



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Y DE ADMINISTRACIÓN

POSGRADOS



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE
ESPECIALIZACIÓN EN MARKETING**

Título:

**PLAN DE MARKETING PARA EL RELANZAMIENTO DE VEXELS EN
URUGUAY**

Por:

**Analía Martínez
Andrea Ramos
Cynthia Rodríguez**

TUTOR: Mag. Graciela Kosiak de Gesualdo

**Montevideo
URUGUAY
2022**

Página de Aprobación

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título:

PLAN DE MARKETING PARA EL RELANZAMIENTO DE VEXELS EN URUGUAY

Autor/es:

Analía Martínez, Andrea Ramos, Cynthia Rodríguez

Tutor/Coordinador:

Mag. Graciela Kosiak de Gesualdo

Posgrado:

Especialización en Marketing

Puntaje:

.....

Tribunal:

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

FECHA.....

ÍNDICE

RESUMEN	5
1.ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y CONTEXTO	6
1. 1 Análisis externo	6
1.1.1 El sector del diseño online y contenidos gráficos	6
1.1.2 El mercado en Uruguay	10
1.1.3 Competencia	16
1.1.4 Situación política	25
1.1.5 Situación económica	26
1.1.6 Marco legal internacional y nacional	27
1.1.7 Tendencias de uso de tecnología digital	31
1.2 Análisis Interno	34
1.2.1 Organización	34
1.2.2 Producción y comercialización	37
1.2.3 Marketing	44
1.3 Diagnóstico Estratégico	46
1.3.1 FODA	46
2.DECISIONES ESTRATÉGICAS DEL PLAN DE MARKETING	47
2.1 Objetivo del plan de marketing	48
2.1.1 Objetivos específicos	48
2.2 Mercado referencia	49
3.SEGMENTACIÓN Y MERCADO OBJETIVO	52
3.1 Segmentación	52
3.2 Posicionamiento	54
4.ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y COMPETITIVAS	57
4.1 Estrategia de crecimiento	57
4.2 Estrategia competitiva	59
5.DECISIONES OPERATIVAS DE MARKETING	62
5.1 Marketing operativo	62
5.1.1 Producto	62

5.1.2 Precio	67
5.1.3 Comunicación	69
5.1.4 Distribución	74
6.PRESUPUESTO	75
7.CONTROLES Y SEGUIMIENTO	77
8.PREVISIÓN DE VENTAS	78
9.CONCLUSIONES	81
BIBLIOGRAFÍA	83
WEBGRAFÍA	84

RESUMEN

Vexels es una plataforma digital uruguaya de diseño online y contenidos gráficos, fundada en el año 2018 por tres socios uruguayos y actualmente cuenta con un equipo de 100 personas. Surgió como un proyecto presentado en la ANII, ofreciendo un banco de imágenes para uso personal y comercial, disponible en todos los países. En Vexels se puede encontrar un stock de diseños con gran variedad de recursos gráficos, convirtiéndose en una herramienta ideal para aquellos que necesitan crear diseños a diario. Cuenta con una biblioteca de más de 100.000 diseños que se actualiza todos los días.

Vexels está enfocado en el mercado de Estados Unidos, donde cuenta con 2.314 suscriptores y tiene usuarios en más de 120 países. Del total de 8.050 suscriptores con los que cuenta, sólo el 0.19% se encuentra en Uruguay. En este sentido, el 99,81% de los suscriptores de la empresa provienen del exterior, por lo se identifica una oportunidad local para desarrollarse con los servicios que ofrece a otros países. Esto también permitiría cambiar la tendencia actual y no depender de un alto porcentaje de los suscriptores internacionales.

El mercado al que se dirigen los servicios de Vexels es de negocios. Sus clientes son emprendedores, diseñadores, pequeños negocios, agencias de publicidad, *community managers*, estudios web, etc., que necesitan optimizar su tiempo de diseño y contenidos digitales.

Para su relanzamiento en Uruguay, enfocará sus esfuerzos de marketing en el segmento de emprendedores. A través de este plan diseñado y adaptado a las necesidades del *target* se espera duplicar la cantidad de suscriptores durante el 2023. Este objetivo se alcanzará en base a las estrategias diseñadas y la puesta en marcha de las acciones de marketing operativo que contemplan comunicación digital, uso de referentes de marcas y promociones que incentiven a los usuarios a convertirse en suscriptores.

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y CONTEXTO

1.1 Análisis externo

1.1.1 El sector del diseño online y contenidos gráficos

El sector del diseño online y contenidos gráficos ha evolucionado a través del tiempo, adjudicando sus mayores avances al desarrollo de la tecnología y las técnicas de comunicación. Según Antonio Ruiz (2018), *“el crecimiento de internet y la evolución de las tecnologías supusieron una importante revolución digital que, a la vez, fue causa de importantes cambios en el mundo del diseño. Colores, tipografías, íconos, imágenes, calidad, sonido... Se trata de aspectos del diseño que, gracias a la evolución de las tecnologías, cada vez ofrecían más posibilidades”*.

Según Navarro (2012), la creación de las plataformas digitales de este mercado se deriva de tres aspectos históricos relevantes. El primer motivo son los coleccionistas del siglo XIX, quienes coleccionaban arte como símbolo de prestigio y poder haciendo de la selección de piezas una compilación única en el mundo. El segundo aspecto histórico fue el uso de la fotografía en la década de los años 30 como *“elemento ilustrativo en publicidad asentándose como componente principal del periodismo durante la etapa entre guerras”*.

El tercer aspecto, y más relevante como lo adjudica la investigación de Navarro (2012), se cumple en el siglo XXI con el desarrollo de internet haciendo que los bancos de imágenes se convirtieran en *“colecciones de fotografía con fines lucrativos”*. A este desarrollo se le suma la

ventaja detectada por Regio, Vigil y Zaldua (2011) *"los bancos de imágenes se presentan como la principal fuente de obtención de elementos icónicos o ilustrativos. La rapidez, el ahorro en la inversión y la facilidad de uso los convierte en una fuente de información imprescindible para las redes comunicativas e informativas actuales"*.

Esta evolución trajo como consecuencia la aparición de nuevos softwares con opciones avanzadas, dando paso al diseño gráfico a ser algo mucho más sencillo e imprescindible para cualquier estrategia, tal como se explica en el artículo de la Escuela Superior de Diseño de Barcelona (2019). Es decir, el diseño se convirtió en un puente para presentar o vender ideas de forma accesible para todos los usuarios digitales.

En este sentido, surge una nueva forma de brindar servicios de diseño online y contenidos gráficos a través de plataformas digitales, creando soluciones rápidas, de fácil uso y accesibilidad. Tal es así que, nacieron plataformas digitales como: *Getty Images* (EEUU, 1996), *Shutterstock* (EEUU, 2003), *Canva* (Australia, 2013) y *Freepik* (España, 2012). Por su parte, en Uruguay, en el año 2018 se crea *Vexels*, la primera plataforma digital de estas características.

Entrando en el marco local, según el artículo *"Las siete razones que hacen de Uruguay el mejor lugar para hacer negocios"*, publicado en *Uruguay XXI* (2018), el país se encuentra posicionado como uno de los principales países en términos de confiabilidad, ya que cuenta con una fuerte estabilidad política y social, que la respalda una democracia consolidada y seguridad jurídica. A su vez, se encuentra en una zona de gran atractivo económico, donde su estabilidad y previsibilidad hacen que sea uno de los más seguros a nivel de desarrollo de empresas.

A su vez, cuenta con recursos humanos sumamente competitivos, debido a la alta educación básica, técnica y universitaria, acompañado de la flexibilidad para adaptarse a nuevos procesos o tecnologías. Es el país con mayor tasa de alfabetización de Latinoamérica, alcanzando al 98%

de su población y, además, cuenta con educación pública y gratuita desde educación inicial hasta educación terciaria, tal como se afirma en el artículo publicado en Uruguay XXI (2018).

Según dicho artículo, en los últimos años, el país ha conseguido notorios avances tecnológicos, donde se destaca su amplia conectividad y la penetración de Internet, logrando que un 90% de los hogares uruguayos accedan a fibra óptica (tecnología que garantiza velocidad de descarga) y el 100% de los centros educativos públicos cuenten con acceso a Internet. A su vez, desde 2018 integra el D7, el cual es un grupo de estados que tienen como principal objetivo impulsar la conectividad, programación desde la infancia, entre otros.

La apuesta local por la tecnología ya ha dado sus frutos y se ve reflejada en las 400 empresas que eligen Uruguay para desarrollarse y brindar sus servicios a otros países, convirtiéndose en el líder de e-servicios de la región, según Uruguay XXI (2018).

A partir del 2020, por el impacto de la pandemia del covid-19, muchas empresas se vieron obligadas a incorporar el uso digital y tecnológico en sus servicios, debido a los cambios sociales derivados de la modificación de hábitos y comportamientos en los consumidores, asociado al aumento de consumo y compra de productos y servicios a través de plataformas digitales.

Imagen 1.1 Posicionamiento de Uruguay como líder en la región en desarrollo TIC



Fuente: Cámara uruguaya de Tecnología de la Información

En este contexto, las empresas se encuentran en una situación donde el camino a seguir está vinculado a la implementación de nuevos modelos de negocios digitales, el aumento del uso de comercio electrónico y de plataformas virtuales de formación. En los últimos años, se han establecido medidas y políticas públicas para impulsar el desarrollo de emprendedores a nivel local, brindando herramientas y recursos necesarios. En el caso de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), se enfrentan a limitantes de cómo adaptarse a las tecnologías, además del recurso financiero para lograr una transformación digital en su negocio según sus necesidades.

Según la Agencia Nacional de Desarrollo de Uruguay (ANDE) “en Uruguay hay 189.820 mipymes activas”.

Actualmente, existe una plataforma denominada “Uruguay Emprendedor”, que funciona como espacio de información y orientación a emprendedores, brindando recursos y herramientas

disponibles en el país para fomentar el emprendedurismo, donde uno de sus recursos ofrecidos recientemente es el programa de transformación digital de mipymes, en conjunto con ANDE y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

1.1.2 El mercado en Uruguay

Los servicios que ofrecen las plataformas digitales a través del diseño online y contenidos gráficos están dirigidos al mercado de los negocios, que buscan satisfacer sus necesidades por medio de opciones online de confianza, con altos estándares de calidad y una variedad de productos que permita completar y enriquecer su propuesta.

El mercado objetivo puede segmentarse en función de sus características y necesidades en tres grandes grupos:

- Los emprendedores: quienes en el desarrollo de sus productos buscan opciones que ayuden y faciliten su comunicación a través del diseño de productos, materiales pop, etc., a un costo y tiempo que se adapte a sus necesidades.
- Las instituciones educativas: estas han tenido que evolucionar en su forma de enseñar y comunicar los diferentes temas de estudio a sus estudiantes. Esta evolución se aceleró durante la pandemia y las clases online, donde los profesores pasaron del pizarrón a las presentaciones online. Estas últimas acompañadas por diseños simples, de claro entendimiento y con accesibilidad para todos sus estudiantes. Es decir, el diseño se convirtió en un aliado para potenciar las clases o cursos online.
- Las agencias de publicidad: las cuales en su servicio al cliente tienen como tarea la construcción de diseños, logos, íconos, etc., para el desarrollo de las marcas. En este caso, las plataformas digitales de diseño online y contenidos gráficos representan una solución para agilizar el volumen de trabajo, optimizar el trabajo de los diseñadores y organizar las ideas a través de plantillas de presentación para el resto de los

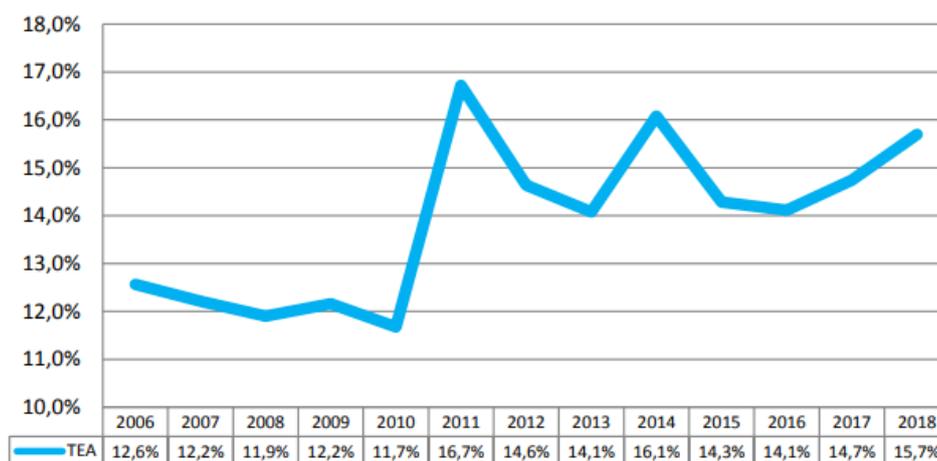
colaboradores, quienes se encuentran en constantes presentaciones de ideas y estrategias.

A continuación, se desarrollan cada uno de los segmentos:

- Emprendedores:

Según los datos arrojados en 2018 durante la última encuesta realizada por Global *Entrepreneurship* Monitor (GEM), asociación que reporta el grado de participación emprendedora que tienen los países: en Uruguay, se presentó un leve crecimiento de esta actividad cerrando el año en 15,7%, tal como se observa en la siguiente gráfica:

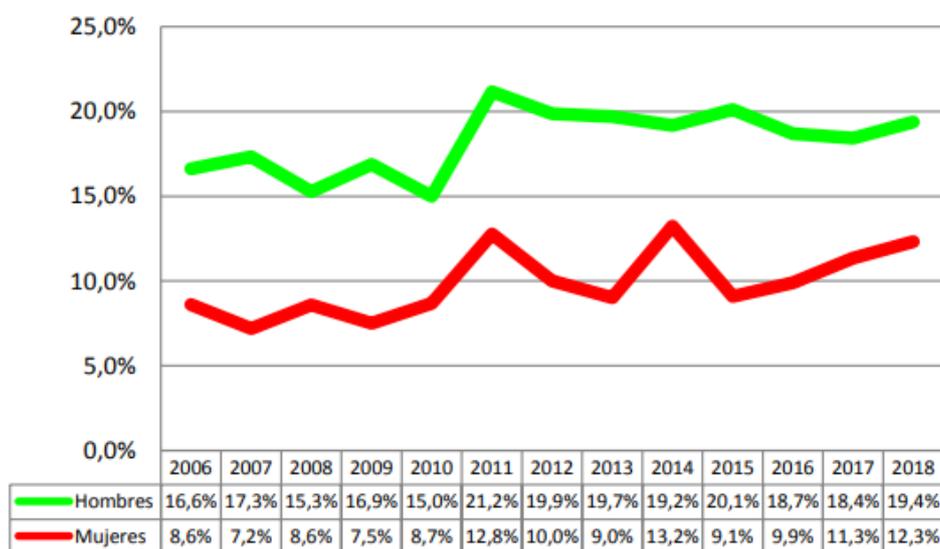
Gráfico 1.1 Actividad emprendedora total temprana (TEA) en Uruguay



Fuente: Centro de emprendimientos del IEEM/GEM Uruguay

Respecto al perfil de emprendedor uruguayo, este está mayormente compuesto por hombres con una marcada diferencia de 19,4% sobre el 12,3% que representan las mujeres. Esta es una tendencia que se viene observando desde 2006 y que tuvo su mayor brecha en 2007, cuando la actividad emprendedora masculina estuvo un 141% sobre la femenina.

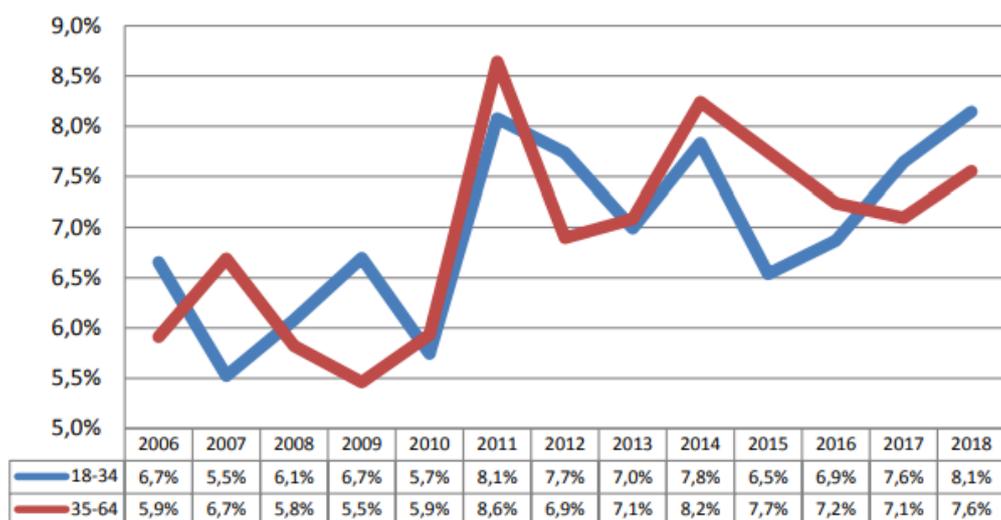
Gráfico 1.2 Actividad emprendedora por género en Uruguay



Fuente: Centro de emprendimientos del IEEM/GEM Uruguay

En relación al rango etario, el estudio GEM diferencia dos grandes grupos entre 18 a 34 años y 34 a 64 años. Sin embargo, ambos presentan tendencias similares con 8,1% y 7,6%, respectivamente.

