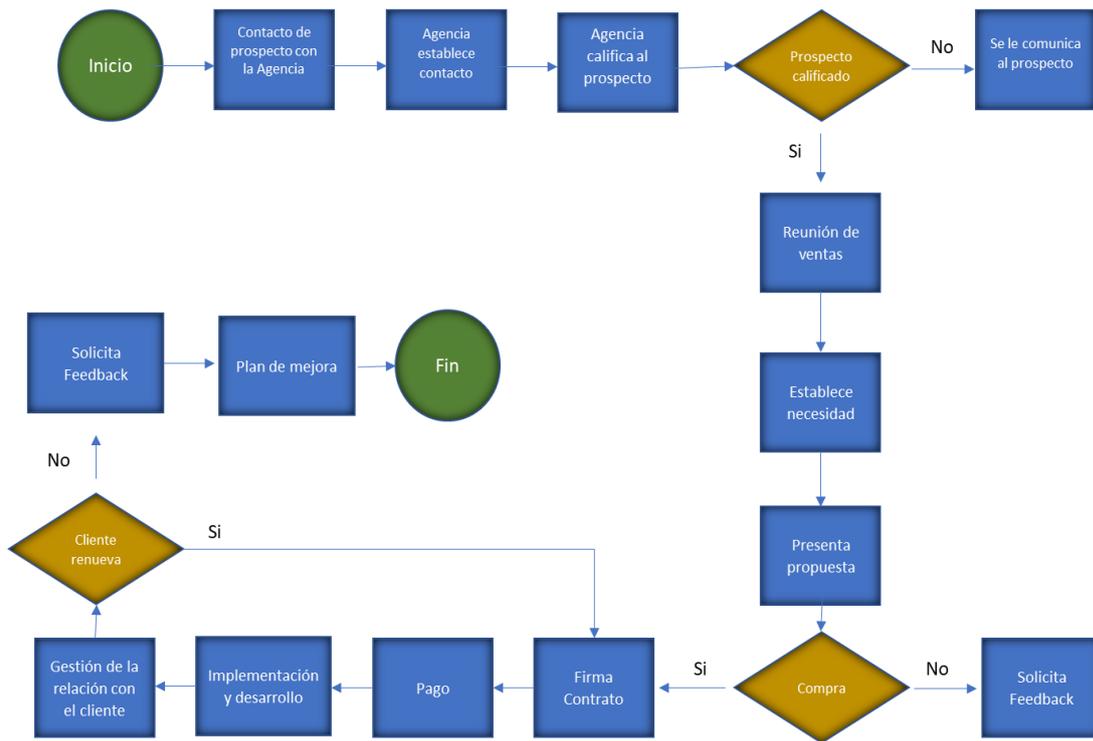
En esta actividad Índigo se posiciona como un aliado estratégico de los emprendedores en Panamá, difunde y vende sus servicios a través de la página web y las redes sociales, como Instagram y Facebook.

- Servicio Post-venta

Índigo a través de su recurso humano estará atento a los inconvenientes que se les presenten a los clientes para darle soporte o mantenimiento de acuerdo con los requerimientos. Para ello habilitará su correo electrónico y el WhatsApp como canales de comunicación.

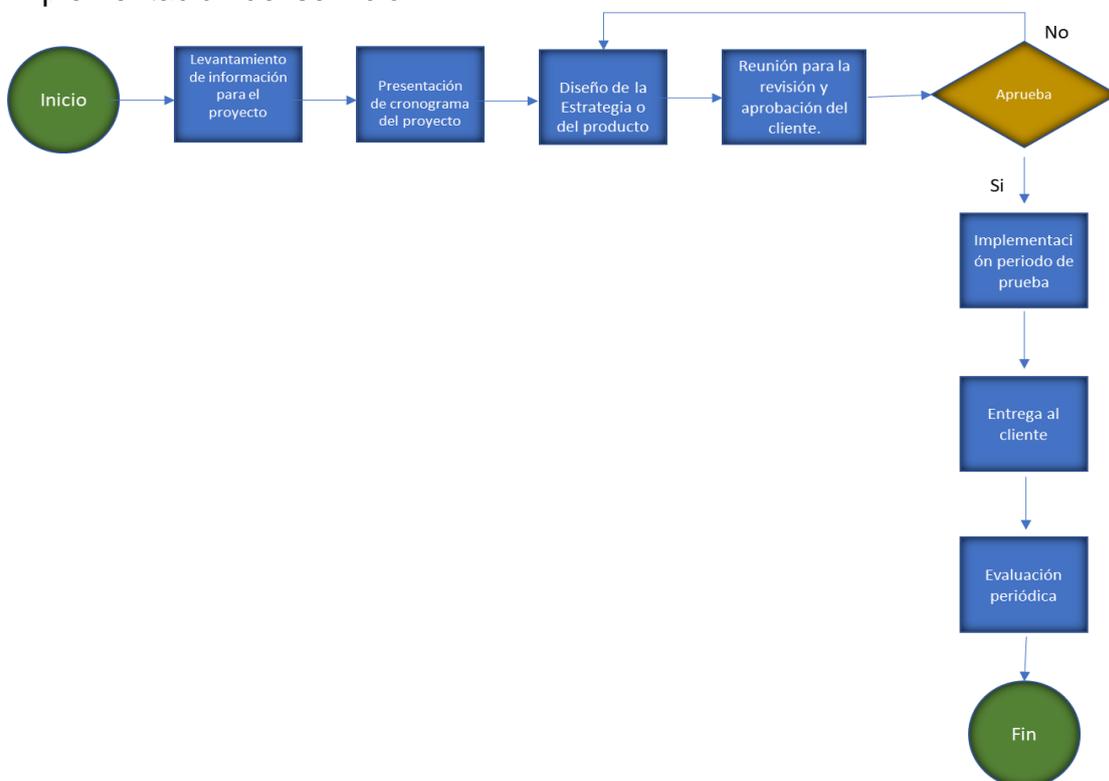
5.2. Flujo de Operaciones

El siguiente diagrama de flujo representa el flujo del proceso de ventas en la Agencia Índigo:



Fuente: Elaboración propia

De igual forma, el siguiente sería el diagrama de flujo de desarrollo e implementación del servicio.



Fuente: Elaboración propia

5.3. Plan de desarrollo e implementación.

Las actividades que deberá realizar Índigo para dar inicio a sus operaciones son:

ACTIVIDADES	Mes 1				Mes 2			
Creación de la Sociedad	X	X						
Apertura de Cuenta Bancaria		X						
Creación Página web	X	X	X	X				
Arriendo de oficina	X	X						
Instalación y conexión de internet	X							
Compra de licencias de software		X	X					
Compra de equipos y hardware				X	X	X		
Selección de personal y contratación	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

5.4. Dotación.

Índigo seleccionará y contratará para su equipo de trabajo a 3 personas en su primera etapa, un desarrollador, un diseñador gráfico y un profesional en marketing. Durante la etapa inicial, en los momentos en que el número de proyectos vendidos sobre pase su capacidad de ejecución de los mismos, se contratará freelancers para el desarrollo de actividades específicas. La agencia tercerizará las labores contables y financieras.

VI. Equipo del proyecto

6.1. Equipo gestor.

El equipo gestor estará compuesto por 3 fundadores y socios del proyecto con experiencia en áreas de desarrollo de software, inteligencia de datos, servicios de tecnología, marketing digital, logística, operaciones y recursos humanos. Los socios fundadores tienen como formación académica títulos en ingeniería de sistemas, negocios internacionales, logística, derecho y administración de empresas.

