



Plan de Negocios de la empresa



Autor: Martín Cumplido Hoyuela

Tutor: Nicolás De Salas Carola

Máster de Creación y Gestión de Empresas Innovadoras con Base Tecnológica 2020-2021

Universitat de Barcelona

Trabajo Final de Master



Resumen:

ODIT viene a revolucionar el mercado de la publicidad e investigación de mercado, es una solución integral para que las marcas puedan conectar directamente con sus consumidores sin tener que pasar por un costoso intermediario. La plataforma que ofrecemos permite medir con precisión campañas multimedios, acceso a cientos de herramientas para encuestar de forma digital a miles de personas, información del mercado actual con múltiples posibilidades de segmentación, levantamiento de insights y tendencias del mercado.

Nuestra empresa es B2B desde el punto de vista de ingresos, ya que nuestros principales clientes serán agencias de medios, agencias de publicidad, marcas y medios. Pero ODIT funcionara como una app de cara al público, las personas se crearán una cuenta y serán recompensadas por la información recabada en segundo plano además de lo que ganen por responder encuestas.

El mercado actual de la publicidad mide cada medio por separado y con herramientas anticuadas, el único medio medido con precisión es el digital y es esta la razón de que el crecimiento en inversión de publicidad digital crezca fuertemente cada año, las marcas necesitan validar su inversiones y aquí radica la propuesta de ODIT, una plataforma vanguardista que genere data confiable y precisa sobre las campañas publicitarias y los medios, para que las marcas puedan tomar decisiones mejores y más rápidas respecto de sus estrategias comerciales.

Palabras Claves:

Key Performance Indicators, B2B, IOS App, Android App, Big Data, Publicidad, Investigación de Mercado, Medios, Agencias, Bases de datos, Monitoreo, Landings,

Lista de Abreviaturas:

KPI: Key performance Indicator

GRP: General Rating Point

OOH: Out of Home

DOOH: Digital Out of Home

CSS: Customer Success and Service

SDK: Software Development Kit



I. Resumen Ejecutivo:	4
1. Conceptos Básicos:.....	4
2. Presentación del Negocio:.....	4
3. Problemas detectados en el Mercado:	7
4. El Equipo (cargos y perfiles):	7
5. Principales previsiones económicas y financieras:.....	8
II. La Empresa	9
1. Presentación de la empresa:	9
2. Misión y Visión:	11
3. Objetivos:	11
4. Aspectos Jurídicos y Legales:.....	12
5. Análisis de recursos y capacidades necesarias:.....	12
III. Análisis Mercado y Competencia:	14
1. Mercado: Investigación Cualitativa y Cuantitativa.....	14
2. Selección del Perfil del Usuario	17
3. Competencias y Sustitutos:	18
IV. Análisis del Entorno:.....	22
1. Pestel Analysis:	22
2. DAFO:.....	25
V. Plan de Marketing	26
1. Branding:	26
2. Distribución:	30
3. Estrategia de promoción y comunicación:	30
4. Modelo de negocios y estrategia de precios:.....	32
5. Sistema de puntos (Odit's):	33
6. Onboarding nuevas marcas:.....	34
7. Customer Journey – Usuarios:.....	34
8. Alianzas:.....	36
VI. Plan Operativo, lanzamiento y expansión:.....	37
1. Planificación:	37
2. RoadMap Año 1, Product Development and Launch:	38
3. Plan de expansión:	41
4. Seguimiento y Evaluación (KPI's):.....	42



5. Monitorización:	44
VII. Plan Económico Financiero:.....	44
1. Inversión necesaria:.....	45
2. Proyecciones de facturación:	46
3. Cuenta de resultados:	46
4. Plan de tesorería:	47
5. Balance:	47
6. Ratio de análisis y rentabilidad de la inversión:	48
7. Plan de financiación:	48
VIII. Consideraciones Finales:	50
1. Salidas potenciales:	50
2. Conclusiones:.....	50
IX. Anexos:.....	51
1. Bibliografía:	51
2. Anexo 1. Inversión en publicidad de medios controlados en España (2020).....	53
3. Anexo 2. Gráfico de inversión publicitaria por empresa en España (2020)	54
4. Anexo 3. Gráfico de inversión publicitaria por Sector en España (2020).....	55



I. Resumen Ejecutivo:

1. Conceptos Básicos:

Big Data se refiere a un conjunto de datos con ciertas características que hacen muy complejo su análisis y gestión para herramientas convencionales, para poder administrar estos datos es necesario un software que pueda recopilar y procesar grandes cantidades de información (entre 30 y 50 Terabytes). Cada día aumentan las empresas que recurren a estas herramientas para mejorar su toma de decisiones, vemos como nuevas soluciones de CRM (Customer Relationship Management) y ERP (Enterprise Resource Planning) son fuertemente demandadas gracias a su capacidad para simplificar la visualización de datos al usar Big Data.

Existen 3 principales ventajas para incorporar herramientas de Big Data en una empresa, la primera hace referencia a la reducción de coste que deriva de las mejores decisiones tomadas en base a estos datos y también al almacenamiento efectivo de estos. El segundo punto es la toma de decisiones más rápida y confiable ya que la información es analizada inmediatamente. La tercera ventaja es la temprana detección de nuevas necesidades de los clientes lo que permite lanzar nuevos productos y servicios al mercado, generando una ventaja sobre la competencia y adelantándose a las tendencias.

User Experience (UX) hace referencia a la forma en la que se siente un usuario al interactuar con una página web, aplicación o plataforma. Toma en cuenta factores como diseño y Customer Journey para determinar cómo se desenvuelven los visitantes en un sistema particular, el objetivo es optimizar la facilidad de uso, aumentar el valor percibido y mejorar la tasa de retención.

2. Presentación del Negocio:

2.1 Pains del mercado:

El mercado de la publicidad se ha volcado fuertemente hacia lo digital, especialmente con el boom del *e-commerce* provocado por la pandemia que impulso a que un 66% de las empresas españolas declare haber aumentado su inversión digital versus el 2019 (AIMC, Audiencias de internet en el EGM, 2021). Las marcas luchan a través de subastas por la atención de los consumidores y sus esfuerzos generan campañas completamente medibles con *KPIs* como tasas de clicks, conversión, VTR, CAC entre otros. Esto ha provocado que medios tradicionales pierdan inversión ya que no ofrecen la misma capacidad de medición y por lo tanto en muchos casos los anunciantes (sobre todo empresas más pequeñas) prefieren no arriesgarse a invertir relativamente a ciegas.

Otro de los problemas de este mercado es la capacidad reducida que tienen las marcas de testear sus creatividades en el target deseado, la gran mayoría de las veces las piezas están listas muy cerca del lanzamiento de la campaña y gestionar un estudio de mercado para validar las piezas ya producidas puede traer más dolores de cabeza que soluciones, al no contar con suficiente tiempo para hacer correcciones. Además, cuando se hacen estos



estudios, tienden a ser *focus groups* por lo tanto se clasifica como cualitativo y no tiene el peso estadístico de un estudio de mercado de mayor envergadura, esto se traduce en que las marcas toman decisiones para campañas de cientos de miles de euros en base a la opinión algunos consumidores no expertos.

2.2 Solución propuesta:

ODIT viene a cambiar estos paradigmas con una propuesta disruptiva, será una plataforma que conectará a las marcas y medios con las personas donde abran 2 grandes secciones:

2.2.1 Recolección de información:

Los usuarios de ODIT tendrán la app descargada en sus móviles, de manera que esta recolecte gran parte de la publicidad que reciben diariamente.

Digital: Se levantará la data de medios online a través de códigos SDK y esta se conectará con los usuarios de ODIT, el foco es tener en un mismo lugar la información de Google ads y Facebook ads manager además de otras grandes plataformas como Youtube, Tik Tok y Twitch entre otras. Sabemos que en muchos casos no es sencillo integrarse con medios digitales, pero a medida que crezcamos vamos a ir cerrando acuerdos, el fuerte de la oferta inicial será por los medios offline.