Gráfico 1.3 Actividad emprendedora por edad en Uruguay



Fuente: Centro de emprendimientos del IEEM/GEM Uruguay

A nivel socioeconómico, se observó una mayor participación de personas con altos ingresos (tasa en torno a 8%), seguido por medios ingresos (4%) y por último el nivel bajo (2%). Esta distribución responde a la relación que existe entre el nivel de ingreso y las actitudes de los emprendedores. Es decir, los emprendedores de altos ingresos tienen un bajo miedo al fracaso, altos conocimientos, alta percepción de capacidades y oportunidades.

En resumen, la actividad emprendedora en Uruguay tuvo un pequeño crecimiento en 2018 y el perfil de estos se centra en hombres de alto nivel socioeconómico, sin grandes diferencias a nivel etaria, como se observó en las gráficas anteriores. Actualmente, según el informe de GEM 2021 menciona que Uruguay cuenta con una frecuencia mayor de apertura de nuevas empresas que empresas establecidas, esto responde a su “estabilidad económica y respaldo para la formación de nuevos emprendimientos”.

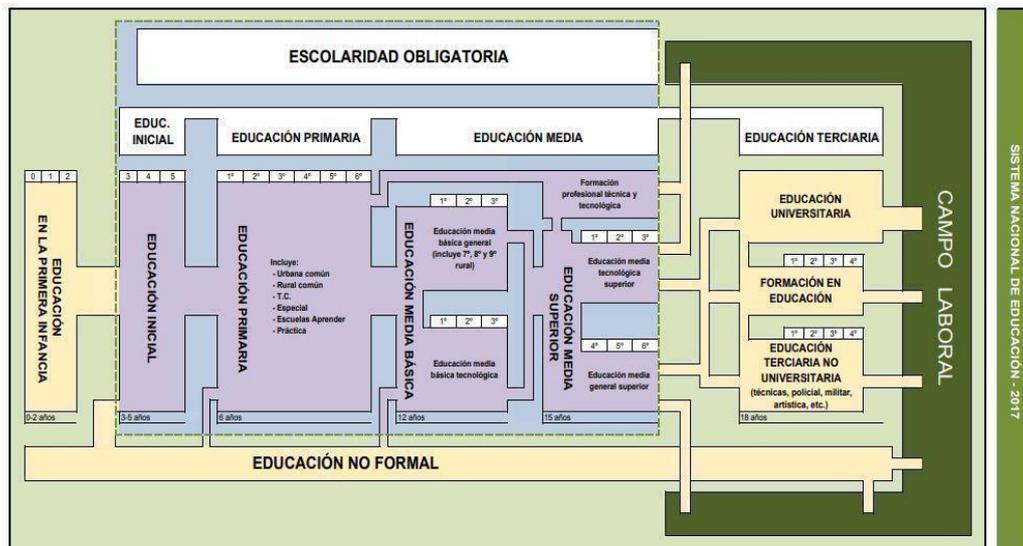
A su vez se considera que, en 2020, durante la pandemia, hubo un histórico de ventas del comercio electrónico en el país, según el Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo, Red Género y Comercio en su publicación sobre el “Comercio electrónico y género en Uruguay”. Esta tendencia en el segmento de emprendedores se debe a “Las medidas tomadas en pos de lograr el distanciamiento social (como la exhortación a disminuir la movilidad y el cierre de distintos tipos de negocios), sumado a un buen nivel general de penetración de internet en el país, ayudaron a que el sector del comercio minorista se expandiera a través del comercio electrónico durante el período 2020-2021, no sólo para productos de primera necesidad sino también para ropa, artículos del hogar, entre otros”

- Instituciones educativas:

La educación en Uruguay es un derecho avalado constitucionalmente y se encuentra bajo un sistema regido por tres principios básicos de obligatoriedad, laicidad y gratuidad. De esta forma, todos los ciudadanos tienen derecho a acceder al sistema educativo gratuito, desde el nivel

inicial hasta el nivel universitario. El Estado brinda todos los niveles educativos, y es obligatoria a partir de los 4 años de edad en el nivel de educación inicial, hasta el grado de educación media superior, a la edad de 17 años.

Imagen 1.2 Organigrama Sistema Nacional de Educación en Uruguay



Fuente: Área de Investigación y Estadística, Dirección de Educación, MEC (Ministerio de Educación y Cultura)

Teniendo en cuenta los datos estadísticos de los últimos años relacionados al crecimiento en los diferentes niveles de educación, desde el Ministerio de Educación y Cultura (MEC), se trabaja en integrar las políticas educativas con diversas políticas de desarrollo, entre las que se encuentran las de desarrollo tecnológico. Es decir que, se trabaja en acompañar, apoyar y promover distintas líneas de trabajo en innovación educativa, a través de las tecnologías de la información y comunicación (TIC).

En relación a las herramientas digitales disponibles para responder ante la situación de la pandemia por el Covid-19 en el año 2020 y hasta el año 2021, Uruguay se posicionó en primer lugar dentro de Latinoamérica, en lo que refiere a conectividad en las escuelas, disposición de tutorías virtuales, disponibilidad de plataformas y recursos digitales, según el informe de la

“Evaluación de las necesidades de recuperación en el contexto de la pandemia por el Covid-19” presentado por el Sistema Nacional de Emergencias (SINAE).

Si bien las instituciones educativas representan un segmento con potencialidad para Vexels, en una primera etapa se decide no profundizar su evaluación, debido a la complejidad que tendría la contratación con el estado.

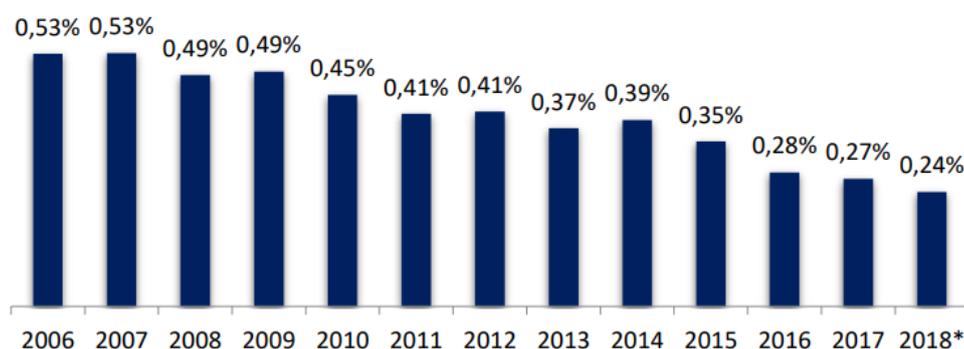
- Agencias de publicidad:

En Uruguay las agencias de publicidad se encuentran asociadas al Bureau Uruguayo de Publicidad Interactiva (IAB), el cual tiene como objetivo promover el marketing interactivo y la publicidad digital. A nivel mundial, el IAB fue fundado en 1996, mientras que a Uruguay desembarcó en 2008 con el fin de establecer los estándares y guías de publicidad, impulsando las marcas y los anunciantes a aprovechar el potencial de los medios digitales, tal como aseguran en su portal web. Localmente cuenta con 59 socios, entre agencias y anunciantes, que hacen vida en esta organización.

Por otra parte, también existe la Asociación Uruguaya de Agencias de Publicidad (AUDAP) la cual es una institución sin fines de lucro fundada en 1946 como institución local que nuclea a las agencias a nivel nacional. Entre sus objetivos buscan la unidad y representación de sus asociaciones con la finalidad de generar y apoyar herramientas que optimicen los servicios brindados por las agencias de publicidad. En esta institución se encuentran asociadas 26 agencias de publicidad que hacen vida en el país.

Según el Centro de Investigaciones económicas (CINVE) en su estudio sobre la Industria publicitaria y su impacto en la economía uruguaya, publicado en 2018, la contribución al PIB por parte de la actividad publicitaria viene decreciendo desde 2010, tal como se presenta en la siguiente gráfica:

Gráfico 1.4 Contribución al PIB de la Actividad publicitaria



Fuente: Estimaciones de Cinve en base a: Encuesta Cinve-AUDAP, IBOPE, INE y BCU

1.1.3 Competencia

A nivel internacional existen plataformas digitales que brindan servicios de contenido online y diseño gráfico que se identifican como bancos de imágenes. Según Muñoz Castaño (2001) los describe como *“colecciones que han sido digitalizadas y que, gracias a la utilización de motores de búsqueda basada principalmente en el empleo de palabras clave o descriptores, es posible consultarlas para su evaluación y adquisición”*.

Por su parte, López Jiménez (2008) asocia el concepto de banco de imágenes a la evolución del mercado y remuneración de la actividad como el *“paradigma de la adaptación y la evolución por lo que han de ser entendidos como una nueva forma de coleccionismo de imágenes con fines lucrativos”*.

Las plataformas digitales de contenido online y diseño gráfico tienen características definitorias como las enumera Navarro (2012) en su estudio:

- *Contienen, además de su descripción, colecciones de documentos originales. Es decir, primarios y secundarios junto con servicios de búsqueda avanzados, categorizaciones conceptuales y metadatos descriptivos.*

- *Estos documentos son icónicos y de gran calidad.*
- *La empresa productora del banco es propietaria o depositaria de las colecciones o actúa por convenio formal con los propietarios a efectos legales de los documentos integrantes. Una instalación de un marco legal claro entre el usuario, el uso de la imagen y el poseedor de los derechos de esta.*

En base a las definiciones de bancos de imágenes mencionadas, se toma como referencia a nivel internacional, los siguientes competidores directos:

Gettyimages, fundada en 1996 en Estados Unidos, se considera empresa pionera en ofrecer licencias de imágenes digitales. Se convirtió en la fuente de fotografías para importantes editoriales como *The New York Times*, *Time Magazine* y *Newsweek*.

En relación a sus precios, ofrece tres paquetes de suscripción, los cuales incluyen combinaciones de fotos creativas, ilustraciones, vectores y vídeos, libres de derechos. También incluye la mayoría de las imágenes editoriales, las cuales no se pueden utilizar para portadas impresas o usos comerciales.

- El primer UltraPack incluye imágenes grandes y videos en 4K y HD, con un costo individual de 499 USD por descarga, donde el paquete de 5 archivos tiene un costo de 2250 USD y el paquete de 10 archivos 4250 USD.
- El segundo UltraPack incluye imágenes medianas y videos en SD, con un costo individual de 300 USD por descarga, donde el paquete de 5 archivos tiene un costo de 1250 USD y el paquete de 10 archivos 2400 USD.
- El tercer UltraPack incluye imágenes pequeñas y videos en baja resolución, con un costo individual de 125 USD, donde el paquete de 5 archivos tiene un costo de 575 USD y el paquete de 10 archivos 1100 USD.

Imagen 1.3 GettyImages

GettyImages																														
Logo																														
																														
Precios																														
<div data-bbox="284 801 1374 1429"><p style="text-align: center;">UltraPacks</p><table border="1"><thead><tr><th>Imágenes grandes Vídeos en 4K y HD</th><th>Imágenes medianas Vídeos en SD</th><th>Imágenes pequeñas Vídeos en baja resolución</th></tr></thead><tbody><tr><td><table border="1"><tr><td>Individual</td><td>\$499 <small>por descarga</small></td></tr><tr><td><input checked="" type="radio"/> Paquete de 5 archivos <small>\$2,250</small></td><td>\$450 <small>por descarga</small></td></tr><tr><td><input type="radio"/> Paquete de 10 archivos <small>\$4,250</small></td><td>\$425 <small>por descarga</small></td></tr><tr><td colspan="2" style="text-align: center;">COMPRAR YA</td></tr></table></td><td><table border="1"><tr><td>Individual</td><td>\$300 <small>por descarga</small></td></tr><tr><td><input checked="" type="radio"/> Paquete de 5 archivos <small>\$1,250</small></td><td>\$250 <small>por descarga</small></td></tr><tr><td><input type="radio"/> Paquete de 10 archivos <small>\$2,400</small></td><td>\$240 <small>por descarga</small></td></tr><tr><td colspan="2" style="text-align: center;">COMPRAR YA</td></tr></table></td><td><table border="1"><tr><td>Individual</td><td>\$125 <small>por descarga</small></td></tr><tr><td><input checked="" type="radio"/> Paquete de 5 archivos <small>\$575</small></td><td>\$115 <small>por descarga</small></td></tr><tr><td><input type="radio"/> Paquete de 10 archivos <small>\$1,100</small></td><td>\$110 <small>por descarga</small></td></tr><tr><td colspan="2" style="text-align: center;">COMPRAR YA</td></tr></table></td></tr></tbody></table><p style="text-align: center; font-size: small;">Los paquetes incluyen cualquier combinación de fotos creativas libres de derechos, ilustraciones, vectores, vídeos libres de derechos y la mayoría de las imágenes editoriales (las imágenes editoriales no se pueden utilizar para portadas impresas o usos comerciales con los paquetes).</p></div>	Imágenes grandes Vídeos en 4K y HD	Imágenes medianas Vídeos en SD	Imágenes pequeñas Vídeos en baja resolución	<table border="1"><tr><td>Individual</td><td>\$499 <small>por descarga</small></td></tr><tr><td><input checked="" type="radio"/> Paquete de 5 archivos <small>\$2,250</small></td><td>\$450 <small>por descarga</small></td></tr><tr><td><input type="radio"/> Paquete de 10 archivos <small>\$4,250</small></td><td>\$425 <small>por descarga</small></td></tr><tr><td colspan="2" style="text-align: center;">COMPRAR YA</td></tr></table>	Individual	\$499 <small>por descarga</small>	<input checked="" type="radio"/> Paquete de 5 archivos <small>\$2,250</small>	\$450 <small>por descarga</small>	<input type="radio"/> Paquete de 10 archivos <small>\$4,250</small>	\$425 <small>por descarga</small>	COMPRAR YA		<table border="1"><tr><td>Individual</td><td>\$300 <small>por descarga</small></td></tr><tr><td><input checked="" type="radio"/> Paquete de 5 archivos <small>\$1,250</small></td><td>\$250 <small>por descarga</small></td></tr><tr><td><input type="radio"/> Paquete de 10 archivos <small>\$2,400</small></td><td>\$240 <small>por descarga</small></td></tr><tr><td colspan="2" style="text-align: center;">COMPRAR YA</td></tr></table>	Individual	\$300 <small>por descarga</small>	<input checked="" type="radio"/> Paquete de 5 archivos <small>\$1,250</small>	\$250 <small>por descarga</small>	<input type="radio"/> Paquete de 10 archivos <small>\$2,400</small>	\$240 <small>por descarga</small>	COMPRAR YA		<table border="1"><tr><td>Individual</td><td>\$125 <small>por descarga</small></td></tr><tr><td><input checked="" type="radio"/> Paquete de 5 archivos <small>\$575</small></td><td>\$115 <small>por descarga</small></td></tr><tr><td><input type="radio"/> Paquete de 10 archivos <small>\$1,100</small></td><td>\$110 <small>por descarga</small></td></tr><tr><td colspan="2" style="text-align: center;">COMPRAR YA</td></tr></table>	Individual	\$125 <small>por descarga</small>	<input checked="" type="radio"/> Paquete de 5 archivos <small>\$575</small>	\$115 <small>por descarga</small>	<input type="radio"/> Paquete de 10 archivos <small>\$1,100</small>	\$110 <small>por descarga</small>	COMPRAR YA	
Imágenes grandes Vídeos en 4K y HD	Imágenes medianas Vídeos en SD	Imágenes pequeñas Vídeos en baja resolución																												
<table border="1"><tr><td>Individual</td><td>\$499 <small>por descarga</small></td></tr><tr><td><input checked="" type="radio"/> Paquete de 5 archivos <small>\$2,250</small></td><td>\$450 <small>por descarga</small></td></tr><tr><td><input type="radio"/> Paquete de 10 archivos <small>\$4,250</small></td><td>\$425 <small>por descarga</small></td></tr><tr><td colspan="2" style="text-align: center;">COMPRAR YA</td></tr></table>	Individual	\$499 <small>por descarga</small>	<input checked="" type="radio"/> Paquete de 5 archivos <small>\$2,250</small>	\$450 <small>por descarga</small>	<input type="radio"/> Paquete de 10 archivos <small>\$4,250</small>	\$425 <small>por descarga</small>	COMPRAR YA		<table border="1"><tr><td>Individual</td><td>\$300 <small>por descarga</small></td></tr><tr><td><input checked="" type="radio"/> Paquete de 5 archivos <small>\$1,250</small></td><td>\$250 <small>por descarga</small></td></tr><tr><td><input type="radio"/> Paquete de 10 archivos <small>\$2,400</small></td><td>\$240 <small>por descarga</small></td></tr><tr><td colspan="2" style="text-align: center;">COMPRAR YA</td></tr></table>	Individual	\$300 <small>por descarga</small>	<input checked="" type="radio"/> Paquete de 5 archivos <small>\$1,250</small>	\$250 <small>por descarga</small>	<input type="radio"/> Paquete de 10 archivos <small>\$2,400</small>	\$240 <small>por descarga</small>	COMPRAR YA		<table border="1"><tr><td>Individual</td><td>\$125 <small>por descarga</small></td></tr><tr><td><input checked="" type="radio"/> Paquete de 5 archivos <small>\$575</small></td><td>\$115 <small>por descarga</small></td></tr><tr><td><input type="radio"/> Paquete de 10 archivos <small>\$1,100</small></td><td>\$110 <small>por descarga</small></td></tr><tr><td colspan="2" style="text-align: center;">COMPRAR YA</td></tr></table>	Individual	\$125 <small>por descarga</small>	<input checked="" type="radio"/> Paquete de 5 archivos <small>\$575</small>	\$115 <small>por descarga</small>	<input type="radio"/> Paquete de 10 archivos <small>\$1,100</small>	\$110 <small>por descarga</small>	COMPRAR YA					
Individual	\$499 <small>por descarga</small>																													
<input checked="" type="radio"/> Paquete de 5 archivos <small>\$2,250</small>	\$450 <small>por descarga</small>																													
<input type="radio"/> Paquete de 10 archivos <small>\$4,250</small>	\$425 <small>por descarga</small>																													
COMPRAR YA																														
Individual	\$300 <small>por descarga</small>																													
<input checked="" type="radio"/> Paquete de 5 archivos <small>\$1,250</small>	\$250 <small>por descarga</small>																													
<input type="radio"/> Paquete de 10 archivos <small>\$2,400</small>	\$240 <small>por descarga</small>																													
COMPRAR YA																														
Individual	\$125 <small>por descarga</small>																													
<input checked="" type="radio"/> Paquete de 5 archivos <small>\$575</small>	\$115 <small>por descarga</small>																													
<input type="radio"/> Paquete de 10 archivos <small>\$1,100</small>	\$110 <small>por descarga</small>																													
COMPRAR YA																														
Plataforma digital																														
																														
Fuente: https://www.gettyimages.es/																														

Shutterstock, de origen estadounidense fundado en 2003, cuenta con alrededor de noventa millones de fotos, gráficos verticales e ilustraciones. Además, tienen aproximadamente cuatro millones de videos disponibles. Su negocio se centra en la compra-venta entre fotógrafos, diseñadores o creativos, es decir que funcionan como intermediarios en la explotación comercial de imágenes.

