



Universidad de  
**San Andrés**

Trabajo de Graduación del MBA

Prospección basada en Comportamiento

**CONFIDENCIAL**

Por:

Andrés Javier Patetta

Mentor:

Sebastián S. Sanga

Victoria, Provincia de Buenos Aires, 30 de Abril de 2015

## Índice de Contenidos

<b>1. RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>6</b>
<b>2. LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....</b>	<b>8</b>
2.1. ECOSISTEMA DE LA PUBLICIDAD DIGITAL.....	9
2.1.1. Breve Introducción.....	9
2.1.2. Remarketing.....	9
2.2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA OPORTUNIDAD.....	9
2.3. EL MODELO DE NEGOCIOS.....	10
2.4. FACTOR DE DIFERENCIACIÓN.....	10
2.4.1. Calidad de datos.....	11
2.4.2. Modelos de estimación de demanda.....	11
<b>3. ANÁLISIS DEL ENTORNO: LA INDUSTRIA.....</b>	<b>12</b>
3.1. DIMENSIONAMIENTO DE LA INDUSTRIA.....	12
3.2. LOS 7 ENTORNOS CRÍTICOS.....	12
3.2.1. Entorno de los clientes.....	13
3.2.2. Entorno económico.....	13
3.2.3. Entorno tecnológico.....	14
3.2.4. Entorno Social.....	14
3.2.5. Entorno Político.....	14
3.2.6. Entorno Legal.....	14
3.2.7. Entorno de los competidores.....	14
3.3. EL ENTORNO COMPETITIVO.....	15
3.3.1. Entorno competitivo: Clientes.....	16
3.3.2. Entorno competitivo: Proveedores.....	16
3.3.3. Entorno competitivo: Competidores Potenciales.....	17
3.3.4. Entorno competitivo: Productos Sustitutos.....	17
3.3.5. Entorno competitivo: Competencia.....	17
<b>4. ANÁLISIS INTERNO: LA EMPRESA.....</b>	<b>18</b>
4.1. LAS 7 S'S DE MCKINSEY.....	18
4.1.1. Estrategia (Strategy).....	18
4.1.2. Sistemas (Systems).....	19
4.1.3. Estilo (Style).....	19
4.1.4. Recursos Humanos (Staff).....	19
4.1.5. Habilidades (Skills).....	19
4.1.6. Estructura (Structure).....	20
4.1.7. Cultura (Shared Values).....	20
4.2. PROPUESTA DE VALOR.....	20
4.3. CORE COMPETENCIAS.....	20
4.3.1. Información de comportamiento de usuarios.....	21
4.3.2. Modelos predictivos.....	21
4.3.3. Conocimiento del Mercado Online.....	21
4.4. ANÁLISIS DE ACTIVIDADES.....	21

4.4.1.	<i>Cadena de valor</i> .....	21
4.4.2.	<i>Análisis de costos</i> .....	24
<b>5.</b>	<b>BALANCE ENTRE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS</b> .....	<b>25</b>
5.1.	VARIABLES EXTERNAS.....	25
5.1.1.	<i>Productos sustitutos / competidores</i> .....	25
5.1.2.	<i>Disponibilidad de datos de calidad</i> .....	25
5.1.3.	<i>Marco Regulatorio</i> .....	26
5.1.4.	<i>Adopción de la tecnología</i> .....	26
5.2.	VARIABLES INTERNAS.....	26
5.2.1.	<i>Plataforma Tecnológica</i> .....	26
5.2.2.	<i>Recursos Humanos</i> .....	26
5.2.3.	<i>Producto</i> .....	26
5.2.4.	<i>Fuerza Comercial</i> .....	26
5.3.	ANÁLISIS FODA.....	27
5.4.	MATRIZ DE ANSOFF.....	27
<b>6.</b>	<b>MERCADO TARGET</b> .....	<b>29</b>
6.1.	POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO.....	29
6.2.	ESTRATEGIA DE ENTRADA.....	31
6.2.1.	<i>Los Top Advertisers</i> .....	31
6.2.2.	<i>Agencias de Publicidad Online</i> .....	31
<b>7.</b>	<b>ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO</b> .....	<b>33</b>
7.1.	MONETIZACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.....	33
7.1.1.	<i>Ejecución de campañas de display</i> .....	33
7.1.2.	<i>Comercialización de audiencias</i> .....	33
7.2.	ANÁLISIS DE COSTOS.....	34
7.3.	COSTOS FIJOS.....	34
7.4.	COSTOS VARIABLES.....	35
7.4.1.	<i>Costos de Data Partners</i> .....	36
7.4.2.	<i>Costos de Operación</i> .....	36
7.5.	PROYECCIÓN DE INGRESOS.....	37
7.6.	ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO.....	39
7.6.1.	<i>Punto de flujo de caja positivo</i> .....	39
7.6.2.	<i>Punto de Equilibrio</i> .....	39
7.7.	INVERSIÓN INICIAL REQUERIDA.....	39
7.7.1.	<i>VAN y TIR del proyecto</i> .....	40
7.7.2.	<i>Recupero de la Inversión</i> .....	40
<b>8.</b>	<b>EQUIPO</b> .....	<b>41</b>
8.1.	LOCALIZACIÓN DEL EQUIPO.....	41
8.2.	PERFILES.....	41
8.2.1.	<i>Gerente</i> .....	41
8.2.2.	<i>Analista de producto</i> .....	41
8.2.3.	<i>Desarrollador de sistemas</i> .....	41
8.2.4.	<i>Analista comercial</i> .....	42

8.3. EVOLUCIÓN DE LA DOTACIÓN .....	42
<b>9. ASPECTOS LEGALES E IMPOSITIVOS.....</b>	<b>43</b>
9.1. ASPECTOS SOCIETARIOS.....	43
9.2. PATENTES.....	43
9.3. ASPECTOS LEGALES.....	43
<b>10. RIESGOS .....</b>	<b>44</b>
10.1. TIME TO MARKET.....	44
10.2. PRIVACIDAD DE LA INFORMACIÓN.....	44
10.3. NIVEL DE DISPONIBILIDAD DE LA TECNOLOGÍA.....	44
10.4. COSTOS DE LOS RECURSOS EN ARGENTINA (INFLACIÓN).....	44
<b>11. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.....</b>	<b>45</b>
<b>12. ANEXOS .....</b>	<b>46</b>
ANEXO 1: EVOLUCIÓN DEL ECOSISTEMA DE PUBLICIDAD ONLINE.....	46
ANEXO 2: PROYECCIÓN ECONÓMICA MENSUAL DEL PROYECTO.....	51
<b>13. GRÁFICOS .....</b>	<b>53</b>
<b>14. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES .....</b>	<b>56</b>



## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Los siete entornos críticos	13
Gráfico 2: Modelo de las 5 fuerzas de Porter	16
Gráfico 3: Modelo de las 7 S's de McKinsey	18
Gráfico 4: Cadena de valor del proyecto	22
Gráfico 5: Matriz FODA	27
Gráfico 6: Matriz de Ansoff	28
Gráfico 7: Mercado target del proyecto	29
Gráfico 8: Matriz de Abell: Posicionamiento propuesto para el producto versus remarketing	30
Gráfico 9: Evolución de los costos para los primeros 36 meses	34
Gráfico 10: Evolución de los costos fijos para los primeros 36 meses.	35
Gráfico 11: Evolución de los costos variables para los primeros 36 meses.	36
Gráfico 12: Evolución de los costos de operación para los primeros 36 meses.	37
Gráfico 13: Proyección económica trimestral y anual del proyecto de negocio.	38
Gráfico 14: Punto de flujo de caja positivo	39
Gráfico 15: Punto de equilibrio.	39
Gráfico 16: Cashflow acumulado del proyecto considerando la inversión inicial.	40
Gráfico 17: Evolución de la dotación para los primeros 6 semestres del proyecto	42
Gráfico 18: Cronograma de ejecución de tareas hasta la primer venta	45
Gráfico 19: Ecosistema tecnológico de la publicidad online	48
Gráfico 20: Evolución de la facturación de la industria mundial de publicidad online	53
Gráfico 21: Distribución de facturación entre formatos de campañas	53
Gráfico 22: Evolución del share de Inversión de Publicidad Mundial	54
Gráfico 23: Proyección de share de inversión de publicidad por medio	54
Gráfico 24: Inversión en Publicidad Online, por Región	55

## **1. Resumen Ejecutivo**

Este proyecto pretende ofrecer a los anunciantes online de Latinoamérica la posibilidad de prospectar nuevos clientes con niveles de eficiencia entre 6 y 10 veces mayores que los del mercado.

Para conseguir esto, se montará una sofisticada plataforma tecnológica que permitirá obtener, almacenar y analizar información de comportamiento de los usuarios de los sitios más relevantes de la región, para luego ejecutar modelos matemáticos predictivos con el fin de generar audiencias de usuarios extremadamente segmentadas, permitiéndole al anunciante ofrecer diferentes productos, mensajes y hasta pagar (o menos) por anunciar a algún tipo de usuario particular.

En una industria que genera aproximadamente 4 billones de dólares anuales en la región, todavía no existe una herramienta que permita hacer prospección con inteligencia y de forma escalable. De la misma forma tampoco hay ningún actor que concentre información de los usuarios de todos los sitios de importancia de la región. Lo que implica una gran oportunidad insatisfecha y una gran barrera de entrada, respectivamente.

Nuestro proyecto, por su concepción, cuenta con el soporte, y la exclusividad, de Despegar.com, uno de los dos sitios más importantes de la región. Esto plantea una importante ventaja competitiva ante cualquier potencial competidor y, a su vez, posee un valor agregado inmensurable, ya que además de compartir su conocimiento técnico, Despegar.com posibilita la prueba y entrenamiento de los modelos con los datos de comportamiento de su 30 millones de usuarios únicos mensuales, casi en su totalidad bancarizados y con un alto poder de compra.

Este proyecto pretende gestionar, en el tercer año, campañas por 60 millones, que es aproximadamente el 5% de la inversión de display en la región, siendo los principales clientes, las grandes anunciantes en publicidad online y las mayores agencias de marketing digital.

Para llevarse a cabo, el proyecto, requiere una inversión inicial de 500 mil dólares, que soportará la operación hasta el mes 21 donde el proyecto se vuelve cash-flow positive, con un período de recupero es 30 meses.

Para el tercer año de operación se proyecta alcanzar un EBITDA de 2 millones de dólares.



## 2. La Oportunidad de Negocio

En una industria que ha venido creciendo en doble dígitos durante los últimos 6 años, hay un formato de anuncios en particular que se destaca por sobre el resto. *Display*<sup>1</sup> es, dentro de la industria de publicidad online, el formato que más ha crecido en los últimos 2 años, principalmente por la incorporación de una tecnología que, basándose en el comportamiento registrado por los usuarios en el sitio, permite segmentarlos en audiencias y ofrecerles diferentes productos y/o mensajes.

Esta herramienta, llamada *remarketing*, ha revolucionado la industria de *display*, ya que ha mejorado entre 5 y 10 veces el desempeño de estas campañas, haciendo mucho más eficiente la comercialización de los espacios publicitarios.

No obstante, esta tecnología tiene una limitación muy importante: solo puede segmentar a aquellos usuarios que ya han pasado por el sitio del anunciante, dejando una **necesidad sin atender: prospección de nuevos clientes.**

Este proyecto pretende salvar esta limitación, llevando el nivel de desempeño de las campañas de *remarketing* a las campañas de prospección de potenciales clientes. Con una tecnología inexistente en el mercado actual se le permitirá a cualquier compañía latinoamericana dejar de pagar para ofrecer sus productos a individuos que no lo quieran y, a su vez, pagar más por aquellos con mayor propensión a la compra.

La exitosa implementación de este plan de negocios no sólo beneficiará a los anunciantes sino que también a los dueños de los sitios, ya que van a poder **cobrar más por los espacios publicitarios.**

Por último, los usuarios también se verán beneficiados ya que recibirán una **publicidad mucho más relevante** a sus gustos y necesidades.

---

<sup>1</sup> Se denominan campañas de display a aquellas donde la pieza publicitaria (gráfica, animada o de texto) se imprimen en sitios web de terceros que no sean motores de búsqueda.



## 2.1. Ecosistema de la publicidad digital

A continuación se realiza una breve introducción de los aspectos más relevantes del ecosistema de la publicidad digital actual. Por favor referirse al Anexo 1 para encontrar una descripción más exhaustiva de dicho ecosistema, la interacción entre los diferentes actores intervinientes y las tecnologías utilizadas en cada caso.

### 2.1.1. Breve Introducción

El ecosistema de la publicidad digital está compuesto principalmente por el anunciante (o *advertiser*), que es quien compra el espacio publicitario, y el *publisher*, que es el sitio que vende dicho espacio.

Para facilitar el comercio libre y en tiempo real de estos espacios publicitarios se crearon algunas plataformas que sirven de intermediarios, comercializando las impresiones en cuestión, en formato de subastas abiertas: Por cada impresión disponible se abre una nueva subasta y todos los interesados hacen su oferta. El anunciante que haya hecho la oferta más alta, es el ganador y puede disponer de ese espacio para mostrar su *banner*<sup>2</sup>.

### 2.1.2. Remarketing

Esta tecnología permite guardar información de navegación y comportamiento de los usuarios en el sitio del anunciante para luego, utilizarla para generar audiencias específicas y poder segmentar sus campañas de *display*, mostrándole en la próxima impresión disponible para este usuario, por ejemplo, un *banner* con el último producto visto en el sitio del anunciante. Esta tecnología permite también, hacer pagar más (o menos) para algún tipo de audiencias, posibilitando la eficientización de la compra de impresiones y, en consecuencia, mejorando la performance de las campañas de display entre 6 y 10 veces.

## 2.2. Contextualización de la oportunidad

Este proyecto surgió como una iniciativa para solucionar la problemática de adquisición de nuevos clientes que Despegar.com enfrenta. Como responsable del área de Marketing Online de esta empresa y, ante la falta de oferta en el

---

<sup>2</sup> El *banner* es la pieza creativa que el anunciante utiliza para promocionar su producto o servicio.

mercado regional, decidí enfrentar este problema con la adaptación de una plataforma propia existente para personalizar el contenido del sitio, basada en el comportamiento de nuestros usuarios e intentar trasladarla a campañas de prospección. Se establecieron acuerdos con terceros para probar esta tecnología con datos de navegación de otros sitios y, luego de algunas pruebas, se comprobó que el producto no sólo era viable sino que muy efectivo.

Ante esta evidencia y la falta de ofertas similares en el mercado, se sondeó a otros sitios de gran porte sobre su interés en utilizar este tipo de tecnología y, ante la respuesta afirmativa de la mayoría, se decidió la construcción de una plataforma que se pueda utilizar internamente y, adicionalmente, comercializar a terceros.

### 2.3. El modelo de negocios

El modelo de negocio se basa en dos ejes. El primero es la **información de comportamiento de los usuarios**. Cada sitio puede incorporarse a la plataforma para permitirle que guarde información del comportamiento de sus usuarios. A medida que se recaba información de los usuarios se puede comenzar a analizar ciertos patrones en el comportamiento que permiten establecer correlaciones y, por lo tanto, estimar futuros comportamientos. Estos sitios se denominan **data-partners** y obtienen un pago en función del uso efectivo de sus datos. Dado que los sitios tienen diferentes calidades de audiencia y, además, pueden incorporar solo algunas secciones a la plataforma, es importante que se pague solo por aquellos datos que son de utilidad para los modelos predictivos.

El segundo eje sobre el que se basa el negocio es el **servicio de prospección de nuevos clientes**. En este servicio, las empresas corren campañas de prospección de nuevos cliente (y *remarketing*) a través de la plataforma y pagan el servicio con un porcentaje del monto invertido.