Televisión Abierta y de pago: Con reconocimiento de audio ODIT detectara las voces de actores, comentaristas o animadores y los sonidos propios de ciertos canales de televisión para determinar que canal se está viendo y las marcas podrán cargar los audios de sus spots para que el sistema también lo detecte. De esta forma se tendrá un informe detallado de audiencias, puntos de rating y mayor exactitud al reportar que porcentaje vio el spot publicitario.

Radio: El mismo sistema de televisión aplica para radio. Una vez que ODIT se desarrolle y aumente su magnitud se espera que algunos medios pongan sonidos imperceptibles para el oído humano pero que ODIT si pueda detectar, a modo de facilitar la clasificación de emisoras y ganar precisión en la medición.

OOH: En el caso de exterior se hará por GPS, determinando si el usuario pasa por los carteles de publicidad en vía pública.

ODIT será la primera plataforma en entregar KPI's multimedios basados en data real y no en estimaciones como lo hacen algunas de las opciones actuales.

A partir de toda la data recabada se estructura un dashboard donde la marca puede ver como su campaña impacta al target deseado en múltiples frentes lo que le permitirá tomar decisiones sobre la campaña, revisar el mix de medios y evaluar quitar o agregar fondos. A medida que ODIT maneje más información, las marcas podrán setear objetivos multimedios previos a la campaña que podrán medir de forma incluso diaria en la plataforma.



ODIT no es solo una herramienta para marcas, sino que también para los medios, un canal de televisión tendrá información más precisa sobre sus audiencias y un conocimiento más profundo de sus espectadores, las empresas que gestionan la publicidad OOH sabrán que personas pasan delante de sus carteles e incluso tendrán un mayor conocimiento sobre cuáles son las mejores locaciones en cada ciudad.

2.2.2 Investigación de Mercado:

ODIT permitirá que las marcas tengan acceso a una base de datos de usuarios de una forma directa, podrán seleccionar el target que desean para encuestar sobre todo tipo de indagaciones relacionadas a sus mercados. Un ejemplo puede ser una empresa que esté pasando por un rebranding y quiere validar entre 3 caminos cual es el que mejor conecta con sus clientes, ODIT permitirá mostrarle al grupo selecto los artes de las 3 opciones para luego responder las preguntas que definan cual es el mejor camino a seguir.

Las marcas además podrán encuestar a las personas que saben que han visto la publicidad en la televisión para saber si recuerda haber visto el spot o incluso si captaron el mensaje correcto que la marca quería entregar.

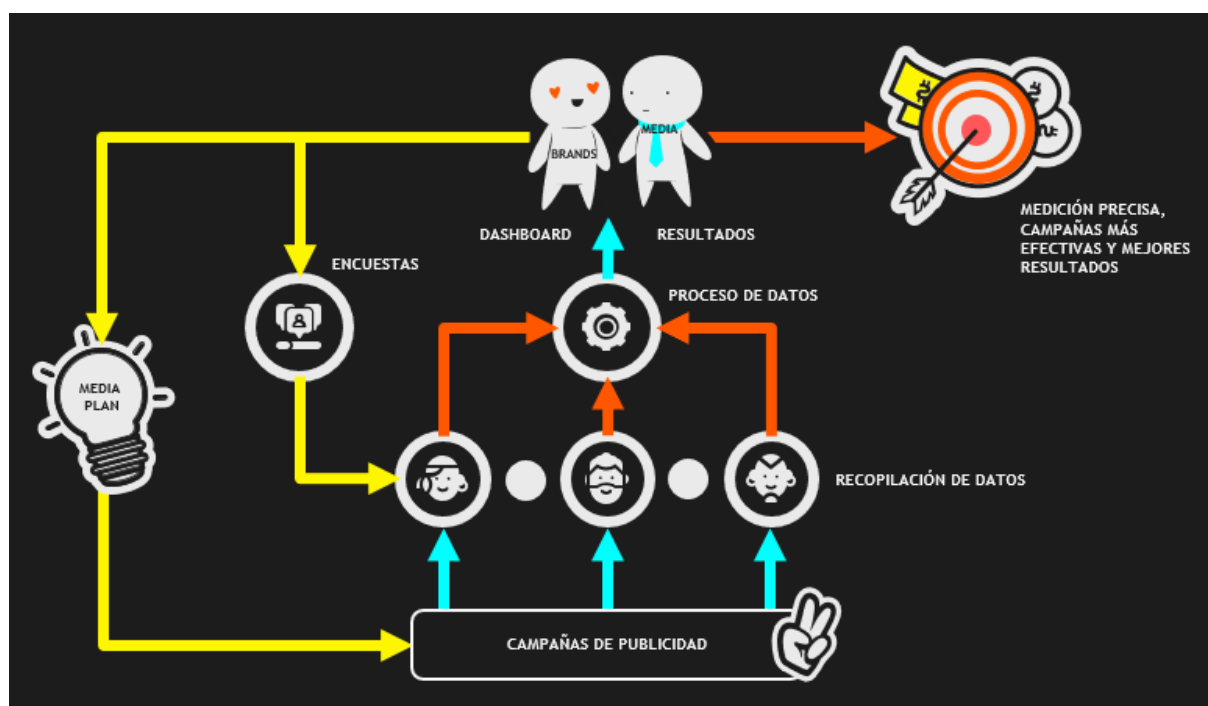


Diagrama 1: Funcionamiento de ODIT

El diagrama explica la interacción que se logra gracias a ODIT, donde las marcas y medios tienen una retroalimentación en tiempo real ya sea de sus campañas de publicidad o de encuestas a un target específico.



3. Problemas detectados en el Mercado:

A continuación, se entrega una tabla para especificar cuáles son los problemas que se enfrentan las marcas, medios y usuarios durante todo el proceso de planeación y ejecución de la campaña publicitaria.

Marcas	Medios	Usuarios
Falta de KPIs Multimedios para medir campañas en medios Offline	Falta de una herramienta veraz para poder medir sus audiencias	Los grandes medios digitales usan su información personal, los usuarios no entienden totalmente que se usa y que no, pero si saben que no son recompensados por esa data
Tienen que confiar en los reportes entregados por los mismos medios sobre su demanda o en entidades con estudios de baja relevancia estadística que usan la misma muestra	Gasto elevado para estudios de mercado ad hoc	Son expuestos a publicidad, pero no tienen una forma directa de dar su opinión a la marca
Se toman decisiones apresuradas en base a la opinión de pocos consumidores volubles entrevistados, muchas veces en focus group	Pérdida de clientes y de inversión por la baja trazabilidad de sus audiencias	Reciben publicidad que no les atrae o que sienten que está mal dirigida
No tienen capital suficiente para hacer estudios que puedan validar sus decisiones	Tiene muy poca información sobre sus audiencias más allá de edad, sexo y status socioeconómico	
Gasto elevado para estudios de mercado ad hoc		

Tabla 1: Problemas del mercado actual para cada player

4. El Equipo (cargos y perfiles):

La estructura de la empresa estará sostenida sobre 2 principales departamentos, el de tecnología a cargo de un CTO y el comercial a cargo del CCO, además de estos 2 líderes tendremos un asistente de finanzas y otro de recursos humanos que responderán directamente al CEO.