Socios - Fundadores	
Gabriel Roncancio Reyes	Responsabilidades
Ingeniero de Sistemas. U de los Andes (Colombia)	- Líder en desarrollo IT de los proyectos vendidos.
Msc Ingeniería de Sistemas. U de los Andes (Colombia)	- Se enfocará en el estudio de mercado para mantener a la vanguardia en herramientas de
Con 7 años de experiencia en Bussines	

Intelligence y 5 años de experiencia en marketing digital.	tecnología a la agencia. - Implementar el uso de los datos y analítica en las estrategias de marketing digital.
Christopher García	Responsabilidades
Licenciado en Logística y negocios internacionales. U Latina (Panamá) MBA en curso U Chile. Con 3 años de experiencia como analista de recursos humanos, coordinador de proyectos y logística	- Selección de personal y decisión de contratación. - Líder en Gestión comercial y de negocios. - Está a cargo de la operación de la empresa y sus mejoras.
Margarita Ortiz	Responsabilidades
Abogada especialista en contratación Estatal U Santo Tomás (Colombia) Especialista en Derecho Laboral y Relaciones Industriales U Externado de Colombia MBA en curso U Chile Con 5 años de experiencia en asesoría legal, y 3 años en ejecución de proyectos de marketing digital.	- Elaboración y revisión de todos los documentos legales. (Contratos, convenios, cartas) - Creación de la sociedad. - Diseñar y ofrecer las capacitaciones para clientes. - Gestión de marketing de la agencia - Organizar eventos y webinars. - Responsable del cumplimiento de RSE de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Los 3 socios fundadores tienen habilidades de trabajo en equipo, son creativos, flexibles, empáticos y responsables, lo que les permitirá gestar a Índigo como la agencia de marketing digital líder en el segmento de los emprendedores nacientes y nuevos en Panamá.

6.2. Estructura organizacional.

Organigrama de Índigo para la puesta en marcha.



Fuente: Elaboración propia

Organigrama de Índigo a partir del tercer año de operaciones.



Fuente: Elaboración propia

Rol	Cualificación	Responsabilidades
Socio -Fundador	Las descritas en el punto 6.1.	Las descritas en el punto 6.1.
Gerente de Marketing Digital	Licenciatura en marketing, administración, ingeniería de sistemas o afines. Conocimiento en marketing digital, imagen corporativa, demanda y enfoque centrado en el cliente. Experiencia de 1 año en rol similar. Experiencia específica en marketing digital y herramientas de medición de 3 años. Resultados probados en campañas de marketing digital.	<ul style="list-style-type: none"> - Planear, implementar y medir los proyectos de los clientes. - Coordinar el equipo de diseño y desarrollo para la entrega del trabajo al cliente en la forma y tiempo solicitado. - Comunicación permanente con el cliente y sus necesidades. - Preparar propuestas para los clientes.
Diseñador grafico	Licenciatura en Diseño Gráfico Con conocimiento y experiencia de 2 años en desarrollo de páginas web, blogs, mailing, campañas en redes sociales, más de 2 años de experiencia en manejo de: Photoshop, Illustrator, After Effects y/o Premier Pro, Canvas. Deseable conocimiento en HTML, CSS, SEO, JS, JQuery	<ul style="list-style-type: none"> - Crear propuestas gráficas de impacto para diferentes canales. - Diseñar estrategias de comunicación a partir de la gestión de marca. - Diseñar campañas creativas, textos originales, ilustraciones, fotografías y todo tipo de piezas gráficas para ser aplicadas a medios digitales - Trabajar con otros miembros de equipo y partes interesadas para lograr los objetivos.
Ingeniero de Desarrollo	Ingeniero de sistemas o carreras afines. Con 3 años de experiencia en	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar <i>features</i> centradas en el usuario. - Crear código y bibliotecas

	desarrollo front- end. Con conocimiento en lenguajes de código como Angular, Flutter o Ionic, metodologías UX, tecnologías para medición de usabilidad y conocimiento en bases de datos Mysql, Sql Server, suite de Google.	reutilizables para uso futuro. - Garantizar la viabilidad técnica de los diseños de UI/UX - Trabajar con otros miembros de equipo y partes interesadas para lograr los objetivos.
Enlace Corporativo (Colombia)	Ingeniero Industrial, Ingeniero Comercial o carreras a fines. Con mínimo 2 años de experiencia en manejo de cartera de clientes. Capacidad para el manejo de gestión logística empresarial. Conocimiento en marketing digital, imagen corporativa, demanda y enfoque centrado en el cliente.	- Identificar, prospectar, cotizar y cerrar negocios en Colombia. - Comunicar inmediatamente cualquier requerimiento de los clientes a la sede central de Panamá. - Manejo, monitoreo y control de la cartera de clientes adquirida en Colombia. - Encargado del ciclo completo del cliente. - Cumplir con los objetivos fijados por la empresa.

Fuente: Elaboración propia

6.3. Incentivos y compensaciones.

El plan de remuneraciones y compensaciones en la agencia Índigo tendrá como dirección el bienestar de sus colaboradores, la motivación y un plan de carrera.

Se espera que los colaboradores estén comprometidos con los clientes de la agencia a hacer su mejor esfuerzo y que realicen su labor con creatividad, responsabilidad y en un ambiente laboral con buen clima y satisfacción.

A medida que la agencia crezca se revisará anualmente el plan de compensaciones para que sea acorde a las utilidades de esta.

Cada uno de los colaboradores será remunerado con un salario fijo, y tendrá los beneficios que la ley panameña les otorga.

Los beneficios principales se basan en el valor que tiene el tiempo para las nuevas generaciones, toda vez que les permita tener una vida equilibrada, hacer sus actividades personales y cumplir sus metas laborales al mismo tiempo, en ese sentido, los colaboradores de Índigo tendrán los siguientes beneficios:

- ✓ Dos días de trabajo remoto semanal. Todo colaborador podrá laborar 2 días a la semana desde donde desee.
- ✓ Libre un día al año por fecha de cumpleaños. En el mes de su cumpleaños podrá elegir un día para descansar y celebrar.
- ✓ Viernes reducido. Los viernes la jornada laboral irá hasta las 3 de la tarde.
- ✓ Flexibilidad horaria. Las labores de creatividad y desarrollo en ocasiones requieren de concentración y un ambiente flexible, por esto en Índigo los colaboradores podrán diseñar su horario de forma personalizada, dentro de las 24 horas de un día, de las cuales serán 8 horas laborables, o 4 horas en caso de que su contratación sea por tiempo parcial.

VII. Plan Financiero.

El plan financiero de Índigo contempla una serie de evaluaciones realizadas para determinar las mejores alternativas para la empresa. Cabe destacar, que el financiamiento de Índigo se realizará con capital propio, lo que conlleva alquiler de oficina (co-working), mobiliario, computadores tipo “Apple Macbook pro”, teléfonos de contacto, licencias de software para la operatividad del negocio, marketing, entre otros. A su vez, se contempla el Capital de trabajo requerido.

A continuación, se detallan las proyecciones de ingresos para los próximos cinco años de Índigo.

La proyección para el primer año se realiza de forma mensual y los cuatro años posteriores se realiza anualmente. Para la proyección de ventas anuales se considera el ingreso generado por los servicios ofrecidos por una única compra o por adquirir paquetes con periodos de tiempo definido, se toma el resultado del año anterior por el escalamiento proyectado para la compañía. Se estima

que para el segundo y tercer año se tenga un crecimiento sostenible del 50% y para el cuarto año y posteriores un 60%.

PROYECCION DE INGRESOS EN EL PRIMER AÑO PARA "ÍNDIGO"													
MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	AÑO 1
Asesoría de Marketing Digital	0	0	0	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	3,000	15,000
Por otros servicios	0	350	1,400	910	2,450	2,170	3,500	2,360	1,410	3,300	3,000	5,520	26,370
Total de Ingresos	0	350	1,400	1,910	3,450	3,170	4,500	4,360	3,410	5,300	5,000	8,520	41,370

Fuente: Elaboración propia

Para la proyección de ingresos en el primer año, se toma en consideración las posibles compras a realizar por los futuros clientes, tomando como base la información recopilada en las encuestas, por lo tanto, los primeros 6 meses de la apertura del negocio, se contabiliza con precios promocionales por apertura y el segundo semestre del primer año se contabiliza a precios regulares. A continuación, se muestra la proyección de ingresos para Índigo durante los primeros cinco años.