### 2.4. Factor de diferenciación

El proyecto está planteado para diferenciarse en dos aspectos principales del resto de las opciones que las estarán disponibles en el mercado:

### 2.4.1. Calidad de datos

Los *data-partners* serán elegidos cuidadosamente priorizando aquellos que, independientemente del volumen de tráfico que tengan, sean sitios donde se pueda obtener datos de comportamiento de usuarios que efectivamente transaccionen en internet. Es por esto que sitios transaccionales serán más importantes que sitios de mero contenido (diarios, redes sociales, etc.).

Siendo Despegar.com un sitio de *e-commerce* con presencia en todos los países de Latino América, con más de 30 mil transacciones diarias y con un ticket promedio muy por encima de la media del *e-commerce* latino, no sólo garantiza tener buena calidad de datos sino que hace más sencillo atraer a otros *data-partners* de esta calidad.

### 2.4.2. Modelos de estimación de demanda

Basados en la conducta de los usuarios registrada por los *data-partners*, los algoritmos ejecutan modelos matemáticos que, mediante estudios de correlación y de estimación de demanda, intentan asignar un valor de probabilidad de compra a cada grupo de usuarios. De la misma forma los modelos intentan predecir que producto tiene más chances de ser vendido a cada grupo de usuarios.

Para que las predicciones realizadas sean efectivas, los modelos, además de ser robustos, deben ser entrenados con datos suficientes y relevantes. Tener acceso a los datos de Despegar.com garantiza que esto suceda.

### 3. Análisis del Entorno: La Industria

En un contexto donde internet ya es el segundo medio que más inversión en publicidad recibe después de la televisión (Ver Gráfico 20) y el único que se estima que crezca en los próximos años (Ver Gráfico 21), las empresas están poniendo cada más atención a la búsqueda de eficiencia. Resulta de interés, entonces, analizar el entorno (o contextos) que influyen a una empresa con un modelo de negocios como el que se propone.

#### 3.1. Dimensionamiento de la industria

Actualmente el mercado publicitario digital es una industria que genera aproximadamente 45 billones de dólares anuales a nivel mundial (Ver Gráfico 20), de los cuales aproximadamente el 20% es generado por campañas de display en computadoras de escritorio (17% *banners* + 3% *Rich Media*) y el 12% por campañas de display en plataformas móviles (51% del total invertido en *mobile*). (Ver Gráfico 21).

Por otro lado, si consideramos que Latino América posee aproximadamente un 8% de participación del mercado mundial<sup>3</sup>, **podemos dimensionar a la industria de display en Latino América en 1.152 millones de dólares.**

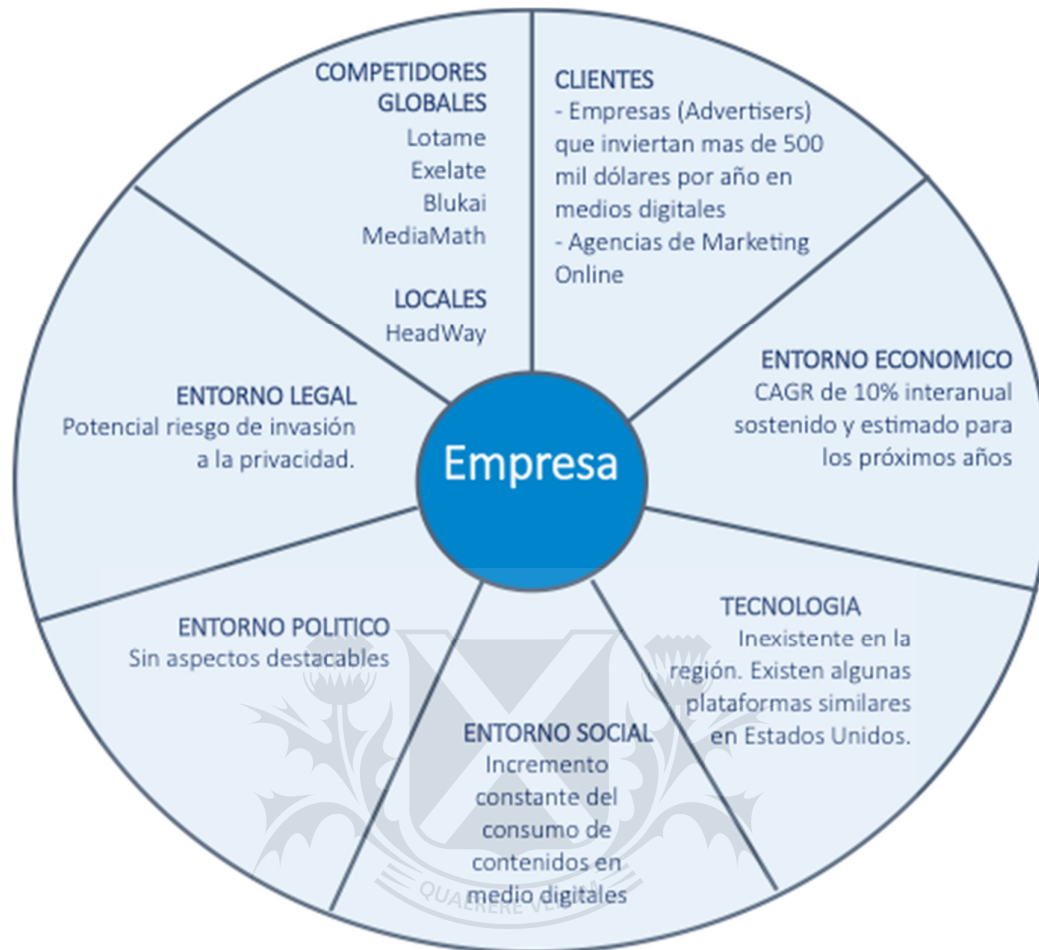
#### 3.2. Los 7 entornos críticos

A continuación se analiza el entorno del mercado publicitario online de Latino América, donde se plantea implementar el proyecto de negocio, según el modelo de 7 entornos críticos<sup>4</sup>:

---

<sup>3</sup> (eMarketer.com 2013)

<sup>4</sup> (Dvoskin 2004)



Universidad de  
Gráfico 1: Los siete entornos críticos

### 3.2.1. Entorno de los clientes

El proyecto tiene dos tipos de clientes target:

Las **empresas** que ya están invirtiendo en publicidad digital y que entienden el valor de las estrategias de *remarketing*. En general, aquellas que invierten más de 500 mil dólares por año, ya conocen el medio y, por el volumen de tráfico de adquieren, tienen un tamaño lo suficientemente grande como para contribuir con el ecosistema de datos.

Al mismo tiempo, las **agencias de marketing**, son particularmente interesantes por que permiten acceder a muchos clientes target de una vez.

### 3.2.2. Entorno económico

El contexto económico es favorable principalmente porque, en Latino América,

la inversión en medios digitales viene creciendo a un ritmo de 10% de crecimiento acumulado interanual por los últimos años, y la proyección sigue la misma tendencia (Ver Gráfico 24: Inversión en Publicidad Online, por Región)

### **3.2.3. Entorno tecnológico**

Solo en Estados Unidos, algunos proveedores están ofreciendo alguno de los servicios, pero en la región de Latino América nadie ofrece la tecnología propuesta que, si bien es compleja, es perfectamente realizable con los recursos disponibles locales.

### **3.2.4. Entorno Social**

La sociedad en Latino América, como en el resto del mundo, está migrando su consumo de contenidos de los medios tradicionales (televisión, radio, diarios) hacia los medios digitales. Esta migración, implica que, donde antes se consumía el contenido generado por un grupo muy reducido de fuentes locales, ahora se consume lo producido por miles de blogs, personas, empresas a lo largo de todo el mundo. Esta pluralidad de fuentes digitales, fomenta la necesidad de una consolidación de la inteligencia para correr campañas publicitarias.

### **3.2.5. Entorno Político**

No se detecta nada particularmente destacable en este entorno.

### **3.2.6. Entorno Legal**

En la actualidad, en Latinoamérica, no existe ningún indicio de que el marco legal y/o regulatorio pudiese afectar el funcionamiento de este modelo tecnológico de registro de la actividad de los usuarios en internet. No obstante, es válido destacar que en algunos países europeos, el tema es analizado constantemente por defensores de la privacidad de los datos y, en algunos casos, si bien no se prohibió su uso, se obligó a quien utilice *cookies* para guardar datos de comportamiento a dar aviso explícito a los usuarios y se les permita impedir de forma fácil que se realice el guardado de *cookies*.

### **3.2.7. Entorno de los competidores**

Existen algunas empresas que brindan servicios similares a los propuestos:

Lotame<sup>5</sup>, Exelate<sup>6</sup>, Bluekai<sup>7</sup> y Media Math<sup>8</sup>. Ninguna de estas empresas tiene más de 2 años ofreciendo el servicio y están focalizando sus esfuerzos en el mercado de Estados Unidos.

Desde finales del año 2014, HeadWay<sup>9</sup>, una agencia digital de origen española con fuerte presencia en la región de Latinoamérica, está ofreciendo el servicio de compra programática, licenciando la plataforma tecnológica de Media Math<sup>10</sup>.

Es importante destacar que para el éxito de estas plataformas es fundamental la cantidad y calidad de sitios que accedan a brindarle datos a las empresas. En este aspecto ninguna de las arriba mencionadas ha conseguido entrar en la región latinoamericana.

### 3.3. El entorno competitivo

Por su importancia, a continuación se realiza un análisis más profundo sobre el ambiente competitivo, siguiendo el modelo de las 5 fuerzas competitivas propuesto por Porter<sup>11</sup>.



<sup>5</sup> Lotame: <http://www.lotame.com>

<sup>6</sup> Exelate: <http://www.exelate.com>

<sup>7</sup> Bluekai: <http://www.bluekai.com>

<sup>8</sup> Media Math: <http://www.mediamath.com>

<sup>9</sup> HeadWay: <http://www.headwaydigital.com/es/>

<sup>10</sup> (YahooFinance 2014)

<sup>11</sup> (Porter, Estrategia Competitiva 1991)



Gráfico 2: Modelo de las 5 fuerzas de Porter

### 3.3.1. Entorno competitivo: Clientes

Cada vez más sitios de internet buscan comprar tráfico a través de campañas de *display*, lo que hace que el entorno de los clientes se encuentra **altamente atomizado**.

Sin embargo, existe un grupo pequeño de *advertisers* que concentra un porcentaje representativo del monto total invertido en el medio en la región.

Existen también muchos sitios que gestionan sus campañas publicitarias a través de **agencias de marketing** que, a su vez, son también **muy pocas**. Lo que, por un lado representa una oportunidad porque, **consiguiendo a una agencia, se accede instantáneamente a todos sus clientes** pero, por el otro, les da cierto poder de negociación.

### 3.3.2. Entorno competitivo: Proveedores

Los proveedores se pueden dividir en dos grupos: a) los *Ad Exchange* que proveen la plataforma tecnológica para participar de la subasta y acceder al inventario y b) los sitios que, al compartir los datos de comportamiento de sus usuarios (denominados *data partners*), alimentan la base de datos de la plataforma para que pueda correr sus modelos.



Si bien **hay pocos Ad Exchange**, las especificaciones técnicas para integrarse a su tecnología y poder participar de sus subastas son abiertas y públicas, por lo que **no representan un riesgo**.

Por su lado, los datos de comportamiento de usuarios web se encuentran dispersos a través de los sitios que visitan, **que el poder de negociación los data partners es mínima**, lo que representa **una ventaja**.

### 3.3.3. Entorno competitivo: Competidores Potenciales

. **La inversión necesaria** para solventar los recursos humanos capacitados para sortear la complejidad técnica, y el hardware dedicado para cumplir con los tiempos de respuesta exigidos por los *Ad Exchange* para participar de las subastas representa la única barrera de entrada detectada.

Cabe destacar la importancia del **time-to-market**, dado que la construcción de la plataforma lleva tiempo y solo una vez terminada, se puede comenzar con la etapa de obtención de *data partners* para el entrenamiento de los modelos matemáticos que permiten comenzar a ofrecerla comercialmente.

### 3.3.4. Entorno competitivo: Productos Sustitutos

La tecnología de compra programática está desplazando, poco a poco, a las campañas tradicionales de *display*, por lo que, en **principio no se detectaron productos sustitutos**.

### 3.3.5. Entorno competitivo: Competencia

En la región de Latino América **ya hay una empresa que ofrece el servicio** de compra programática basada en datos de terceros: HeadWay.

Si bien ya posee la tecnología, licenciándola de una de las empresas más grandes de Estados Unidos, todavía no ha conseguido los suficientes *data-partners* para poder entrenar sus modelos y poder tener resultados eficaces.

Nosotros, en cambio, si bien no tenemos la tecnología lista, al pertenecer a uno de los grupos de sitios más grandes de Latino América, tenemos acceso a datos de tráfico muy significativos, lo cual representa una ventaja competitiva importante.

## 4. Análisis Interno: La Empresa

Esta sección del documento analizará los aspectos internos de la empresa, relacionados, principalmente, con las habilidades requeridas para llevar a cabo satisfactoriamente el modelo de negocios propuesto. Comenzaremos, entonces, analizando la organización a través del modelo de las 7 S's de McKinsey<sup>12</sup>.

### 4.1. Las 7 S's de McKinsey

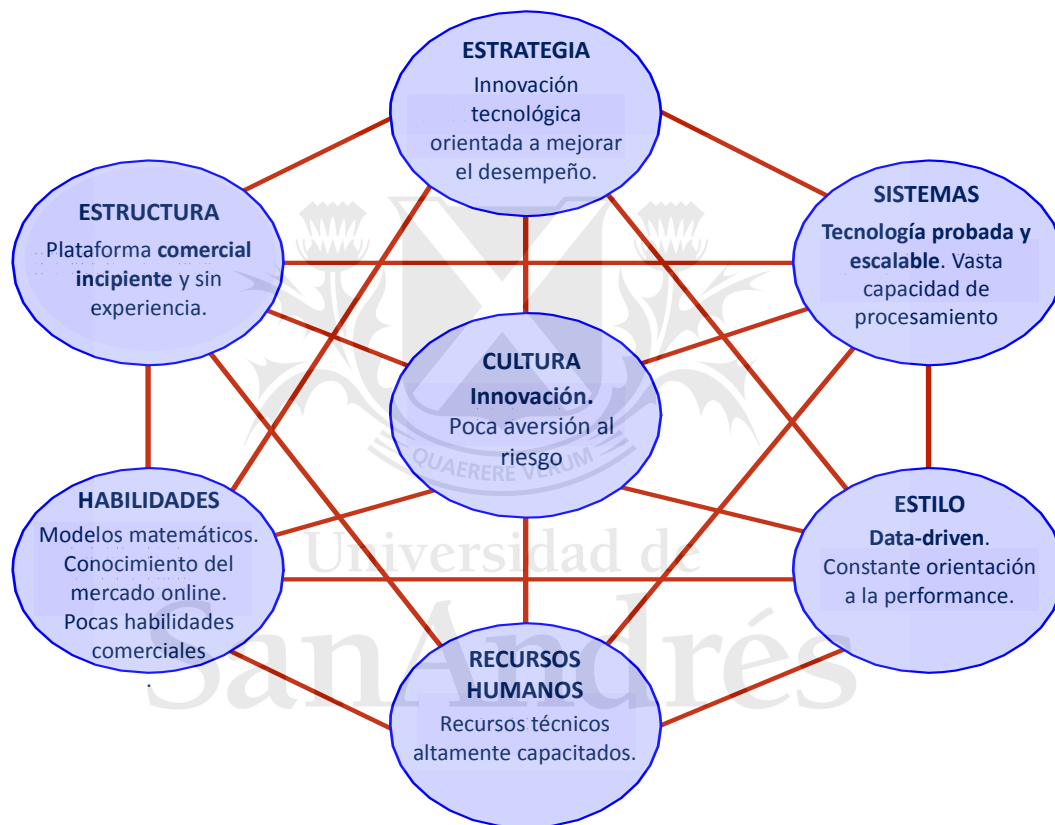


Gráfico 3: Modelo de las 7 S's de McKinsey

#### 4.1.1. Estrategia (*Strategy*)

La Empresa se encuentra completamente orientada a mejorar el desempeño de las acciones de marketing a través de la innovación tecnológica. El equipo posee una gran experiencia en el manejo de grandes volúmenes de información y la utilización de modelos matemáticos para predecir probabilidad de compra e

<sup>12</sup> (Peters y Waterman 1991)

sugerir productos nuevos, adquirida al trabajar exclusivamente con el mayor *advertiser* de performance de Latino América. Uno de los grandes focos de la empresa será continuar invirtiendo recursos para **mejorar constantemente la performance** de las campañas.