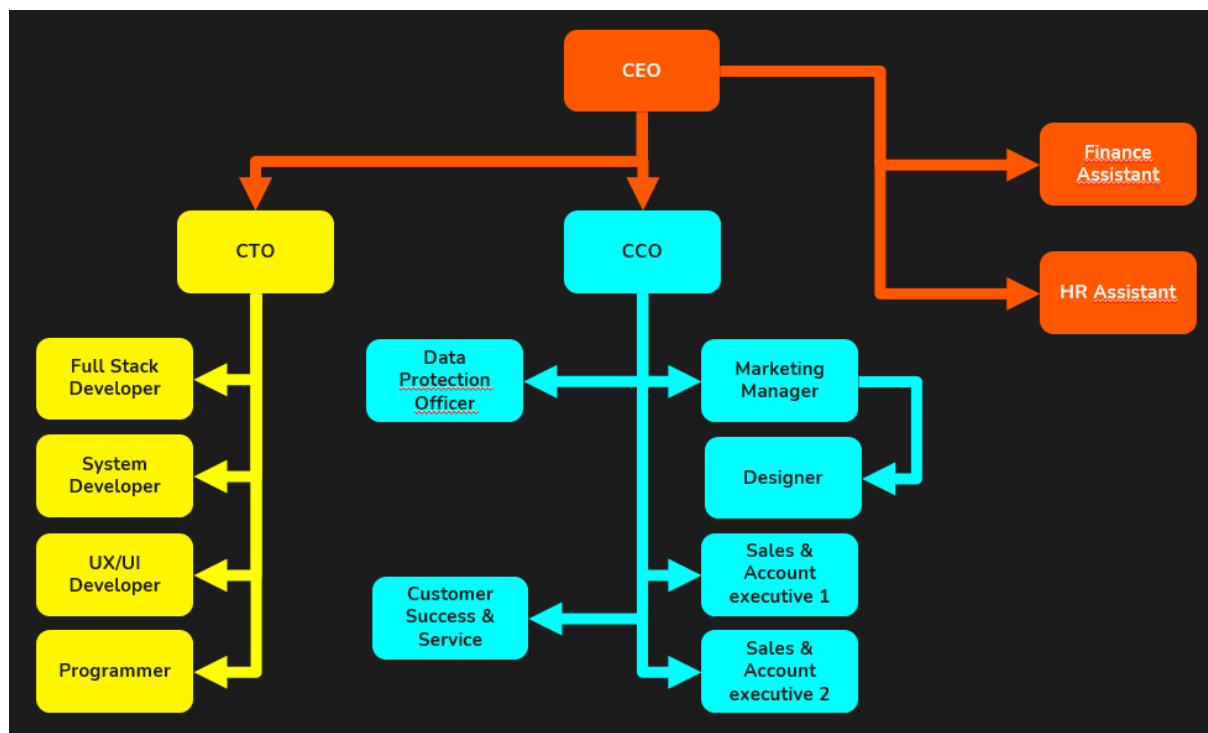


Diagrama 2: Organigrama del Equipo de ODIT

El departamento de tecnología estará compuesto por 6 integrantes, el CTO a la cabeza que liderara un equipo multidisciplinario encargado de crear y desarrollar la plataforma, dentro de su unidad estará también el DPO (Data Protection Officer) quien se asegurara que el manejo de datos este dentro del marco legal establecido y exigido por la Unión Europea.

El otro pilar de ODIT es el departamento comercial, manejaran todas las tareas de promoción y adquisición de usuarios y clientes, con un Marketing Manager para implementar el plan de marketing junto con el apoyo de un diseñador, además contaremos con 2 ejecutivos de ventas para prospectar y convertir leads, una pieza clave del equipo comercial será el encargado de customer succes and services, una persona en constante contacto con los clientes y usuarios que retroalimente al CTO para buscar mejoras y optimizaciones.

El asistente de finanzas llevara los libros de la empresa y colaborara con el CEO para gestionar las futuras rondas de inversión y el manejo de presupuesto de la empresa, además contaremos con un asistente de recursos humanos para administrar el clima interno de la empresa, los contratos, sueldos y planes de desarrollo.

5. Principales previsiones económicas y financieras:

Al ser ODIT una plataforma con contacto de empresas y por otro lado de personas, el principal gasto el primer año ira hacia el desarrollo del software, la app y la web. Un 59% de los fondos pagaran los sueldos necesarios para tener ha ODIT operacional durante el 8vo mes.



La proyección de gasto para el primero año es de €711.237 y será financiada con el siguiente mix; €240.000 de capital propio, €80.000 de un prestamos bancario y €450.000 de un Business Angel.

Existen 3 grandes líneas de ingreso en ODIT:

- Licencias Mensuales
- Encuestas
- Medición de Campañas

Gracias a estos 3 servicios esperamos ganar durante el primer año €164.051 y alcanzar los €1.612.110 a fines del segundo año. Se prevé obtener el punto de equilibrio durante el tercer año.

II. La Empresa



1. Presentación de la empresa:

2.1 Nuestra Oferta:

El principal objetivo de ODIT es mejorar la calidad de datos que hoy se usan en el mercado publicitario, darle el poder a las marcas y los medios para generar creatividades más relevantes en sus grupos objetivos mientras se recompensa a los usuarios por participar de este enriquecimiento de información.

2.2 Para las Marcas:

Por el lado de las marcas apuntamos a ofrecer un servicio donde se podrá acceder a encuestar sobre temáticas de publicidad a grupos de consumidores que cumplan con sus requisitos, ya sea demográficos, psicográficos, que hayan visto su publicidad u otros. Se busca crear un panel de miles de usuarios que permita un alto grado de clasificación para que así las marcas puedan alcanzar cualquier grupo por muy anichado o particular que sea.

Esto no es todo lo que ODIT ofrecerá a las marcas, también será una plataforma de medición para sus campañas publicitarias, de tal forma que las marcas carguen sus creatividades y ODIT buscará entre todos sus usuarios la recepción de estas. Creando *dashboards* de data en tiempo real para que las empresas puedan ajustar sus campañas y no solamente monitorearlas esperando que todo salga bien.

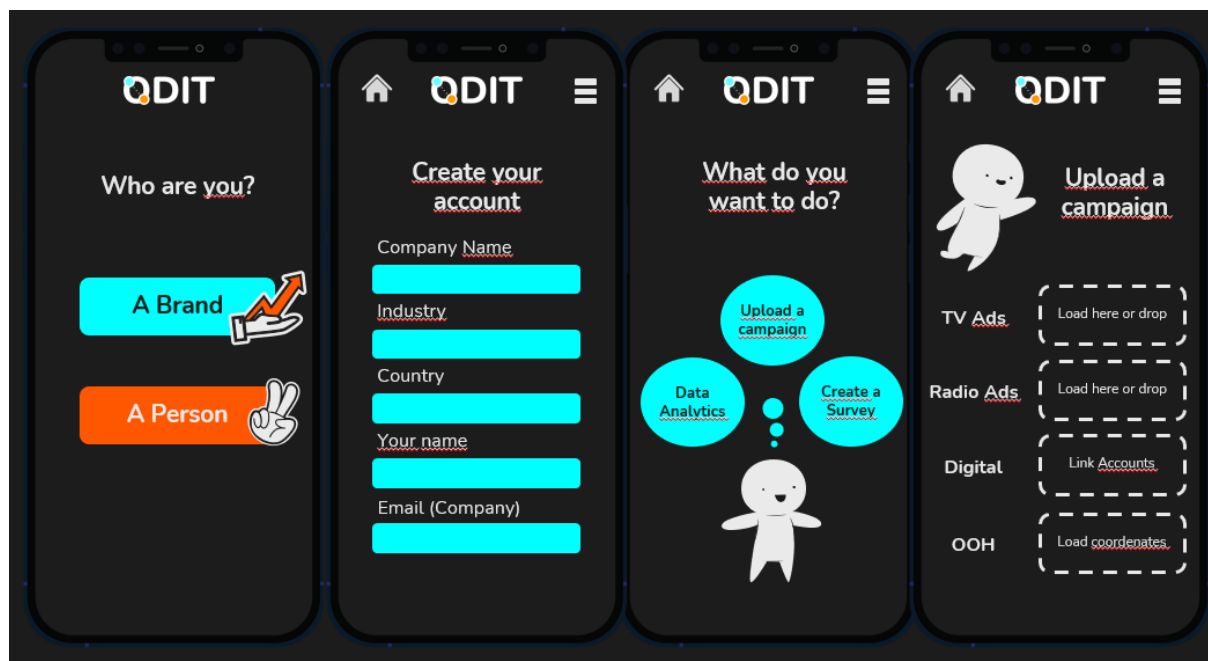


Diagrama 3: Mock-Up ODIT para marcas

2.3 Para los medios

Los medios de televisión pagan a un tercero para recibir los puntos de rating de cada programa, esto lo maneja un solo player en España que es Kantar Media quien no divulga quienes pertenecen a la muestra por temas de confidencialidad. Si bien esto asegura que no haya compra de audiencias por parte de los canales, también quita acceso a información muy importante

ODIT viene a cambiar esto con una solución integral, por un lado, los puntos de rating estarán basados en muestras más grandes de usuarios, los filtros serán más completos que solo edad, sexo y status socioeconómico y además los canales podrán encuestar a sus televidentes sobre los programas que saben que están viendo siempre manteniendo el anonimato.