PROYECCION DE INGRESOS PARA LOS PRIMEROS 5 AÑOS					
AÑO	1	2	3	4	5
Asesoría de Marketing Digital	15,000	22,500	33,750	54,000	86,400
Por otros servicios	26,370	39,555	59,333	94,932	151,891
Total de Ingresos	41,370	62,055	93,083	148,932	238,291

Fuente: Elaboración propia

Las ventas proyectadas para el primer año serán las siguientes cantidades:

DESCRIPCION DE VENTAS PARA EL PRIMER AÑO	
15	Ventas por asesorías
92	Ventas por otros servicios
107	Ventas totales

Fuente: Elaboración propia

La proyección de costos para Índigo se plantea considerando las investigaciones y cotizaciones realizadas vía telefónica, a continuación, se muestran los principales costos de la compañía y su proyección para los primeros cinco años operativos.

PROYECCION DE COSTOS PARA LOS PRIMEROS 5 AÑOS DE ÍNDIGO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alquiler de Oficina	(5,400)	(5,400)	(9,276)	(9,276)	(9,276)
Anualidad de Licencias Softwares	(500)	(500)	(1,000)	(1,000)	(1,000)
Servicios básicos	(900)	(900)	(1,440)	(1,440)	(1,440)
Internet, Teléfono	(660)	(660)	(1,560)	(1,560)	(1,560)
Gastos por Sueldos	(28,200)	(28,200)	(55,200)	(64,200)	(74,400)
Gastos de Marketing	(4,150)	(4,150)	(5,810)	(8,134)	(11,388)
TOTAL	(39,810)	(39,810)	(74,286)	(85,610)	(99,064)

Fuente: Elaboración propia

Descripción de los costos contemplados para la proyección:

Alquiler de Oficina: B/.450 Mensual (Co-Working en Ciudad de Panamá), para el tercer año la compañía iniciaría operaciones en la ciudad de Medellín, Colombia con una oficina (Co-Working) con un costo de B/.323. Mensual.

Anualidad de Licencias (Software): Herramientas de *data analytics*, *Microsoft Office 365*, entre otras licencias requeridas para la operatividad del negocio.

Servicios básicos: B/.75 Mensual, que incluye servicios de energía eléctrica y agua potable. Al tercer año se incrementa en B/.45 Mensual, que es el estimado de estos servicios en Medellín-Colombia.

Internet, Teléfono: Se estima un costo de B/.55. Mensual por ambos servicios y para el tercer año se posee una previsión de adquirir un plan de mayores capacidades y cobertura por B/.130. Mensual.

Sueldos: El personal operativo para la puesta en marcha de Índigo será un desarrollador con sueldo de B/.1,500. Mensual, un diseñador gráfico con sueldo de B/.1,500. Mensual y un profesional en marketing con sueldo de B/.1,900. Mensual. Sin embargo, dada que la dedicación inicial requerida para el proyecto es de **tiempo parcial**, el salario corresponderá a la mitad. Para el tercer año con la expansión de la compañía se contratará un enlace corporativo, como agente facilitador en la Ciudad de Medellín-Colombia con sueldo de B/.850. Mensual y la dedicación de todo el personal será tiempo completo exceptuando al ingeniero.

Gastos de Marketing: la compañía los primeros dos años hará una inversión en marketing presupuestada en B/.4,150 anual, y a partir del tercer año se incrementa el presupuesto destinado a marketing en un 40% anual.

Como se puede observar el 70% de los costos de la compañía se centran en el sueldo de los colaboradores, Índigo apuesta a la calidad del servicio, por lo que el recurso humano es la mayor fortaleza de la compañía.

La inversión inicial para la puesta en marcha de Índigo se divide en las siguientes fases:

Inversiones Tangibles.

Mobiliario y equipo de oficina	(750)
Computadores (Macbook pro x3)	(4,500)
Total	(5,250)

Fuente: Elaboración propia

Inversiones Intangibles.

Gastos de puesta en marcha del negocio	(105)
Licencias Softwares	(500)
Costo Directo por Desarrollo de Sitio Web	(600)
Total	(1,205)

Fuente: Elaboración propia

Capital de Trabajo.

CAPITAL DE TRABAJO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos anuales		(39,810)	(39,810)	(74,286)	(85,610)	(99,064)
3 meses de Costos		(9,953)	(9,953)	(18,572)	(21,403)	(24,766)
Inversión	(9,953)	0	(8,619)	(2,831)	(3,363)	0

Fuente: Elaboración propia

El capital de trabajo se estima, tomando en consideración 3 meses de costos del primer año restando al total del segundo año, y así sucesivamente con los

demás, para el tercer año se estima el requerimiento de un capital de trabajo elevado, debido a que índigo iniciara operaciones en Medellín-Colombia. La inversión inicial total requerida para Índigo es de **B/. 16,408**.

Por otro lado, los costos directos por venta de índigo contemplan el alquiler de oficina, la anualidad de software, los servicios básicos, internet y teléfono.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
COSTO DE VENTA	(7,410)	(7,410)	(13,226)	(13,226)	(13,226)

Fuente: Elaboración propia

Estado de Resultados y Flujo de Caja Proyectado.

ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO PARA LOS PRIMEROS 5 AÑOS DE ÍNDIGO (CONSIDERANDO UN 6 AÑO PARA CALCULAR EL FLUJO PERPETUO)							
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Ventas netas		41,370	62,055	93,083	148,932	238,291	238,291
Costos de Venta		(7,410)	(7,410)	(13,226)	(13,226)	(13,226)	(13,226)
Margen		33,960	54,645	79,857	135,706	225,065	225,065
Gastos de venta		(4,150)	(4,150)	(5,810)	(8,134)	(11,388)	(11,388)
Gastos Administrativos		(28,200)	(28,200)	(55,200)	(64,200)	(74,400)	(74,400)
Gastos Operacionales		(6,960)	(6,960)	(12,276)	(12,276)	(12,276)	(12,276)
EBITDA		(5,350)	15,335	6,571	51,096	127,002	127,002
Depreciación		(1,750)	(1,750)	(1,750)			
Amortización		(355)	(355)				
EBIT		(7,455)	13,230	4,821	51,096	127,002	127,002
Utilidad antes de impuesto		(7,455)	13,230	4,821	51,096	127,002	127,002
ISR del período (25%)		(1,864)	(3,308)	(1,205)	(12,774)	(31,750)	(31,750)
Impuesto a pagar		0	0	0	(8,808)	(31,750)	(31,750)
Utilidad (Pérdida) despues de impuestos		(7,455)	13,230	4,821	42,288	95,251	95,251
Depreciación		1,750	1,750	1,750			
Amortización		355	355				
Inversión tangible e intangible	(6,455)	(500)	(500)	(1,000)	(1,000)	0	0
Inversión Capital de Trabajo	(9,953)	0	(8,619)	(2,831)	(3,363)	0	0
FLUJO NETO	(16,408)	(5,850)	6,216	2,740	37,925	95,251	95,251
VAN	250,195						
TIR	85%						
Valor presente de los flujos futuros	266,603						
							532,725

Fuente: Elaboración propia

El EBITDA es negativo durante el primer año proyectado, sin embargo, al segundo año la compañía muestra resultados positivos de operación. Dicho esto, se evalúa la cantidad de contratos de Asesoría de Marketing Digital requeridos para el punto de equilibrio de la empresa, como enfoque de ventas representativo, partiendo de los siguientes datos:

Precio Asesorías de Marketing Digital	1000
COSTOS FIJOS MENSUALES	
Alquiler de Oficina	450
Internet, Teléfono	55
Gastos por Sueldos	2,350
TOTAL	2,855
COSTOS VARIABLES POR ASESORIA	
Licencias de Software	42
Servicios básicos	75
Gastos de Marketing	346
TOTAL	463

Fuente: Elaboración propia

La expresión de la ecuación es la siguiente:

$$PE = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{(\text{PRECIO DE VENTA (ASESORÍAS)} - \text{COSTOS VARIABLES POR ASESORÍA})}$$

$$PE = \frac{2,855}{537}$$

$$PE = 5 \text{ Contratos de Asesoría Mensuales}$$

Asesorías de Equilibrio	5
Ingreso de equilibrio	5,312

Como se puede observar se requiere de 5 contratos mensuales para llegar al punto de equilibrio y percibir ganancias. Cabe destacar, que se toma como servicio representativo la Asesoría de Marketing Digital, debido a que es el enfoque principal de la empresa, sin embargo, se cuenta con una cartera de servicios a disposición del cliente, las cuales son mencionadas en el punto 4.4. (*Estrategia de Precio*) del presente documento.