#### 4.1.2. Sistemas (*Systems*)

La plataforma tecnológica ya se encuentra desarrollada y probada. Basada en la misma tecnología abierta que Facebook y Twitter utilizan para acceder de manera rápida a grandes volúmenes de datos pre-agregados, la plataforma tecnológica es **escalable**. Por otro lado, todo es soportado sobre servidores virtuales en Amazon, con una disponibilidad garantizada del 99,97%, lo cual hace que la infraestructura sea **robusta** y, a su vez, **flexible**, ya que la capacidad de procesamiento es distribuida y dinámica, lo que permite multiplicar su capacidad en momento de utilización “pico” y liberarla en momentos “valle”.

#### 4.1.3. Estilo (*Style*)

En línea con la estrategia, el estilo del equipo es agresivo, pero **basado en datos**; y, a su vez, experimental e investigativo, pero orientado a la performance.

#### 4.1.4. Recursos Humanos (*Staff*)

Con una edad promedio debajo de los 30 y un estilo muy informal, los **recursos humanos técnicos se encuentran altamente capacitados**, siendo unos de los pocos equipos de la región con idoneidad para manejar estas tecnologías. De la misma forma, el equipo de producto, formado por matemáticos y economistas también representa un gran diferencial.

Sin embargo, existe un **déficit de recursos humanos con perfil comercial** necesario para comercializar la solución y conseguir *data-partners* y *advertisers*.

#### 4.1.5. Habilidades (*Skills*)

El equipo presenta **importantes habilidades técnicas**, tanto en el campo de procesamiento de grandes volúmenes de datos (*big-data*) como en el área de modelos matemáticos predictivos. A su vez, al trabajar para unos de los 3 grandes *advertisers* de la región, con más de 15 años en el mercado, posee un **claro conocimiento del mercado online y sus principales actores**.

No obstante, las habilidades comerciales pueden ser mejoradas.

#### 4.1.6. Estructura (*Structure*)

La estructura organizacional actual es la heredada de Despegar.com, donde si bien hay una clara separación entre las áreas de desarrollo y las de producto, la constante interacción entre ambas áreas, producto de la complejidad técnica de este proyecto, hace que esta separación sea solo una cuestión organizacional.

Por otro lado, la **estructura comercial es inexistente**, por lo que las tareas de comercialización, mínimas en esta primera etapa, fueron realizadas a través del Head de Marketing Online, gracias a su conocimiento personal de otros advertisers.

#### 4.1.7. Cultura (*Shared Values*)

Dentro de un ambiente descontracturado, informal y orientado a objetivos, la cultura del equipo estuvo siempre marcada por dos principales ejes: la **necesidad de resolver problemas complejos** y la inexistente aversión al riesgo. Estos factores hacen que el equipo tenga un marcado sesgo hacia el constante cuestionamiento del *status quo* y, como consecuencia, hacia la **innovación**.

### 4.2. Propuesta de Valor

Este producto pretende ofrecer a los clientes de Latinoamérica la forma **más eficiente de encontrar nuevos clientes**, basando sus predicciones en el comportamiento de los usuarios de **los sitios más relevantes de la región**.

### 4.3. Core Competencies

Para asegurar esta propuesta, se establecen las siguientes *Core Competencies*<sup>13</sup> sobre las que el producto se basará, garantizando una contribución significativa en el valor percibido por los clientes y diferenciándose, de esta forma, de potenciales competidores en el mercado.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> (Prahalad and Hamel 1995)

<sup>14</sup> (Dvoskin 2004)

Estas habilidades son distintivas del proyecto y, en conjunto, lo diferencian del mercado, principalmente por el acceso a la información, experiencia y conocimientos que una empresa como Despegar.com puede aportar.

#### **4.3.1. Información de comportamiento de usuarios**

Uno de los aspectos más importantes es el acceso al comportamiento de una **base de usuarios de altísima calidad y valor comercial**, como es la de Despegar. Sólo el acceso a esta información representa en sí, una ventaja competitiva frente a los estándares del mercado.

#### **4.3.2. Modelos predictivos**

Los **modelos matemáticos predictivos** utilizados por la plataforma han demostrado ser **muy precisos**, haciendo que las campañas tengan una performance muy superior a la del mercado. Este es un área donde siempre se dedicarán recursos con el objetivo de hacer más competitivo el producto.

#### **4.3.3. Conocimiento del Mercado Online**

Al dirigir los esfuerzos de Marketing Online de uno de los actores más antiguos y de mayor tamaño de la región, el equipo posee no solo un conocimiento exhaustivo del mercado de publicidad online sino que también un conocimiento muy detallado la mayoría de los actores relevantes del mismo, lo que le da un acceso determinante para conseguir *data-partners* y, luego *advertisers* dispuestos a probar el producto.

### **4.4. Análisis de Actividades**

#### **4.4.1. Cadena de valor**

Con el objeto de analizar las actividades participantes del servicio ofrecido, se presenta la cadena de valor porteriana<sup>15</sup>. Luego se analizará cada una por separado para comprender el valor que agregan y su impacto en los costos.

---

<sup>15</sup> (Porter, Ventaja Competitiva 2002)

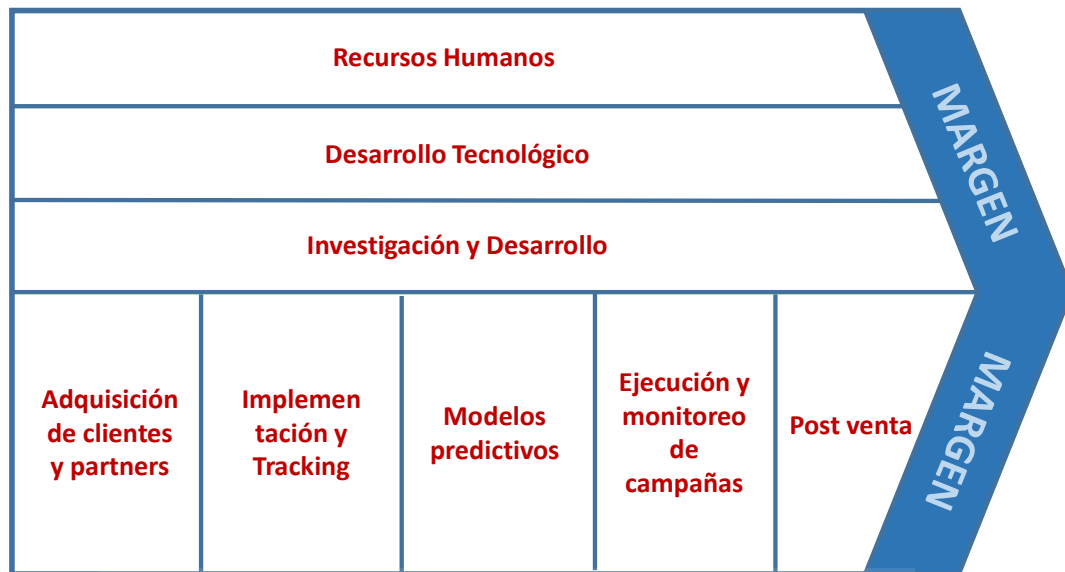


Gráfico 4: Cadena de valor del proyecto

#### Actividades de soporte

- Recursos humanos:** La actividad de recursos humanos yace principalmente en seleccionar, contratar y mantener motivados a los recursos necesarios para garantizar la continuidad de las operaciones con nivel de excelencia de clase mundial. Dada la complejidad técnica de muchas de las tareas primarias de esta cadena de valor, esta actividad es de vital importancia para el éxito del proyecto. Esta tarea será realizada por el gerente del proyecto, con un costo salarial de 3 mil dólares por mes (costo empresa). A su vez, se estipula el costo de la dotación inicial en 9 mil dólares por mes (costo empresa).
- Desarrollo Tecnológico:** La tecnología utilizada para soportar las operaciones posee un impacto crítico en el resultado del negocio. Su disponibilidad constante debe estar garantizada las 24 horas del día y su flexibilidad y robustez deben permitir al negocio crecer de forma sostenida, soportando altos niveles de carga de procesamiento y tiempos de respuesta muy rápidos. Para esta actividad se dispondrá de un equipo de 2 personas, con un costo empresa de 4 mil dólares por mes. A su vez, se estipula gastar 500 mil dólares en el primer año de operaciones en infraestructura virtual de primera calidad.

- **Investigación y Desarrollo:** Las actividades de investigación y desarrollo se focalizarán en buscar constantes mejoras en los modelos matemáticos predictivos y en la tecnología que se utiliza para entrenarlos. Ante la inexistencia de competidores con productos similares, la innovación toma un papel preponderante en el proceso de mejora continua del producto.

### **Actividades Primarias**

- **Adquisición de Clientes / Data-partners:** Las actividades de ventas están principalmente orientadas a conseguir nuevos clientes. Cada nuevo cliente permite incorporar más datos a los modelos matemáticos. Si bien al comienzo del proyecto esta tarea será realizada por el gerente directamente, luego de sexto mes, se incorporará el primero de los recursos comerciales, con un costo empresa de 1.500 dólares.
- **Implementación y tracking:** La actividad de implementación está enfocada a guiar y acompañar a los clientes sobre cómo instalar la herramienta de tracking en sus sitios para que esta alimente con la información correcta a los modelos matemáticos. Esta actividad es de crucial importancia, ya que la información recabada es la que se utilizará para correr las campañas. Esta tarea será realizada por el recurso comercial, asistido por el analista de producto y, eventualmente, alguno de los recursos técnicos.
- **Ejecución de los modelos predictivos:** Una vez recabada la información de comportamiento de los usuarios en los nuevos sitios de los clientes, es necesario ejecutar los modelos y entrenarlos con los nuevos datos para comenzar las predicciones para el nuevo cliente y mejorar la precisión de las predicciones hechas para el resto de los clientes. Esta actividad la realizará el analista de producto, que tiene un costo empresa de 2 mil dólares por mes.
- **Ejecución y monitoreo de campañas:** Con los modelos entrenados

correctamente y habiendo relevado previamente los objetivos buscados por el cliente, se corren la campañas de *display*, se monitorean los resultados y se realizan acciones correctivas y/o de optimización para maximizar el objetivo perseguido por el cliente. Esta actividad es realizada por analista de producto y en conjunto con el analista comercial.

- **Post venta:** La actividad de post-venta está enfocada principalmente a hacer que los clientes inviertan cada mes más a través de la plataforma y, de esta forma, agrandar el negocio. También se ofrece asesoramiento sobre la utilización de la plataforma y demás gestiones comercial adicionales. Esta tarea será llevada a cabo por el analista comercial.

#### 4.4.2. Análisis de costos

Los costos de actividades se encuentran relacionados principalmente al costo de los empleados que participan de la actividad y, además, de las herramientas de soporte necesarias para llevarlas a cabo.

En la sección 7.2 se analizan los costos en profundidad, y su impacto en el proyecto. También en el Anexo 2 se puede apreciar la evolución mensual de los mismos a largo de los primeros 3 años de proyecto.



## 5. Balance entre factores internos y externos

Luego de haber analizado los aspectos externos e internos del proyecto, resulta interesante realizar un balance final entre las fortalezas y debilidades de la empresa, con las oportunidades y amenazas del ambiente en el cual se comercializará el servicio.

Para este último análisis vamos a utilizar la matriz FODA, y la complementaremos con la matriz de desarrollo de Igor Ansoff<sup>16</sup>

Se seleccionaron los aspectos más relevantes para el modelo de negocios propuesto, se los ponderó de acuerdo a su importancia y se les asignó un valor entre -5 (menos favorable) y 5 (más favorable).

### 5.1. Variables Externas

Variables Externas	Valor	Pond	Valor Final
Competencia	0	30%	0.0
Acceso a <i>data-partners</i>	5	30%	1.5
Marco regulatorio	4	20%	0.8
Adopción	5	20%	1.0
<b>Total</b>			<b>3.3</b>

#### 5.1.1. Productos sustitutos / competidores

Si bien actualmente solo hay un competidor en la región (HeadWay), es posible que alguna plataforma que brinda este servicio en USA quiera ingresar a la región en el corto/mediano plazo. Valor 0; Ponderación: 30%

#### 5.1.2. Disponibilidad de datos de calidad

La adquisición de buenos *data-partners* es de primordial importancia para alimentar los modelos predictivos. Actualmente en la región los grandes sitios de *e-commerce* no le confían a HeadWay los datos de comportamiento de sus usuarios. Valor: 5; Ponderación: 30%

<sup>16</sup> (Dvoskin 2004)

### 5.1.3. Marco Regulatorio

Si bien en algunos países de Europa se está empezando a regular el acceso de datos de los usuarios a través de cookies, es altamente improbable que esto suceda en la región. Valor 4; Ponderación 20%

### 5.1.4. Adopción de la tecnología

Como se mostró anteriormente los *advertisers* están volcando cada vez más presupuesto a los medios digitales y, a su vez, dentro de los medios digitales, la participación de compra programática de display es cada vez mayor. Valor: 5; Ponderación: 20%

## 5.2. Variables Internas

Variables Internas	Valor	Pond	Valor Final
Plataforma Tecnológica	5	30%	1.5
Recursos Humanos	2	20%	0.4
Producto	5	30%	1.5
Fuerza Comercial	0	20%	0.0
<b>Total</b>			<b>3.4</b>

### 5.2.1. Plataforma Tecnológica:

Los sistemas y la plataforma tecnológica está probada, es robusta, escalable y flexible. Valor: 5, Ponderación: 30%

### 5.2.2. Recursos Humanos:

Si bien los recursos técnicos son idóneos y son un gran diferencial en el mercado de la región, la estructura comercial todavía no está completa. Valor 2, Ponderación: 20%

### 5.2.3. Producto:

El producto ha demostrado excelentes resultados, diferenciándose ampliamente del desempeño estándar del mercado. A su vez, el acceso a la información de Despegar le da una ventaja competitiva muy importante. Valor: 5; Ponderación: 30%

### 5.2.4. Fuerza Comercial

Si bien la fuerza de ventas no ha sido desarrollada, el conocimiento del mercado de *e-commerce* que los responsables del proyecto poseen y el contacto personal con la mayoría de los actores importantes de este ecosistema parecen ser suficientes para cumplir los primeros objetivos comerciales. Valor 0; Ponderación: 20%

### 5.3. Análisis FODA

Luego de analizar las variables arriba citadas, el proyecto se sitúa en el cuadrante superior izquierdo:

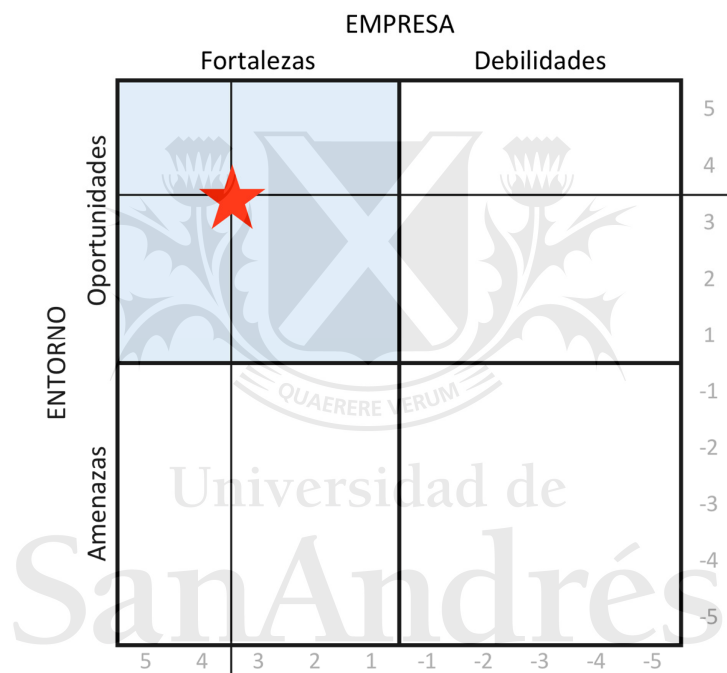


Gráfico 5: Matriz FODA

Esto implica que tenemos un proyecto fuerte en un entorno/mercado con oportunidades, lo que sugiere una **estrategia de expansión** para hacer crecer el negocio.