2.4 Para los usuarios:

Los usuarios serán recompensados con puntos por cada acción que hagan dentro de la app ya sea tenerla activa para levantar información o responder encuestas, estos puntos pueden luego ser canjeados por dinero (PayPal), criptomonedas, giftcards, productos o merchandising de las marcas que usen ODIT.

Es muy importante destacar que ODIT se toma muy en serio el manejo de datos y es por eso que registra y guarda información que coincida con la base de datos de audios y creatividades cargada por marcas y medios. Por lo tanto, los usuarios tienen la seguridad que nada de sus conversaciones o datos personales queden respaldados en ningún servidor de ODIT ni sea utilizada de ninguna forma.



2. Misión y Visión:

2.1 Misión:

Desarrollar una plataforma que sea capaz de acercar a las marcas y medios con las personas, que el resultado de este acercamiento sea una mejora de las propuestas de valor basadas en data real y que permitan finalmente a los consumidores ser recompensados por su data al mismo tiempo que reciben una experiencia enriquecida en su interacción con las marcas, sus productos y su publicidad.

2.2 Visión

Que las empresas reduzcan sus decisiones de marketing basadas en instinto y usen ODIT para avanzar en la dirección correcta al poder apoyarse en sus propios clientes, conectando con ellos como nunca antes.

3. Objetivos:

3.1 Objetivos a corto plazo:

- Lanzar un producto que acerque a las marcas con sus consumidores, una plataforma que abra las puertas a una nueva forma de pensar en publicidad y elevar los niveles respecto a la inteligencia de datos usadas en áreas comerciales.
- Cerrar alianzas con asociaciones de investigación, incubadoras, partners estratégicos, medios y agencias entre otras para formar una red de contactos en el mercado que facilite e impulse la inserción de ODIT en el mercado Español.

3.2 Objetivos a mediano plazo:

- Alcanzar la presencia internacional de la mano de clientes de peso que le den validez al negocio y su oferta.
- Que nuestros estudios de tendencias y hábitos tengan una reputación de excelencia y representación fidedigna de los comportamientos de los consumidores, al nivel que las marcas basen parte de su estrategia de branding en los resultados de dicha investigación.

3.3 Objetivos a largo plazo:

- Ser un competidor clave a nivel mundial, formar parte del tejido empresarial relacionado al mercado de publicidad e investigación de mercado.
- Abrir nuevas verticales de negocio, ampliando el alcance de ODIT con soluciones que continúen reduciendo el espacio que existe entre marcas y consumidores.



4. Aspectos Jurídicos y Legales:

4.1 Forma Jurídica:

ODIT estará basada en España, particularmente en Barcelona y se establecerá como una sociedad de responsabilidad limitada.

4.2 Obligaciones legales:

El continuo crecimiento del mercado digital y los sucesivos cambios tecnológicos han facilitado las operaciones de tratamiento de datos personales para distintos usos, lo que en el ámbito de la publicidad digital ha sido particularmente intenso. Estas fueron una de las principales razones que motivaron la aprobación de diversas normas destinadas a proteger los datos de las personas y otorgar derechos a los afectados en España y la Unión Europea. Dentro de esta normativa destacan como normas básicas el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) y la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales (LOPDGDD).

En consideración al marco legal que es aplicable a ODIT, como plataforma de conexión de marcas y medios con las personas que hará uso de datos de carácter personal, ODIT deberá cumplir con una serie de obligaciones relacionadas con el derecho de las personas a la protección de los datos personales y estará sujeto a control de una autoridad independiente, como la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD). Sin hacer aquí un análisis pormenorizado de cada una de las obligaciones legales que en esta materia se deberá cumplir, es importante resaltar el fuerte compromiso y la convicción de ODIT de tratar los datos de modo lícito, leal y transparente, para fines concretos, y siempre sobre la base del consentimiento explícito e informado de los usuarios de ODIT, garantizando para cada uno de ellos: (i) el derecho a ser informado, (ii) el derecho de acceso, (iii) el derecho de rectificación, y (iv) el derecho de supresión.

En consecuencia, en cumplimiento del RGPD y la demás normativa aplicable, ODIT contará con un *Data Protection Officer* (DPO), cuyas funciones serán -entre otras- informar y asesorar a ODIT y sus empleados en materia de protección de datos, supervisar el cumplimiento de la normativa de datos aplicable y de las políticas de privacidad de ODIT, y cooperar y actuar como punto de contacto con la autoridad de control.

5. Análisis de recursos y capacidades necesarias:

5.1 Recursos Financieros:

ODIT tiene un modelo de negocios que se sustenta en la base de tener una masa crítica de usuarios mínima para poder comercializar la data, es por esto que los recursos financieros son cruciales para nuestros esfuerzos de construir la plataforma y alcanzar a las personas suficientes para que el engranaje de ODIT empiece a girar. Con la financiación correcta



podremos contratar un equipo con las habilidades que necesitamos y lanzar un servicio sin precedentes en el mercado español.

La empresa se financiará con recursos propios, capital de riesgo y un préstamo bancario, esperamos tener una segunda ola de inversión durante el cuarto año y alcanzar el *break even* durante el 3 año de operaciones.

5.2 Recursos Humanos:

Las personas son el recurso más importante y apuntamos a cerrar el primer año con 15 miembros en el equipo de ODIT, los sueldos serán la partida de gastos más grande de la empresa durante los primeros 3 años. Como explicamos anteriormente la empresa se sostendrá sobre el departamento de tecnología y el comercial, el detalle de los cargos y perfiles se profundizará en el plan operativo (Apartado VI).

5.3 Recursos intelectuales y de conocimiento

Es muy importante para nosotros funcionar como una empresa honesta y fidedigna, por lo que nos tomamos muy en serio el uso de propiedad intelectual ajena a la empresa. Es por esto que dejaremos reservado un fondo para obtener posibles licencias en caso de que lo haga falta durante el desarrollo de ODIT.

Nuestro sistema de reconocimiento de audio funcionará al hacer un match entre lo cargado por ODIT o las marcas y lo que escucha la app en el celular del usuario, si no hay match no se registra ningún dato por lo que no es necesario adquirir patentes de aparatos de reconocimiento de audios o de sistemas de clasificación de audios en base a comandos de voz. El software será desarrollado por nuestro equipo y en el caso del GPS usaremos la API de geolocalización para conectar con Google Maps.

El resto del *product development* es desarrollar la plataforma para conectar a los usuarios con las marcas y medios, facilitar el sistema de encuestas y presentar *dashboards* personalizables para poder revisar y monitorear la data que levantemos. En resumen, anticipamos que no necesitaremos adquirir patentes durante el desarrollo, pero mantendremos un fondo preventivo en caso de que así sea.