Al ingresar a su sitio web, ofrece una promoción de prueba gratis de 10 descargas durante 30 días. Luego del primer mes, se debe abonar una suscripción mensual con un costo de USD 29 mensuales, con acceso a 10 imágenes por mes. Por otro lado, ofrece cinco planes de suscripción:

- Suscripción a la carta: ofrece 5 descargas anuales a un costo de 49 USD, y 25 descargas anuales a un costo de 229 USD.
- Suscripción FLEX: ofrece 25 créditos mensuales a un costo de 49 USD por mes, durante un año. (1 imagen = 1 crédito, 1 videoclip = 8 créditos, 1 pista de música = 4 créditos).
- Suscripción de imágenes: ofrece 10 descargas de imágenes mensuales a un costo de 29 USD por mes, 50 descargas de imágenes mensuales a un costo de 99 USD por mes, 350 descargas de imágenes mensuales a un costo de 169 USD por mes, y 750 descargas de imágenes mensuales a un costo de 199 USD por mes.
- Suscripción Equipo: ofrece 750 descargas mensuales a un costo de 479 USD por mes.
- Suscripción Enterprise: ofrece paquetes personalizados adaptados a necesidades de los clientes.

Imagen 1.4 Shutterstock

Shutterstock

Logo

The Shutterstock logo is displayed in a large, bold font. The word "shutterstock" is written in a lowercase, sans-serif typeface. The letters "sh" are red, while the remaining letters "utterstock" are dark grey. A registered trademark symbol (®) is located at the top right of the word.

Precios

Obtén el plan de imágenes ideal para tus proyectos
Accede al mejor contenido de nuestra gran biblioteca, todo con una licencia sin inconvenientes.

A la carta	Suscripción FLEX	El mejor precio	Equipo	Enterprise
Obtén las imágenes que necesitas cuando las necesitas. Usuario único.	Suscripción completa para imágenes, videos y música. Usuario único.	Suscripción de imágenes. Una gran oferta de imágenes, y de herramientas para planificar y organizar el contenido. Usuario único.	Más imágenes, herramientas de planificación y colaboración en equipo. Para ti y para los miembros del equipo.	Paquetes personalizados con asistencia adaptada para satisfacer tus necesidades únicas. Para ti y para los miembros del equipo.
Descargas (en el plazo de un año) 5 25	Créditos por mes 25	Descargas por mes 10 50 350 750	Descargas por mes 750	
US\$ 49	US\$ 49 por mes	US\$ 29 por mes	US\$ 479 por mes <small>* Hasta diez miembros del equipo</small>	
Seleccionar el tipo de licencia Licencia estándar	Opciones de pago Anual con facturación m...	Opciones de pago Anual con facturación m...		Las mejores marcas del mundo confían en nosotros Google, BBDO, Microsoft, AOL, Capital One
Comenzar	Comenzar Más información sobre FLEX	Iniciar prueba gratis Se aplican términos y condiciones.	Comenzar ¿Más tipos de elementos? FLEX para equipos.	Contactanos

Plataforma digital

A screenshot of the Shutterstock website interface. At the top, there is a navigation bar with the Shutterstock logo and various menu items: IMÁGENES, VIDEOS, MÚSICA, PLANTILLAS, EDITORIAL, MODELOS 3D, HERRAMIENTAS, EMPRESAS, and Precios. There are also buttons for "Iniciar sesión" and "Registrarse". Below the navigation bar is a search bar with the text "Todas las imágenes" and "Buscar imágenes". The main content area features a large blue background with a close-up of a flower. On the left, it says "Obtén 10 imágenes gratis ahora" and lists three bullet points: "Prueba gratis el plan de 10 imágenes por mes de Shutterstock.", "Si cancelas tu suscripción dentro del primer mes, no deberás pagar.", and "Usa el código PICK10FREE al finalizar la compra." On the right, there is a white box with the text "Prueba gratis por un mes que puedes cancelar cuando desees durante ese mes." and "Después del primer mes:" followed by a radio button selected for "10 imágenes/mes; plan anual" at "US\$ 29" and "US\$ 2,90 por imagen". At the bottom of this box is a red button that says "Comenzar tu prueba gratuita".

Fuente: <https://www.shutterstock.com/>

Canva es una compañía australiana fundada en 2013, actualmente está presente en 190 países, y cuenta con más de siete mil millones de diseños creados a lo largo de su historia.

En relación a sus precios, ofrece tres planes:

- Suscripción sin costo.
- Suscripción Pro: tiene un costo de 4.99 USD al año con acceso de hasta 5 personas, y ofrece prueba gratis de 30 días.
- Suscripción Empresas: tiene un costo de 30 USD mensuales, para un mínimo de 25 personas.
- A su vez, ofrece sus servicios de forma gratuita para los centros educativos (para docentes y estudiantes), y para las Organizaciones no gubernamentales (ONG), es decir, fundaciones y organizaciones civiles sin fines de lucro.

Imagen 1.5 Canva

Canva

Logo



Precios

Gratis	Pro	Empresas
<p>Todo lo que necesitas para empezar a diseñar</p> <p>0,00 US\$</p> <p>Empieza a diseñar</p> <ul style="list-style-type: none">Más de 280.000 plantillas gratisMás de 100 tipos de diseños (plantillas) para redes sociales, presentaciones, cartas y mucho másCentos de miles de fotos y elementos gráficos gratuitosTrabaja personal al equipoColabora y comenta de manera simultánea5 GB de almacenamiento en la nube	<p>Alfombra de marca más alta calidad en cualquier sitio. Crea diseños profesionales y atractivos con acceso inmediato a herramientas y recursos de premium</p> <p>54,99 US\$ al año</p> <p>Profitealo gratis 30 días</p> <ul style="list-style-type: none">Todo lo que tiene el plan gratis más:Más de 100 millones de fotos, videos, audios y recursos premiumMás de 600.000 plantillas premium y gratuitas con nuevos diseños todos los díasGuarda y aplica los colores, logos y fuentes de una marca o compañía con hasta 500 kits de marcaAcceso de fondo de las imágenes al instante con el QueridísimoCambia el tamaño de los diseños cuantas veces quieras con la herramienta mágicaExporta los diseños como plantillas para que tu equipo pueda usarlos100 GB de almacenamiento en la nubePrueba gratis la publicación de contenido en 8 plataformas	<p>Elige desde una selección de herramientas, elementos de marca y genera más contenido desde un solo lugar. Incluye un personal</p> <p>30,00 US\$ al mes</p> <p>Para un contrato con ventas</p> <ul style="list-style-type: none">Todo lo que tiene el plan Pro más:Darles la control visual de una marca con logos, colores y fuentes en varios kits de marcasControla el acceso de tu equipo a las presentaciones, los gráficos, las imágenes, los logos y las fuentes con los controles de la marcaControla los archivos subidos del equipo en CanvaFlujo de aprobación para los diseñosEstablece los elementos que puede usar tu equipo y establece la prioridad de la marca con el bloqueo de plantillasReserva de almacenamiento ilimitadoPrecio de sesión únicoAcceso premium las 24 horas del día, 7 días a la semana

Plataforma digital

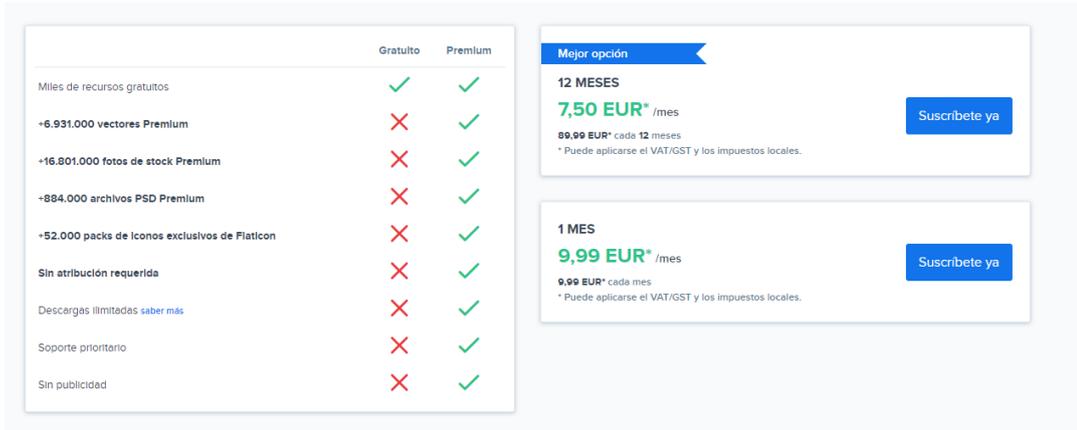
Fuente: <https://www.canva.com/>

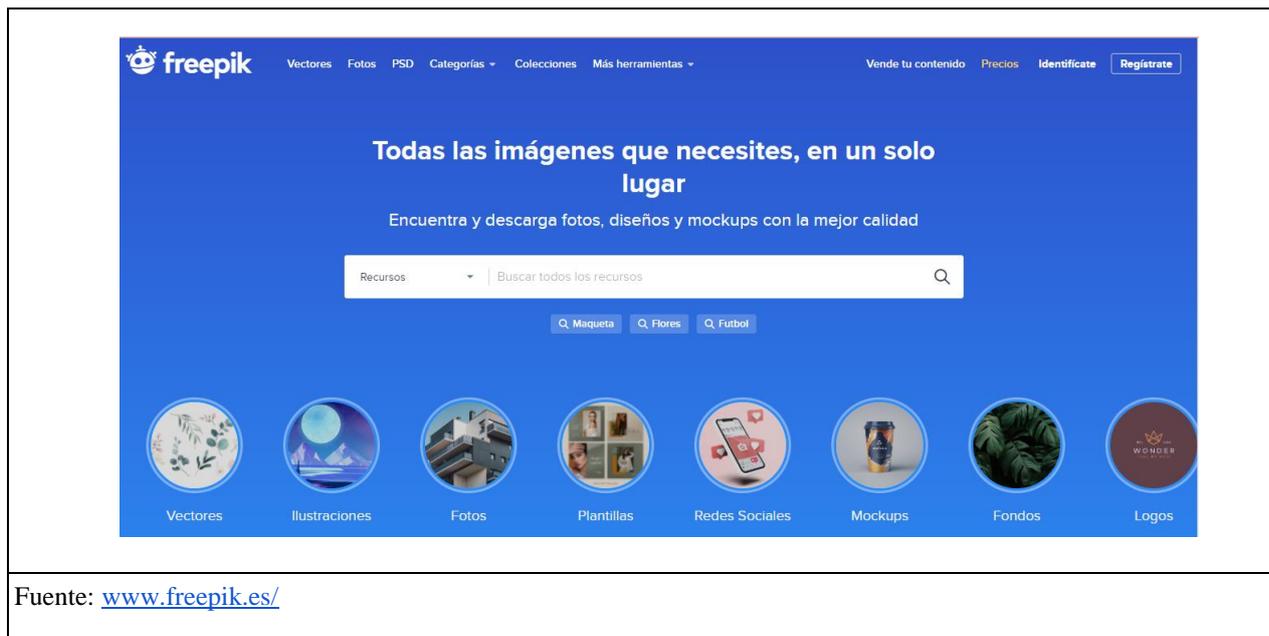
Freepik es de origen español, fundado en 2012 y se creó con el fin de ser una plataforma donde los diseñadores pueden encontrar recursos gráficos gratuitos.

En relación a sus precios, ofrece la opción gratuita o premium. Dentro de la opción premium, se encuentra el plan mensual a un costo de €9.99 mensuales, y el plan anual a un costo de €7.50 mensuales, o €89.99 cada 12 meses.

Imagen 1.6 Freepik

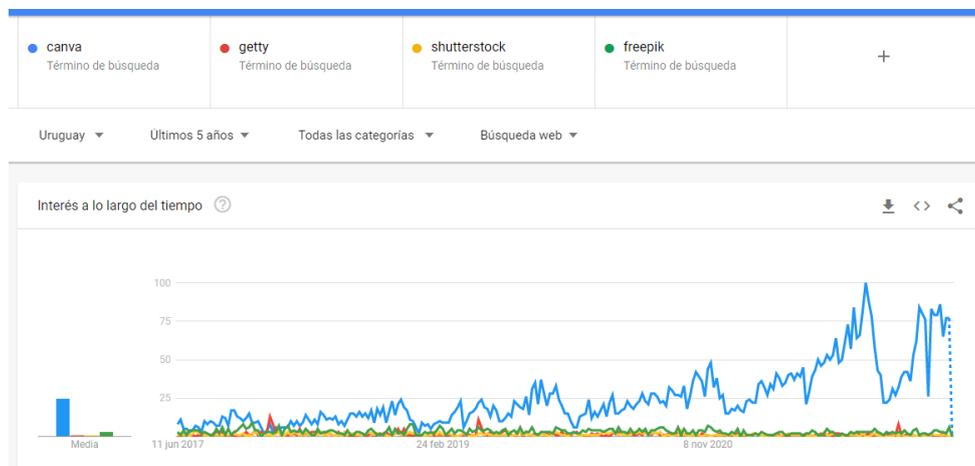
Freepik
Logo

Precios

Plataforma digital



Fuente: www.freepik.es/

Gráfico 1.5 Google Trends - Búsqueda en Google de la competencia en los últimos 5 años desde Uruguay



Fuente: Google Trends (2022)

Del gráfico anterior, que muestra la tendencia en los últimos años en las búsquedas de Google desde Uruguay, puede notarse que, de la competencia, la empresa más conocida en el mercado uruguayo es *Canva*.

Otro punto a destacar de estos competidores directos es su poder de negociación con los proveedores. Los bancos de imágenes, que funcionan a través de plataformas digitales como los antes mencionados, cuentan con planes de suscripción para medianas empresas, pues se enfocan en el volumen de compra, y brindan una gran cantidad de imágenes.

También operan en el mercado del diseño online y contenidos gráficos otras fuerzas competitivas, como son las que ejercen los productos sustitutos. En este caso las imágenes disponibles en internet que se consiguen a través de los buscadores representan el sustituto a las plataformas digitales. Si bien estas tienen a su favor el costo cero de la imagen, también tienen como riesgo la falta de derechos y licencias para usar dichas imágenes en redes sociales, cartelería, etc; y baja calidad, lo cual significa una barrera de uso para el público objetivo. Otros posibles competidores son los diseñadores independientes que utilizan plataformas digitales como *Behance*, *Workana*, entre otros, para dar a conocer sus trabajos. Estos pueden ingresar a competir en el mercado a través de las plataformas mencionadas. Sin embargo, tienen como barrera los costos, experiencia con el trato al cliente y la diferenciación en el producto.

1.1.4 Situación política

Uruguay es una República democrática consolidada, con un sistema presidencial, donde se desarrolla una política laica y pacifista. Su gobierno se divide en tres poderes independientes: el poder ejecutivo, integrado por el presidente y el consejo de ministros; el poder legislativo, compuesto por senadores y diputados, y el vicepresidente; y el poder judicial, compuesto por la Suprema Corte de Justicia.

Su larga estabilidad política y económica, y su sociedad de carácter abierto y cosmopolita lo posicionan como un lugar ideal desde donde proyectar negocios hacia la región y el mundo.

Pese a ser un país emergente, Uruguay ha demostrado tener una situación política favorable para el desarrollo de emprendimientos en el país. Siempre ha estado abierto a trabajos en conjunto con otras organizaciones y países, mostrando una política abierta. Según un artículo del Banco Mundial, Uruguay ha participado en al menos 20 iniciativas en temas variados como: mantenimiento de carreteras, el uso de TIC en la educación, sistema de trazabilidad del ganado, agricultura y salud, con países como Marruecos, Armenia, Kazajstán, Paraguay, México, Paraguay, Chile, Zimbabue, Botsuan, Nicaragua, Costa Rica, entre otros.

Además, Uruguay fue el primer país emergente en realizar una transacción de cobertura en *commodities* con el Banco Mundial. Asimismo, realizaron en conjunto un Proyecto de producción responsable, estimulando a pequeños y medianos productores uruguayos a adoptar sistemas de producción sostenibles económica y ambientalmente.

1.1.5 Situación económica

La situación económica del país, y por ende del mercado, representan un factor fundamental para el desarrollo de las plataformas digitales. Algunos de los puntos relevantes para esta evaluación son la devaluación de la moneda y su recuperación para los próximos años. Con estos datos, las plataformas digitales pueden evaluar las oportunidades y amenazas que plantea el desarrollo del país donde hacen vida.