### 5.4. Matriz de Ansoff

El mismo análisis nos posiciona dentro de la matriz de Ansoff en el cuadrante análogo:

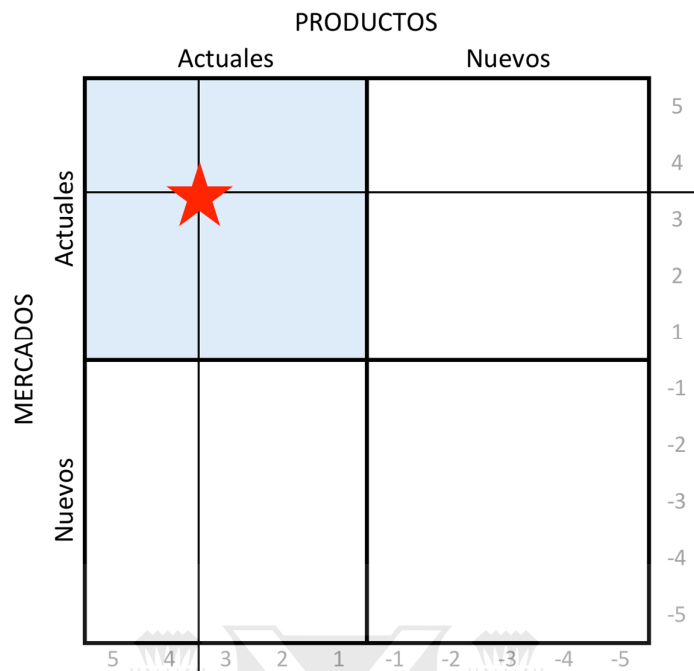


Gráfico 6: Matriz de Ansoff

De esta última matriz se deduce que Latinoamérica es un mercado propicio para nuestro producto, lo que sugiere una **estrategia de penetración**, a través de **una mayor exposición del producto y con un precio por debajo de la media del mercado**, con el objetivo maximizar la cantidad de clientes en el corto plazo.

Luego de haber analizado los aspectos internos del proyecto, el contexto de la región donde se lo quiere realizar y la relación entre ambos, se puede concluir que no solo **las condiciones son favorables para su realización** sino que hay una **importante oportunidad de negocio** y que, por consiguiente vale la pena proseguir con el análisis del mercado target.

## 6. Mercado Target

Tal como se estableció en el punto 3.1, los advertisers latino americanos invierten aproximadamente 1.150 millones de dólares por año en campañas de display.

De este mercado potencial, se establece como meta del proyecto alcanzar una participación de mercado del 5%, definiendo el **mercado target en 57 millones de dólares** de gasto anual administrado:

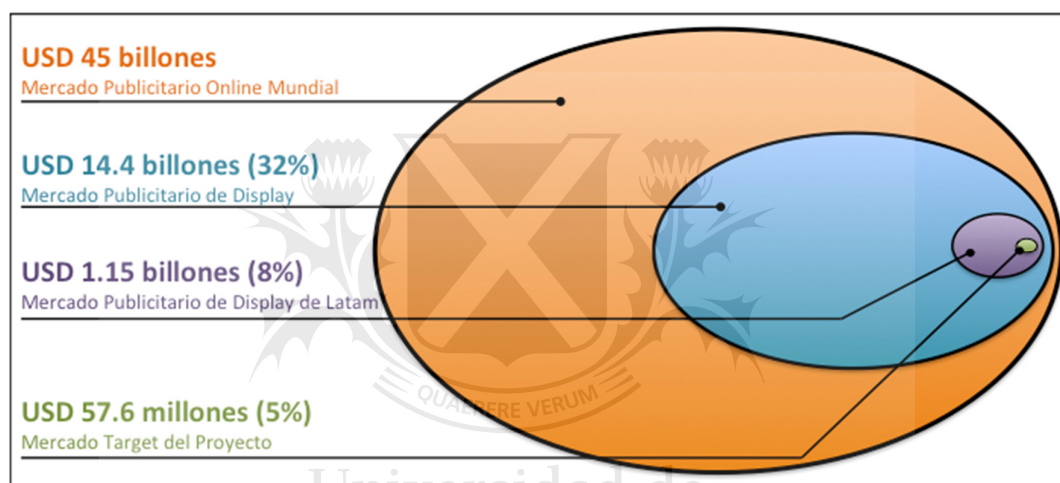


Gráfico 7: Mercado target del proyecto

Cabe destacar que la industria de publicidad online viene mostrando, ininterrumpidamente por los últimos 5 años, un crecimiento interanual de aproximadamente 15% (Ver Gráfico 20)

### 6.1. Posicionamiento del producto

Con una industria focalizada al perfeccionamiento de las herramientas y plataformas de *remarketing*, se ha generado un gran déficit en el soporte tecnológico para la adquisición de nuevos clientes, impidiendo a los *advertisers* invertir más dinero en medios digitales.

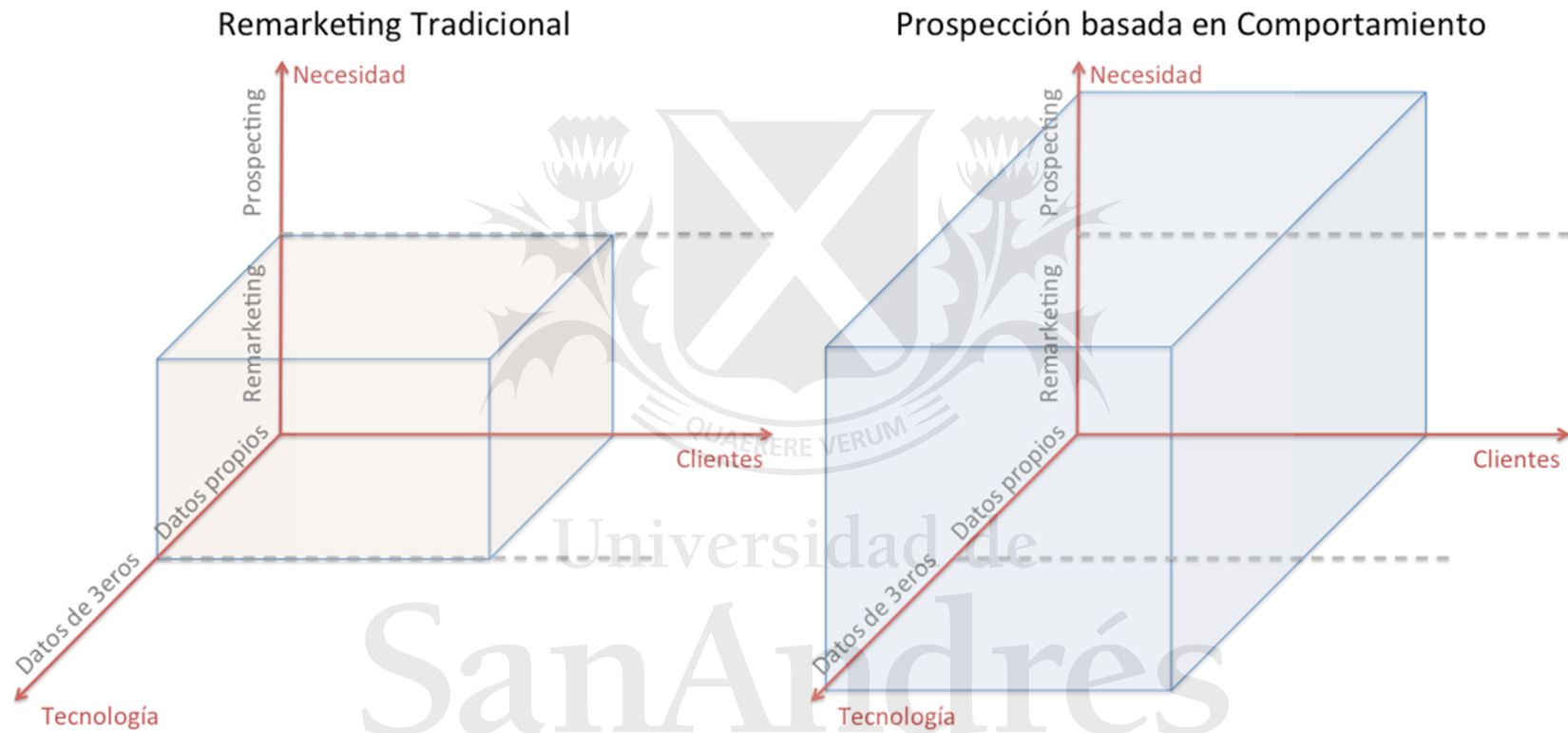


Gráfico 8: Matriz de Abell: Posicionamiento propuesto para el producto versus remarketing

Este producto ataca esa necesidad con una tecnología que si bien es innovadora, se basa en principios conocidos por los *advertisers* (ya que se basa en los conceptos del *remarketing*, pero con datos de terceros), lo que evita la necesidad de “evangelización” de la industria y no implica un cambio radical para las empresas.

Tal como lo demuestra el diagrama de Abell (Ver Gráfico 8), se buscará posicionar el producto al mismo segmento de clientes que hoy está consumiendo las herramientas de *remarketing*.

El gran **diferencial en su posicionamiento** radica en cubrir la gran necesidad insatisfecha de los *advertisers*: **la prospección de nuevos clientes**.

## 6.2. Estrategia de entrada

Para alcanzar las metas de participación de mercado, se priorizarán los esfuerzos comerciales en dos micro-segmentos de clientes:

### 6.2.1. Los Top Advertisers

Haciendo un paralelismo con el mercado americano, donde los top 100 *advertisers* concentran aproximadamente el 45% del gasto total en publicidad online<sup>17</sup>, resulta interesante focalizar esfuerzos en este grupo de pocos anunciantes, pero con mucho volumen de inversión.

A su vez, con el objetivo de conseguir *data-partners* de calidad, es importante que las marcas de primera línea participen del proyecto, ya que los datos de sus clientes ayudaran a mejorar la precisión de los modelos predictivos.

Este grupo chico de anunciantes **será el único objetivo comercial del proyecto durante el primer año de operación**. Ver planificación mensual en el Anexo 2.

### 6.2.2. Agencias de Publicidad Online

El segundo segmento sobre el que se intentará posicionar el producto es el de agencias publicitarias. Consiguiendo que las agencias utilicen el producto propuesto para gestionar las campañas de sus clientes, se alcanzara de forma

---

<sup>17</sup> (Advertising Age 2014)

más rápida una cobertura mayor de clientes de porte medio y chico, minimizando los esfuerzos comerciales.

Solo se atacará este segmento a partir del segundo año de operación. Ver planificación mensual en el Anexo 2.





## 7. Análisis económico y financiero

### 7.1. Monetización del modelo de negocio

El proyecto planea tener dos líneas principales de ingresos:

#### 7.1.1. Ejecución de campañas de display

Los clientes, luego de haber implementado la herramienta de *tracking* en su sitio, confían la ejecución de sus campañas de display a través de nuestra plataforma que, en función de la información recabada, elegirá de forma automática las creatividades que va a mostrar, con el fin de maximizar la rentabilidad del cliente.

Por este servicio se cobrará un honorario del **15% del monto invertido** en las campañas gestionadas. Con esto se busca fomentar la rápida adquisición de clientes que implementen el sistema de tracking, para contar con más información para entrenar los modelos matemáticos.

Cabe destacar que en el mercado se cobra entre un 20 y 22% el servicio de gestión de campañas de remarketing (sin hacer prospección).

**A partir del segundo año, se comenzará a ofrecer este servicio a las agencias**, para que estas lo revendan a sus clientes, que generalmente son de menor porte, con el objetivo de desarrollar el canal de distribución del producto de forma rápida y económica. Aprovechando que las agencias poseen un conocimiento más profundo sobre estas plataformas, se les dará un soporte comercial más limitado, **y se les cobrará un 12.5%** para permitirles mantener un margen de aproximadamente un 10% sin subir el precio final de su servicio.

#### 7.1.2. Comercialización de audiencias

Por otro lado, en base a la información precalculada por los modelos matemáticos, se disponibilizarán audiencias de intención de compra de diferentes rubros para poder ser utilizadas por terceros en otras plataformas de compra programática. Estas audiencias se cobrarán por cantidad de usuarios a un precio de **80 centavos de dólar cada cien usuarios únicos**.

De esta forma, aquellos *advertisers* que deseen comprar audiencias de potenciales compradores de, por ejemplo, productos financieros, podrán hacerlo sin necesidad de implementar el sistema de *tracking* en sus sitios.

## 7.2. Análisis de costos

El proyecto de negocio está planteado de forma tal que únicamente se inviertan recursos en aquellas tareas que se consideren *core* al negocio, subcontratando todas las tareas satelitales que no agreguen valor al mismo. Es consecuencia de esto que el impacto de los costos fijos en la operación sea mínimo.

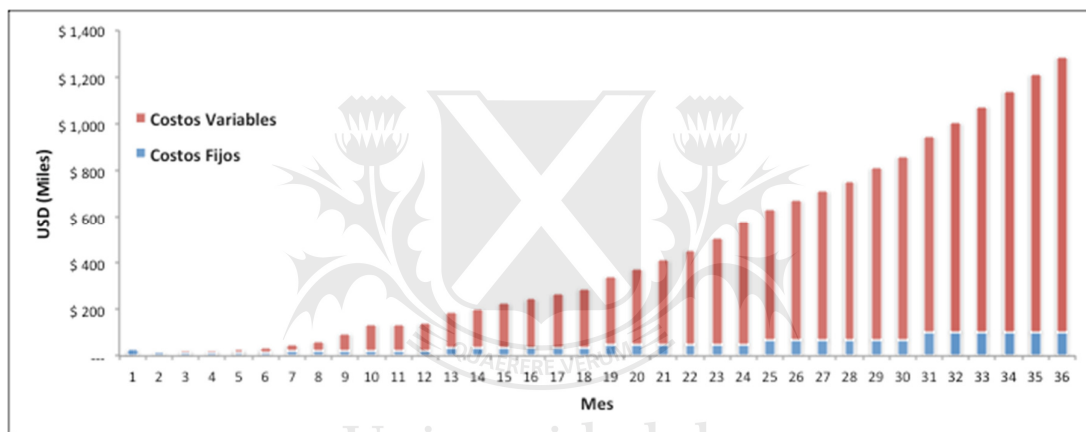


Gráfico 9: Evolución de los costos para los primeros 36 meses

## 7.3. Costos Fijos

Los costos fijos están principalmente destinados cubrir el costo de los recursos humanos. **El equipo** comenzará con una dotación de 4 recursos, con tres perfiles diferentes:

- **1 Gerente del proyecto:** 3.000 dólares por mes;
- **2 Desarrolladores:** 2.000 dólares por mes cada uno;
- **1 Analista de producto senior:** 2.000 dólares por mes.