5.4 Recursos físicos y tangibles:

Al ser ODIT una plataforma y no un producto físico, la cantidad de recursos físicos necesarios para la operación es mínima. Los primeros meses trabajaremos de forma remota y proveeremos de computadores para los miembros del equipo a medida que se vayan sumando. Buscaremos un coworking para minimizar costos, pero priorizando tener un lugar para reunirse con el equipo.

III. Análisis Mercado y Competencia:

1. Mercado: Investigación Cualitativa y Cuantitativa

Ya que ODIT es una plataforma que conecta marcas con personas, es fundamental entender a cabalidad ambos grupos, por un lado, detectar las necesidades y tendencias de nuestro grupo de usuarios y por otro captar los problemas que tienen las marcas al momento de validar sus campañas publicitarias (Pre, durante y post lanzamiento).

Esta sección se encargará de profundizar en el mercado de la publicidad, con un foco en la data que se utiliza para estructurar planes de medios y evaluar los esfuerzos publicitarios de las marcas en España, detallando también las características actuales de la industria, la competencia y las soluciones que usan las empresas en este dinámico mercado.

1.1 Antecedentes del Sector y Segmentos del Mercado:

La transformación digital crece a pasos agigantados en el sector publicitario y de investigación de mercado, con nuevas herramientas de medición, plataformas para interactuar con el consumidor e innovaciones en la publicidad digital. Las grandes empresas no se quedan atrás, un 80% de los CEO afirman que la pandemia ha acelerado la transformación digital de su empresa y un 56% indica que su grado de digitalización es alto o muy alto (KPMG, 2020). Esta tendencia ha abierto puertas a las nuevas startups ya que las empresas buscan soluciones disruptivas e integrales que permitan generar una ventaja sobre su competencia de la mano de la transformación digital.

La inversión publicitaria durante los últimos 5 años ha representado cerca del 1% del PIB de España, la pandemia provocó que durante el 2020 hubiese una caída de 10% versus el año anterior y se llegara a niveles muy similares a los del 2016. Los medios controlados son liderados por digital que representa un 44% (anexo 1), por lo que radio, exterior y televisión entre otros sigue teniendo un peso muy importante en el mercado Español.

CONCEPTO	2016	2017	2018	2019	2020
PIB a precios corrientes (*)	1.118.522,00	1.166.319,00	1.206.878,00	1.244.757,00	1.119.976,00
Inversión publicitaria en medios controlados	5.234,73	5.750,32	5.962,30	5.957,70	4.878,90
Inversión publicitaria en medios estimados	6.832,20	7.191,40	7.269,20	7.193,80	5.914,70
Total Inv. Publicitaria	12.067,00	12.941,72	13.231,49	13.151,50	10.793,60
% controlados	0,47%	0,49%	0,49%	0,48%	0,44%
% estimados	0,61%	0,62%	0,60%	0,58%	0,53%
% total inversión publicitaria	1,08%	1,11%	1,10%	1,06%	0,96%

Tabla 2: Inversión publicitaria en medios controlados y estimados sobre el PIB (España)

Fuente: Instituto nacional de estadística, 2021

Es importante recalcar que las 20 empresas que más invierten en España en publicidad representan un 24,6% del total país (Anexo 2), siendo el sector de la automoción el número



uno del territorio nacional (Anexo 3), los 10 primeros sectores se llevan el 79,1% del peso total. Entre las empresas con mayor inversión en publicidad destacan en los primeros 5 lugares, Orange, P&G, L'Oreal, Telefónica y Volkswagen.

La Investigación de mercado en España ha crecido constantemente llegando en 2019 a 520 millones de Euros, representando 41,7% de lo invertido en publicidad, las empresas cada vez valoran más la información y a medida que el mercado crece se necesitan nuevas soluciones para acceder a ella de forma más efectiva y directa.

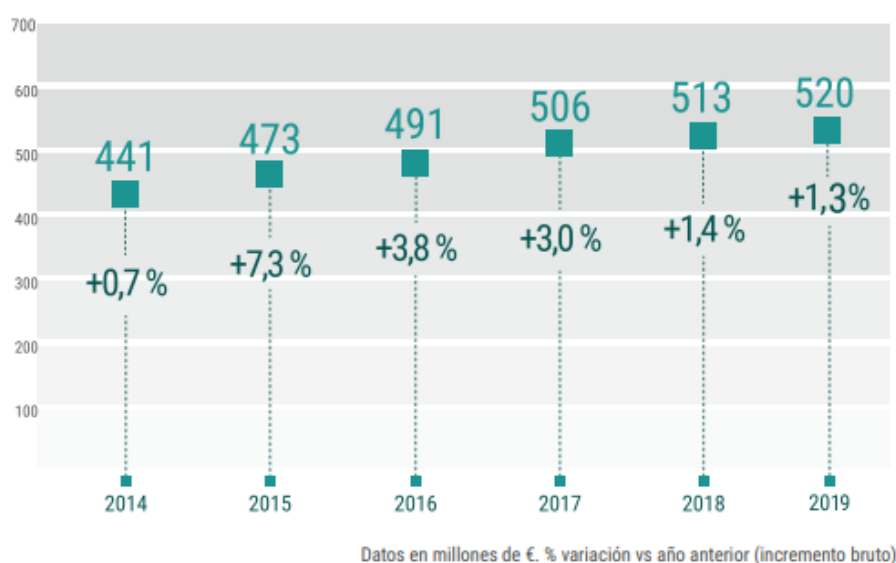


Gráfico 1: Inversión en investigación de mercado (España)

Fuente: IA-españa.org (ANEIMO), 2021

Como ya hemos comentado el mercado de la publicidad ha sido muy afectado por la pandemia, pero sobre todo las bajas más importante se perciben en los medios offline ya que carecen de los mismo niveles de medición y precisión que los online, es porque esto que Odit entra al mercado en un buen momento ya que viene a revitalizar a los medios tradicionales al darles herramientas para optimizar sus análisis y entregar data más completa a los avisadores. La oferta de Odit viene a combatir las practicas que han adoptado los medios y marcas para medir sus audiencias offline.

1.2 Formas de medir medios tradicionales

Aparte de los audiómetros y las encuestas a audiencias, existen otras técnicas:

UTM: Crear URLs específicas para cada medio y así determinar el tráfico generado por la campaña offline, al tener una UTM única en un cartel de vía publica se puede analizar exactamente cuantas personas ingresaron a la web de la marca gracias a ese espacio.



Cupones (códigos) únicos: Al crear estos códigos y poner uno distinto en cada anuncio, se puede medir cuales tienen mejor desempeño según la hora y el canal donde fue exhibido, al cuantificar el uso de cada código en la compra de productos.

Efecto online de la publicidad offline: Gracias a herramientas como Google Analytics entre otras se puede analizar de forma precisa los movimientos de tráfico en las páginas web, actualmente muchas marcas revisan las nuevas visitas en una franja horaria justo posterior al anuncio en televisión, bajo la hipótesis de que todos esos nuevos consumidores sobre la media vienen porque acaban de ver el spot publicitario. Han aparecido nuevas startups que han construido su modelo de negocios bajo esta premisa y automatizaron la medición de tráfico en base al plan de medios televisivo.

Una de ellas es Intenetrix, que con su modelo de atribución logra evaluar el impacto de un spot publicitario en TV al medir KPI's digitales versus una base preestablecida para comparar, ya que acorde a su página web un 84% de los televidentes usa el celular como segunda pantalla mientras está viendo televisión y usa este dispositivo para revisar las páginas web de la publicidad que le llama la atención.