En Uruguay, la devaluación de la moneda según el Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU) 2021 presentó una variación del 19,4% en diciembre de 2021 (cerrando el dólar en \$45.5) respecto a enero de 2020. Sin embargo, se espera una recuperación moderada para los próximos años según la encuesta de expectativas económicas del Banco Central de Uruguay.

En el marco económico, la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) en Uruguay, firmó en 2022 un acuerdo de colaboración con el Banco de la República Oriental del

Uruguay (BROU) “para captar proyectos que incorporen nuevas tecnologías y tendencias de digitalización en servicios financieros” siendo conscientes de la transformación digital que ha tenido lugar en el último tiempo en el mercado y la necesidad de innovar los servicios financieros. Esto simboliza un apoyo por parte de las políticas públicas y el apoyo a los nuevos proyectos nacionales.

A su vez, ANII cuenta con un Programa de Socios nacionales e internacionales, en el que se encuentran instituciones tanto públicas como privadas, y que están comprometidas con el avance de la ciencia, la tecnología y la innovación. De esta forma, apoyan a distintas áreas del conocimiento y a la comunidad académica y emprendedora de Uruguay. Entre algunas de estas empresas nacionales se encuentran Antel, BSE, UTE, Ancap, el Plan Ceibal, INIA, INAC, etc. De las internacionales, se encuentran diversas instituciones que apoyan y ofrecen oportunidades a becarios, investigadores y empresas innovadoras uruguayas.

En definitiva, la evolución de la economía local es muy dinámica, y debe hacerse seguimiento para lograr el mejor desarrollo de una empresa. De la mano con estos cambios económicos, se encuentran los cambios legales que para el mercado de plataformas digitales que ofrecen servicios de contenido online y diseño gráfico es muy relevante, ya que estos dependen de las licencias y permisos tanto de las leyes del país como los derechos de autor de los creadores de contenido.

1.1.6 Marco legal internacional y nacional

Las licencias, derechos y propiedad intelectual de los contenidos digitales forman parte de la estructura de estas plataformas digitales, ya que representan un medio de gestión entre el cliente y el autor de la imagen. Por su parte la Organización Intelectual de la Propiedad Intelectual (OMPI) lo conceptualiza como:

“La Propiedad Intelectual tiene que ver con las creaciones de la mente: las invenciones, las obras literarias y artísticas, los símbolos, los nombres, las imágenes y los dibujos y modelos utilizados en el comercio. Se divide en dos categorías: la Propiedad Industrial, incluye las invenciones, patentes, marcas, dibujos y modelos industriales e indicaciones geográficas de procedencia; y el Derecho de Autor, que abarca las obras literarias y artísticas, tales como las novelas, los poemas y las obras de teatro, las películas, las obras musicales, las obras de arte, tales como los dibujos, pinturas, fotografías y esculturas, y los diseños arquitectónicos”.

Al mismo tiempo, las plataformas digitales desarrollaron diferentes mecanismos de protección para sus contenidos digitales. Respecto a esto, Navarro y Toro (2001) en su análisis sobre los bancos de imágenes detallan las diferentes licencias de seguridad y legalidad que llevan a cabo las plataformas digitales para proteger su contenido, los cuales son:

- Recurso de *watermarking* digital: Consiste en aplicar el logotipo o nombre de la empresa sobre la imagen. La finalidad de colocar esta marca de agua es evitar que los usuarios tomen la imagen y realicen adaptaciones sobre la misma o se adjudiquen su realización.
- Aplicación de softwares informáticos que permiten rastrear todas las imágenes disponibles en internet que estén siendo utilizadas de forma ilícita.
- Copyright: Es el derecho que tiene el autor sobre su obra por un período determinado de tiempo, el cual puede estar vigente hasta 70 años después de la muerte del autor.
- *Creative Commons*: Licencias de derechos de autor que proporcionan una manera simple y estandarizada para compartir y utilizar un trabajo creativo según las condiciones del autor. Permiten cambiar fácilmente los términos de los derechos de autor de la omisión de "todos los derechos reservados" a "algunos derechos reservados".
- *Rights protected* o *rights managed*: Estos términos se refieren a las restricciones de uso sobre las imágenes. Según Codina (2011) lo define como “la exclusividad para

el uso de la imagen, en general durante un tiempo y en un ámbito geográfico determinados”.

- Royalty free: A diferencia del término anterior, en este caso los contenidos son identificados como libres y de uso sin restricciones. Por su parte Codina (2011) las clasifica como imágenes a:

“utilizar sin restricciones ni límites temporales. Incluso, en determinados casos, se pueden modificar y publicar como obra derivada. Deben leerse atentamente determinadas restricciones de uso y algunas imágenes pueden estar restringidas a ciertos países o tener un límite de copias. En general, lo que no puede hacerse es distribuir la imagen a terceros o redistribuirla a cambio de prestaciones económicas”

Los puntos citados anteriormente cuentan con vigencia internacional, por lo que en Uruguay también forman parte de las normativas y regulaciones para el uso de contenido online que se realice, publique y comercialice.

En el país, la Dirección Nacional de Impresiones y Publicaciones Oficiales (IMPO) es la entidad encargada de los derechos de autor, los cuales están garantizados en la Constitución del país.

La IMPO define el derecho de propiedad intelectual como:

“El derecho sobre las obras protegidas por la Ley comprende la facultad exclusiva del autor de: vender, reproducir, distribuir, publicar, traducir, adaptar, transformar, comunicar o poner a disposición del público sus obras, en cualquier forma. El poder de disponer sobre la obra se conoce como propiedad intelectual”.

A continuación, se detallan las obras protegidas por la Ley de Derecho de autor que rige en Uruguay:

- Composiciones musicales.
- Cartas, atlas y mapas geográficos.
- Escritos de toda naturaleza.
- Folletos.
- Fotografías.
- Ilustraciones.
- Libros.
- Consultas profesionales y escritos judiciales.
- Obras teatrales, con o sin música.
- Obras plásticas relativas a la ciencia o a la enseñanza.
- Audiovisuales (cinematográficas, etc.).
- Dibujos y trabajos manuales.
- Documentos u obras científicas y técnicas.
- Obras de arquitectura.
- Pinturas.
- Esculturas.
- Fórmulas de las ciencias exactas, físicas o naturales.
- Obras radiodifundidas y televisadas.
- Textos y aparatos de enseñanza.
- Grabados.
- Litografía (dibujos o grabados en piedra para reproducir, mediante impresión, lo dibujado o grabado).
- Coreografías cuyo arreglo o puesta en escena esté determinada en forma escrita o por otro procedimiento.
- Pantomimas (figuras o gestos sin la intervención de palabras).

- Seudónimos literarios.
- Planos u otras producciones gráficas.
- Modelos o creaciones de muebles, vestuario, decorado, adornos, etc., que tengan valor artístico.
- Programas de computadora o software y compilaciones de datos que por su contenido constituyan una creación intelectual.

1.1.7 Tendencias de uso de tecnología digital

Se toma como referencia el informe de Tendencias de Consumo Digital 2022 presentado por la Cámara de Economía Digital del Uruguay (CEDU), donde se muestra la situación del sector en el país y el éxito de las empresas del rubro. En los datos presentados, del total de encuestados, se afirma que “el 70% de los uruguayos tiene buena conexión a internet y el 80% utiliza un *smartphone* para hacer búsquedas en la web, superando ampliamente a otros dispositivos como notebook (5%), PC (4%) y *tablet* (1%). El 57% señaló que usa su tiempo de conexión para buscar o comprar productos y servicios.”

Por otro lado, se muestra que las compras a través de plataformas web se consolidan en el país, y el crecimiento digital ha sido valorado positivamente por las empresas del sector, donde se destaca el crecimiento y la predominante transformación digital. “El Monitor Digital de CEDU, realizado por el Observatorio TI, indica que el 89% de las firmas tuvo una valoración positiva del desempeño en el primer trimestre de 2022”.

En dicho informe, se indica que el comercio digital sigue creciendo en Uruguay, donde uno de los motivos es el aumento en la utilización de celulares para actividades de la vida cotidiana, incluidas el consumo. Se afirma que la pandemia del covid-19 incentivó las compras electrónicas, fortaleciendo el consumo a través de plataformas digitales y acelerando la transformación digital.

En relación al ámbito educativo, Según Carlos Acle, directivo de CUTI, en entrevista realizada por Brecha Cero, “este sector fue uno de los que presentó mejor adaptación a la digitalización desarrollada durante el inicio de la pandemia en marzo 2020”, y lo destaca como uno de los canales que cambió completamente el modelo. Se reconoce el crecimiento en la utilización de computadoras y el medio digital para aprender, comunicarse y producir contenidos. Así como también, la rápida adaptación del sector en función de los cambios y avances en las tecnologías de la información.

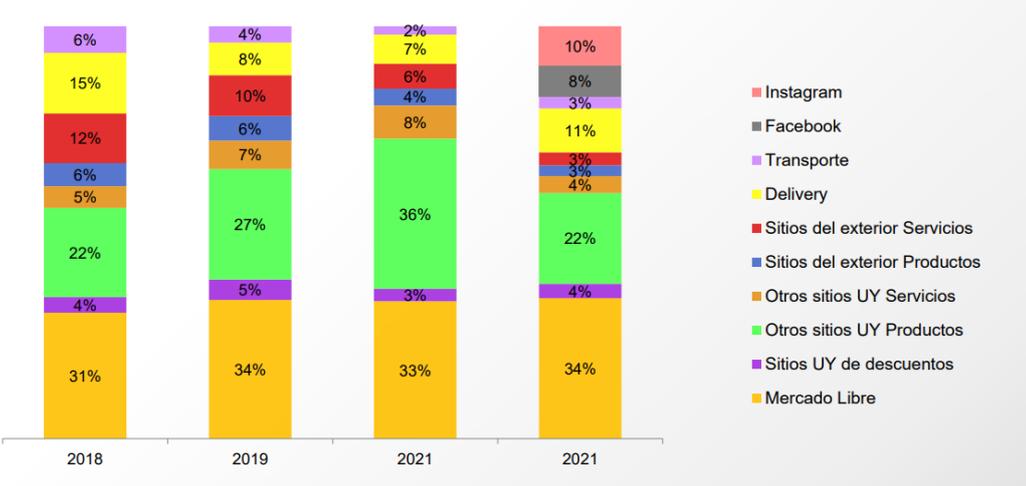
En relación al sector de emprendedores y mipymes, según Alexis Barbitta, socio de Sisu Digital, empresa que brinda asesoramiento en proyectos de transformación digital para mipymes, “la digitalización puede hacer crecer la cartera de clientes de una empresa, y en consecuencia sus ventas”. Considera fundamental que los procesos se desarrollen de forma correcta, teniendo en cuenta el crecimiento exponencial de la transformación digital y la cantidad de mipymes en el país.

Por otro lado, Ana Laura Trías, coordinadora de la red Uruguay Emprendedor, en entrevista realizada para M24, afirma que “existe un aumento en los emprendimientos”, y que es una situación impulsada por la pandemia, donde muchas fuentes de trabajo se vieron afectadas y eso llevó a que muchas personas emprenden como forma de sustento. También considera que hoy en día, existe una tendencia que va hacia el interés por los emprendimientos de impacto social, ambiental o de otra índole.

Entre otras tendencias a destacar, se presentan las redes sociales y su constante auge en el país. Según el “Perfil del internauta uruguayo” presentado por Grupo Radar (2021), un 80% de la población utiliza su conexión a internet para navegar en sus redes sociales. En el detalle por red, Facebook lidera el ranking como la red más utilizada con un 80%, seguido por Instagram (70%), Tik Tok (30%) y Twitter (27%).

Por otra parte, las redes sociales también se convirtieron en un canal de *e-commerce* según los últimos datos del Grupo Radar, donde posicionan a Instagram y Facebook con el 18% de las transacciones que se realizan por internet:

Gráfico 1.6 Composición del mercado de e-commerce en Uruguay

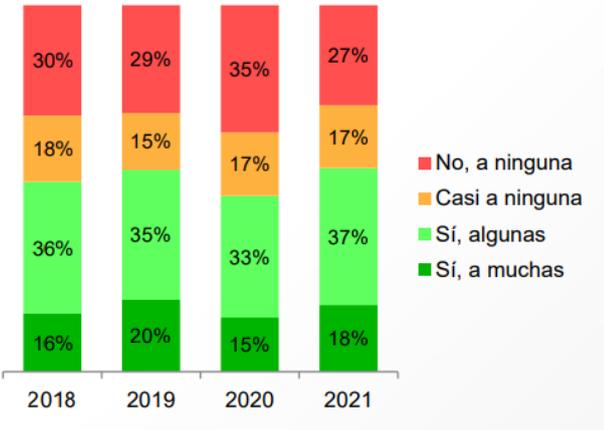


Fuente: Grupo Radar (2021)

Entre los usos que los internautas uruguayos les dan a las redes sociales destaca el seguimiento de *influencers*, como se puede observar en la siguiente gráfica:

Gráfico 1.7 Usos que los internautas uruguayos le dan a las redes sociales

¿Seguís a alguna celebridad en las redes sociales?
 Pueden ser del mundo del espectáculo/ comunicadores/
 periodistas/ deportistas/ o cualquier otro ámbito
 (base: 1948 usuarios de redes sociales)



Fuente: Grupo Radar (2021)

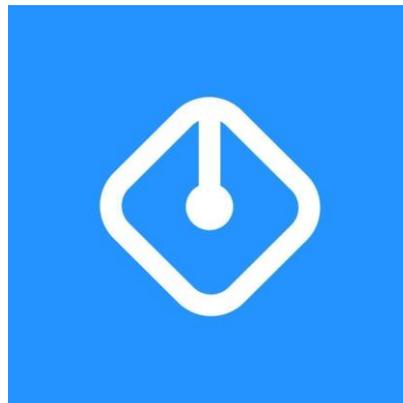
Los *influencers* se convirtieron en un nuevo canal de comunicación para las marcas, quienes utilizan a referentes del sector para dar a conocer sus productos, recomendar su uso o destacar beneficios sobre el resto de los competidores.

1.2 Análisis Interno

1.2.1 Organización

Vexels es una plataforma digital de diseño online y contenidos gráficos uruguaya, fundada por tres socios en el año 2018. Surge como un proyecto de innovación presentado en la ANII (Agencia Nacional de Investigación e Innovación), que ofrece un banco de imágenes para uso personal y comercial disponible en todos los países.

Imagen 1.7 Logo Vexels

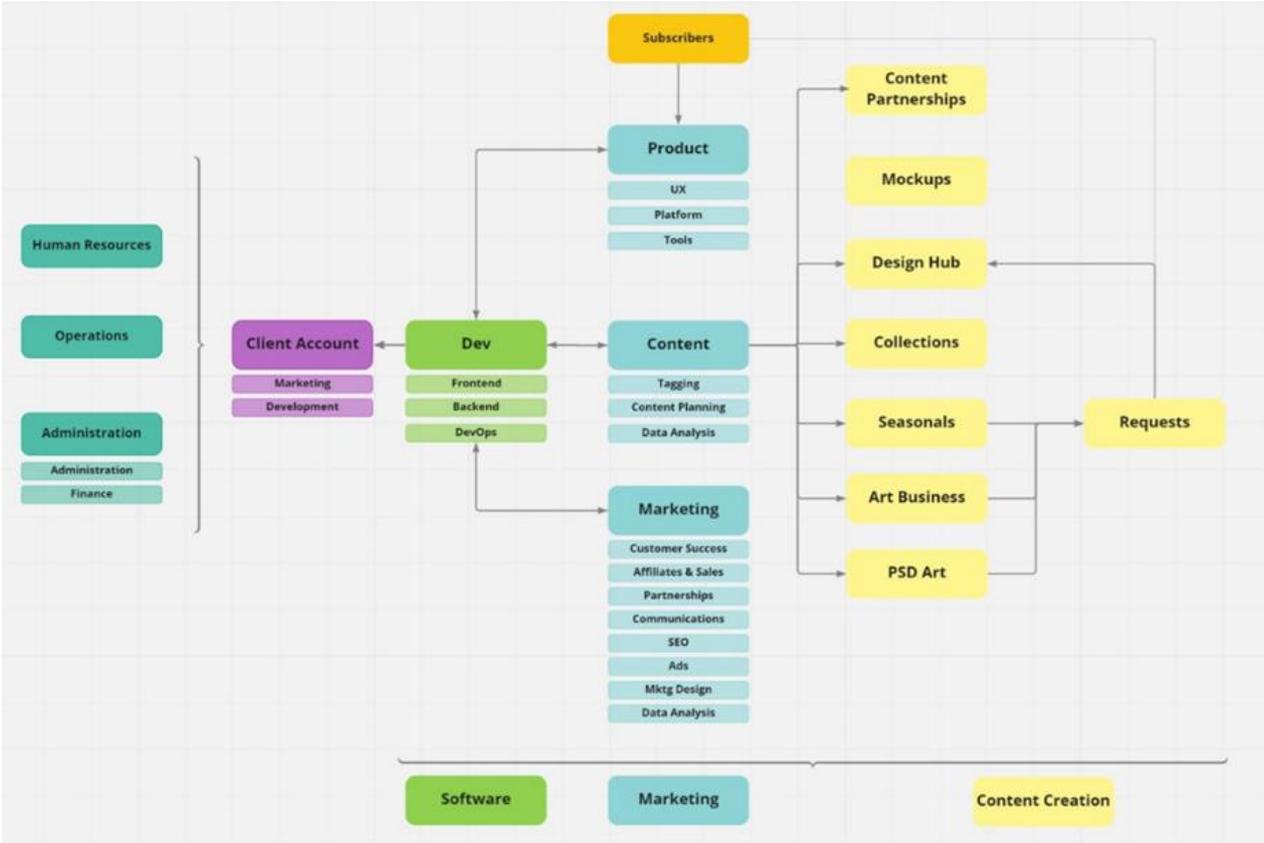


Fuente: Vexels (2022)

En la plataforma digital de Vexels se puede encontrar un stock de diseños con una gran variedad de recursos gráficos ya terminados para proyectos, convirtiéndose en una herramienta ideal para aquellos que necesitan crear diseños a diario. Cuenta con una biblioteca de más de 100.000 diseños que se actualiza todos los días.