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, el resultado del EBIT considera la depreciación de los computadores, mobiliario y equipo de oficina con un total de B/. 1,750.00. Anual por tres años y una amortización de los intangibles de B/.355.00. Anual por dos años. El primer año la compañía tiene pérdidas en la utilidad antes de impuestos, por lo que el impuesto sobre la renta no se paga, sin embargo, acumularíamos impuesto a favor, e influye significativamente en los resultados después de impuestos. Asimismo, se aplica la exención de impuestos de la cual es beneficiaria durante los 2 primeros años al ser una sociedad de emprendimiento bajo la ley panameña. A partir del tercer año, sin exenciones y debido a que se tienen utilidades se paga el ISR (Impuesto sobre la renta). Como dato relevante el impuesto sobre la renta para empresas en Panamá es del 25%.

La proyección de los flujos es en base a 5 años, pero para determinar los flujos perpetuos del proyecto se incluye un sexto año, que representa los flujos para los periodos siguientes.

El Van es positivo por lo que nos representa una riqueza real, la tasa de descuento representativa que se utiliza para la construcción del valor presente de los flujos futuros es del 17.88%, detallados en el siguiente cuadro:

ESTIMACIÓN DE TASA DE DESCUENTO - ÍNDIGO	
Premio por Startup	5%
Premio por Riesgo País	1.88%
ROI año 2021/2020 X3-media	11%
TOTAL	17.88%

Fuente: Elaboración propia

Se puede destacar que, el valor presente de los flujos futuros de Índigo es de **B/. 266,603.**

Por otro lado, el *payback* indica el plazo de recuperación de la inversión inicial, el cual se determina con las siguientes variables:

PAYBACK	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DESEMBOLSO	(16,408)					
FLUJO NETO	(16,408)	(5,850)	6,216	2,740	37,925	95,251
FLUJO ACUMULADO	(16,408)	(22,258)	(16,042)	(13,302)	24,623	119,874

Fuente: Elaboración propia

La expresión de la ecuación es la siguiente:

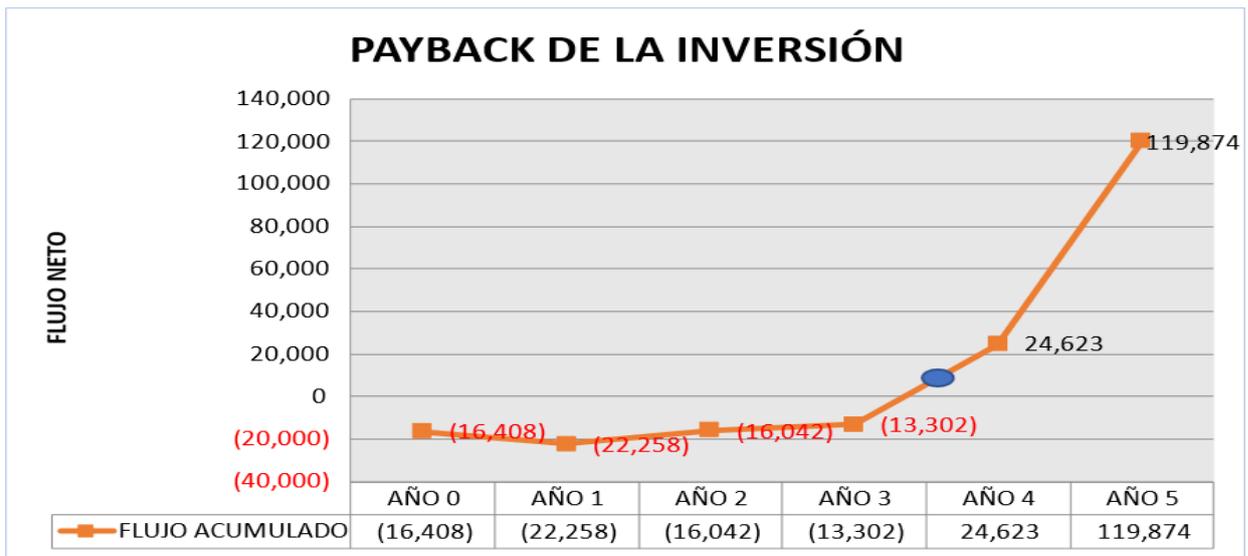
PAYBACK=	ULTIMO PERIODO CON FLUJO ACUMULADO NEGATIVO	+	VALOR ABSOLUTO DEL ULTIMO FLUJO ACUMULADO NEGATIVO
			VALOR DEL FLUJO DE CAJA DEL SIGUIENTE PERIODO

PAYBACK=	3	+	(13,302)
			37,925

PAYBACK=	3	+	0.351
----------	---	---	-------

PAYBACK=	3.4
----------	-----

El *payback* para este proyecto es de 3 años y 4 meses. Para una mejor visualización se presenta el siguiente grafico:



Fuente: Elaboración propia

Balance general proyectado.

BALANCE GENERAL PROYECTADO PARA LOS 5 PRIMEROS AÑOS DE ÍNDIGO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS					
Efectivo	9,598	9,598	7,953	9,145	9,202
Banco	41,370	62,055	93,083	138,932	205,291
Total activos Corrientes	50,968	71,653	101,035	148,077	214,493
Activo fijo	5,250	5,250	7,250	7,250	7,250
Otros activos (intangibles)	1,205	1,205	1,205	1,205	1,205
Depreciación Acumulada	(1,750)	(1,750)	(1,750)		
Total activos no corrientes	4,705	4,705	6,705	8,455	8,455
TOTAL ACTIVOS	55,673	76,358	107,740	156,532	222,948

PASIVOS					
Cuentas por pagar	7,410	7,410	13,226	13,226	13,226
Remuneraciones por pagar	28,200	28,200	55,200	64,200	74,400
Otros pasivos corrientes	11,110	11,110	18,086	20,410	23,664

Total de Pasivos	46,720	46,720	86,512	97,836	111,290
-------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	----------------

PATRIMONIO					
Capital	16,408	16,408	16,408	16,408	16,408
Utilidad	(7,455)	13,230	4,821	42,288	95,251
Total Patrimonio	8,953	29,638	21,228	58,696	111,659

Total Pasivos y Patrimonio	55,673	76,358	107,740	156,532	222,948
-----------------------------------	---------------	---------------	----------------	----------------	----------------

Fuente: Elaboración propia

Fuentes de financiamiento.

El financiamiento de Índigo será por capital propio de los socios, en un futuro será evaluado si el financiamiento de nuevos proyectos se realizará en base a los beneficios de las utilidades de la compañía o por otro lado, con deuda bancaria.

VIII. Riesgos Críticos.

Dentro de la evaluación del proyecto se reconoce la existencia de posibles amenazas directas para la buena ejecución de Índigo, a continuación, se presentan las más representativas para los evaluadores del proyecto, con sus posibles impactos y el plan de mitigación del riesgo.

- Malas prácticas en SEO, se considera la duplicación de contenido, construcción inadecuada de enlaces. Esto podría afectar significativamente el tráfico y también la imagen de marca.
- Segmentación inadecuada en Email Marketing, debido a un manejo inadecuado de la base de datos. Podría ocasionar ruido a las personas y generar que eliminen los correos inmediatamente sin visualizar el contenido, generando SPAM.
- Limitaciones de comunicación, esto se genera debido a que la compañía no tiene clara su cultura organizacional, estructura y nivel de proyección como marca, por lo tanto, se complica descifrar el objetivo que se busca. Lo que ocasiona la generación de contenido inadecuado para la empresa.
- Existencia de Hackers, vulnerabilidad en el sistema de seguridad cibernética, lo que podría generar filtración de información privada, fuga de datos, ineficiencia operativa y afectaría la imagen de marca.
- Publicación de contenido no autorizado o con protección intelectual, lo que podría acarrear costos por multas.