A este equipo se sumara un recurso comercial a partir del séptimo mes:

- **1 Analista comercial:** 1.500 dólares por mes.

A medida que el proyecto lo requiera, se irán sumando integrantes a cada uno de los 4 equipos. Para la planificación de costos también se tuvo en cuenta un ajuste por inflación cada 6 meses.

Adicionalmente a los recursos humanos, también se planificó un gasto inicial de comienzo de operaciones de 15.000 dólares y, luego de 5.000 dólares mensuales para sustentar los espacios y equipamientos de trabajo y, por último, se alocó un presupuesto inicial de 3.000 dólares para contratar servicio de consultoría legal y contable que, luego, generará un costo recurrente de 1.000 dólares mensuales.

De esta forma, la evolución mensual de los costos fijos se planificó según el siguiente gráfico:

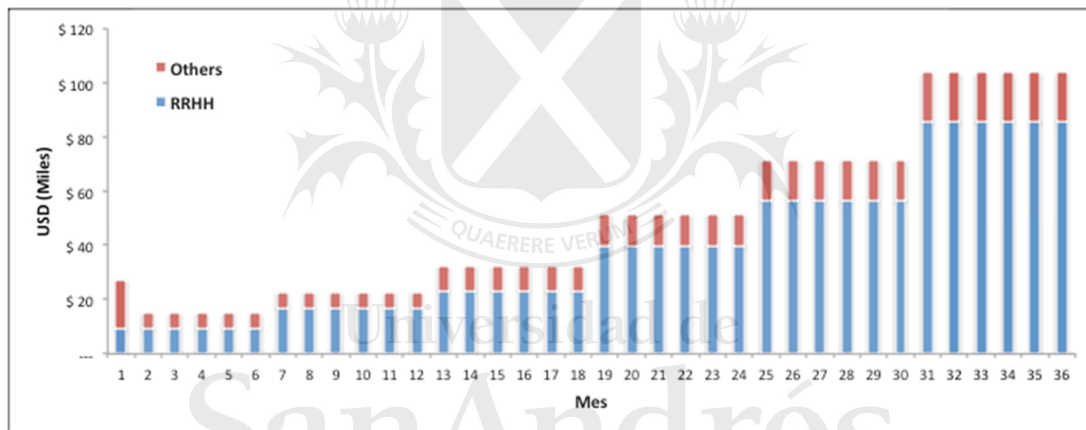


Gráfico 10: Evolución de los costos fijos para los primeros 36 meses.

#### 7.4. Costos Variables

Los costos variables también se pueden separar en dos grandes grupos: los costos asociados con la compra de información de comportamiento de usuarios utilizada para comercializar audiencias a terceros (Ver capítulo 7.1.2 Comercialización de audiencias) y los costos asociados a la operación de la plataforma. A continuación se puede apreciar la evolución planificada de ambos:

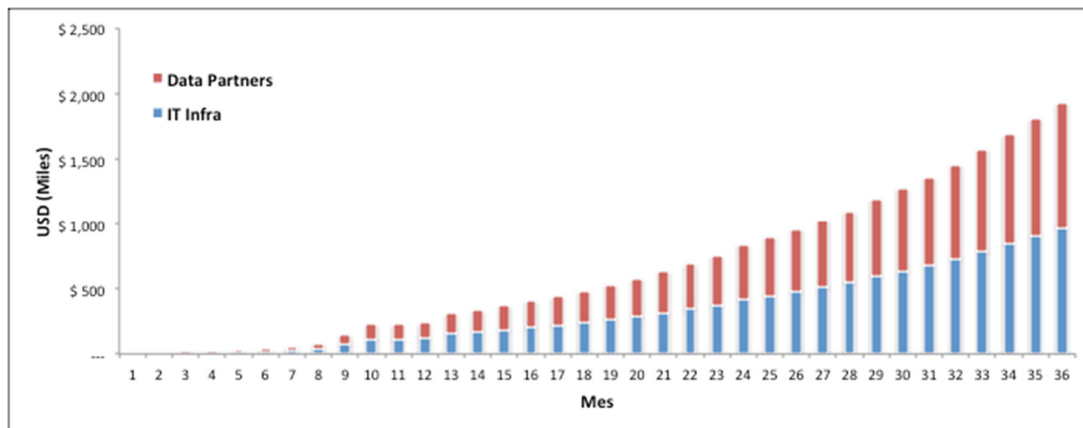


Gráfico 11: Evolución de los costos variables para los primeros 36 meses.

#### 7.4.1. Costos de Data Partners

Estos costos son los resultantes de la comercialización de audiencias de intención de compra que para ser utilizadas por terceros en otras plataformas de compra programática. **Por cada audiencia de usuarios únicos comercializada, se le pagará al sitio que haya contribuido con el usuario un 40% del precio de venta**, o sea 32 centavos de dólar por cada cien usuarios únicos vendidos.

#### 7.4.2. Costos de Operación

Los costos de operación son el resultado de tres conceptos:

##### **Infraestructura y Capacidad de Procesamiento**

Los modelos matemáticos que motorizan la inteligencia de segmentación de audiencia serán procesados sobre máquinas virtuales *hosteadas* en servidores virtuales en Amazon. Este servicio contempla tanto **la capacidad de almacenamiento como la de procesamiento** flexible que permitirá escalar a medida que el proyecto crezca en envergadura. Se planificó un costo inicial de 5.000 dólares.

##### **DSP**

Se utilizará como herramienta para poder participar de las subastas y, en consecuencia, poder **comprar inventario de impresiones** en todos los *AdExchange* disponibles. Este costo es un 10% del precio pagado por el inventario comprado.

### **Dynamic Creative Optimization (DCO)**

Esta herramienta **crea y almacena los banners** que serán utilizados cada vez que se gane una subasta. Posee tecnologías que permiten hacer que los **banners** tengan contenido dinámico como precios y cantidades. Este costo es un 3% de la inversión realizada.

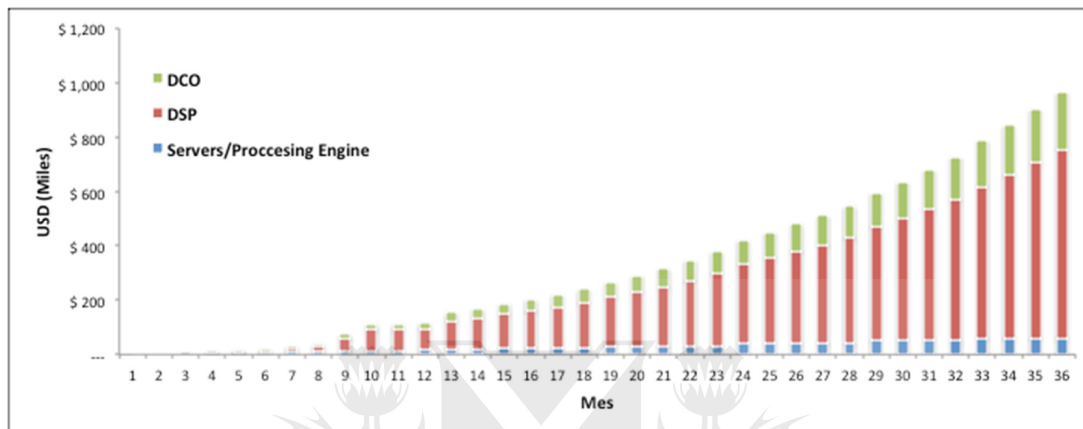


Gráfico 12: Evolución de los costos de operación para los primeros 36 meses.

## **7.5. Proyección de Ingresos**

El plan establece alcanzar el objetivo del 5% de participación de mercado al final del tercer año. Durante el primero, mientras se consigue un producto robusto, el negocio se orientará a buscar clientes grandes y estratégicos, que permitan entrenar los modelos correctamente. En esta línea, no se estipula trabajar con agencias hasta el segundo año y, además, tampoco se pretende explotar la segunda línea de negocios (comercialización de audiencias) hasta el mes 13.

A continuación se detalla el plan económico trimestral y anual para los primeros 3 años del proyecto. Para ver el detalle mensual, ver Anexo 2.

		Quarters												Years		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Y1	Y2	Y3
<b>AdSpent Under Management</b>	k\$	---	\$ 100	\$ 750	\$ 2,250	\$ 3,393	\$ 4,516	\$ 6,010	\$ 8,000	\$ 10,156	\$ 12,617	\$ 15,674	\$ 19,472	\$ 3,100	\$ 21,919	\$ 57,920
Clients		---	\$ 100	\$ 750	\$ 2,250	\$ 2,731	\$ 3,635	\$ 4,838	\$ 6,439	\$ 8,175	\$ 10,155	\$ 12,616	\$ 15,673	\$ 3,100	\$ 17,642	\$ 46,619
Agencies		---	---	---	---	\$ 662	\$ 881	\$ 1,173	\$ 1,561	\$ 1,982	\$ 2,462	\$ 3,058	\$ 3,799	---	\$ 4,277	\$ 11,301
<b>Users Tracked</b>	M#	5 M	55 M	94 M	163 M	222 M	272 M	333 M	408 M	462 M	505 M	552 M	603 M	317 M	1235 M	2123 M
<b>+Revenue</b>														<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Campaign Management</b>		---	---	\$ 98	\$ 338	\$ 476	\$ 633	\$ 872	\$ 1,161	\$ 1,474	\$ 1,831	\$ 2,275	\$ 2,826	\$ 435	\$ 3,142	\$ 8,405
Clients	k\$	---	---	\$ 98	\$ 338	\$ 410	\$ 545	\$ 726	\$ 966	\$ 1,226	\$ 1,523	\$ 1,892	\$ 2,351	\$ 435	\$ 2,646	\$ 6,993
Agencies	k\$	---	---	---	---	\$ 66	\$ 88	\$ 147	\$ 195	\$ 248	\$ 308	\$ 382	\$ 475	---	\$ 496	\$ 1,413
<b>Audience Marketplace</b>	k\$	---	---	---	---	\$ 46	\$ 109	\$ 261	\$ 624	\$ 915	\$ 1,092	\$ 1,304	\$ 1,557	---	\$ 1,040	\$ 4,868
<b>-Costs</b>																
<b>Data Partners</b>		---	---	---	---	\$ 18	\$ 44	\$ 104	\$ 250	\$ 366	\$ 437	\$ 522	\$ 623	---	\$ 416	\$ 1,947
<b>RRHH</b>		\$ 27	\$ 27	\$ 50	\$ 50	\$ 69	\$ 69	\$ 119	\$ 119	\$ 169	\$ 169	\$ 257	\$ 257	\$ 154	\$ 376	\$ 853
G&A	k\$	\$ 9	\$ 9	\$ 10	\$ 10	\$ 18	\$ 18	\$ 34	\$ 34	\$ 39	\$ 39	\$ 63	\$ 63	\$ 39	\$ 104	\$ 205
IT Engineers	k\$	\$ 12	\$ 12	\$ 21	\$ 21	\$ 24	\$ 24	\$ 37	\$ 37	\$ 52	\$ 52	\$ 72	\$ 72	\$ 65	\$ 121	\$ 250
Product	k\$	\$ 6	\$ 6	\$ 14	\$ 14	\$ 16	\$ 16	\$ 27	\$ 27	\$ 42	\$ 42	\$ 60	\$ 60	\$ 40	\$ 86	\$ 205
Sales	k\$	---	---	\$ 5	\$ 5	\$ 12	\$ 12	\$ 21	\$ 21	\$ 35	\$ 35	\$ 61	\$ 61	\$ 10	\$ 65	\$ 193
<b>IT Infra</b>		\$ 5	\$ 33	\$ 138	\$ 343	\$ 506	\$ 662	\$ 871	\$ 1,140	\$ 1,440	\$ 1,780	\$ 2,198	\$ 2,711	\$ 518	\$ 3,179	\$ 8,130
Servers/Processing Engine	k\$	\$ 5	\$ 20	\$ 40	\$ 50	\$ 65	\$ 75	\$ 90	\$ 100	\$ 120	\$ 140	\$ 160	\$ 180	\$ 115	\$ 330	\$ 600
DSP	k\$	---	\$ 10	\$ 75	\$ 225	\$ 339	\$ 452	\$ 601	\$ 800	\$ 1,016	\$ 1,262	\$ 1,567	\$ 1,947	\$ 310	\$ 2,192	\$ 5,792
DCO	k\$	---	\$ 3	\$ 23	\$ 68	\$ 102	\$ 135	\$ 180	\$ 240	\$ 305	\$ 379	\$ 470	\$ 584	\$ 93	\$ 658	\$ 1,738
<b>Others</b>		\$ 30	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 27	\$ 27	\$ 36	\$ 36	\$ 45	\$ 45	\$ 54	\$ 54	\$ 84	\$ 126	\$ 198
Office & supplies	k\$	\$ 25	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 23	\$ 23	\$ 30	\$ 30	\$ 38	\$ 38	\$ 45	\$ 45	\$ 70	\$ 105	\$ 165
Legal & Account Advising	k\$	\$ 5	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 5	\$ 5	\$ 6	\$ 6	\$ 8	\$ 8	\$ 9	\$ 9	\$ 14	\$ 21	\$ 33
<b>Quarter EBITDA</b>		(\$62)	(\$78)	(\$108)	(\$73)	(\$99)	(\$60)	\$ 3	\$ 241	\$ 368	\$ 492	\$ 548	\$ 738	(\$321)	\$ 84	\$ 2,146
<b>Accumulated EBITDA</b>		(\$62)	(\$140)	(\$248)	(\$321)	(\$420)	(\$480)	(\$477)	(\$237)	\$ 132	\$ 623	\$ 1,172	\$ 1,909	(\$321)	(\$237)	\$ 1,909

Gráfico 13: Proyección económica trimestral y anual del proyecto de negocio.

## 7.6. Análisis financiero del proyecto

### 7.6.1. Punto de flujo de caja positivo

Tal como se puede ver en el flujo de caja mensual (ver Anexo 2), se puede apreciar que el flujo de caja del proyecto se vuelve positivo en el mes 21:

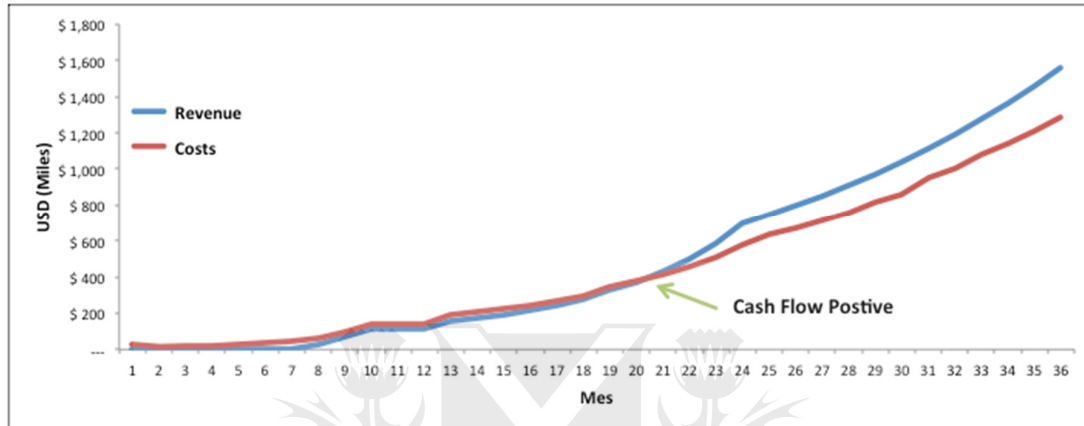


Gráfico 14: Punto de flujo de caja positivo

### 7.6.2. Punto de Equilibrio

De la misma forma, el punto de equilibrio operativo del proyecto será en el mes 27:

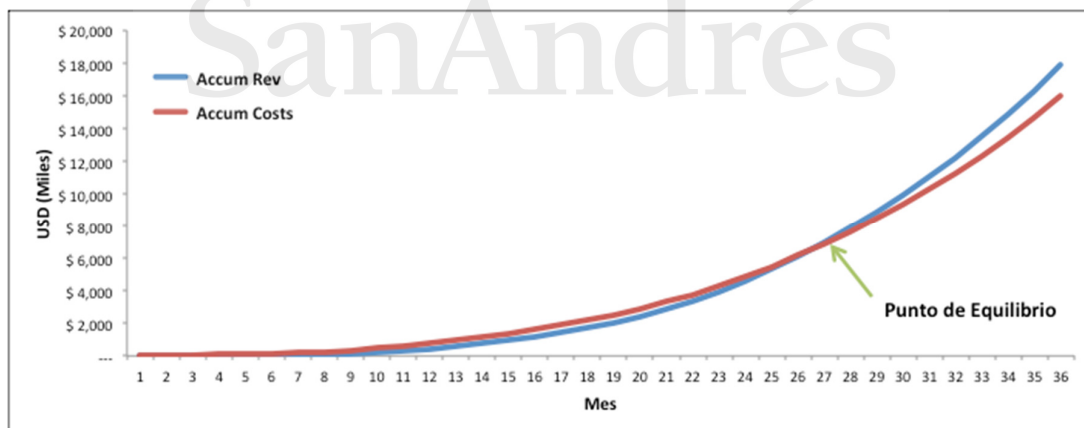


Gráfico 15: Punto de equilibrio.