El talento humano de la empresa está conformado por más de 100 colaboradores. La sede de la empresa se ubica en Avenida Almirante Harwood 6169 en Montevideo, Uruguay. Los miembros se dividen en cuatro grandes sectores: Producción de contenidos, Marketing, Software y Operaciones. A continuación, se presenta el organigrama de Vexels con la distribución por sectores y los dieciséis equipos especializados que se derivan estos:

Imagen 1.8 Organigrama Vexels



Fuente: Vexels Uruguay (2022)

Cada uno de los sectores cumple con una tarea fundamental para la empresa, quienes en conjunto logran entrelazar todas las tareas que se llevan a cabo para la entrega de sus servicios a través de la plataforma digital. En este sentido se especifican las funciones de los cuatro sectores de Vexels:

Producción de contenidos: En este sector hacen vida todos los diseñadores y creativos de Vexels, quienes tienen la tarea de generar el contenido digital y los diseños que se ofrecen entre los servicios de la empresa. Estos representan un pilar fundamental para Vexels, pues son los encargados de hacer la diferencia en el servicio por medio de la creatividad, aplicación de nuevas tecnologías y actualización en las tendencias del diseño.

De este sector derivan ocho áreas de trabajo, señaladas en el organigrama de la empresa con el color amarillo. Estas áreas corresponden a:

- *Content Partnerships* (Asociaciones de contenido)
- *Mockups* (Maquetas/modelos a escala)
- *Design Hub* (Centro de diseño)
- *Collections* (Colecciones)
- *Seasonals* (Estacional/de temporada)
- *Art Business* (Arte para negocios)
- *PSD Art* (Arte en formato Photoshop)
- *Request* (Solicitudes de diseño)

Los contenidos e innovaciones presentados por el sector de producción son gracias al nivel de Software con el que cuenta Vexels. Software es el segundo sector de la organización donde se desarrollan los equipos de *Frontend*, *Backend* y *DevOps*. Estos se encargan del desarrollo y optimización de la plataforma digital, actualización de los servicios, asegurar la accesibilidad de la web, entre otras tareas que permiten el brindar un servicio de calidad a la empresa.

Este sector también se encarga de obtener y actualizar las licencias de los softwares, con el fin de poder ejecutar todos los programas de diseño. Este es un punto relevante para Vexels como empresa, pues representa la legalidad en su forma de trabajo y el cumplimiento de las reglas que rigen el mercado.

Por otra parte, se encuentra el tercer sector de la empresa: Marketing. En este punto se reúnen los especialistas en comunicaciones quienes tienen la tarea de generar un servicio de alta calidad para los usuarios de la plataforma, dar visibilidad de los productos disponibles, posicionar el nombre de la empresa en los buscadores digitales a través de estrategias de SEO y marketing digital.

Para llevar a cabo este último punto, los especialistas en esta área cuentan con un análisis de datos que proviene de las experiencias de usuarios propios, tendencias del mercado, uso de base de datos, entre otras herramientas con el fin de obtener información relevante que les permita comunicar sus servicios de una forma óptima, en los medios y público de interés.

Un punto destacado con el que cuenta Vexels en su sector de Marketing, es el equipo de *Customer Success*. Ellos tienen la tarea diaria de brindar información a sus clientes y potenciales clientes por medio de un chat interactivo disponible en la plataforma digital de la empresa. El mismo está disponible en cuatro idiomas (español, inglés, francés y alemán), con la finalidad de brindar una mejor experiencia a los usuarios contactándolos en su idioma nativo.

Por último, se menciona el sector de Operaciones el cual se encarga de la parte administrativa y financiera de la empresa. En este punto se concentra el equipo de Recursos humanos encargado del seguimiento y contrataciones del talento humano que forma parte de Vexels, y el equipo de finanzas.

1.2.2 Producción y comercialización

En Vexels se producen dos activos de propiedad intelectual, por una parte, tecnología que les permite a los usuarios crear y customizar los contenidos que luego, se convertirán en productos para ser vendidos en línea principalmente en Estados Unidos y Europa. A esta experiencia se le denomina *Merch*. Por otro lado, Vexels es un productor de alta escala de contenidos gráficos

que son utilizados tanto de forma individual como así también dentro de las herramientas online.

A continuación, se detallan las dos experiencias disponibles en la plataforma digital:

Merch: Con una suscripción del tipo *Merch* se puede acceder a todos los diseños, recursos gráficos y herramientas del sitio para fines de *merchandising*, es decir, la venta de productos ya sea en plataformas POD (impresión bajo demanda), tiendas en línea o tiendas minoristas. Cada diseño se puede utilizar para un número ilimitado de impresiones, siempre que la suscripción permanezca activa en la plataforma, y puede utilizarse tal cual se descarga del sitio (sin la necesidad de tener conocimientos de diseño) o tras modificarlo en cualquier editor (si se desea cambiarle colores, textos, o combinarlo con otros diseños para crear algo único).

Es una buena opción para principiantes que desean comenzar un negocio en línea y para profesionales de *Merch* que desean escalar su productividad con diseños ya listos para usar y herramientas de alta calidad, optimizando horas de trabajo y esfuerzo. Al descargar cualquier diseño este vendrá en varios formatos (.ai, .pdf, .svg y .jpg) para que quienes deseen editarlo puedan hacerlo con diferentes programas.

Design: Las suscripciones *Design* están dirigidas a diseñadores independientes, agencias de publicidad o empresas, que necesitan diseños de alta calidad a un precio asequible. Permiten el acceso a la biblioteca de gráficos premium, así como a potentes herramientas de diseño en línea que no requieren de ningún software adicional. Sirven para propósitos de publicidad, editorial o personal, como plantillas de folletos, de tarjetas de presentación, de publicaciones en redes sociales, de logos, entre otros. En lugar de concurrir a una plataforma de diseñadores independientes para pagar por un diseño, en Vexels podrá descargar varios diseños a diario sin preocuparse por restricciones de derechos de autor, ya que para cada gráfico descargado se

obtendrá una licencia en formato pdf con una descripción detallada con la información del comprador, del gráfico y de los usos para los cuales puede utilizarlo.

La línea *Merch* representa un 85% de los suscriptores activos de la empresa, y la de *Design* un 15% de los suscriptores activos de la empresa.

En ambas experiencias, los diseños se pueden comprar de forma individual o a través de suscripciones. Si se desea descargar únicamente un diseño, este puede comprarse de forma individual, junto con su licencia para usar. Sin embargo, si se desea descargar cientos de diseños por mes y contar con los demás beneficios de la plataforma, se puede comprar una suscripción, que se puede pagar de manera mensual o anual, y dependiendo cuál sea, tendrá cierto número de descargas al mes, y de solicitudes de diseño, que son pedidos personalizados que se pueden pedir y que los diseñadores harán en menos de una semana.

Los precios de los planes *Merch* van desde 29 USD a 99 USD al mes, y dos opciones de pago único (Planes *Lifetime*) de 690 USD y 1875 USD, mientras que los planes *Design* van desde 9,99 USD a 69 USD al mes. Existen tres opciones dentro de cada uno, que se diferencian en la cantidad de descargas y solicitudes de diseño a las que se puede acceder. Si se desea pagar la suscripción de forma anual, se obtiene un 25% de descuento. La forma de pago de estos servicios se puede realizar a través de los siguientes métodos de pago: Tarjetas de crédito o PayPal.

Vexels no ofrece un plan de prueba gratis, pero le garantiza al suscriptor un reembolso total si este no se encuentra satisfecho con el servicio dentro de los primeros 15 días de la suscripción, y si ha descargado menos de 30 diseños dentro de ese plazo.

Imagen 1.9 Precios Planes Merch

Monthly Annual **-25%**

Plan	Price	Billed Annually	Downloads/mo	Design Requests/mo	Tools
MERCH	\$21.99	\$261	100	2	T-Shirt Maker, Mockup Generator, and Logo Maker
Recommended MERCH PLUS	\$36.99	\$441	200	4	T-Shirt Maker, Mockup Generator, and Logo Maker
MERCH ULTIMATE	\$74.50	\$891	2,000	8	T-Shirt Maker, Mockup Generator, and Logo Maker

Logos: merch Amazon, Zazzle, PRINTFUL, REDBEE

Fuente: www.vexels.com/merch-plans

Imagen 1.10 Precios Planes Design

Monthly Annual **-25%**

Plan	Price	Billed Annually	Downloads/mo	Design Requests/mo	Tools
STARTER	\$6.50	\$78	100	0	Mockup Generator and Logo Maker
Recommended PRO	\$9	\$109	200	1	Mockup Generator and Logo Maker
BUSINESS	\$44.99	\$538	2,000	4	Mockup Generator and Logo Maker

Logos: merch Amazon, Zazzle, PRINTFUL, REDBEE

Fuente: www.vexels.com/design-plans

Imagen 1.11 Precios Planes Merch



Merch Lifetime
Merch Sellers | POD platforms | Retail Stores

\$ 690

one-time payment
Subscribe

923

Business Lifetime
Merch Sellers | POD platforms | Retail Stores

\$ 1875

one-time payment
Subscribe

2500

Fuente: <https://www.vexels.com/lifetime-plans/>

Cuadro 1.1 Resumen de costos Vexels

	Plan	Opción mensual	Opción anual	Opción de Pago único	
Vexels	DESIGN	9.99 USD	6.50USD*12		
		14 USD	9USD*12		
		69 USD	44.99USD*12		
	MERCH	29 USD	21.99USD*12		MERCH LIFETIME 690 USD
		49 USD	36.99USD*12		BUSINESS LIFETIME 1875 USD
		99 USD	74.50USD*12		

Fuente: Vexels (2022)

Los servicios que ofrece la plataforma digital Vexels están disponibles a nivel internacional, y el top ranking de suscriptores se divide de la siguiente forma:

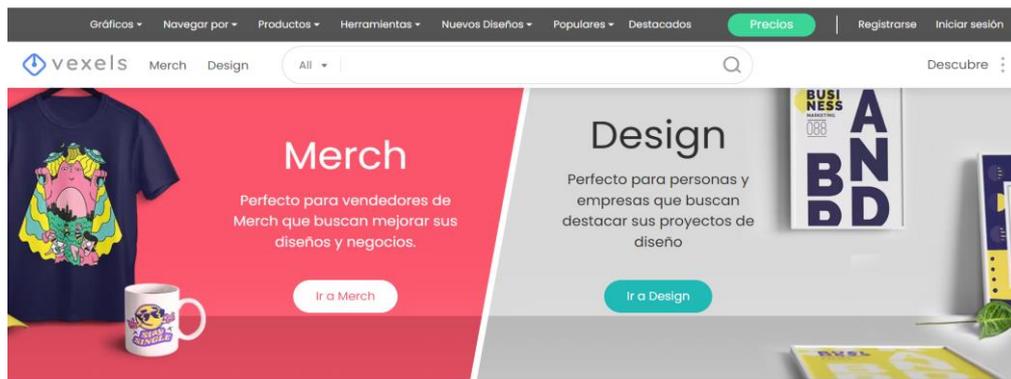
Cuadro 1.2 Cantidad y ubicación geográfica de los suscriptores de Vexels

País	Cantidad de suscriptores	Porcentaje de suscriptores
Alemania	2.351	40.9%
Estados Unidos	2.314	40.3%
Reino Unido	301	5.2%
Austria	216	3.8%
Canadá	210	3.7%
Australia	150	2.6%
Francia	121	2.1%
Holanda	40	0.7%
Bélgica	26	0.5%
Uruguay	15	0.19%

Fuente: Vexels (2022, Datos confidenciales)

Cuenta con un total de 8.050 suscriptores, de los cuales el 0.19% se encuentra en Uruguay. En este sentido, el 99,81% de los suscriptores de la empresa provienen del exterior. Esto da lugar a una oportunidad local que tiene la empresa para desarrollarse con los servicios actuales que ofrece a otros países. A su vez, esto permitiría cambiar la tendencia actual y no depender de un alto porcentaje de los suscriptores internacionales.

Imagen 1.12 Visualización de la plataforma digital (Merch/Design)



Fuente: Vexels 2022 <https://es.vexels.com/>

1.2.3 Marketing

La estrategia de Marketing de la empresa se enfoca en el *Inbound* Marketing, el cual según IEBS *Business School* (2020) se define como:

“Un conjunto de técnicas que nos permiten llegar a nuestros clientes, definidos en esta metodología como *buyer* persona, de forma no intrusiva. Es una estrategia que atrae al cliente con contenido útil, relevante y de valor. De esta manera los clientes potenciales encuentren tu empresa a través de distintos canales como redes sociales, blogs o SEO entre otros. Sin lugar a duda, esta no intrusión es la clave de la definición del *inbound* marketing y lo que aporta el factor diferencial frente a la publicidad tradicional (*outbound*).

Una representación gráfica de este tipo de Marketing se presenta de la siguiente forma:

Imagen 1.12 Inbound Marketing



Fuente: <https://www.hubspot.es/>

En este sentido, Vexels busca atraer usuarios a la plataforma digital específicamente a contenidos que puedan ser de interés para ellos. Una de las técnicas que utilizan en este *Inbound* Marketing es el SEO (*Search Engine Optimization*), el cual es conocido en español como la optimización por motores de búsqueda. A través de palabras clave Vexels busca posicionarse

en el top de resultados del buscador Google, con el fin de ser la primera opción en la búsqueda de los usuarios.

Esta estrategia SEO es fundamental para ganar la competencia online frente a los *players* del mercado que ofrecen el mismo servicio que la empresa de estudio. Como Vexels forma parte de un mercado digital en este punto se juega gran parte del posicionamiento online que siempre están actualizando desde su equipo de Marketing.

Otra forma de atraer usuarios es por el programa de afiliados, el cual consiste en la recomendación del servicio a través de sus propios usuarios o terceros, quienes ganan una comisión cada vez que dirigen una venta de sus audiencias. Una de las plataformas que mejor performance genera para los propios usuarios de Vexels son las redes sociales, como YouTube, donde exponen de dónde provienen sus diseños y cómo los pueden adquirir.

Por último, Vexels cuenta con publicidad en Instagram y Pinterest, redes donde el diseño es importante y que les permite acercarse a su target. En estas plataformas comunican sus servicios, beneficios, costos y formas de acceder a ello.

Luego de ejecutar las herramientas de atracción que se mencionaron anteriormente, Vexels aplica las herramientas de interacción que también forman parte de su estrategia de *Inbound*, las cuales son *Email marketing* y *Bots* conversacionales. El primero de estos se realiza a través de la base de datos generada por Vexels y que les permite actualizar sus servicios a los usuarios, ofreciendo sus planes, estacionalidad de los servicios, etc.

Mientras los *bots* conversacionales están disponibles para evacuar dudas, tal como se comentó en la distribución de los sectores que forman la organización, el equipo de Marketing cuenta con este servicio en cuatro idiomas.

1.3 Diagnóstico Estratégico

1.3.1 FODA

<p>Fortalezas</p> <p>-Al estar radicados en Uruguay tienen a su alcance información y datos de las tendencias, cambios y avances del mercado local que pueden utilizar para lograr crecimiento en el mercado uruguayo.</p> <p>-Su capital humano está distribuido por sectores especializados con el fin de brindar un buen servicio, con orientación al marketing, óptimos tiempos de entrega, atención personalizada, accesibilidad e innovación.</p> <p>-Se utiliza tecnología actualizada (software, programas de diseños, sitio web, entre otros), cumpliendo con el marco legal.</p> <p>-La página web de Vexels cuenta con información completa sobre sus servicios, permite la implementación de experimentos de pruebas y crear y ajustar planes de suscripción a medida.</p> <p>-Cuenta con información de su público objetivo a través del consumo de estos en la plataforma, y contacto a través de redes sociales, tales como Instagram, Twitter, Facebook y LinkedIn.</p>	<p>Debilidades:</p> <p>-Presenta una baja participación en el mercado de Uruguay (Vexels sólo cuenta con 15 suscriptores uruguayos de un total de 8.050 suscriptores)</p> <p>-Su estrategia de marketing se encuentra enfocada en lo digital, prescindiendo de otros medios para dar a conocer sus servicios.</p> <p>-Sus cuentas en redes sociales no se encuentran verificadas, lo cual puede generar desconfianza en los usuarios.</p> <p>-Los precios de los servicios de Vexels disponibles en Uruguay, son mayores a los presentados por la competencia.</p>
<p>Oportunidades:</p> <p>-Uruguay cuenta con políticas públicas que acompañan y favorecen la adaptación a los cambios y avances tecnológicos, así como también la inversión de emprendedores, marcas nacionales e internacionales en el territorio nacional.</p> <p>-La situación política y económica de Uruguay es estable, favorable y de confianza para el desarrollo de emprendimientos en el país.</p>	<p>Amenazas:</p> <p>-Como consecuencia de los avances tecnológicos locales, Uruguay representa un país atractivo para la llegada de nuevos emprendimientos internacionales.</p> <p>-Fácil acceso a bancos de imágenes con servicios gratuitos y alta calidad de las fotos.</p> <p>-Cambios en las regulaciones de las plataformas digitales y el derecho de autor de los diseños (IMPO).</p>

<p>-Crecimiento del sector de emprendedores como resultado del período post pandemia.</p> <p>-El perfil del emprendedor uruguayo cuenta con adaptabilidad a las características del entorno.</p> <p>-Maduración del público a nivel de servicio del diseño online, quienes buscan un servicio superior al de imágenes gratuitas.</p>	<p>-Cambios en las regulaciones salariales a nivel gubernamental, que incrementen el costo del capital humano.</p> <p>-En Uruguay no todos los emprendedores se encuentran bancarizados y con acceso a tarjetas de crédito o plataformas de pago online para usar este tipo de servicios.</p>
--	---

2.DECISIONES ESTRATÉGICAS DEL PLAN DE MARKETING

2.1 Objetivo del plan de marketing

Tomando como referencia los puntos identificados en el análisis FODA, se destaca como oportunidad el potencial de Uruguay, como país, para el crecimiento de negocios tecnológicos, su estabilidad económica, el incentivo a través del desarrollo de sus políticas públicas y los avances tecnológicos. Es así que, se considera óptimo el escenario y período para diseñar el relanzamiento de la marca Vexels en el país.