Se han identificado estos posibles riesgos críticos para Índigo, la posible mitigación de los mismos se puede realizar mediante las siguientes acciones:

- Responsabilizar a un socio fundador de la verificación de la ejecución de los procesos de Índigo adecuadamente, donde identifique cualquier error posible que pueda cometer el personal de la compañía, encargado de sostener reuniones referentes a la ejecución de buenas prácticas y gestión adecuada de contenidos, email marketing, SEO y desarrollo de páginas web.
- Monitoreo y control, evaluación de KPI's, constante actualización de normativas, actualización de plataformas, verificación de protocolos y certificaciones de seguridad.
- Para apoyo de la compañía, se podría incorporar al equipo un practicante universitario de ingeniería en sistemas, marketing o carreras afines, como un apoyo corporativo no remunerable.

IX. Propuesta inversionista.

Oferta de inversión

Se solicita una inversión de B/. 10,000. para Índigo. Los cuales serán distribuidos para la puesta en marcha de la compañía de la siguiente forma:



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar el 60% irá destinado al recurso humano, ya que es tanto la mayor fortaleza como el mayor costo directo de la compañía.

Beneficios como inversionista

- Informes trimestrales de KPI's.
- Participación del 20% de las acciones.
- Generar ingresos secundarios a futuro.
- Comunicación permanente con novedades de la empresa.

Índigo hará lo posible para conseguir como mínimo 5 contratos mensuales y generar el punto de equilibrio necesario para obtener utilidades, y así, lograr reducir el tiempo de *payback* estimado en el proyecto que es de 3 años y 4 meses para el retorno de la inversión.

X. Conclusiones.

El interés por el Marketing digital es un hecho, cada vez las personas despiertan más interés hacia el e-commerce, plataformas digitales, redes sociales, e inclinación hacia el mundo digital.

Índigo al ser una empresa de asesoría de marketing digital y gestión de planes estratégicos en medios digitales, busca entablar una relación estable y de largo plazo con cada uno de sus clientes, ofreciendo servicios de calidad, donde la empresa se compromete con cada proyecto a conseguir resultados positivos, siendo capaces de sanar el dolor que poseen los clientes en cuanto a un entorno de marketing digital.

El plan financiero de la empresa, en la sección de Estado de Resultados y Flujo de Caja Proyectado para los primeros cinco años de Índigo, nos muestra que la compañía posee un VAN de B/. 250,195. Utilizando una tasa de descuento del 17.88% anual. Con una TIR del 85%, teniendo como resultado un valor presente de los flujos futuros de B/. 266,603.

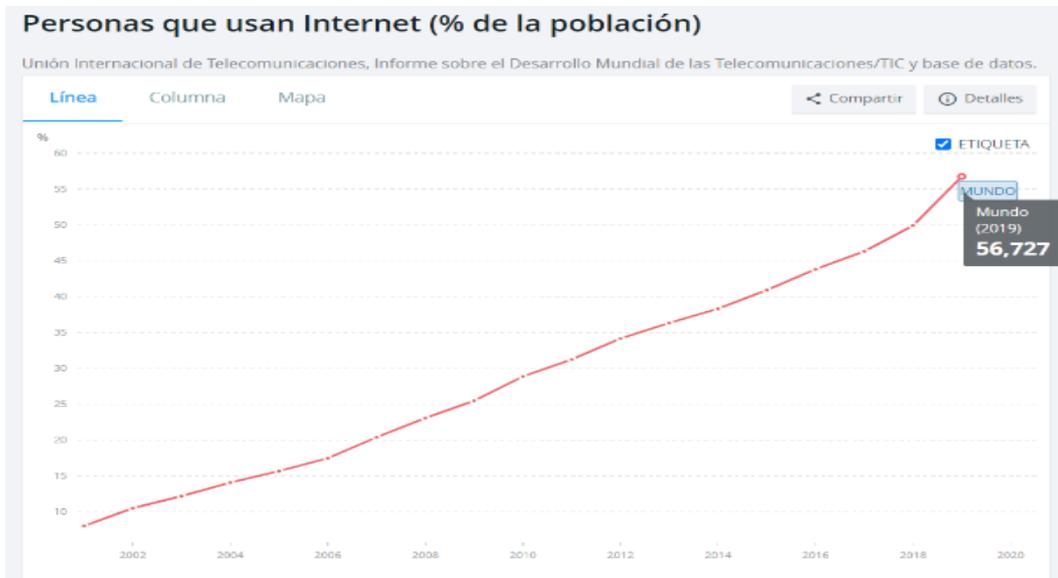
Se considera que Índigo es un proyecto rentable, sostenible en el tiempo, con una escalabilidad y crecimiento global con probabilidades inmensas, debido a que se centra en la explotación de los recursos digitales, adaptándose a la nueva era empresarial, enfocándose directamente en el incremento de ventas y presencia digital de sus clientes.

Bibliografía y Fuentes.

- Ciudad del Saber. (2022, enero). Temas sobre emprendimiento en Panamá. <https://ciudadelsaber.org/temas/emprendimiento/>.
- Ciudad del Saber. (2020, mayo). Global Global Entrepreneurship Monitor Panamá 2019. <https://ciudadelsaber.org/srv/htdocs/wp-content/uploads/2020/05/GEM-2019-Presentacio%CC%81n-Publicar.pdf>
- Ciudad del Saber. (2021, junio). Global Entrepreneurship Monitor Panamá 2020. <https://ciudadelsaber.org/prensa/lanzamiento-del-estudio-global-de-emprendimiento-gem-2020/>.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review.
- Hubspot. (2021, diciembre). Artículo sobre Inbound Marketing. <https://www.hubspot.es/inbound-marketing>.
- Adamodar. (2022, enero). Diferenciales de incumplimiento de países y primas de riesgo. http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctrypre m.html.
- Steenburgh, T. and Avery, J. (2011). HubSpot: Inbound Marketing and Web 2.0.
- Buzz Latin Hub (2021, octubre). Régimen Tributario para empresas en Panamá. <https://www.bizlatinhub.com/es/regimen-tributario-empresas-panama-2/>.
- Global Entrepreneurship Monitor, (2021). Actitudes y Comportamientos del emprendedor. <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/panama-2>.
- Beveridge, C (2022, marzo). Estadísticas de redes sociales para 2022. <https://blog.hootsuite.com/es/125-estadisticas-de-redes-sociales/>.

Anexos

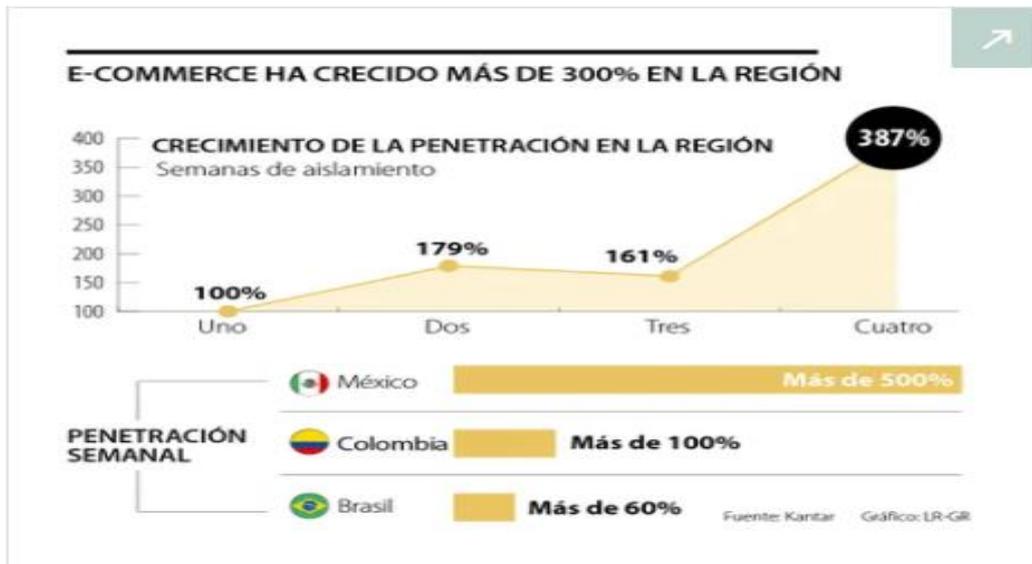
Anexo 1: Porcentaje de la población mundial que utiliza internet según el Banco Mundial (Año, 2019).