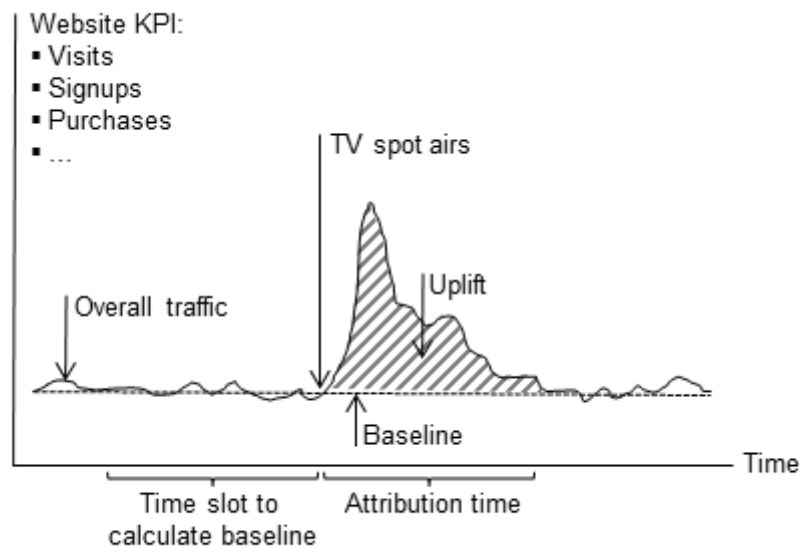


Gráfico 2: Modelo de atribución de Intenetrix

1.3 Tendencias del Mercado:

1.3.1 Digital Signage y Face Tracking:

El OOH ha evolucionado hacia el DOOH, uno de los cambios además de la digitalización de los espacios es la medición, esta se logra con dispositivos que miden el flujo de gente e incluso pueden detectar el sexo y rango de edad de las personas, con esto los medios de vía pública pueden entregar información sobre sus audiencias a sus clientes. Estos dispositivos integrados (IoT) son parte de lo que en el futuro apostamos porque ODIT también pueda acceder a su data y sumarla a sus análisis multimedios.

1.3.2 Personalización de los contenidos y privacidad:



El 90% de los consumidores cree que los anuncios personalizados son más atractivos y el 58,8% de los clientes asegura que ha visto anuncios sobre los que él había hablado recientemente (Naveira, 2019). Esto nos indica que la gran mayoría ya está en conocimiento de cómo ciertas plataformas usan sus datos para entregar anuncios a la medida de sus comportamiento e intereses. En el caso de ODIT se usan los datos y los usuarios son recompensados, lo que es un paso adelante hacia la claridad de la interacción con el consumidor.

1.3.3 Los paneles online (digitalización):

Desde antes de la pandemia y potenciado por esta se ha visto la aparición de nuevos players en el mercado de paneles online, simplificando la vida a las marcas para poder encuestar a cientos de personas sin necesidad de costosos call centers o con un ejercito de encuestadores en las calles.

1.3.4 Digitalización de los medios:

Medios como los de vía publica se han adaptado a pantallas digitales para mostrar contenido que cambia al estar vinculado a variables externas (temperatura, resultados deportivos, hora) o digitales, incluyendo sensores para medir su flujo entre otros. Las emisoras de radio han optado por también mostrar sus programas en plataformas como youtube o sus mismas paginas web para así también ofrecer publicidad online a sus anunciantes o incluso crear campañas multimedios. Los canales de televisión han seguido el mismo camino, ofreciendo su transmisión de manera online, permitiendo hacer votaciones de forma digital y conectando con sus espectadores más allá de la pantalla.

1.3.5 Perdida de relevancia de programas de TV:

Si bien la TV sigue siendo un medio gigantesco, poco a poco vemos como las nuevas generaciones pierden interés en consumir su contenido y migran al mundo digital, plataformas como Netflix, Amazon Prime, Disney Plus han obligado a los canales a intentar adaptarse, pero las proyecciones no son positivas.

1.3.6 Tendencias de privacidad de la información:

A nivel mundial existe una creciente preocupación por la privacidad de los datos personales, esto ha llevado a los gigantes tecnológicos ha ser fiscalizados por agencias gubernamentales y con nuevas leyes siendo aprobadas vemos como aun el mercado sigue en un proceso de cambio para satisfacer la necesidad de privacidad de los usuarios.

2. Selección del Perfil del Usuario

Actualmente el dispositivo más utilizado para conectarse a internet es el smartphone, con una penetración de 93,1% en España y el servicio más utilizado (97,5%) es la mensajería instantánea dentro de aplicaciones como Whatsapp (AIMC, Audiencias de internet en el EGM, 2021). Se puede concluir que una aplicación como ODIT tiene el potencial de representar de forma estadísticamente relevante a la mayoría de la población del país.



El consumo de medios en España ha variado en los últimos años, durante el 2020 la penetración de televisión alcanzó 85,1% de los españoles siendo que lo más alto que llegó a ser fue de 91,3% en 1996. Otro de los cambios es el crecimiento del consumo de internet con una media de 181.6 durante el 2020 vs 208.9 en Televisión, por lo que televisión aun lidera en consumo prácticamente duplicando a radio que tiene 93,6 minutos al día, en caso de mantener la trayectoria, internet debiese superar a televisión durante el 2022 (AIMC, Marco General de los Medios en España, 2021).

El acceso a internet es principalmente desde el hogar con un 99,7% de los encuestados, seguido de un 68,2% en la calle o transporte público (AIMC, Audiencias de internet en el EGM, 2021) estas también son buenas noticias para ODIT ya que estos lugares son exactamente donde los usuarios están más expuestos a la publicidad de las marcas.

El grupo etario con una penetración de internet más alta es el de 20 a 24 años (97,9%) (AIMC, Marco General de los Medios en España, 2021) ODIT enfocará sus esfuerzos en atraer a este segmento inicialmente ya que además es uno de los targets más habituales para las marcas españolas, lo que abrirá las puertas a que la comercialización de su data sea más atractiva.

Al ser una app con compensación monetaria esperamos atraer a los segmentos más jóvenes y de índice socioeconómico más bajo, por lo que los esfuerzos del plan de marketing se irán adaptando a medida que lleguemos a los objetivos de cada grupo, sabiendo que tendremos que invertir más para conseguir las cuotas en los rangos etarios mayores y en los grupos socioeconómicos altos.

3. Competencias y Sustitutos:

Como comentamos anteriormente, ODIT se moverá en varios mercados, competirá con las consultoras de investigación de mercado, plataformas de encuestas online, empresas a cargo de medir los puntos de rating, audiencias de radios y otros aspectos del mercado de la publicidad, empresas de tracking omnicanal y los mismos medios que ofrecen medición dentro de sus plataformas.

3.1 Análisis de competencia:

3.1.1 Consultoras de investigación de mercado:

Consultoras de investigación de Mercado: Existen 660 en el territorio español (elEconomista.es, 2021), entre las más conocidas están Kantar, Nielsen, GFK e IPSOS, de estas todas menos Nielsen pertenecen a la ANEIMO (Asociación Nacional de Empresas de Investigación de Mercado y Opinión) que cuenta con 19 empresas asociadas.

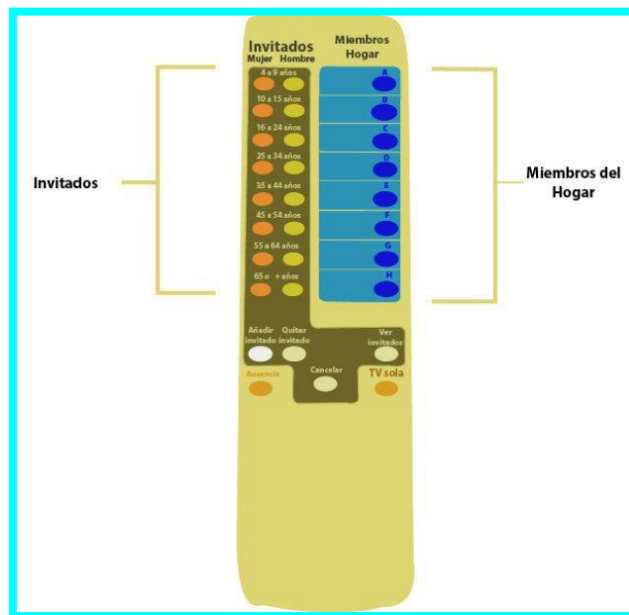
El principal y monopolístico competidor de medición de los ratings de televisión es el grupo Kantar Media, ellos tienen instalados casi 5.720 audiómetros en el territorio Español, estos



dispositivos miden quien está frente a la pantalla del televisor, que es lo que está viendo, si se para o no al baño e incluso en 2018 se incluyó el feature de medir hasta 9 invitados adicionales a la familia.