Por otra parte, Vexels cuenta con un capital humano capacitado con tecnología y herramientas para brindar un servicio de altos estándares al público local, tomando como referencia su experiencia y *know how* de otros mercados geográficos. Asimismo, su ubicación en el país le permite tener a disposición las últimas tendencias y cambios en el comportamiento de la demanda local, abriendo nuevas posibilidades de servicios y comunicación con su público objetivo.

Por todo lo mencionado, se plantea el siguiente objetivo general para este plan de Marketing:

- Incrementar las ventas en el mercado uruguayo durante el año 2023.

2.1.1 Objetivos específicos

- Desarrollar el relanzamiento de la marca Vexels en Uruguay, durante el último trimestre de 2022, a través de la línea Design.

- Duplicar las suscripciones existentes en Uruguay en base al desarrollo de un plan de marketing estratégico, focalizado durante el año 2023 en el segmento de emprendedores.

En una primera etapa se enfocará el plan de MKT en el segmento de emprendedores, debido a su crecimiento en los últimos años y la posibilidad de adaptar el producto que ofrece Vexels actualmente en otros países, a las necesidades de dicho segmento.

Además, cabe mencionar la maduración del público a nivel de servicios online, quienes buscan un servicio superior al existente de imágenes de descarga gratuita disponibles en Internet.

La definición del período de relanzamiento responde al comportamiento del mercado, siendo el último trimestre del año el de mayor volumen de ventas de diseños online y contenidos digitales, por lo que se plantea un relanzamiento en este período y una capitalización del incremento de suscriptores en el año 2023.

2.2 Mercado referencia

Según Munuera Alemán y Rodríguez Escudero (2007), el mercado de referencia está *“formado por el conjunto de consumidores que comparten una misma necesidad o función y que están dispuestos a satisfacerlas a través de la compra de productos, que pueden ser similares o diferentes (productos sustitutos) pero que a criterio del consumidor les permite satisfacer la misma necesidad o función genérica”*.

Su definición le permite a la empresa analizar y comprender su funcionamiento con el propósito de conocer sus límites y definir el mercado en el que se va a trabajar. Para ello se tienen en cuenta diversos aspectos, tales como su tamaño, potencial, estructura del consumo, capacidad de compra de sus integrantes, segmentos que lo componen, evolución de la demanda e

identificación de factores que la influyen, así como el comportamiento de los compradores, consumidores y usuarios.

A partir del mercado de referencia se delimita el mercado objetivo en el que la empresa va a competir. El mercado objetivo o mercado meta se define, según Kotler (2003) como: *“el segmento de mercado al que una empresa dirige su programa de marketing. La parte del mercado disponible y calificado que la empresa decide captar”*.

Para Vexels, el mercado referencia está definido en función al valor satisfactor brindado por las plataformas digitales, asociado a la creación de soluciones a través de diseños y contenidos digitales, para los potenciales compradores en sentido amplio: conjunto de consumidores que tengan un emprendimiento, instituciones educativas, agencias de publicidades, etc, que tengan la necesidad de generar contenido para vender sus servicios, dar a conocer sus productos o brindar una solución en diseño a terceros.

Los servicios ofrecidos son contenidos online y diseños digitales que realizan los profesionales bajo las licencias y derechos que permiten su uso de forma online y offline.

Según el tipo de comprador, Vexels se dirige al mercado de los negocios, que *“está compuesto por las industrias, las empresas de servicios, los intermediarios, el gobierno, y demás organizaciones que compran productos para incorporarlos a sus procesos productivos, para utilizarlos en el giro de su negocio, para prestar servicios o para revenderlos”* (Kosiak, 2014)

La definición del mercado referencia permite a la empresa no incurrir en riesgos de miopía comercial, pues se consideran los productos sustitutos, grupos de compradores y servicios ofrecidos. Desarrollando estos puntos, las plataformas digitales tiene como productos sustitutos las imágenes disponibles en internet que se consiguen a través de los buscadores, los cuales no tienen un costo monetario, pero representan un riesgo para los usuarios pues corren el riesgo de

no contar con los derechos y licencias para su uso en redes sociales, cartelería, etc. Además, en algunos casos, estas imágenes se encuentran disponibles en baja calidad lo cual representa una barrera de uso para los consumidores.

3.SEGMENTACIÓN Y MERCADO OBJETIVO

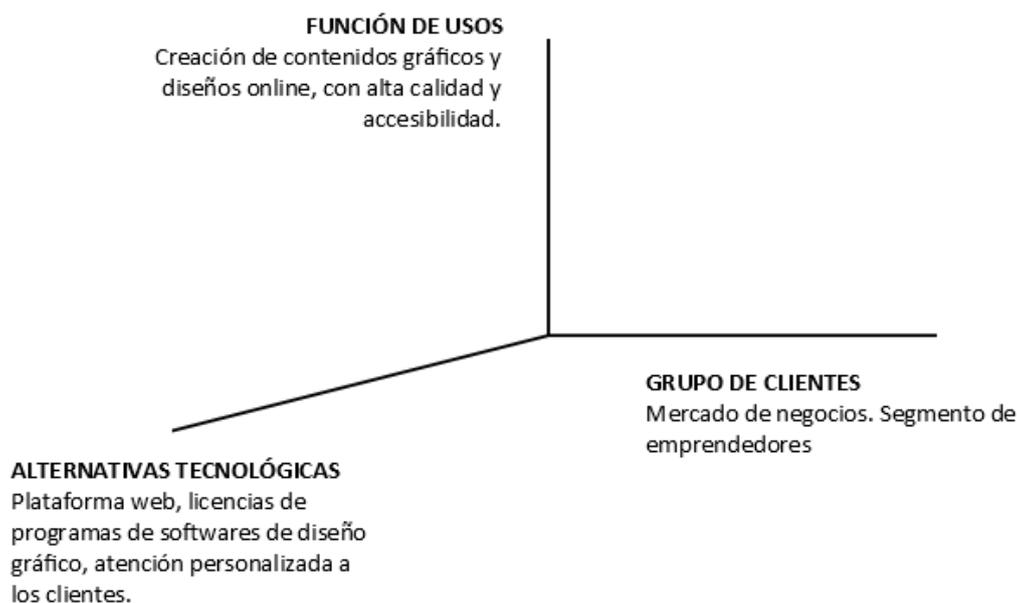
3.1 Segmentación

A través de la segmentación del mercado, se podrán establecer las prioridades de la marca, adaptar la estrategia de marketing e identificar los segmentos en crecimiento que puedan ser una oportunidad para la empresa. Según Munuera Alemán y Rodríguez Escudero (2007), “es el proceso encaminado a la identificación de aquellos consumidores con necesidades homogéneas a fin de que resulte posible establecer para cada grupo una oferta comercial diferenciada, orientada de un modo específico hacia las necesidades, intereses y preferencias de los consumidores que componen ese grupo o segmento.”

En este caso, la segmentación se realizó con un criterio específico, como es el valor satisfactor del servicio que ofrece Vexels y sus usos. Está basado en el beneficio que busca el consumidor con el servicio, es decir, se busca satisfacer necesidades específicas a nivel de contenidos digitales para negocios.

Tomando como referencia el análisis realizado previamente respecto al diseño online y contenidos gráficos en el mercado uruguayo, el segmento de emprendedores cuenta con el mayor potencial para el relanzamiento de Vexels en Uruguay, como grupo homogéneo que busca un contenido gráfico online para potenciar sus negocios.

Gráfico 3.1 Mercado objetivo para Vexels - Modelo de Abell



Fuente: Construcción propia del Modelo de Abell para Vexels (2022)

El mercado objetivo o mercado meta se define, según Kotler (2003) como: “*el segmento de mercado al que una empresa dirige su programa de marketing. La parte del mercado disponible y calificado que la empresa decide captar*”. En este caso se define a nivel de macro segmentación como una estrategia concentrada en el segmento de emprendedores. Munuera Alemán y Rodríguez Escudero (2007) recomiendan la estrategia de concentración para empresas pequeñas, especializadas y con recursos limitados, las cuales deben condensar todos sus esfuerzos en un único punto. Tal es el caso de Vexels, que a través de su servicio Design centrará sus esfuerzos en el segmento de emprendedores, para lograr incrementar las ventas en Uruguay durante el año 2023.

Definiendo este producto-mercado como objetivo de Vexels para el plan de marketing durante el año 2023, la estrategia de micro segmentación que se llevará a cabo para los emprendedores es no diferenciada. En este tipo de estrategia, “la empresa realiza para todos sus productos una mezcla similar de marketing, esto es, utiliza los mismos canales de distribución, la misma

estrategia de precios y las mismas herramientas promocionales. Esta estrategia está basada en la economía de costos, la empresa que la aplica, ahorra grandes sumas de dinero ya que la labor de planificación de marketing e investigación de mercados es prácticamente nula.” (Kosiak, 2014).

3.2 Posicionamiento

El posicionamiento consiste según Munuera Alemán y Rodríguez Escudero (2007) en la “posición que ocupa el producto en función de las percepciones de los consumidores”. Es decir, según las características y beneficios que tiene un producto o servicio recibido por los consumidores, son éstos quienes generan su posicionamiento respecto a otros competidores del mercado.

Para este caso, la estrategia de posicionamiento se centrará en la competencia ya que se busca identificar las ventajas que ofrece el servicio Design de Vexels, en relación al resto de los competidores definidos en el análisis externo. En este sentido, se tomó como referencia los servicios y precios que ofrece la competencia para generar un mapa de percepción y lograr identificar posteriormente dónde se puede posicionar Vexels en su relanzamiento:

Cuadro 3.1 Comparación de servicios y precios de los competidores

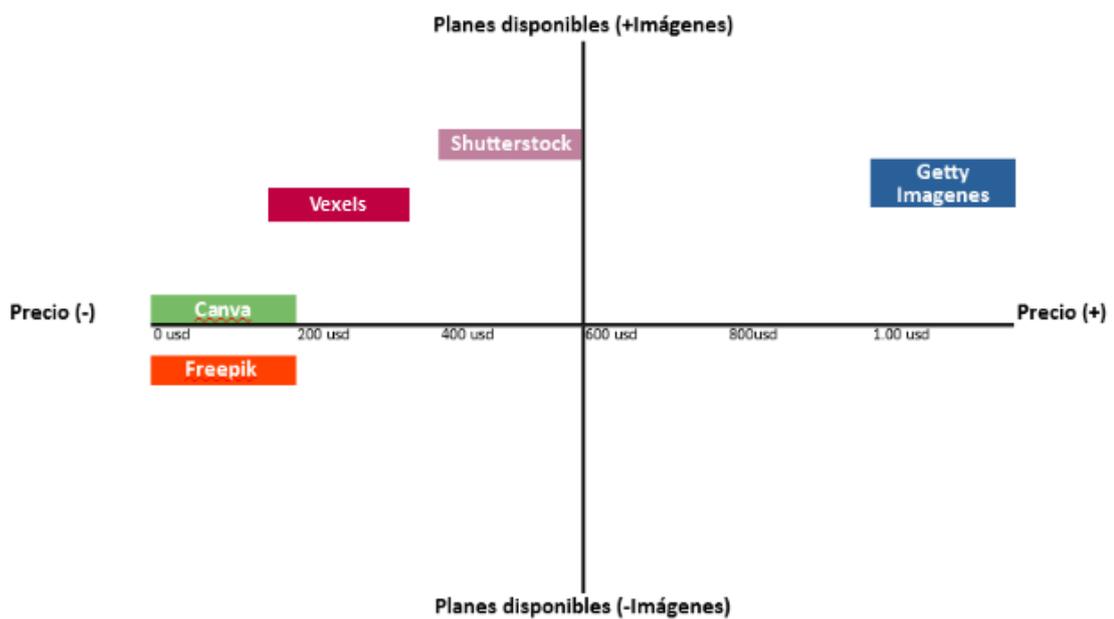
	Prueba gratis	Servicios	Pago mensual	Pago anual	Pago único
Getty Images	N/A	Ultra pack 1			2.250 USD
		Ultra pack 2			1.250 USD
		Ultra pack 3			575 USD
Shutterstock	Si (Un mes gratis)	A la carta	49 USD		
		Flex	49 USD		

		De imágenes	29 USD		
		Equipo	479 USD		
		Enterprise	Personalizado		
Canva	Si	Pro		54.99 USD	
		Empresa	30 USD		
Freepik	Si		10.15 USD	7.62 USD	

Fuente: www.canva.com/, www.freepik.es/ (Tipo de cambio Julio 2022)

www.shutterstock.com/, www.gettyimages.es/

Gráfico 3.2 Mapa de percepción por las variables de servicios y precios



Fuente: Construcción propia con base en los servicios y costos de cada competidor (2022)

Tomando como referencia los servicios y precios de la competencia, el posicionamiento que se busca para Vexels en su relanzamiento es ubicarlo en el cuadrante 1 por arriba de *Canva*, ya que la marca cuenta con más opciones de planes para sus posibles suscriptores.

En resumen, Vexels busca posicionarse en el mercado uruguayo como una plataforma de contenidos gráficos y diseños online que brinda un servicio integrado, basado en los atributos de marca uruguaya que potencia los símbolos, tendencias y lenguaje local, disponible para emprendedores y accesible a nivel de precio. La ventaja competitiva identificada para lograr este posicionamiento es el servicio integrado que brinda la empresa a través de la creación de contenidos y diseños locales, adaptados a la demanda del segmento de emprendedores, un servicio que no está presente en la competencia.

4. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y COMPETITIVAS

4.1 Estrategia de crecimiento

La competitividad y cambios constantes en los mercados incentivan a las marcas a generar estrategias que les permitan crecer frente a la competencia. Para este punto, se toma como referencia la matriz de Ansoff (1965), con el fin de identificar la mejor estrategia para cumplir el objetivo planteado por la marca:

Cuadro 4.1 Matriz de Ansoff para Vexels

Producto	Actual	Nuevo
Mercado		
Actual	Penetración de mercado	Desarrollo de mercado
Nuevo	Desarrollo de mercado	Diversificación

Fuente: Matriz de Ansoff (2022)

Para Munuera Alemán y Rodríguez Escudero (2007), la estrategia de crecimiento a través de la penetración de mercado es *“una de las primeras opciones de crecimiento que considera toda empresa, debido a que conoce a fondo los mercados, sus características, su potencial, la competencia, etc”*. Tal es el caso de Vexels, que busca a través de este plan un relanzamiento

de marca en Uruguay que le permita incrementar las ventas locales en el año 2023. Esta estrategia es la que menos riesgo presenta, ya que busca potenciar las actuales actividades de la marca sin alteraciones importantes.

Cabe mencionar que esta estrategia se delimita para el relanzamiento de Vexels en Uruguay, teniendo en cuenta que la marca cuenta con operación en mercados internacionales donde adaptan su estrategia de marketing país, según el segmento que buscan satisfacer.

En Uruguay el nivel de emprendedores ha presentado un leve crecimiento (+1% cerrando el 2018 en 15.7%) y en 2021 se presentó una frecuencia mayor de aperturas de nuevas empresas debido a la estabilidad económica que presenta el país y el incremento de las ventas online como consecuencia de la pandemia. (*Entrepreneurship Monitor. GEM*). Por estas razones, debido al contexto en el que se encuentra, el ciclo de vida del producto se ubica en la etapa de crecimiento.

Munuera Alemán y Rodríguez Escudero (2007) afirman que esta etapa es *“relativamente fácil para todas las empresas. Esto se debe a que el nivel absoluto de ventas de las empresas asentadas puede continuar creciendo”*.

A su vez, la estrategia de penetración de mercado, se clasifica en tres modalidades: incremento de cuota de mercado, aumento del uso o consumo del producto, o búsqueda y atracción de nuevos usuarios. El plan de marketing de Vexels prevé el incremento de la cuota de mercado, ya que se busca incrementar las ventas con productos especiales pensados para los emprendedores. Esta definición forma parte de la recomendación planteada por Munuera Alemán y Rodríguez Escudero (2007), quienes consideran las diferencias del producto como la alternativa más sólida y sostenible en el tiempo.

Por último, el método de crecimiento a utilizar en el plan de marketing es interno, pues se busca desarrollar las competencias y recursos de Vexels para competir con éxito en el mercado local.

4.2 Estrategia competitiva

La estrategia competitiva de una empresa está altamente relacionada con su entorno. En este sentido Porter (1980) en su libro *Estrategia competitiva - Técnicas para el análisis de la empresa* y sus competidores, resalta que una estrategia competitiva sólida se basa en la comprensión del entorno de la industria. Además, destaca que para lograr resultados superiores a la competencia debe establecer una posición sólida basada en las fortalezas de la marca, el liderazgo de costos y el enfoque en el segmento objetivo.

En este orden de ideas, el diferencial de Vexels es el servicio integral que ofrece, el cual cuenta con recursos humanos capacitados, tecnología a disposición, licencias de trabajo y la mejora continua de sus procesos para brindar un mejor servicio. A su vez, tiene la ventaja de ser la única plataforma digital uruguaya de diseño online y contenidos gráficos, lo cual le brinda un *Know how* sobre el mercado local y sus tendencias.