Anexo 2: Grafico de Google Trends que señala la evolución del interés por Marketing Digital en Panamá durante los últimos 5 años.



Anexo 3: Crecimiento del e-commerce en la región.



Anexo 4: Estudio de Mercado para agencia de Marketing Digital en Panamá.

Muestra de la encuesta:

Población: 139.736 personas entre

Muestra: 182 personas

Nivel de confianza: 95%

Margen de Error: 7,3%

Objetivos:

- Determinar las necesidades y los dolores que tienen en su estrategia de marketing digital posibles clientes, para crear la oferta de servicios.
- Establecer los canales que actualmente usan para satisfacer la necesidad de marketing potenciales clientes.
- Identificar quienes proveen los servicios marketing digital.
- Conocer cuál es el presupuesto que están dispuestos a invertir en estrategias de marketing digital y cuál es el invertido actualmente.

Conclusiones de Encuesta:

- Quienes ejercen profesiones liberales y los emprendedores están usando principalmente las redes sociales y las recomendaciones como forma para atraer sus clientes con un porcentaje de 50% y 30% respectivamente, los canales tradicionales no son los canales de marketing usados por esta población. **(Ver Gráfico A-1 y A-2).**
- El 73% de la población ya está utilizando el marketing digital como medio para promover sus productos y/o servicios, lo que implica que no son neófitos en la interacción en marketing digital. **(Ver Gráfico A-3).**
- Actualmente, la estrategia de marketing digital que más emplean son las campañas publicitarias a través de redes sociales (SEM), acompañada de gestión de redes, seguida de email marketing, luego, el posicionamiento web y finalmente campañas en buscadores. **(Ver Gráfico A-4).**
- El 60% de la población tiene una baja inversión anual en marketing digital ubicados en rangos de inversión anual de 0 a 50 dólares anuales y 51-500 dólares. **(Ver Gráfico A-5).**
- Sólo el 12% de la población administra sus estrategias de marketing digital a través de una agencia, el 44% las gestiona de manera personal y el 20% es administrado por un empleado de la compañía **(Ver Gráfico A-6).**
- Solo el 42% de la población estaría dispuesto a recibir asesoría de marketing digital, lo cual se traduce en la confianza en terceros **(Ver Gráfico A-7).**
- El 25% de la población está haciendo metodología de *inbound marketing* a través de su estrategia digital, excluyendo el 11% que no está interesado en realizarlo, existe un 64% que tiene dolores en los cuales una agencia de marketing digital les podría ofrecer sus servicios. **(Ver Gráfico A-8).**
- El 28% de la población estaría dispuesta a invertir entre 51 y 500 dólares anuales en marketing digital. El 22% estaría dispuesto a invertir entre 0-50 dólares anuales El 18% respondió que invertiría entre 501 y 1000 dólares, asimismo, el 14% entre 1001 y 5000 dólares. Un 6% estaría

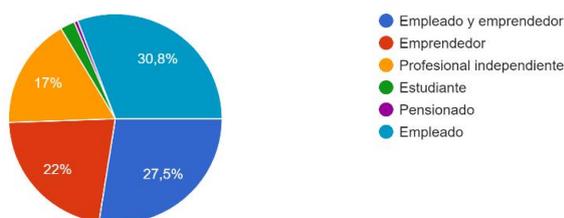
dispuesto a pagar entre 5001y 10000 dólares. Y un 10% está dispuesto a invertir más de 10.000 dólares al año. **(Ver Gráfico A-9).**

- Los servicios que más le interesan a esta población es la gestión de redes sociales y el monitoreo, seguimiento y evaluación de los indicadores de la estrategia de marketing digital. Seguido de ello la creación de estrategia campañas publicitarias para redes sociales. **(Ver Gráfico A-10).**

A. Gráficos de resultados obtenidos en las encuestas.

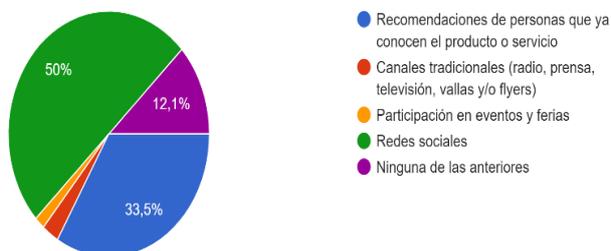
A-1 Ocupación de los encuestados.

Su ocupación actual es:
182 respuestas



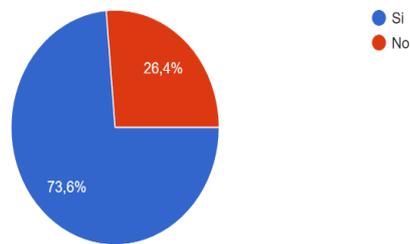
A-2 Métodos actuales para atraer clientes.

¿Cómo comercializa principalmente sus productos y/o servicios actualmente?
182 respuestas



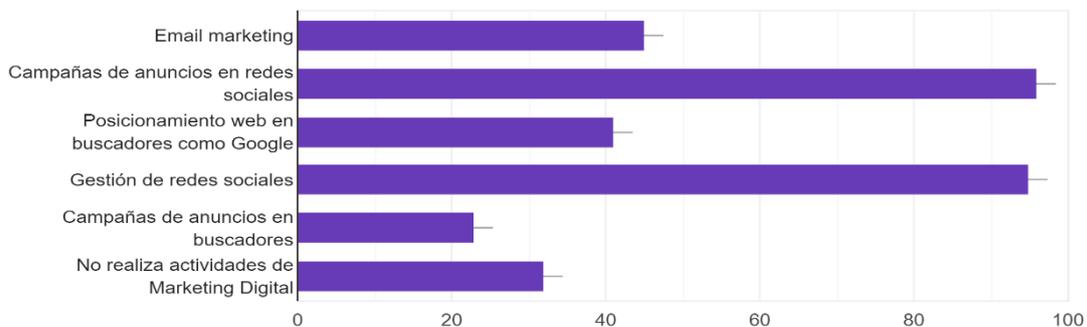
A-3 Personas que utilizan actualmente el Marketing Digital como herramienta.

¿Utilizan el Marketing Digital como herramienta de mercadeo en su compañía?
182 respuestas



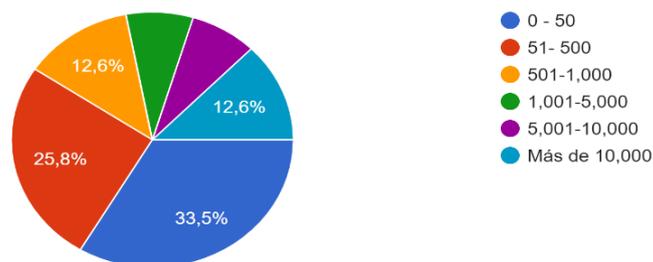
A-4 Estrategias de Marketing Digital utilizadas actualmente.

¿Qué estrategias de Marketing Digital utilizan actualmente para su compañía?
182 respuestas



A-5 Inversión anual en Marketing Digital.

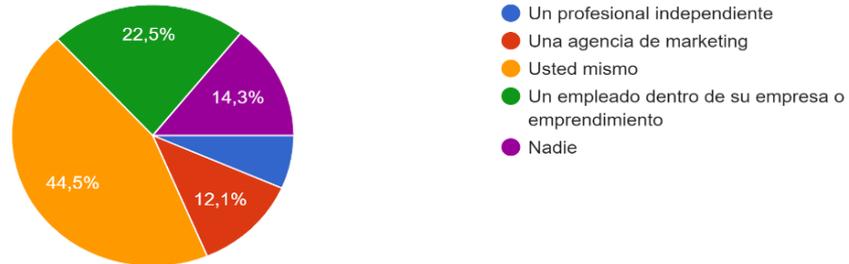
¿Cuántos dólares invierten en Marketing Digital por año?
182 respuestas



A-6 Administradores del Marketing Digital en las empresas.

¿Quién gestiona el Marketing Digital en su empresa?