## 7.7. Inversión Inicial requerida

La inversión inicial requerida para solventar el proyecto hasta el punto de autosustentación económica (mes 21) es de **500 mil dólares**. Con esta

inversión se podrán cubrir todos los costos estipulados en el plan.

Se obtendrá esta suma en una primera ronda de inversión (serie A), por la que se entregará un porcentaje del patrimonio de la empresa.

Con esta inversión inicial se puede observar el siguiente flujo de caja del proyecto (valores expresados en miles de dólares):

	0	Y1	Y2	Y3
<b>Capital</b>	\$ 500			
<b>Revenue</b>		\$ 435	\$ 4,182	\$ 13,273
<b>Costs</b>		\$ 756	\$ 4,097	\$ 11,128
<b>CashFlow</b>	<b>(\$500)</b>	<b>(\$321)</b>	<b>\$ 84</b>	<b>\$ 2,146</b>
<b>Accum CashFlow</b>	<b>(\$500)</b>	<b>(\$821)</b>	<b>(\$737)</b>	<b>\$ 1,409</b>

Gráfico 16: Cashflow acumulado del proyecto considerando la inversión inicial.

### 7.7.1. VAN y TIR del proyecto

Debidos a los riesgos implícitos en cualquier proyecto tecnológico en la región de Latinoamérica, se optó por tomar una tasa de descuento del 25%.

Con esta tasa y, basado en el flujo de fondos arriba mencionado, el **Valor Actual Neto del proyecto es de 396 mil dólares.**

A su vez, la **Tasa Interna de Retorno** para los flujos fondos expuestos es del **45%**.

### 7.7.2. Recupero de la Inversión

Del mismo flujo también surge que el **período de recupero de la inversión** inicial es aproximadamente 3 años, más precisamente **30 meses.**



## 8. Equipo

### 8.1. Localización del equipo

El equipo estará, primeramente, basado en Buenos Aires, debido principalmente a:

- 1) la oferta de recursos técnicos calificados es mayor que en cualquier otro país de la región.
- 2) La cercanía a las casas matrices de los dos clientes más importantes: Despegar y MercadoLibre.

Eventualmente, si la atención comercial se imposibilita a la distancia, se considerará la posibilidad de abrir una oficina comercial en San Pablo.

### 8.2. Perfiles

El equipo del proyecto está compuesto, en su etapa inicial, por 4 personas con los siguientes perfiles:

#### 8.2.1. Gerente

Con un amplio conocimiento de la industria publicitaria online y del mercado latino americano, el gerente del proyecto no solo tiene responsabilidades sobre el cumplimiento de plazos y de objetivos proyectados sino que será el responsable de concretar los primeros acuerdos con los sitios de mayor porte que serán de una importancia estratégica para el éxito del proyecto.

#### 8.2.2. Analista de producto

Será el responsable por el diseño funcional de las plataformas y de los modelos matemáticos predictivos utilizados por el motor de la herramienta, en las que se basa el producto. Este recurso tiene formación académica de actuario y un master en econometría estadística.

#### 8.2.3. Desarrollador de sistemas

Los desarrolladores tienen conocimiento en desarrollo de java y tienen experiencia en el manejo de tecnologías de procesamiento distribuido y en *big data* (manejo de bases de datos de gran volumen).

### 8.2.4. Analista comercial

El analista comercial será el encargado de conseguir y mantener la relación comercial con los clientes. Este perfil comenzara a tener participación en el equipo a partir de segundo semestre del proyecto.

### 8.3. Evolución de la dotación

El proyecto propone que la dotación evolucione alrededor de los perfiles arriba descritos, formando de esta manera las cuatro áreas de mayor relevancia de la empresa. A continuación se detalla la planificación de crecimiento en *headcount* de cada área para los primeros seis semestres.

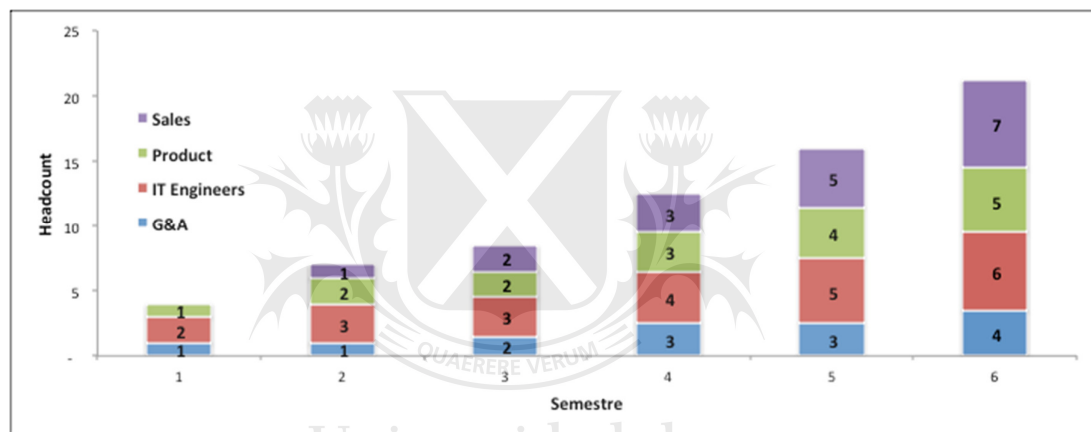


Gráfico 17: Evolución de la dotación para los primeros 6 semestres del proyecto

## 9. Aspectos legales e impositivos

### 9.1. Aspectos Societarios

Para sustentar la operación y contratación de los empleados, se constituirá una sociedad anónima, con jurisdicción en Buenos Aires, Argentina.

A su vez, con el objetivo de poder cobrar el dinero levantado en la primera ronda de inversión, minimizar el impacto impositivo y facilitar el cobro de los servicios en cualquier país de Latinoamérica, se creará también, una sociedad de responsabilidad limitada (LLC) con jurisdicción en Delaware, Estados Unidos.

La sociedad anónima argentina estará sujeta a las siguientes cargas impositivas:

- **Ingresos Brutos: 3%.** Esta es la alícuota correspondiente a una sociedad radicada en la Ciudad de Buenos Aires.
- **IVA: 21%.** Este impuesto alcanza sólo a los servicios ofrecidos a otras empresas radicadas en país.
- **Ganancias: 35%.**

La sociedad de responsabilidad limitada se encuentra exenta de impuestos federales para todo servicio comercializado fuera de los Estados Unidos por extranjeros no residentes.

### 9.2. Patentes

Por el dinamismo de la industria y la constante evolución de los modelos matemáticos predictivos que serán utilizados para brindar el servicio, el patentamiento de los algoritmos no es una posibilidad. No obstante, todos los empleados serán sujetos a un estricto convenio de confidencialidad y no competencia.

### 9.3. Aspectos Legales

No existen aspectos legales y/o regulatorios relevantes a la formación de la compañía.

## 10. Riesgos

Los factores detectados que presentan mayor riesgo son:

### 10.1. Time to Market

Probablemente el factor de riesgo más crítico sea no poder obtener a los sitios de mayor porte (y calidad) como *data partners* por llegar tarde al mercado con la plataforma. Ya sea porque otra empresa lance un producto similar o por que alguna de las plataformas que ya ofrecen algunos servicios similares en otra región intenten entrar al mercado latinoamericano.

### 10.2. Privacidad de la Información

En algunos países de Europa se han comenzado a debatir posibles marcos regulatorios que cuestionan el uso de cookies para guardar información de los usuarios, alegando violaciones a la privacidad. Sin embargo, inclusive en los países más radicales, las medidas requeridas no afectan la operación de la manera que está planteada. De todas formas estas conversaciones no parecerían tener lugar en la agenda de los próximos años de los países de la región.

### 10.3. Nivel de disponibilidad de la tecnología

Debido a la naturaleza del servicio ofrecido, la plataforma tiene que estar disponible las 24 horas del día, los 365 días del año. Para minimizar los riesgos de ocurrencia, se firmará un contrato de prestación de servicio con nivel de disponibilidad garantizado.

### 10.4. Costos de los recursos en Argentina (inflación)

El último factor relevado es el riesgo inflacionario del país donde se encuentra contratada la dotación de la Compañía. La inflación en Argentina tendría un impacto directo sobre los costos de mano de obra y, por consecuencia, en los resultados de la compañía. Si bien se consideró un factor inflacionario en la proyección de costos, el riesgo sigue latente.

## 11. Cronograma de ejecución

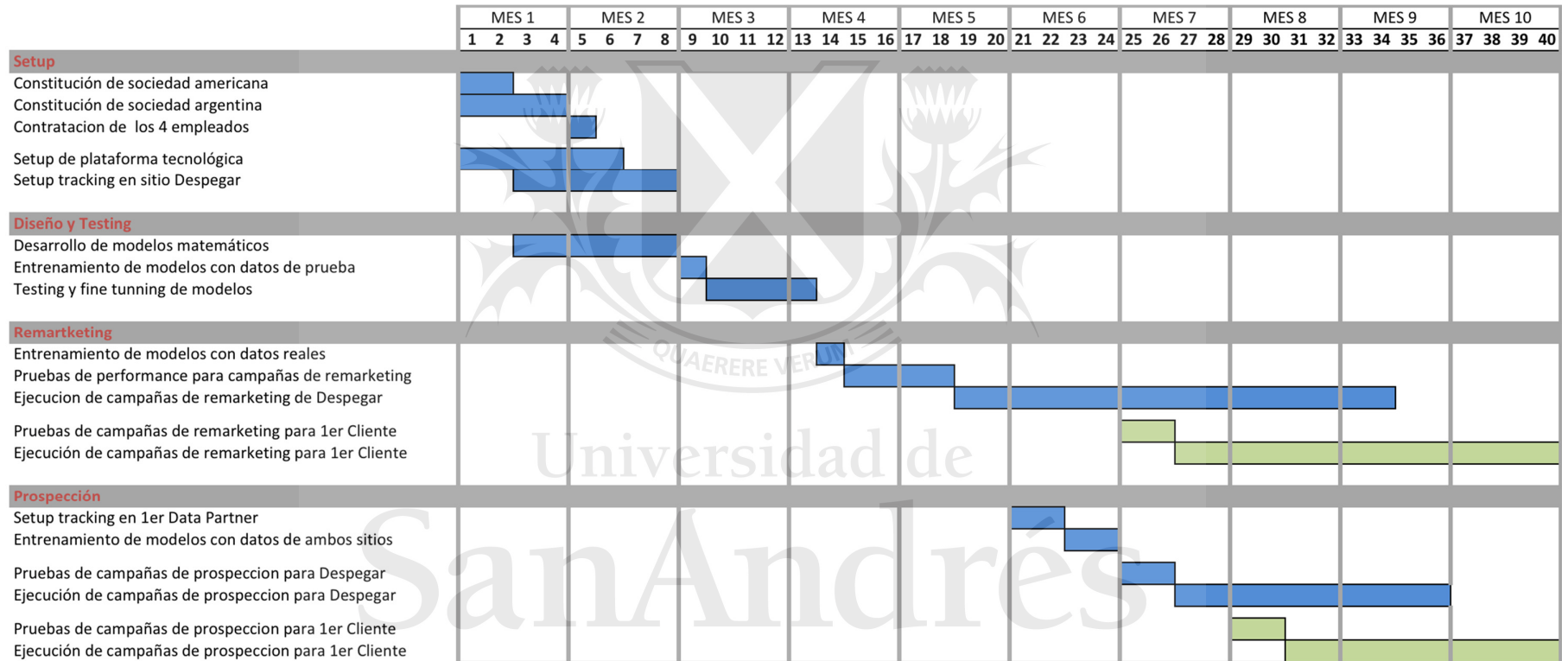


Gráfico 18: Cronograma de ejecución de tareas hasta la primer venta

## 12. Anexos

### Anexo 1: Evolución del ecosistema de publicidad online

Se puede decir que el ecosistema de la publicidad *online*, al igual que la publicidad tradicional, está compuesto por dos actores principales:

- **Advertiser:** Es quien compra un espacio publicitario para anunciar o promocionar el servicio o producto que ofrece.
- **Publisher:** Es el dueño del espacio publicitario que será vendido o alquilado para promocionar un determinado servicio o producto.

Inicialmente los medios digitales no eran muy diferentes de los medios tradicionales (radio, televisión, gráfica, etc.), donde las transacciones se hacían de forma directa entre anunciantes (*advertisers*) y los dueños de los sitios web (*publishers*) y los precios eran establecidos en función de a) la cantidad de personas que tenían contacto con el anuncio (visitas del sitio web); y b) el nivel socio económico del promedio de personas que visitaban el sitio web.

A medida que la industria web fue madurando, los sitios web pudieron acceder a la tecnología necesaria para poder medir mayor cantidad de variables, imponiendo una métrica estándar para definición de tarifas: Costo Por Mil impresiones (CPM).

Este mismo crecimiento de la industria web facilitó el acceso a las plataformas de creación y publicación de contenido a miles de pequeñas empresas y personas particulares que comenzaron a publicar su propio contenido en la web, provocando que el consumo de información, que antes era publicado en pocas fuentes (grandes cadenas de medios locales), ahora esté disponible en miles de sitios alrededor de todo el mundo.

Este nuevo contexto generó la necesidad de un nuevo rol dentro de ecosistema de la publicidad online: un intermediario que facilite a los *advertisers* la compra de impresiones en muchos sitios de forma simple. Es este el momento en que comenzaron a surgir nuevos actores:

Las **Ad Networks** son redes que aglutinan sitios web y disponibilizan las impresiones de sus espacios publicitarios (inventario) a un CPM preestablecido a través de una única plataforma. Además, clasifican este inventario según la “categoría” del sitio para facilitar su comercialización.

Luego, surgieron los **Ad Exchange**, que son tecnologías que acceden a los inventarios de las *Ad Networks* (y de algunos *publishers*) y permiten a los *advertisers* la compra de los mismos a través de un sistema de subastas. En estas plataformas cada vez que un usuario visita una página con un espacio publicitario (una impresión), el *Ad Network* le avisa al *Ad Exchange* y este abre una subasta. Cada *advertiser* hace su oferta y el mejor postor obtiene el derecho de usar ese espacio publicitario con su *banner* (pieza publicitaria, gráfica o de texto). Esta subasta sucede en décimas de segundo y se realiza cada vez que existe una impresión de un anuncio.