Tomando en cuenta que el plan de marketing se enfoca en el segmento de emprendedores, la estrategia competitiva elegida es de *Diferenciación enfocada a segmentos*. Esta definición se basó en la matriz de Porter que se presenta a continuación:

Cuadro 4.2 Matriz de Porter para Vexels

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Sector completo	Diferenciación	Liderazgo en costes
	Segmento de mercado	Segmentación enfocada a un segmento	Segmentación con enfoque de costes bajos
		Exclusividad percibida	Posicionamiento de bajo coste
		VENTAJA COMPETITIVA	

Fuente: Matriz de Porter

Al definir los segmentos, la empresa se concentrará en el cuadrante de “Diferenciación enfocada a un segmento” con productos específicos en base a las necesidades de emprendedores, a través de la estrategia de especialista.

La estrategia de especialista en segmentos de mercado se utiliza generalmente en empresas pequeñas o medianas, como es el caso de Vexels, que busca cubrir una demanda específica en el mercado de la creación de diseños con un servicio de contenidos locales, el cual no es de interés por el resto de sus competidores directos, previamente identificados. Es decir, para el segmento de emprendedores se presenta un producto pensado en planes de contratación que responden a su comportamiento de consumo.

Con esta estrategia, Vexels se propone competir en el mercado con un diferencial enmarcado en el servicio integrador de contenidos locales para el segmento de emprendedores no satisfecho actualmente. Este camino brinda a la empresa poco riesgo de ser atacada por sus competidores y un alto margen de diferenciación en el mercado local.

Se identificaron las necesidades actualmente insatisfechas en el segmento de emprendedores y cómo se podría responder a través de una estrategia competitiva de especialista:

Segmento	Necesidades actuales no satisfechas	Estrategia competitiva – Especialista
Emprendedores	Ausencia de una plataforma digital local que cuente con contenido y diseños digitales que cumpla con las licencias y derechos de uso.	Diseñar líneas de productos y servicios focalizados en las necesidades de los emprendedores locales que sean de fácil acceso, cumplan con los derechos y licencias de uso de imagen.

5.DECISIONES OPERATIVAS DE MARKETING

5.1 Marketing operativo

Luego de analizar el mercado local, definir las oportunidades y segmento al cual se dirige la marca se inicia con la planificación de acciones que servirán para cumplir con el objetivo planteado. Se inicia así el proceso del marketing operativo.

“Una estrategia debe traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva. Además, es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos, así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos” (Sainz de Vicuña, 2011).

Para la selección de las acciones en el marketing operativo se toman como referencia las 4P del marketing y que se inician tomando decisiones referidas a producto, precio, comunicación y distribución.

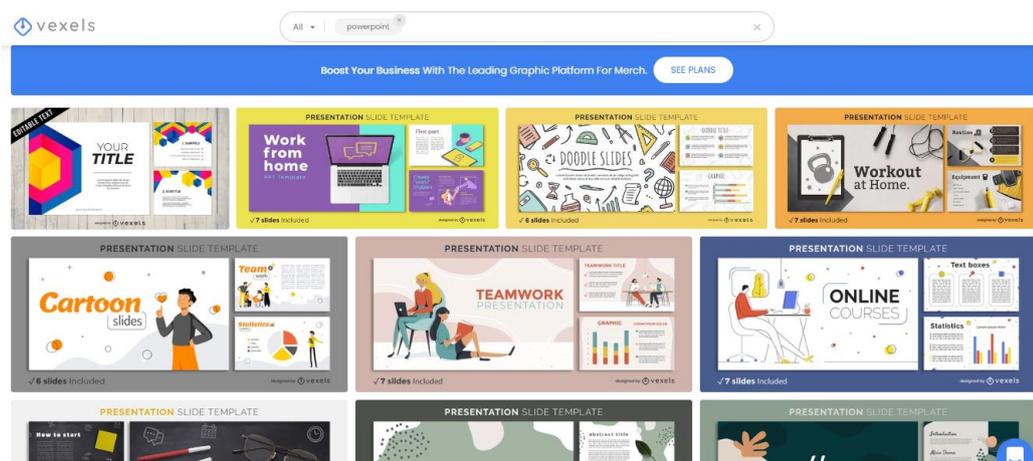
5.1.1 Producto

Según Kotler y Keller (2012) un producto es *“todo aquello que se ofrece a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo; incluye objetos materiales, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas”*. En este sentido, se definirán los productos brindados por la marca para su relanzamiento en el país.

Vexels cuenta con productos que puede capitalizar presentándose en diferentes formatos con la finalidad de satisfacer las necesidades del segmento al cual se dirige. La oferta de productos disponibles para Uruguay será:

- Plantillas *Power point*: Este producto contará con los diferentes formatos que conforman la identidad visual de una marca, un punto fundamental en la comunicación de los emprendimientos ya que generan la imagen del producto y cómo los consumidores lo reconocerán frente a la competencia.

Imagen 5.1 Ejemplos de plantillas



Fuente: <https://www.vexels.com/merch/designs/powerpoint/>

- Íconos de imágenes: Para fortalecer la comunicación de los emprendimientos en los diferentes medios donde comunica, por ejemplo, redes sociales, folletería, etc., estarán disponibles íconos de imágenes. Estos contarán con versiones locales que se adapten a la comunicación y tendencias que se manejan en el país.

Imagen 5.2 Ejemplos de íconos de imágenes



Fuente: <https://www.vexels.com/vectors/preview/125610/20-flat-circle-contact-icons>

- Imágenes locales: Se generará un banco de imágenes locales que cuente con fotografías de alta calidad de los paisajes, situaciones cotidianas, elementos culturales, entre otros, que le sirvan a los emprendedores para contextualizar la comunicación de sus productos y agregar un valor de identidad en su contenido.

Imagen 5.3 Ejemplos de Imágenes locales



Fuente: <https://www.vexels.com/vectors/preview/181430/handdrawn-uruguay-elements-pack>

A diferencia de la competencia, Vexels ofrecerá productos con un alto sello local en la creación de los contenidos, lo cual será su diferencial frente a la competencia. Este diferencial será posible gracias a los recursos humanos que forman parte de la empresa, quienes están

capacitados para construir este tipo de contenidos y ofrecerlos a su público a través de un servicio integral que también contará con la asesoría del equipo de servicio al cliente para esclarecer cualquier duda que surja o recibir comentarios que ayuden a la mejora continua del equipo.

Cuando se ingresa al sitio web, en la esquina derecha inferior se muestra una ventana en la cual los usuarios o potenciales clientes pueden escribir y evacuar dudas, así como pedir ayuda. Muchas veces ese diálogo con una persona del equipo de atención al cliente, es lo que termina definiendo la compra del cliente, ya que el hecho de hablar con una persona real y no un robot, le da otra seguridad y confianza. El tiempo estimado de respuesta es menor a 5 minutos, lo que hace que el chat sea generalmente “en vivo”. Para tener la mayor cantidad de horas cubiertas, Vexels dispone de dos personas que hacen horario corrido, por lo que se cubre en total desde las 6 a.m. hasta las 20 h (horario de Uruguay) de lunes a viernes. Las personas que trabajan en el equipo de atención al cliente hablan perfecto inglés, y algunos hablan también otros idiomas.

A través de esta oferta de productos que se detalló anteriormente se busca desarrollar la marca Vexels en Uruguay con su relanzamiento. En este sentido, se puede definir como marca al *“nombre, término, señal, símbolo o diseño, o combinación de los mismo, que pretende identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de la competencia.”* según Aaker (1991).

Las ventajas de potenciar a Vexels como marca de contenido digital y diseño online local representa una garantía de calidad y seguridad para los clientes. A su vez, es un símbolo de valor para los emprendimientos que la utilicen potenciando el contenido local que adquieren en la plataforma web y comuniquen en sus emprendimientos. Por último, disminuye el riesgo de compra ya que el consumidor conoce el potencial del servicio que brindan, generando fidelidad por el mismo.

Los atributos sobre los que se trabajará la imagen de marca Vexels son:

Origen: Contenido digital y diseño online uruguayo, que brinda un servicio integrador disponible para emprendedores, con precios accesibles, que potencia los símbolos, tendencias, lenguaje, etc., local. Este es el foco del producto, ya que representa un diferencial respecto a la competencia.

Personalidad: Vexels se relanza como una marca que ofrece un servicio integrador a nivel de tecnología e innovación, identificando las tendencias locales para generar los diseños y contenidos disponibles en su plataforma web. Su personalidad es descontracturada, joven, simple y con una constante evaluación. Estos puntos coinciden con el segmento de emprendedores al cual se dirige Vexels en Uruguay.

Beneficios emocionales: La generación de un contenido local por una marca uruguaya representa un beneficio emocional para los consumidores de la plataforma que buscan potenciar sus emprendimientos a través del trabajo que se realiza de forma local, descartando las opciones internacionales y potenciando las opciones locales que se presentan.

Por otra parte, se realizó un análisis de producto según el ciclo de vida tomando en cuenta la matriz BCG:

Cuadro 5.1 Etapa del ciclo de vida: Análisis de producto marketing



Fuente: Matriz BCG

En este sentido, el servicio de diseño online y contenido digital que brinda Vexels se define como producto incógnita, ya que se encuentra en un mercado con rápido crecimiento, pero con una reducida cuota de mercado, tomando en cuenta que se está enfocando en un segmento de este mercado, los emprendedores. Cabe destacar, que la estrategia de marketing se concentra en poder convertir a este producto en estrella, el cual llegue a generar un alto crecimiento y cuota elevada en el mercado.

5.1.2 Precio

El precio representa un factor importante en la definición del modelo de las 4P, ya que *“este valor creado está presentado por la diferencia entre el beneficio percibido por los clientes y los recursos económicos invertidos para lograrlo”* según Baños (2017). Cabe resaltar que esta variable es la que genera ingresos para la empresa, por lo que siguiendo con la mecánica de comercialización de este tipo de contenidos digitales que ya viene trabajando la competencia y Vexels en otros países, se aplicará la estrategia de precios diferenciales, que consiste en fijar precios para cada segmento en particular.

De esta forma, se comercializará el servicio a través de la creación de diferentes planes de suscripción que se adapten a las necesidades de los emprendedores y que les permita tener un servicio a largo plazo.

Los planes de suscripción son:

- Opción 1 (10 USD mensual o 80 USD anual): Corresponde a la descarga de cien diseños mensuales ya sea de plantillas de *power point*, íconos de imágenes o imágenes locales.
- Opción 2 (18 USD mensual o 160 USD anual): Corresponde a la descarga de doscientos diseños mensuales ya sea de plantillas de *power point*, íconos de imágenes o imágenes locales.

En una primera etapa, con el objetivo de fidelizar a los consumidores, se plantea brindar gratis dos meses de extensión al plan de suscripción a aquellos que seleccionan la opción de compra anual, es decir estarán comprando una suscripción total de catorce meses.

También se contempla una versión de compra unitaria de los productos de Vexels para Uruguay, con el fin de adaptarnos a las necesidades de los emprendedores. Los precios de los contenidos individuales serían:

- Plantillas de *power point* 5 USD
- Iconos de imágenes 3 USD
- Imágenes locales 5 USD

La definición de los precios presentados contempla las 4C: costos internos, competidores, clientes y canal de ventas con el fin de obtener una rentabilidad para la empresa adaptándonos y mejorando los costos que ya maneja el mercado.

Por otra parte, con la finalidad de generar una mayor rentabilidad para Vexels e incrementar las suscripciones en la plataforma se plantean una promoción exclusiva para Uruguay que incentiva el consumo en la plataforma web en su relanzamiento. Esta oferta contempla:

	Descripción	Precio	Beneficio
Promoción relanzamiento Uruguay	Acceso a 2 plantillas de <i>power point</i> , 3 imágenes locales y 5 íconos locales	25 USD	Los primeros 5 usuarios en comprar este paquete tendrán 1 mes de suscripción gratis con la opción 1 presentada en los planes de suscripción.

A su vez, entre los usuarios que adquieran esta promoción se realizará un sorteo que tendrá como premio el desarrollo de identidad visual online para un emprendimiento. Los resultados de este desarrollo de identidad visual se comunicarán en la plataforma web de Vexels y sus redes sociales con el fin de dar a conocer el trabajo de la marca y atraer nuevos suscriptores.

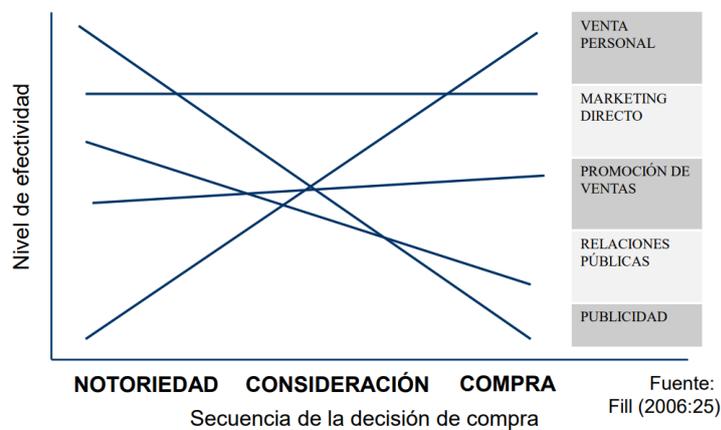
También se ofrecerán cupones de descuento a través de cuatro embajadores de marca, quienes comunicaron los servicios de Vexels a través de sus redes sociales. Estos tendrán un cupón de descuento personalizado para que sus comunidades lo puedan usar y desde el lado de Vexels puedan evaluar el rendimiento y canje de cada uno de estos cupones. El cupón de descuento será del 15% off en la primera compra en Vexels.

5.1.3 Comunicación

Para dar a conocer el relanzamiento de Vexels en Uruguay se genera un plan de comunicación, el cual según Fill, C. (2005) se conoce como *“un proceso directo a través del cual una organización se compromete con sus diferentes audiencias. Entendiendo el entorno de las comunicaciones de una audiencia, las organizaciones persiguen desarrollar y presentar mensajes para sus públicos de interés identificados, antes de evaluar y actuar en función de esas respuestas. A través de mensajes que tiene un valor significativo, se anima a estas audiencias a ofrecer respuestas actitudinales y comportamentales”*.

En este orden de ideas, existen diferentes herramientas para comunicar las acciones de la marca, en este caso el relanzamiento de Vexels. Tomando como referencia el diagrama de Fill, C. (2005) sobre el nivel de efectividad de las mismas se selecciona el marketing directo y la promoción de ventas como las herramientas más adecuadas para generar notoriedad y consideración en la decisión de compra; y la venta personal como la herramienta clave para efectivizar la compra del servicio.

Imagen 5.3 Herramientas de la comunicación de marketing



Fuente: Fill, C. (2005)

El marketing directo se considera según Ardura y Alet (2010) como el “conjunto de modalidades de comunicación, ventas y distribución sin establecimiento y a distancia en las que se utilizan los medios de comunicación directa para transmitir la propuesta de venta”.

Por su parte, la promoción de ventas se concibe como “un conjunto de incentivos, generalmente a corto plazo, diseñados para estimular rápidamente la compra de determinados productos o servicios por los consumidores o los comerciantes”, Blattberg y Neslin (1990).

En el caso de Vexels, el plan de comunicación utilizará diferentes medios con el objetivo de poder cubrir todo el segmento objetivo. Para el marketing directo se utilizarán medios digitales y redes sociales, a efectos de implementar acciones tales como:

- Desarrollo de una estrategia digital de SEO para dar a conocer el servicio de Vexels a los usuarios de este segmento que estén buscando contenido gráfico o diseños personalizados en Google. Se propone alcanzar el mejor posicionamiento de búsquedas en la web por medio de palabras clave y actualización constante de la plataforma web de Vexels con el fin de generar la mejor experiencia de navegación para los usuarios.

- Apertura de perfiles en las redes sociales Facebook, Instagram y LinkedIn en idioma español. La selección de estas redes sociales responde al comportamiento de los internautas uruguayos evaluados a través del estudio Radar 2021 expuesto en el análisis del mercado.

Estos serán los canales de comunicación para brindar información de los servicios de la marca, estar en contacto con el público objetivo y dar a conocer valores, espíritu, formas de trabajo, etc. A nivel de recursos humanos se contará con dos expertos en el área que ya forman parte del equipo de Vexels, estos se encargarán del manejo y administración de estas comunidades.

- Asociación con ANII: Se plantea una asociación con la ANII a través de su base de datos, a quienes se les enviará un *mailing* con un cupón de descuento con el fin de incentivar las suscripciones en la plataforma web.

Para la herramienta de promoción y ventas se plantean dos acciones que incentiven el incremento de las suscripciones en la plataforma web de Vexels, que se implementarán por medios digitales y redes sociales:

- Promoción Lanzamiento: Luego de la semana de apertura de las cuentas en redes sociales de la marca se plantea la comunicación a través de publicaciones en Instagram, Facebook y LinkedIn respecto a la promoción de lanzamiento detallando los beneficios y sorteo final. Esta promoción comprende lo ya mencionado en precios, donde los usuarios tendrán por USD 25 acceso a dos plantillas de *power point*, 3 imágenes locales y 5 íconos locales. Los primeros 5 usuarios en comprar este paquete tendrán 1 mes de suscripción gratis con la opción 1 presentada en los planes de suscripción.
- Promoción de cupones de descuento: la segunda acción de promoción se realizará con los dos embajadores de marca quienes contarán con un cupón de descuentos del 15%

Off en la primera compra en la plataforma web. Estos cupones serán personalizados, con la finalidad de poder medir el rendimiento y conversión de cada embajador de marca. Estos cupones serán comunicados en las cuentas de Instagram de los embajadores para uso inmediato por parte de la comunidad. El período de comunicación de estos cupones será de tres meses, los primeros de campaña, en base a los resultados obtenidos se evaluará generar nuevos cupones con el objetivo de fidelizar a los usuarios.