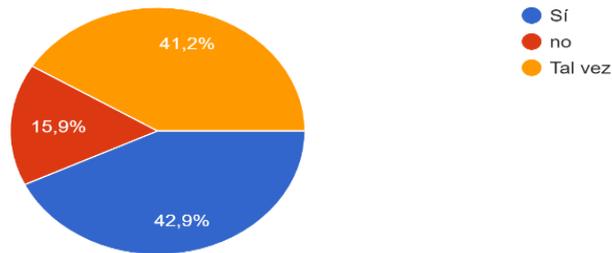
182 respuestas



A-7 Disposición por asesoramiento con expertos de Marketing Digital.

¿Estaría dispuesto a asesorarse con expertos para crear o mejorar su estrategia de Marketing Digital?

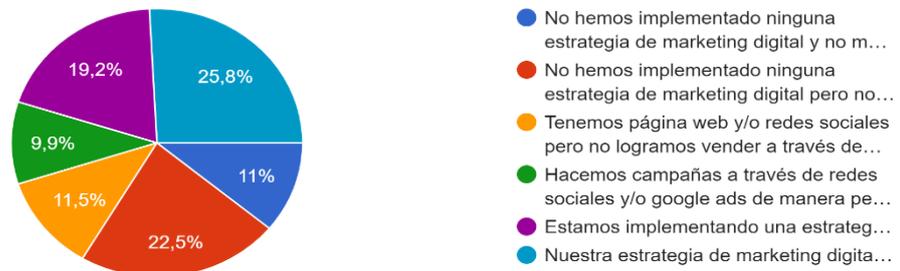
182 respuestas



A-8 Descripción de la estrategia actual de Marketing Digital.

¿Cuál de las siguientes situaciones describe mejor su estrategia de marketing digital actual?

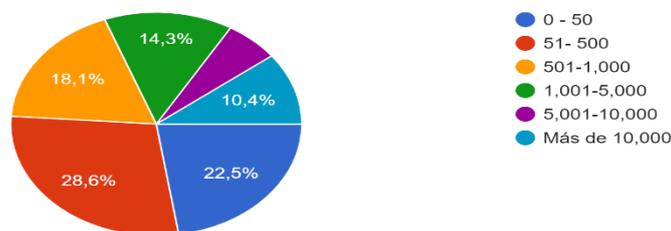
182 respuestas



A-9 Disposición anual a pagar para implementar estrategias de Marketing Digital.

¿Cuántos dólares estaría dispuesto a pagar para implementar estrategias de marketing digital en su empresa anualmente?

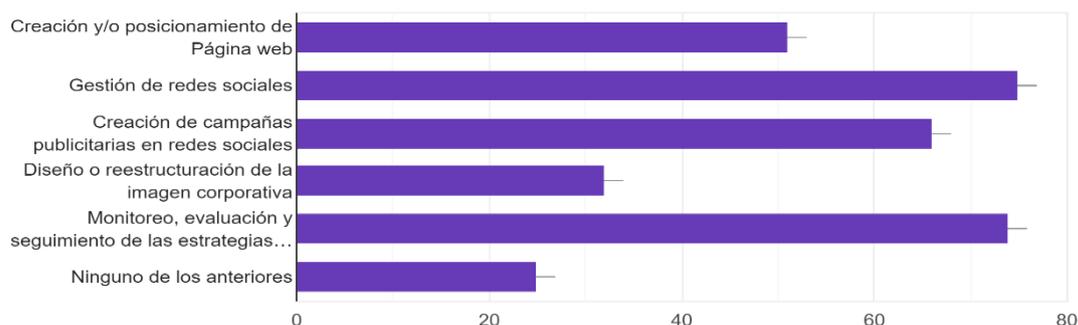
182 respuestas



A-10 Servicios que les gustaría implementar a la empresa, según los intereses de los encuestados.

¿Cuáles de los siguientes servicios le interesa implementar o mejorar en su empresa?

182 respuestas



Anexo 5: Cuestionario de preguntas y respuestas realizadas a dueños de agencias de marketing digital – Entrevista #1 y Entrevista #2.

Entrevistas:

Se realizó la primera entrevista a la cofundadora de X3-MEDIA, Claudia Méndez, una agencia marketing digital ubicada en Colombia y la segunda se le realizó a CentriaGroup, cuyo socio fundador es Néstor Romero.

Objetivos:

- Determinar cómo segmentan el mercado las agencias de marketing digital.

- Identificar cómo están creciendo las agencias y cuáles son sus retos.
- Conocer cómo son las operaciones de una agencia de marketing digital y con cual recurso humano operan.
- Determinar el proceso de marketing y como se promueven dentro de sus posibles clientes.

Entrevista #1:

1. ¿Nombre de la Agencia e historia?

X3- Media, nace hace 12 años, contaba con 3 empleados y su enfoque inicial era solo publicidad, luego hacíamos consultoría en marketing, dada la experiencia y conocimiento de sus fundadores en dicho ámbito. A medida que fue creciendo, nos dimos cuenta de que no nos podíamos quedar con solo eso, los clientes pedían ejecución de la estrategia, así que, fuimos contratando diseñadores y escritores buscando ampliar los servicios ofrecidos. En donde, nuestro principal aliado es HubSpot.

2. ¿Número de empleados?

Somos 12 empleados.

3. ¿Países donde presta los servicios?

En toda Latinoamérica en marcas como Motorola, tenemos algunos clientes en Estados Unidos y en Colombia, aunque Colombia es un mercado pequeño y es un océano rojo en el marketing digital.

4. ¿Qué servicios presta?

Todos giran alrededor del Inbound marketing, cuando pensamos ofrecerles a nuestros clientes que atraigan a sus prospectos brindamos SEO, Contenidos, Blog, Buyerperson, Pauta y Redes sociales.

Ya en la interacción ofrecemos conversión, chatbots, bases de datos, CRM y automatización. Y en el proceso de deleitar ofrecemos asesoría y ejecución en email marketing, redes sociales, bases de datos y CRM.

5. ¿A qué segmentos ofrece sus servicios? ¿Quiénes son sus clientes?

Nosotros iniciamos con la filosofía de crecer verticalmente, así que trabajábamos con 2 verticales: empresas de construcción y de tecnología. Sin embargo, en ese camino, por ejemplo, si queríamos tener al top de las 10 constructoras del país iba a ser muy complicado, en primer lugar, porque muchas de ellas eran celosas de que no las asesorara la misma agencia de su competencia. Esto nos pasó con *Urbansa* y *Marval*, 2 de las más grandes de Colombia.

Con los clientes de tecnología si fue diferente, debido a que ellos tenían herramientas diferentes y no siempre competían entre ellos.

En el proceso cambiamos de filosofía a la de servicios. En Colombia existen las Agencias que son de sólo Pauta, un ejemplo de ello es *Adbid*, también hay otras con enfoque sólo en contenido como *We are content*, ellas no publicitan, escriben y crean contenido, hay otras que son expertos en comercio electrónico, ecommerce como la agencia *Blacksip*. Nosotros nos dedicamos a otro servicio y es inbound marketing, eso nos abre el camino a tener pequeños clientes y grandes clientes.

6. ¿Cuál es el aspecto distintivo de la agencia?

Son dos aspectos:

- ✓ El servicio es muy personalizado: yo que soy la directora me reúno con todos los clientes personalmente a escucharlos, ver sus requerimientos y ofrecerle soluciones adaptadas a su necesidad.
- ✓ El enfoque en inbound marketing: somos aliados de *Hubspot* con quienes hemos crecido en esta metodología de ventas y marketing centrada en el cliente, todo se enfoca en él, así que es diferente a otras agencias.

7. ¿Cómo atraen a los clientes?

Nosotros hemos crecido en 3 formas. Orgánicamente, cada año los clientes nos facturan más, solicitan más servicios. Por ejemplo, con Motorola iniciamos con una capacitación en CRM, por 5.000.000 de pesos, y a los dos años ya estábamos facturando con ellos 150.000.000 de pesos. Las compañías incrementan la confianza y así crecemos.

Por referidos también funciona muy bien, quien ya ha trabajado con nosotros y nos conoce nos refiere a personas a los que les puede servir lo que ofrecemos o en ocasiones nos recomiendan con otros.