Eventualmente, ante la constante búsqueda de mejor performance de algunos *advertisers* orientados a hacer campañas de respuesta directa<sup>18</sup> y la complejidad que poseía el ecosistema de publicidad digital, surgió un nuevo actor denominado **Demand Side Platform (DSP)** que focaliza sus esfuerzos en aplicar inteligencia en la compra de impresiones que realiza el *advertiser* para hacerla más eficiente interactuando, tanto con *Ad Exchanges* como *Ad Networks* e, inclusive, con aquellos *publishers* con los que el *advertiser* tenga acuerdos directos. Análogamente, existe el **Supply Side Platform (SSP)**, que focaliza sus esfuerzos en aplicar inteligencia para maximizar la rentabilidad del inventario de los *publishers*.

---

<sup>18</sup> Las campañas de respuesta directa son aquellas que están orientadas a una acción inmediata del usuario (transacción, registro, completar un formulario, etc)

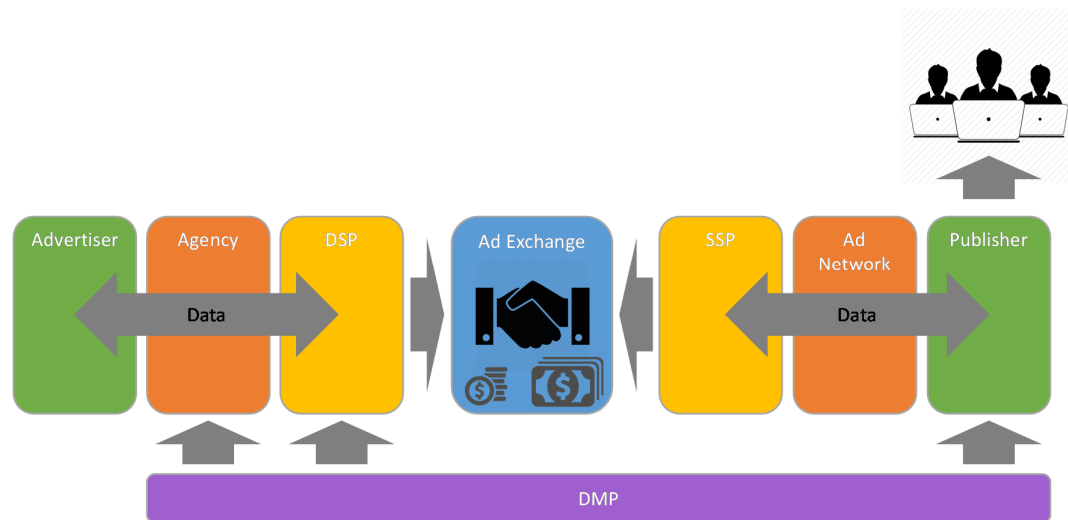


Gráfico 19: Ecosistema tecnológico de la publicidad online

A pesar de su complejidad, este es un ecosistema muy maduro, robusto y ampliamente aceptado por la industria web y por la industria de publicidad.

Este proyecto hará especial foco en la inteligencia utilizada por los *advertisers*, generalmente a través de un DSP, no solo para elegir el inventario y el precio que está dispuesto a pagar sino que también para elegir que producto comunicar y con qué mensaje. Para esto es necesario entender otra tecnología muy utilizada en la publicidad digital: el *remarketing* y las *cookies*.

### **El remarketing y las cookies**

La *cookie* es una herramienta utilizada por un sitio web para guardar información en el navegador del usuario. A medida que este interactúa con el sitio, y sin ninguna advertencia, el sitio web va guardando información, para utilizarla posteriormente.

Una de las aplicaciones de esta herramienta es la publicidad: a cada nuevo usuario se le asigna un identificador unívoco de publicidad y se lo guarda en una *cookie*. Luego, en función del contenido que el usuario haya consumido dentro de este sitio, se va relacionando a este identificador con diferentes audiencias.

La *cookie* permite que, cuando ese usuario esté consumiendo contenido en otro sitio con espacio publicitario (por ejemplo, un diario), el *Ad Exchange*, al momento de abrir la subasta, presente a los DSP el identificador y estos puedan



identificar la audiencia a la que pertenecen y, por lo tanto, puedan definir cuanto pagar por esa impresión y, si llegaran a ganar la subasta, que contenido mostrar en el banner. Esto es conocido como **Remarketing**.

Las campañas de *remarketing* tienen, en promedio, una performance entre 5 y 10 veces mejor que campaña común de anuncios de *display*. Eso quiere decir que si una campaña de *display* obtiene 1 click por cada cien impresiones (conocido como CTR por las siglas de su nombre en inglés: *Click-Through Rate*), las campañas de *remarketing* consiguen entre 5 y 10 clicks. Esta relación se puede extrapolar linealmente al nivel de ventas generadas por las campañas, o sea, entre 5 y 10 veces más ventas.

El potencial de *remarketing* como herramienta para convertir en venta a un usuario que estuvo en un sitio web es muy grande. Por ejemplo, si un usuario entró en MercadoLibre y buscó un par de esquíes, MercadoLibre tiene la posibilidad de “perseguirlo” en otros sitios con un anuncio específico con los mismos esquíes que estuvo viendo, incentivando su compra. Podría, inclusive, definir que como este usuario hizo, además, consultas a varios vendedores al respecto, tiene más posibilidades de comprar que un usuario promedio, por lo que puede estar dispuesto a pagar más por la impresión de este anuncio que antes. A su vez, si el usuario ya compró sus esquíes, MercadoLibre podría usar esta tecnología para ofrecerle productos complementarios, como un casco o unos guantes de esquí.

La única gran limitación de esta tecnología es que basa su inteligencia en el comportamiento que el usuario ha mostrado en el sitio web, lo que limita su potencial a los usuarios existentes y no permite conseguir nuevos clientes.

### **Prospección con datos de terceros**

En los últimos años han surgido algunas plataformas que permiten agregar cierta inteligencia a la compra de impresiones para prospectar nuevos clientes. Estas plataformas se denominan **Data Management Platform (DMP)** y permiten utilizar información de cookies de terceros para segmentar audiencias de usuarios que nunca hayan visitado el sitio del anunciante, facilitando así, la prospección de nuevos clientes. Si bien esta tecnología todavía es muy reciente,

ya ha probado que su performance es superior a las campañas de *display* tradicionales, pero todavía no alcanzan el nivel de las de *remarketing*.

Estas plataformas están orientando sus esfuerzos a establecer un mercado de datos donde los anunciantes puedan comprar las cookies de sitios terceros que crean útiles y, además, vender las propias para generar un ingreso extra por su tráfico.

Sin embargo, la tecnología sobre la que están trabajando plantea una posibilidad mucho más interesante: integrar la información de *cookies* de terceros dentro de los algoritmos utilizados por los DSPs para hacer campañas de *remarketing* sobre usuarios que nunca hayan visitado el sitio del anunciante. Siguiendo el ejemplo del usuario que compró en MercadoLibre sus esquíes, no solo es una oportunidad para MercadoLibre vender productos relacionados, sino que para otros sitios también. Si Despegar.com tuviese la información oportunamente de que este usuario acabó de comprar sus esquíes, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por ofrecerle un paquete turístico a Bariloche?

Si se tiene la información correcta de los sitios adecuados, una plataforma podría analizar las correlaciones de consumo existentes entre usuarios de cada sitio y, en consecuencia, decidir cuál es el mejor producto a mostrar en el próximo espacio publicitario con el que se va a impactar al usuario, maximizando así, las posibilidades de venta y, por consiguiente, las posibilidades encontrar nuevos clientes.

### Anexo 2: Proyección económica mensual del proyecto

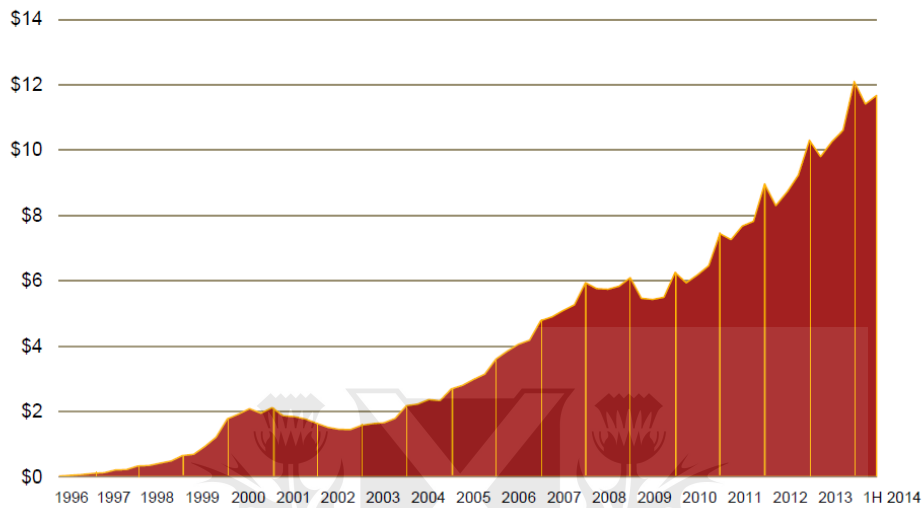
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
<b>AdSpent Under Management</b>	<b>k\$</b>	---	---	---	\$ 5	\$ 20	\$ 75	\$ 100	\$ 200	\$ 450	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 1,025	\$ 1,128	\$ 1,240	\$ 1,364	\$ 1,501	\$ 1,651
Clients		---	---	---	\$ 5	\$ 20	\$ 75	\$ 100	\$ 200	\$ 450	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 825	\$ 908	\$ 998	\$ 1,098	\$ 1,208	\$ 1,329
Agencies		---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	\$ 200	\$ 220	\$ 242	\$ 266	\$ 293	\$ 322
<b>Users Tracked</b>	<b>M#</b>	0 M	0 M	5 M	15 M	18 M	22 M	26 M	31 M	37 M	45 M	54 M	64 M	69 M	74 M	79 M	85 M	90 M	97 M
<b>+Revenue</b>																			
<b>Campaign Management</b>		---	---	---	---	---	---	---	\$ 30	\$ 68	\$ 113	\$ 113	\$ 113	\$ 144	\$ 158	\$ 174	\$ 191	\$ 210	\$ 232
Clients	k\$	---	---	---	---	---	---	---	\$ 30	\$ 68	\$ 113	\$ 113	\$ 113	\$ 124	\$ 136	\$ 150	\$ 165	\$ 181	\$ 199
Agencies	k\$	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	\$ 20	\$ 22	\$ 24	\$ 27	\$ 29	\$ 32
<b>Audience Marketplace</b>	<b>k\$</b>	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	\$ 11	\$ 15	\$ 20	\$ 26	\$ 35	\$ 47
	<b>%</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.0	2.5	3.1	3.9	4.9	6.1
<b>-Costs</b>																			
<b>Data Partners</b>		---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	\$ 4	\$ 6	\$ 8	\$ 11	\$ 14	\$ 19
<b>RRHH</b>		\$ 9	\$ 9	\$ 9	\$ 9	\$ 9	\$ 9	\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 23	\$ 23	\$ 23	\$ 23	\$ 23	\$ 23
G&A	k\$	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6
IT Engineers	k\$	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8
Product	k\$	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5
Sales	k\$	---	---	---	---	---	---	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4
<b>IT Infra</b>		---	---	\$ 5	\$ 6	\$ 10	\$ 17	\$ 26	\$ 39	\$ 74	\$ 113	\$ 113	\$ 118	\$ 153	\$ 167	\$ 186	\$ 202	\$ 220	\$ 240
Servers/Processing Engine	k\$	---	---	\$ 5	\$ 5	\$ 8	\$ 8	\$ 13	\$ 13	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25
DSP	k\$	---	---	---	\$ 1	\$ 2	\$ 8	\$ 10	\$ 20	\$ 45	\$ 75	\$ 75	\$ 75	\$ 103	\$ 113	\$ 124	\$ 136	\$ 150	\$ 165
DCO	k\$	---	---	---	\$ 0	\$ 1	\$ 2	\$ 3	\$ 6	\$ 14	\$ 23	\$ 23	\$ 23	\$ 31	\$ 34	\$ 37	\$ 41	\$ 45	\$ 50
<b>Others</b>		\$ 18	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 9	\$ 9	\$ 9	\$ 9	\$ 9	\$ 9
Office & supplies	k\$	\$ 15	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8
Legal & Account Advisoring	k\$	\$ 3	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2
<b>Quarter EBITDA</b>		(\$27)	(\$15)	(\$20)	(\$21)	(\$25)	(\$32)	(\$48)	(\$31)	(\$29)	(\$23)	(\$23)	(\$28)	(\$35)	(\$32)	(\$33)	(\$27)	(\$21)	(\$12)
<b>Acummulated EBITDA</b>		(\$27)	(\$42)	(\$62)	(\$83)	(\$108)	(\$140)	(\$188)	(\$219)	(\$248)	(\$271)	(\$293)	(\$321)	(\$356)	(\$388)	(\$420)	(\$448)	(\$468)	(\$480)