Una vez logrado el contacto con los potenciales clientes a través de las acciones mencionadas, se procederá a culminar la venta del servicio. En este caso, la venta personal es uno de los puntos más desarrollados en Vexels, debido al servicio integral y de ágil respuesta que ofrece respaldado por su equipo de marketing.

El período del plan de comunicación abarca seis meses de duración, ya que se espera realizar una evaluación de los medios seleccionados a los seis meses de la campaña, para identificar los que no estén rindiendo de forma positiva para el objetivo planteado. A continuación, se presenta la distribución de las diferentes acciones de marketing directo y promoción de ventas.

Cuadro 5.2 Distribución del plan de comunicación a través de las herramientas seleccionadas

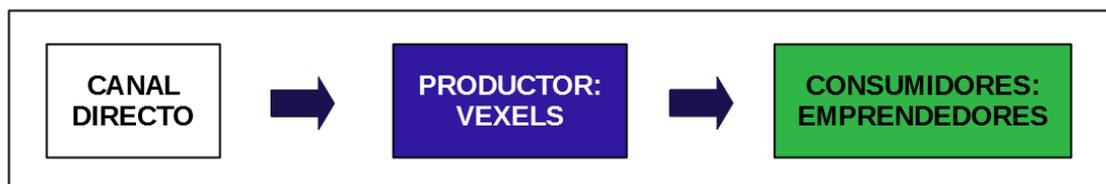
PLAN DE COMUNICACIÓN VEXELS																											
Herramienta de comunicación	Medios	Formato	Mensaje	2022												2023											
				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Marketing directo	Digital	SEO	Google	Institucional																							
		Redes sociales	Instagram	Institucional																							
			Facebook	Institucional																							
			LinkedIn	Institucional																							
	Asociaciones	ANII	Mailing base de datos de la asociación	Cupón de descuento																							
Promoción y ventas	Digital	Redes sociales	Instagram	Promoción relanzamiento																							
			Facebook	Promoción relanzamiento																							
			LinkedIn	Promoción relanzamiento																							
	Embajadores de marca	Selección de 2 perfiles emprendedor local	Instagram	Promoción relanzamiento																							
				Cupón de descuento																							
				Comunicación Ganadores del sorteo																							

Fuente: Construcción propia para Vexels 2022.

5.1.4 Distribución

Los canales de distribución posibilitan el flujo del servicio, en este sentido, según Rodríguez, Maraver y Martínez en su libro “Canales de distribución”, un canal de distribución es “*el conducto mediante el cual el producto fluye desde su origen, cuando es simplemente materia prima, hasta su adquisición o utilización por el consumidor final*”. Tomando en cuenta que el sector al cual pertenece la marca Vexels es en su totalidad digital, la plataforma web de la empresa será el medio de distribución directo de los servicios para el segmento de emprendedores. A través de esta plataforma el público podrá acceder a los diferentes planes de suscripción y compra unitaria de los productos que se ofrecerán en el país.

Cuadro 5.3 Distribución directa de Vexels



Fuente: Construcción propia, 2022.

6.PRESUPUESTO

Es fundamental la valoración económica de las acciones que se contemplan en el plan de marketing a través de las 4P anteriormente detalladas. En este sentido, se desarrolló un presupuesto de marketing para el relanzamiento de Vexels que dimensiona el costo de las acciones a implementar. Cabe destacar que no se toma como parte del presupuesto los recursos humanos y tecnologías pues se hará uso de los ya existentes en la empresa.

Cuadro 6.1 Presupuesto Vexels

Herramientas	Medio	Acciones	Detalle	Presupuesto mensual	Presupuesto a 6 meses
Marketing directo y promoción y ventas	Digital	SEO	Mantenimiento de palabras claves y actualización de configuraciones.	\$50	\$300
		Redes sociales	Comunicación mensual en Facebook, Instagram y LinkedIn.	\$100	\$600
Marketing directo	Asociación	ANII	Costo por envío de <i>mailing</i> mensual a la base de datos de la ANII.	\$20	\$40
Promoción y ventas	Embajadores de marca	Influencers	Costo mensual con dos embajadores de marca, que cumplan con un perfil relevante para el segmento de Vexels. La comunicación de estos referentes será de un posteo e historia semanal. No se contempla el patrocinio de estas	\$80	\$240

			publicaciones por parte de Vexels.		
			Cupón de descuento del 15% en las primeras compras	\$50	\$100
	Digital	Plataforma Vexels	Los primeros 5 usuarios en comprar este paquete "Promoción relanzamiento" tendrán 1 mes de suscripción gratis con la opción 1 presentada en los planes de suscripción.	\$50	\$50
TOTAL				\$350	\$1.330

En resumen, el presupuesto del plan de marketing tiene un costo mensual de USD 350, y para un período de seis meses el valor es de USD 1.330. A través de los controles y seguimientos se espera evaluar y optimizar todos los esfuerzos planteados para dar a conocer el relanzamiento de la marca en el país.

7.CONTROLES Y SEGUIMIENTO

En la etapa de control de la estrategia comercial, se asignan acciones específicas y responsabilidades de ejecución. Se establece un seguimiento y control de los resultados para diagnosticar si se logran los objetivos planteados.

Los controles, según Kosiak (2014) suponen “*establecer los mecanismos de información y evaluación de los resultados objetivos, para que se pueda comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos para establecer en su caso, las acciones correctivas correspondientes.*” Esta etapa del plan de marketing es fundamental ya que permite tomar medidas a corto y mediano plazo con base en los resultados que se obtengan de los medios planteados anteriormente:

Objetivos	Indicadores	Mediciones
Incrementar las ventas en Uruguay - Duplicar las suscripciones durante el 2023.	Cantidad de suscripciones generadas a partir de la promoción relanzamiento.	Medición trimestral de los nuevos suscriptores alcanzados a partir de la promoción relanzamiento.
	Cantidad de ventas generadas a partir de la acción de cupones de descuento.	Medición mensual de la cantidad de ventas generadas a partir de la acción de cupones de descuento.
	Cantidad de suscripciones adquiridas a través de la base de datos de la ANII.	Medición mensual de la cantidad de suscriptores adquiridos a través de la base de datos de la ANII.

8.PREVISIÓN DE VENTAS

Giménez y Soret (2013) en su libro Previsión de ventas y fijación de objetivos denominan a este proceso como *“la estimación razonada del nivel de facturación que se puede alcanzar durante un período de tiempo determinado en una zona geográfica concreta y se suele dar tanto en unidades físicas como en unidades monetarias. La previsión puede referirse a todos los productos y servicios de la empresa o solamente a un aparte y es conveniente acompañarla con una explicación de los planes comerciales y de marketing que se han establecido para conseguir que la previsión se cumpla”*.

Para la previsión de ventas se debe tomar en cuenta el tipo de empresa con el cual se está trabajando, en este caso Vexels corresponde a una empresa que genera contenido digital y diseños online. A su vez el tipo de producto que comercializa es innovador y se adapta a las necesidades del mercado, por lo que se complejiza el armado de la previsión debido a la escasa información sobre este rubro. Sin embargo, existen componentes que permiten la generación de datos a través de tendencias, estacionalidad y componente irregular como lo especifican Gimenes y Soret (2013). A continuación, se detallan estos puntos para Vexels:

Cuadro 8.1 Componentes para la previsión de ventas

Componente	Descripción
Tendencias	El crecimiento de la actividad emprendedora en Uruguay es constante en los últimos años. Sin embargo, Vexels no ha planteado una estrategia ni un plan de marketing específico para el mercado uruguayo, siendo la tasa de suscriptores actual de Vexels en Uruguay de sólo el 0.19% de su cartera de clientes.
Estacionalidad	Tomando como referencia el comportamiento de los mercados donde ya está establecido Vexels se considera el último trimestre del año como el período de mayor demanda o zafra para la plataforma online. Esta información se detalló en el análisis interno de la empresa.
Componente irregular	La promoción relanzamiento y los descuentos planteados a través de los referentes de marca se consideran como un componente irregular, ya que son acciones puntuales en tiempo determinado para incentivar las suscripciones.

Se toma como base para estimar las ventas los datos arrojados por *Entrepreneurship Monitor GEM* (2018) respecto a la cantidad de emprendedores en Uruguay, el cual representa el 15.7% de la población del grupo etario 18/64 años.

Según el último censo realizado en Uruguay por el Instituto Nacional de Estadística (INE), para el año 2011 el total de la población era de 3.286.314 personas. El segmento de 18 a 64 años, está formado por 1.915.130 personas. Llevando este número al 15.7% que representan los emprendedores, se obtiene un total de 305.385 personas.

Teniendo en cuenta que es un segmento con mucha dinámica, que la competencia también actúa, que no todos los emprendedores necesitarán servicios digitales y que no existen datos históricos de ventas de Vexels en Uruguay, puede realizarse una primera aproximación a las ventas del año 2023 tomando como base la puesta en marcha de este

plan de marketing, que supone la implementación de acciones concretas de captación de clientes con un presupuesto asignado, como no se había planteado con anterioridad.

Dado que el objetivo del plan es duplicar la cantidad de suscriptores actuales en Uruguay, pasar de los 15 suscriptores actuales a 30 suscriptores en 2023, se considera posible de lograr ya que representa sólo el 0,01% del número de emprendedores de Uruguay.

Por su parte, para estimar los ingresos anuales de 2023 en base al valor medio de compra, se realizaron dos escenarios basados en los planes de suscripción planteados. En el escenario 1 el valor promedio de compra es de 45 USD tomando en cuenta los valores de suscripción planteados. Mientras el valor promedio de compra del escenario 2 es de 89 USD. A continuación, se presenta el cálculo de ambos escenarios:

- **Opción 1 (10 USD mensual o 80 USD anual)**

Previsión de ventas: 30 personas x 45 USD

Ingresos por ventas año 2023: 1.350 USD

- **Opción 2 (18 USD mensual o 160 USD anual)**

Previsión de ventas: 30 personas X 89 USD

Ingresos por ventas año 2023: 2.670 USD

En resumen, la previsión de ventas con la opción 1 de suscripción sería de 1.350 USD para un total de 30 suscriptores. En el caso de la opción 2 de suscripción la previsión de ventas es de 2.670 USD. Teniendo en cuenta que el presupuesto reflejado en el plan de marketing mensual es de 350 USD y para seis meses es de 1.330 USD, Vexels puede compensar lo invertido en comunicación con el retorno que recibirá por parte de los nuevos suscriptores, bien sea por la 1 o 2 de suscripción planteada.

9.CONCLUSIONES

Luego de haber expuesto los diferentes puntos que conforman el plan de marketing para el relanzamiento de la marca Vexels en Uruguay, podemos concluir que el mercado se encuentra en un buen momento para abordar al segmento de los emprendedores con una propuesta de contenido local y diseño online enfocada en las tendencias y costumbres uruguayas, lo que permitirá desarrollar y comunicar de mejor forma los emprendimientos de los usuarios que se conviertan en suscriptores de la plataforma.

Se considera la posibilidad de duplicar los suscriptores actuales en Uruguay tomando en cuenta los diferentes medios y estrategias implementadas en el plan de marketing, pues se basó en las necesidades de los usuarios y cómo se podía llegar a ellos con una propuesta tentadora que se adapte a sus necesidades y eligen a la plataforma Vexels sobre el resto de competidores.

Los beneficios que tiene el relanzamiento de la marca en Uruguay permitirán diversificar su mercado y enfocarse a futuro en el país, donde cuenta con la ventaja competitiva de un servicio integral que ofrecen a sus usuarios. Otro beneficio de este relanzamiento, es que Vexels ya cuenta con el *know how* de los procesos y las buenas prácticas que hicieron en otros países y hoy pueden usar dicha experiencia para replicar en el mercado local.

En resumen, Vexels cuenta con el capital humano, las tecnologías y los permisos para el uso de las imágenes y contenidos digitales que le permiten ofrecer al mercado un servicio innovador, adaptado a sus necesidades y tendencias locales. Es una oportunidad para los

emprendedores poder asociar su contenido a una empresa local que nació desde un proyecto ANII y hoy en día ya hace vida en diferentes países del mundo.

BIBLIOGRAFÍA

- Ardura y Alet, (2010). *Estrategias y técnicas de comunicación. Una visión integrada en el marketing*. UOC.
- Arocena, C. (2019). “*Diseño de un Plan de Comunicación Externa para el Museo de las Migraciones*”. Montevideo: UDELAR - Facultad de Información y Comunicación.
- Baños, A. (2011). *Los Secretos de los Precios*. Buenos Aires: Granica.
- Baños, A. (2017). *50 Lecciones de Precios de la Vida Real*. Buenos Aires: Conecta.
- D. Aaker (1991). *Managing Brand Equity: capitalizing on the value of a brand name*. The Free Press.
- Fill, C. (2005). *Marketing Communications*. Londres: Prentice Hall.
- Holguín, M. (2012). *Fundamentos de Marketing*. Bogotá: Ecoe.
- Kosiak de Gesualdo, G. (2014). *La planificación Comercial en el Marco de la Estrategia Empresaria*. Buenos Aires: Universidad Nacional del Litoral.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. y Lane, K. (2002). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P, Lilien, G. (1990). *Toma de decisiones en Mercadotecnia: un enfoque a la construcción de modelos*. México: CECSA.
- Lovelock, C., Wirtz, Jochen. (2009). *Marketing de Servicios*. Pearson Prentice Hall.
- Munuera Aleman, J., Rodríguez Escudero, A. (2007). *Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. México: ESIC.
- Navarro, H. (2012). *Análisis de Bancos de Imágenes*. Universidad de Salamanca.
- Porter (1980). *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. MacMillan Publishing Co.
- Robert C. Blattberg, Scott A. Neslin (1990). *Sales Promotion: Concepts, Methods, and Strategies*. Prentice Hall.
- Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2001). *El Plan de Marketing en la Práctica*. ESIC.

WEBGRAFÍA

- Anii y BROU se unen para acelerar la Innovación en Servicios Financieros.* (2022). Recuperado de: <https://www.anii.org.uy/noticias/230/anii-y-brou-se-unen-para-acelerar-la-innovacion-en-servicios-financieros/>
- Canva www.canva.com/
- Castillo, A. , Goettsch, M. y Suaznábar, C. (2021). *Uruguay: Aprendiendo juntos para avanzar en la transformación digital de Mipymes.* Recuperado de: <https://www.uruguayemprendedor.uy/articulo/uruguay-aprendiendo-juntos-para-avanzar-en-la-transformacion-digital-de-mipymes/>
- CEDU presentó datos que confirman la consolidación del Comercio Digital en Uruguay.* (2022). Recuperado de: <https://cuti.org.uy/destacados/cedu-presento-datos-que-confirman-la-consolidacion-del-comercio-digital-en-uruguay/>
- Creative Commons. <http://creativecommons.org/about>
- Educación y TIC.* (2021). Recuperado de: <https://www.gub.uy/ministerio-educacion-cultura/politicas-y-gestion/educacion-tic>
- En Uruguay el Sector Educativo logró cambiar su modalidad de un día para el otro.* (2022). Recuperado de: <https://brechacero.com/en-uruguay-el-sector-educativo-logro-cambiar-su-modalidad-de-un-dia-para-el-otro/>
- Freepik. www.freepik.es/
- Gettyimages. www.gettyimages.es/
- Han aumentado los emprendimientos y en especial los que causan un Impacto Social o Ambiental.* (2021). Recuperado de: <https://www.m24.com.uy/han-aumentado-los-emprendimientos-y-en-especial-los-que-causan-un-impacto-social-o-ambiental-segun-ana-laura-trias-coordinadora-de-la-red-uruguay-emprendedor>
- Las Siete Razones que Hacen de Uruguay el Mejor Lugar para Hacer Negocios.* (2018). Recuperado de: <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/noticias/articulo/las-siete-razones-que-hacen-de-uruguay-el-mejor-lugar-para-hacer-negocios/>
- López, A. (2008). *Colecciones digitales de reproducciones artísticas: Bancos de imágenes, p.1.* Recuperado de: <https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/44625/5/CongresoImagen170.pdf>

Muñoz Castaño, J. E., (2001). *Bancos de imágenes: evaluación y análisis de los mecanismos de recuperación de imágenes*, p.1. Recuperado de:
<https://docplayer.es/1012761-Bancos-de-imagenes-evaluacion-y-analisis-de-los-mecanismos-de-recuperacion-de-imagenes-por-jesus-e-munoz-castano.html>

Reconversión Digital en Mipymes: *Una herramienta para tener más clientes y aumentar las Ventas*. (2022). Recuperado de:
<https://www.elobservador.com.uy/nota/mipymes-uruguayas-apuestan-a-la-reconversion-digital-para-ser-mas-productivas-202231517057>

Rodríguez, I., Maraver, G. y Martínez, F. *Canales de distribución*. Universidad Oberta de Catalunya. Recuperado de:
http://cv.uoc.edu/annotation/e278f6575e9eb38a49450e18f778004e/607706/PID_00195275/PID_00195275.html

Rovira, F., Cobas, P., Saavedra, A. (2018). *La Industria Publicitaria y su Impacto en la Economía Uruguaya*. Recuperado de:
<https://audap.com.uy/wp-content/uploads/2019/12/Resumen-ejecutivo-2018.pdf>

Ruiz, A (2018). *La Evolución del diseño en los últimos 50 años*. Recuperado de:
<https://www.esdesignbarcelona.com/actualidad/disenio/la-evolucion-del-diseno-en-los-ultimos-50-anos>

Shutterstock. www.shutterstock.com/