Por inbound marketing, siendo muy transparente, esta fue nuestra forma de crecer, la empresa *CROYDON* nos llegó por allí, y estuvimos juiciosos durante 3 años, haciendo un artículo semanal, sin embargo, lo descuidamos y este año lo retomamos, estamos haciendo cuatro artículos mensuales, pero las temáticas que estamos tocando en ellos ya no son las de inbound marketing porque son términos que los están trabajando mucho, ahora escribimos sobre inbound para ventas.

8. ¿Cómo son sus operaciones? Describa brevemente desde que reciben una solicitud.

Primero hacemos una llamada de conexión buscando cual es el dolor que el cliente tiene, escuchar es la clave aquí. Que el cliente tenga claro los objetivos y el presupuesto.

Luego, con esa información hacemos una llamada de exploración profunda que busca entender más al cliente, luego le hacemos una propuesta sin números y al final la propuesta final. A continuación, se le hace seguimiento a la propuesta. Si el cliente la acepta, se pasa a la ejecución, se suben los requerimientos a Basecamp como si cada uno fue un proyecto, el cliente nos pasa su manual de marca y ahí todos

interactuamos. No tenemos un ejecutivo de cuenta asignado al cliente, todos interactúan con el cliente a través de Basecamp.

¿Evalúan la satisfacción del cliente?

Aunque deberíamos y la metodología nos lo indica que debe ser anual, siendo transparente, no lo estamos haciendo.

9. ¿Cómo están creciendo y cuáles son los principales retos de la Agencia?

He tenido ya 5 reuniones en donde estamos mirando las opciones y vemos tres:

1. Continuar siendo solo marketing: debido a que estamos en un océano rojo vemos como opción especializarnos mucho más, pero este es el camino de más cuidado.
2. Convertirnos en una agencia de crecimiento: esto requiere gente con perfiles diferentes a los que tenemos, buscando hacer integraciones incluso con ERM, incluir más tecnología.
3. Negocio alterno: esto implica monetizar nuestro conocimiento y asociarnos con emprendedores o empresas para trabajar en conjunto sus productos, nosotros desde el ámbito digital y dividir ganancias.

Entrevista #2:

1. ¿Nombre de la Agencia e historia?

CentriaGroup, nace en Panamá en el año 2015, surge de una empresa llamada Priamidea, española creada en el año 2007, cuyas operaciones las trajimos aquí huyendo de las altas tasas tributarias de Europa.

2. ¿Número de empleados?

Antes de pandemia eran 60 personas, actualmente tenemos 46 y la mayoría están contratados en modalidad freelance y ubicados en Colombia, porque ello nos reduce los costos. Tenemos perfiles de diseñadores gráfico, desarrolladores web, desarrolladores de app, expertos en analítica, expertos en redes, expertos en campañas y copywriters.

3. ¿Países donde presta los servicios?

Prestamos servicios en toda Latinoamérica, sin embargo, nuestros clientes más rentables están ubicados en Estados Unidos y Canadá.

4. ¿Qué servicios presta?

Redes sociales, SEO, SEM y nuestro diferenciador es el servicio de Reputación digital, de hecho, muy pocas agencias lo hacen y en este caso trabajamos con empresas o personas que por su perfil se encuentran expuestas en Google. Para ello empleamos Big Data e Inteligencia Artificial.

5. ¿A qué segmentos ofrece sus servicios? ¿Quiénes son sus clientes?

A cualquier tipo de cliente que pueda pagar lo que nosotros cobramos, tenemos desarrolladores a los que pagamos entre 3.000 y 4,000 dólares mensuales, eso hace no podamos ofrecer un producto barato. Las verticales en cuanto a servicios no nos han funcionado por celos

profesionales, esto nos sucedió con Supermercados, constructoras y Universidades.

6. ¿Cuál es el aspecto distintivo de la agencia?

Tenemos pasión por los datos y nuestro servicio de reputación digital son los diferenciadores.

7. ¿Cómo atraen a los clientes?

En conferencias que damos. Actuando en grupos de alto perfil y gremios empresariales y profesionales. Somos una agencia enfocada en perfiles altos, entonces no te voy a mentir que todo nos llega por SEO. SEO es entre un 20% y un 30% de nuestros clientes, de hecho, al principio nos llegaban leads de muy mala calidad, que querían pagar por una página web 400 dólares y por lo tanto en muchas ocasiones no respondíamos los mensajes.

8. ¿Cómo son sus operaciones? Describa brevemente desde que reciben una solicitud.

Cuando el contacto nos llega de forma orgánica, lo revisa mi socio quien es el que tiene a cargo la labor comercial, le pide los datos al cliente, segunda reunión propuesta con presupuesto, si el cliente acepta se le pasan las necesidades al account manager quien es la encargada de organizar a su equipo

¿Evalúan la satisfacción del cliente?

No tenemos un método específico, como con la pandemia salimos de nuestros clientes chicos, ahora nos reunimos permanente con ellos y allí les preguntamos directamente.

9. ¿Cómo están creciendo y cuáles son los principales retos de la Agencia?

Cada vez hay más océanos rojos llenos de sangre en el marketing digital, por eso ahora nos estamos dedicando a proyectos propios. Ahora tenemos una plataforma de bienestar corporativo y nos ha ido muy bien.

En Panamá los márgenes están rosando la inoperancia, páginas web por 400 y 100 dólares, es difícil conseguir clientes buenos. Estamos trabajando también con clientes boutique, basándonos en analítica de datos y atención. Ahora somos más selectos en los clientes que elegimos.

Anexo 6: MODELO CANVAS:

<p>Socios Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> Ingenieros en sistemas, especializados en desarrollo de aplicaciones y sitios web. Diseñadores Graficos. 	<p>Actividades Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> Capacitación constante en herramientas de Analisis. Brainstorming de estrategias agresivas para impactar en la mente de clientes potenciales para marketing digital. Investigación constante de nuevas tendencias. 	<p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> Agencia asesora de Marketing, enfocada en Marketing Digital, logramos hacer de tu compañía tendencia en los medios digitales de interés, sacar provecho a lo que no están haciendo actualmente las agencias de marketing. Nuestro capital humano con ideas frescas e innovadoras se encargaran de potenciar de forma inigualable tus ventas. Creación de estrategias de marketing digital monitoreadas, con evaluacion de indicadores y con intervencion de expertos. 	<p>Relación con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> Evaluación de las estrategias de marketing actuales. Estructuración de una planificación solida de marketing digital. 	<p>Segmentos de Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> Emprendedores naciente s y nuevos en Panamá.
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> Suscripciones de plataformas digitales, remuneración de colaboradores, inversiones en publicidad digital para llegar a mas clientes. 	<p>Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> Softwares operacionales, plataformas de Data Analytics, Personal calificado en tecnologia, base de datos con información relevante de los clientes y asesoria de marketing. 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> Contenidos digitales en redes sociales, anuncios en paginas web, webinars, eventos, etc. 	
			<p>Fuentes de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> Creación de paginas web, diagnostico y creacion de estrategias digital basadas en inbound marketing, asesoria del manejo de redes sociales. Ampliacion a otros servicios: Ofreciendo nuevos servicios basados en Machine Learning y Big data, Monetizar el conocimiento y creacion de tecnologias propias. 	

Anexo 7: Conclusiones de estudio sobre el tamaño de mercado del Marketing Digital por Branch Marketing Digital – Colombia.

“De un total de 382,6 millones de USD invertidos en publicidad digital en el 2020, se muestra que:

- Se invirtió 153,8 millones de USD en publicidad dentro de redes sociales. Con respecto al 2019, hubo un aumento de la inversión en un 4,8%.*
- Se asignaron 153,8 millones de USD a campañas en motores de búsqueda; inversión que aumentó, en relación con el año pasado, un 3,8%.*
- Se destinó 34,20 millones de USD en banners publicitarios, hubo un crecimiento de un 0,9% de inversión en relación con el año pasado.*
- Se invirtió 23,36 millones de USD en videos publicitarios, aumentó un 3,9% con respecto al 2019.*
- Se destinó 17,46 millones de USD en clasificados, hubo un descenso en su inversión en un 7,6% en el 2020.”*

“Cabe destacar que según la encuesta de Social Trends, el 60% de las organizaciones que actualmente tienen campañas en redes sociales piensan en invertir más en ellas para el 2021.”