		19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
<b>AdSpent Under Management</b>	<b>k\$</b>	<b>\$ 1,816</b>	<b>\$ 1,997</b>	<b>\$ 2,197</b>	<b>\$ 2,417</b>	<b>\$ 2,659</b>	<b>\$ 2,924</b>	<b>\$ 3,144</b>	<b>\$ 3,380</b>	<b>\$ 3,633</b>	<b>\$ 3,906</b>	<b>\$ 4,198</b>	<b>\$ 4,513</b>	<b>\$ 4,852</b>	<b>\$ 5,216</b>	<b>\$ 5,607</b>	<b>\$ 6,027</b>	<b>\$ 6,479</b>	<b>\$ 6,965</b>
	Clients	\$ 1,462	\$ 1,608	\$ 1,768	\$ 1,945	\$ 2,140	\$ 2,354	\$ 2,530	\$ 2,720	\$ 2,924	\$ 3,143	\$ 3,379	\$ 3,633	\$ 3,905	\$ 4,198	\$ 4,513	\$ 4,851	\$ 5,215	\$ 5,606
	Agencies	\$ 354	\$ 390	\$ 429	\$ 472	\$ 519	\$ 571	\$ 613	\$ 659	\$ 709	\$ 762	\$ 819	\$ 881	\$ 947	\$ 1,018	\$ 1,094	\$ 1,176	\$ 1,264	\$ 1,359
<b>Users Tracked</b>	<b>M#</b>	104 M	111 M	119 M	127 M	136 M	145 M	150 M	154 M	159 M	163 M	168 M	173 M	179 M	184 M	190 M	195 M	201 M	207 M
<b>+Revenue</b>																			
<b>Campaign Management</b>		<b>\$ 264</b>	<b>\$ 290</b>	<b>\$ 319</b>	<b>\$ 351</b>	<b>\$ 386</b>	<b>\$ 424</b>	<b>\$ 456</b>	<b>\$ 490</b>	<b>\$ 527</b>	<b>\$ 567</b>	<b>\$ 609</b>	<b>\$ 655</b>	<b>\$ 704</b>	<b>\$ 757</b>	<b>\$ 814</b>	<b>\$ 875</b>	<b>\$ 940</b>	<b>\$ 1,011</b>
	Clients	\$ 219	\$ 241	\$ 265	\$ 292	\$ 321	\$ 353	\$ 380	\$ 408	\$ 439	\$ 472	\$ 507	\$ 545	\$ 586	\$ 630	\$ 677	\$ 728	\$ 782	\$ 841
	Agencies	\$ 44	\$ 49	\$ 54	\$ 59	\$ 65	\$ 71	\$ 77	\$ 82	\$ 89	\$ 95	\$ 102	\$ 110	\$ 118	\$ 127	\$ 137	\$ 147	\$ 158	\$ 170
<b>Audience Marketplace</b>	<b>k\$</b>	<b>\$ 63</b>	<b>\$ 85</b>	<b>\$ 113</b>	<b>\$ 151</b>	<b>\$ 202</b>	<b>\$ 271</b>	<b>\$ 287</b>	<b>\$ 305</b>	<b>\$ 323</b>	<b>\$ 343</b>	<b>\$ 364</b>	<b>\$ 386</b>	<b>\$ 409</b>	<b>\$ 434</b>	<b>\$ 461</b>	<b>\$ 489</b>	<b>\$ 518</b>	<b>\$ 550</b>
	<b>%</b>	7.6	9.5	11.9	14.9	18.6	23.3	24.0	24.7	25.4	26.2	27.0	27.8	28.6	29.5	30.4	31.3	32.2	33.2
<b>-Costs</b>																			
<b>Data Partners</b>		<b>\$ 25</b>	<b>\$ 34</b>	<b>\$ 45</b>	<b>\$ 60</b>	<b>\$ 81</b>	<b>\$ 108</b>	<b>\$ 115</b>	<b>\$ 122</b>	<b>\$ 129</b>	<b>\$ 137</b>	<b>\$ 145</b>	<b>\$ 154</b>	<b>\$ 164</b>	<b>\$ 174</b>	<b>\$ 184</b>	<b>\$ 195</b>	<b>\$ 207</b>	<b>\$ 220</b>
<b>RRHH</b>		<b>\$ 40</b>	<b>\$ 40</b>	<b>\$ 40</b>	<b>\$ 40</b>	<b>\$ 40</b>	<b>\$ 40</b>	<b>\$ 56</b>	<b>\$ 56</b>	<b>\$ 56</b>	<b>\$ 56</b>	<b>\$ 56</b>	<b>\$ 56</b>	<b>\$ 86</b>	<b>\$ 86</b>	<b>\$ 86</b>	<b>\$ 86</b>	<b>\$ 86</b>	<b>\$ 86</b>
	G&A	\$ 11	\$ 11	\$ 11	\$ 11	\$ 11	\$ 11	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 21	\$ 21	\$ 21	\$ 21	\$ 21	\$ 21
	IT Engineers	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 24	\$ 24	\$ 24	\$ 24	\$ 24	\$ 24
	Product	\$ 9	\$ 9	\$ 9	\$ 9	\$ 9	\$ 9	\$ 14	\$ 14	\$ 14	\$ 14	\$ 14	\$ 14	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20
	Sales	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20
<b>IT Infra</b>		<b>\$ 266</b>	<b>\$ 290</b>	<b>\$ 316</b>	<b>\$ 344</b>	<b>\$ 376</b>	<b>\$ 420</b>	<b>\$ 449</b>	<b>\$ 479</b>	<b>\$ 512</b>	<b>\$ 548</b>	<b>\$ 596</b>	<b>\$ 637</b>	<b>\$ 681</b>	<b>\$ 728</b>	<b>\$ 789</b>	<b>\$ 844</b>	<b>\$ 902</b>	<b>\$ 965</b>
	Servers/Processing Engine	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60
	DSP	\$ 182	\$ 200	\$ 220	\$ 242	\$ 266	\$ 292	\$ 314	\$ 338	\$ 363	\$ 391	\$ 420	\$ 451	\$ 485	\$ 522	\$ 561	\$ 603	\$ 648	\$ 697
	DCO	\$ 54	\$ 60	\$ 66	\$ 73	\$ 80	\$ 88	\$ 94	\$ 101	\$ 109	\$ 117	\$ 126	\$ 135	\$ 146	\$ 156	\$ 168	\$ 181	\$ 194	\$ 209
<b>Others</b>		<b>\$ 12</b>	<b>\$ 12</b>	<b>\$ 12</b>	<b>\$ 12</b>	<b>\$ 12</b>	<b>\$ 12</b>	<b>\$ 15</b>	<b>\$ 15</b>	<b>\$ 15</b>	<b>\$ 15</b>	<b>\$ 15</b>	<b>\$ 15</b>	<b>\$ 18</b>	<b>\$ 18</b>	<b>\$ 18</b>	<b>\$ 18</b>	<b>\$ 18</b>	<b>\$ 18</b>
	Office & supplies	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15
	Legal & Account Advisoring	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3
<b>Quarter EBITDA</b>		<b>(\$16)</b>	<b>(\$1)</b>	<b>\$ 20</b>	<b>\$ 46</b>	<b>\$ 80</b>	<b>\$ 115</b>	<b>\$ 108</b>	<b>\$ 122</b>	<b>\$ 137</b>	<b>\$ 153</b>	<b>\$ 160</b>	<b>\$ 178</b>	<b>\$ 165</b>	<b>\$ 186</b>	<b>\$ 197</b>	<b>\$ 221</b>	<b>\$ 245</b>	<b>\$ 272</b>
<b>Acummulated EBITDA</b>		<b>(\$496)</b>	<b>(\$497)</b>	<b>(\$477)</b>	<b>(\$432)</b>	<b>(\$352)</b>	<b>(\$237)</b>	<b>(\$128)</b>	<b>(\$6)</b>	<b>\$ 132</b>	<b>\$ 285</b>	<b>\$ 445</b>	<b>\$ 623</b>	<b>\$ 789</b>	<b>\$ 974</b>	<b>\$ 1,172</b>	<b>\$ 1,392</b>	<b>\$ 1,638</b>	<b>\$ 1,909</b>

### 13. Gráficos

Gráfico 20: Evolución de la facturación de la industria mundial de publicidad online

Quarterly revenue growth trends 1996-2014 (\$ billions)



Fuente: (IAB/PwC 2014)

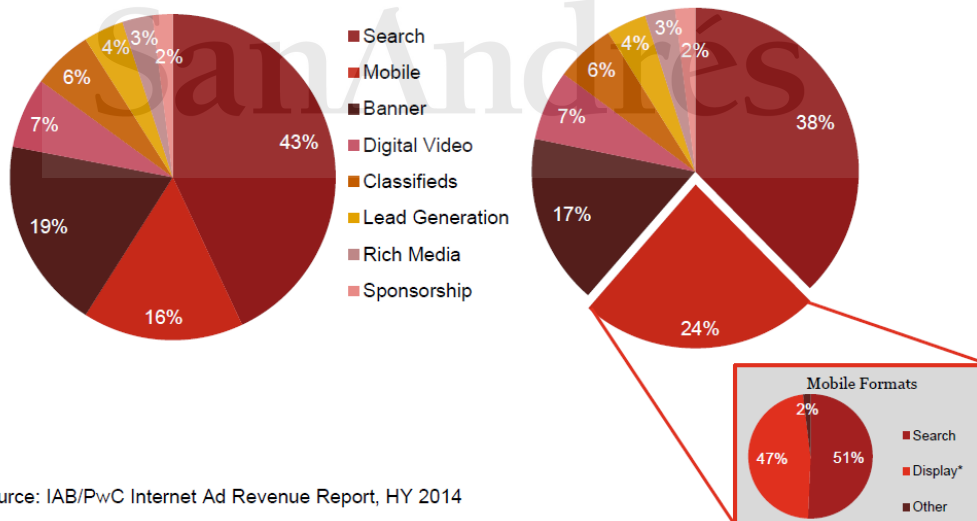
Gráfico 21: Distribución de facturación entre formatos de campañas

Ad formats – Q2 2013

Total - \$10.3 billion\*\*

Ad formats – Q2 2014

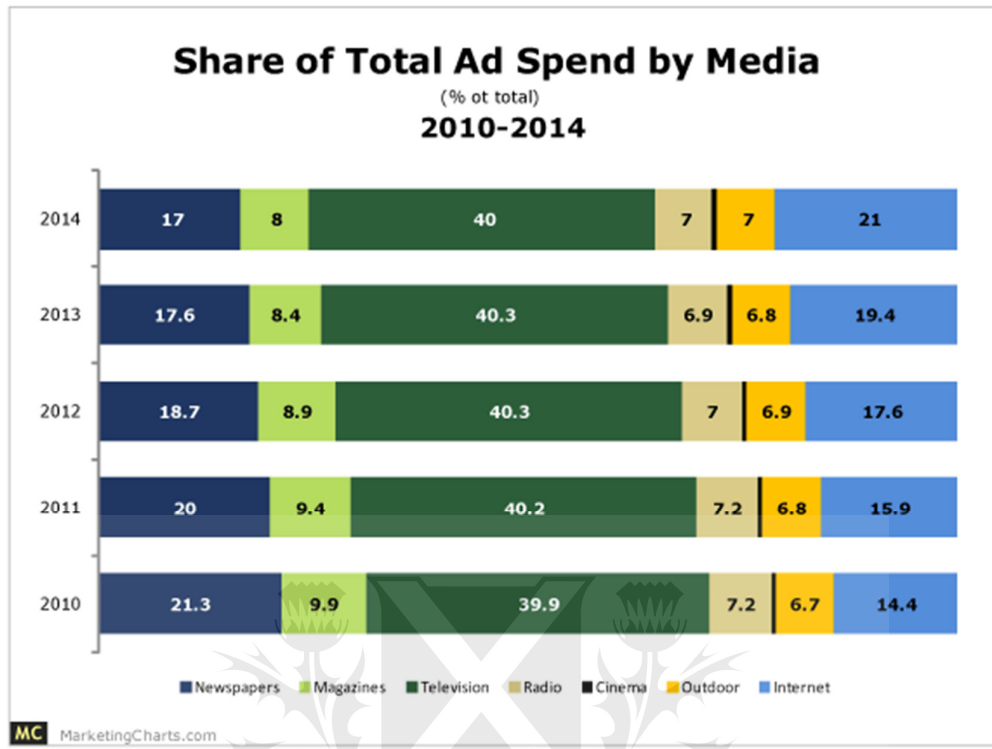
Total - \$11.7 billion\*\*



Source: IAB/PwC Internet Ad Revenue Report, HY 2014

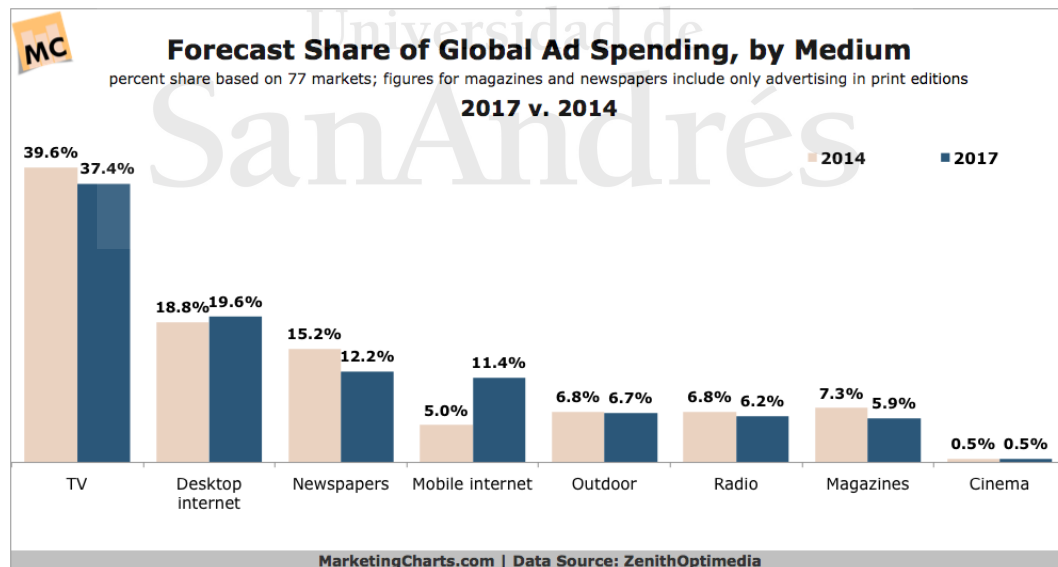
Fuente: (IAB/PwC 2014)

Gráfico 22: Evolución del share de Inversión de Publicidad Mundial



Fuente: (MarketingCharts.com, MarketingCharts.com s.f.)

Gráfico 23: Proyección de share de inversión de publicidad por medio



Fuente: (MarketingCharts.com, MarketingCharts.com 2015)

Gráfico 24: Inversión en Publicidad Online, por Región

**Total Media Ad Spending Worldwide, by Region, 2011-2017**  
billions

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
North America	\$171.0	\$179.1	\$185.3	\$192.5	\$198.5	\$205.5	\$211.8
Asia-Pacific	\$135.9	\$147.5	\$159.1	\$171.1	\$182.7	\$194.6	\$206.4
Western Europe	\$110.1	\$110.3	\$112.5	\$115.2	\$117.5	\$119.8	\$122.0
Latin America	\$30.8	\$34.2	\$37.6	\$42.1	\$46.1	\$50.7	\$54.9
Central & Eastern Europe	\$19.3	\$20.9	\$22.6	\$24.3	\$26.0	\$27.7	\$29.4
Middle East & Africa	\$16.0	\$17.2	\$18.3	\$19.6	\$20.8	\$22.0	\$23.1
<b>Worldwide</b>	<b>\$483.1</b>	<b>\$509.1</b>	<b>\$535.5</b>	<b>\$564.7</b>	<b>\$591.5</b>	<b>\$620.2</b>	<b>\$647.6</b>

Note: includes digital (online and mobile), directories, magazines, newspapers, outdoor, radio and TV; numbers may not add up to total due to rounding  
Source: eMarketer, April 2013

154151 [www.eMarketer.com](http://www.eMarketer.com)

(eMarketer.com 2013)



## 14. Bibliografía y fuentes

Advertising Age. 2014. *AdAge*. 22 de Junio. Último acceso: 8 de Abril de 2015. <http://adage.com/article/news/blue-chip-advertisers-spending-hits-record-109b/293819/>.

Dvoskin, Roberto. 2004. *Fundamentos de Marketing*. Buenos Aires: Granica.

eMarketer.com. 2013. *MarketingLand.com*. 01 de Abril. Último acceso: 27 de 02 de 2015. [http://marketingland.com/?attachment\\_id=42250](http://marketingland.com/?attachment_id=42250).

IAB/PwC. 2014. *Internet Advertising Revenue Report*. IAB.

Internet Live Stats. 2014. *Total Number of Websites*. 1 de Junio. Último acceso: 1 de Marzo de 2015. <http://www.internetlivestats.com/total-number-of-websites/>.

MarketingCharts.com. s.f. *MarketingCharts.com*. Último acceso: 22 de Febrero de 2015. <http://www.marketingcharts.com/wp-content/uploads/2011/12/zenithoptimedia-share-of-total-ad-spend-by-media-2010-2014-dec11.gif>.

—. 2015. *MarketingCharts.com*. Enero. Último acceso: 22 de Febrero de 2015. <http://www.marketingcharts.com/online/how-global-media-advertising-dollars-will-be-spent-in-2017-49285/attachment/zenithoptimedia-share-global-adspend-by-medium-2017-v-2014-dec2014/>.

Peters, Thomas, y Robert Waterman. 1991. *En Busca de la Excelencia*. Buenos Aires: Norma.

Porter, Michael. 1991. *Estrategia Competitiva*. Buenos Aires: Compañía Editorial Continental.

—. 2002. *Ventaja Competitiva*. Buenos Aires: S.L. Grupo Patria Cultural - Alay Ediciones.

Prahalad, Coimbatore Krishnarao, y Gary Hamel. 1995. *Compitiendo por el*



*futuro: estrategia crucial para crear los mercado del mañana.* Buenos Aires: Ariel.

YahooFinance. 2014. «MediaMath Selects Headway Digital As Exclusive Representative in Latin American Region.» *Yahoo Finance*. 16 de Julio. Último acceso: 1 de Marzo de 2015. <http://finance.yahoo.com/news/mediamath-selects-headway-digital-exclusive-140000244.html>.