Con los datos recabados se registran los puntos de rating y las audiencias de cada programa, en el caso de la publicidad ya que el audiómetro mide todo minuto a minuto se entrega los puntos de rating para cada tanda publicitaria.

Imagen 1: Ilustración de un control remoto para registrar a los televidentes en el audiómetro.



Fuente: huffingtonpost.es , 2018

El gran problema de esta metodología es la confianza absoluta que se pone sobre el ente medidor, en este caso Kantar Media, ellos saben a quién eligen, porque lo eligen, cuando cambiarlo y como presentar la data recolectada. Con tantos canales en televisión abierta y de pago, las horas de transmisión y todos los programas que hay es difícil confiar en la veracidad estadística que presenta esta empresa.

	Encuestas a medida	Data en tiempo real	Medición publicidad offline	Medición publicidad digital	Trazabilidad Multimedios	Acceso directo a los consumidores	Compensación de los usuarios
Kantar	Si	No	Si	Si	No	No	Si
IPSOS	Si	No	Si	No	No	No	Si
GFK	Si	No	Si	Si	Si	No	Si
NIELSEN	Si	Si	Si	Si	No	No	Si

Tabla 3: Comparación de competidores - Consultoras de investigación de mercado

3.1.2 Plataformas de encuestas (paneles):

Paneles de consumidores: Dentro del grupo de consultoras de investigación de mercado hay varias que ofrecen acceso a paneles de consumidores, tanto online como presenciales, pero



además existe un grupo de empresas que solo se dedican a los paneles online entre ellas esta Toluna, TGM, We Are Testers y Opinea, una de las características de este tipo de empresas es que pagan a los encuestados con puntos para canjear en un catálogo de productos o directamente con dinero.

	Encuestas a medida	Data en tiempo real	Medición publicidad offline	Medición publicidad digital	Trazabilidad Multimedia	Acceso directo a los consumidores	Compensación de los usuarios
TOLUNA	Si	Si	No	No	No	Si	Si
TGM	Si	No	No	No	No	No	Si
WE ARE TESTERS	Si	Si	No	No	No	Si	Si
OPINEA	Si	No	No	No	No	No	Si

Tabla 4: Comparación de competidores - Consultoras de investigación de mercado

3.1.3 Medios que miden su plataforma:

En general son los medios digitales los que tienen la capacidad de medirse a sí mismos, con un nivel muy detallado de métricas y entregando un abanico completo de analítica que incluso complementan con consejos para mejorar los tipos de compra. Esta ventaja sobre los otros medios offline ha llevado a los medios digitales a crecer exponencialmente en inversión años tras año.

	Encuestas a medida	Data en tiempo real	Medición publicidad offline	Medición publicidad digital	Trazabilidad Multimedia	Acceso directo a los consumidores	Compensación de los usuarios
FB Ads	Si	Si	No	Si	No	No	No
Google Ads	Si	Si	No	Si	No	No	No
Spotify Ads	No	Si	No	Si	No	No	No
Clear Channel (DOOH)	No	Si	Si	Si*	No	No	No

Tabla 5: Comparación de competidores - Medios que miden su plataforma

3.1.4 Empresas de Tracking Omnicanal:

Han aparecido en los últimos años nuevas empresas con soluciones disruptivas que buscan medir distintos medios de forma simultánea, enfocándose en generar data de audiencias omnicanal para enriquecer la toma de decisiones de los anunciantes.

	Encuestas a medida	Data en tiempo real	Medición publicidad offline	Medición publicidad digital	Trazabilidad Multimedia	Acceso directo a los consumidores	Compensación de los usuarios
Apps Flyer	No	Si	No	Si	Si	No	No
Kochava	No	Si	Si	Si	Si	No	No
Fluzo	No	Si	Si	Si	Si	No	No



Adjust	No	Si	No	Si	No	No	No
--------	----	----	----	----	----	----	----

Tabla 6: Comparación de competidores - Consultoras de investigación de mercado

3.1.5 Tabla comparativa de grupos de competidores:

Finalmente, al comparar todos los grupos con ODIT se puede ver una clara ventaja en las 7 verticales levantadas, ya que ningún competidor logra diferenciarse al igual que nuestra empresa. ODIT clasifica como un océano azul ya que ofrece una solución completa e innovadora para las necesidades latentes en el mercado.

	Encuestas a medida	Data en tiempo real	Medición publicid ad offline	Medición publicid ad digital	Trazabilid ad Multimediales	Acceso directo a los consumidores	Compensació n de los usuarios
Consultoras de investigació n de mercado	Si	Algunas	Si	Algunas	Algunas	No	Si
Paneles de consumidores	Si	Algunas	No	No	No	Algunas	Si
Medios que miden su plataforma	Algunas	Si	Algunas	Si	No	No	No
Empresa de tracking omnicanal	No	Si	Algunas	Si	Si	No	No
ODIT	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si

Tabla 7: Comparación de competidores - Total Mercado

3.1.6 Mapa Competitivo:

Para simplificar la comparación y tomando en cuenta solo 4 variables se puede ver como se agrupan los competidores en este diagrama de Venn, donde destacan competidores como Nielsen y Kochava al acercarse más hacia el centro del gráfico.

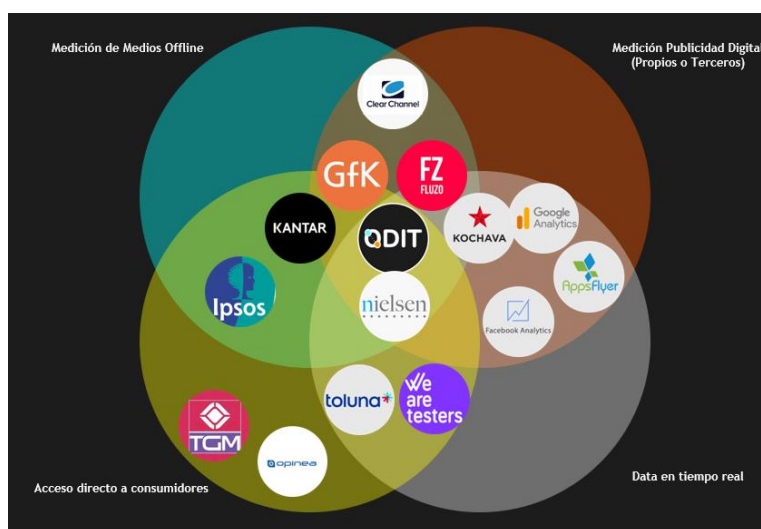


Diagrama 4: Comparación de competidores



3.2 Barreras de entrada:

La principal barrera de entrada es que el mercado está tomado por las grandes consultoras de mercado, donde tienen miles de clientes que compran sus estudios de forma periódica y usan esos indicadores para comparar el crecimiento de sus marcas cada año. Muchas marcas pueden ser rehacías al cambio ya que al usar una metodología/proveedor diferente pierden la capacidad de comparar sus indicadores y con esto su desempeño. Para estas marcas que tienden a ser las más grandes del mercado, planeamos entrar con estudios más a medida que complementen sus estudios periódicos. A modo que comprueben nuestro modelo y las ventajas de este frente a lo que utilizan actualmente.

Un ejemplo sería marcas que hacen un estudio anual de salud de marca, levantando indicadores como awareness de marca, primera preferencia y top of mind entre otros. Esta marca hipotética no mide sus campañas masivas más allá de los resultados de venta, digitales e indicadores de rating que entrega los medios televisivos. A esta marca le ofreceríamos un estudio de impacto de campaña multimedios además de un estudio de comprensión del mensaje publicitario en consumidores que sabemos por ODIT que recibieron su campaña. De esta forma entregamos un valor agregado proveniente de una plataforma de inteligencia de datos como ODIT.

IV. Análisis del Entorno:

1. Pestel Analysis:

1.1 Factores Políticos:

España es una democracia constitucional, basada en una monarquía parlamentaria que defiende los valores superiores de su ordenamiento jurídico, la justicia, la igualdad, el pluralismo político y la libertad. El presidente del gobierno debe ser aprobado por mayoría simple en el congreso de diputados, pero el Rey ostenta la jefatura del estado y hay una separación entre los poderes legislativos, ejecutivos y judiciales.

España firmó el Tratado de adhesión a la Comunidad Económica Europea, actual Unión Europea, en junio de 1985, y entró en vigor el 1 de enero de 1986. La Constitución de 1978 es la norma suprema del ordenamiento jurídico español, y en su artículo 27 recoge el derecho a la educación y a la libertad de enseñanza.

Pedro Sánchez Pérez-Castejón es el presidente desde el 2018, pertenece al partido Socialista Obrero Español (PSOE), la percepción de la política por parte de los ciudadanos españoles ha empeorado en estos últimos años, llegando a pensar que acceden al poder para servirse del pueblo más que para servirlo y con el objetivo de adquirir y gestionar el poder en instituciones con fines propios, quedando así demostrado con los numerosos casos de corrupción, el 90% de los ciudadanos desconfía de las formaciones políticas y el 75% del congreso (Hernández, 2021).



El sistema constitucional español establece un sistema de reconocimiento de la autonomía territorial que jurídica y administrativamente se materializa en una profunda descentralización hasta el punto de que el funcionamiento efectivo del Estado se asemeja en muchos aspectos al propio de los estados federales. Territorialmente el sistema de descentralización se organiza con 17 Comunidades Autónomas; 2 ciudades con estatuto de autonomía - Ceuta y Melilla-; y 8125 entidades Locales.

1.2 Factores Económicos:

La economía de España, al igual que su población, es la cuarta más grande de la Unión Europea y en términos absolutos, la decimocuarta del mundo. El terciario o sector servicios es el que tiene un mayor peso.

Desde 2008, la economía española viene sufriendo decrecimiento dando paso a un largo período de recesión, lo que produjo una fuerte disminución del gasto de las administraciones públicas y el decrecimiento del consumo privado, arrastrado por la reducción del empleo, la renta y la inversión.

La prima de riesgo ha ido mejorando progresivamente desde la crisis del 2008 y se mueve actualmente entre los 60 y 70 puntos versus Alemania, el desempleo alcanzó un 15,3% (DatosMacro, 2021). El nivel adquisitivo de la población es medio-alto, y los niveles de desigualdad se han exacerbado considerablemente durante la pandemia. La deuda pública alcanzó el año pasado su máximo histórico de 120% sobre el PIB (2020), y presentado un déficit de 1,34 Billones.

1.3 Factores Sociales:

La sociedad española se caracteriza por ser dinámica y avanzada, habiendo crecido considerablemente a casi 47 millones de personas, lo que ha permitido una modernización de su industria y la construcción de equipamientos e infraestructuras.

El acceso a la educación y asistencia sanitaria es público; además, la expansión de las tecnologías ha permitido a los españoles un gran crecimiento en cuanto a modernización. Por otra parte, España es uno de los países más seguros de Europa a pesar del aumento de las amenazas ligadas al terrorismo yihadista y el cibercrimen. La religión más común en España es el catolicismo.

La gastronomía española es de las mejores y más variadas a nivel mundial, lo que atrae a miles de turistas cada año. El idioma más hablado es el español, seguido del inglés, francés y alemán. Sin embargo, algunas de las comunidades autónomas o incluso ciudades tienen idiomas propios.



La población cuenta con un salario mínimo al mes de 1.108,33€ en 12 pagas, y un PIB per cápita en torno a los 22.300€ anuales. La esperanza de vida al nacer es de 82,84 años.

1.4 Factores Tecnológicos:

España presenta una distribución muy equilibrada entre los factores tecnológicos de alta y media-alta tecnología. Las energías renovables se han visto potenciadas más allá de la energía eólica y solar, para poder abarcar otros subsectores, lo cual supone la creación de miles de puestos de empleo.

Por otra parte, cada vez son más las empresas que introducen nuevas tecnologías en sus procesos y rutinas, con el fin de mejorar la producción y obtener mayores beneficios, reduciendo los costes y el tiempo empleado en la fabricación. El uso de las TIC (Tecnologías de información y comunicación) ofrece acelerar estos procesos, automatizando la cadena productiva.

Acorde al European Scoreboard, España es un país catalogado como innovador moderado pero su crecimiento en comparación con la media de la Unión Europea ha sido mayor, los campos más fuertes son los recursos humanos donde destacan los nuevos graduados de doctorados y porcentaje de la población con educación terciaria. Por otro lado, también destacan en penetración de banda ancha y venta de productos nuevos en el mercado, pero lo que España debe mejorar es la inversión en I+D, ya que es la mayor brecha que hay con la media de la Unión Europea (Hollanders, 2020).

Otro dato muy interesante que entrega este reporte es la facilidad para crear un nuevo negocio, donde España obtiene 77.8/100 puntos lo cual es mayor que la media de la UE, profundizando en el ecosistema emprendedor de España podemos destacar que es el número 19 de los 44 países medidos en el Global Entrepreneurship Monitor (Niels Bosma, 2020/2021) y que Barcelona junto con Madrid están dentro de las 50 ciudades con más startups en el mundo (Valuer, 2021).

1.5 Factores Ecológicos:

España forma parte de los 10 países cuyas políticas asumen mayor desempeño ambiental, presentando una muy baja contaminación de las aguas, así como una buena calidad del aire en gran parte de su territorio en comparación con otros países desarrollados. Aun así, casi todas las provincias españolas presentan tasas de contaminación medias, debido al uso abusivo de transporte con emisores contaminantes.

La emisión de gases tóxicos y residuos por muchas de las industrias operantes en España, supera en ciertos casos los límites legales establecidos por la Unión Europea, debiendo asumir multas millonarias. A su vez, es el segundo país de la Unión Europea con una mayor superficie de bosques, un 60% está fuera de zonas protegidas.



1.6 Factores Legales:

Revisando el European Innovation Scoreboard, España logra 1.0 en la escala de “Rule of Law” que es un indicador que va entre -2.5 y 2.5 donde se mide el cumplimiento de contratos, crimen, violencia, policía, juicios y derechos de propiedad. Este puntaje es 0.1 menor que el promedio de la Unión Europea (Hollanders, 2020).

España cuenta con un tribunal supremo como el máximo órgano judicial, además de 13 otros juzgados o tribunales como los de menores, violencia sobre la mujer o constitucional. La profesión jurídica se reparte en 4 profesiones que son el fiscal, procurador, juez, abogado

2. DAFO:

2.1 Debilidades:

Una de las debilidades de ODIT yace en su usuarios, la plataforma dependerá absolutamente de la presencia y uso constante que permita un flujo de datos estable que alimente los algoritmos de la app. Hay dos pilares claves para el éxito de ODIT, el primero es la capacidad que tengamos de atraer y mantener usuarios y el segundo pilar son las tácticas que usemos para que los usuarios que ya tengamos dentro aumenten su conexión con la app. Esta debilidad quedaría al descubierto en caso de que estos dos pilares no funcionen en armonía.

La falta de acuerdos y alianzas presenta otra debilidad, hay que crear una reputación desde cero y esto puede frenar nuestros planes de crecimiento. Para contrarrestar esto, será muy importante desarrollar una tecnología de alto nivel y que los business angels que apoyen el proyecto impulsen parte de la reputación de ODIT.

2.2 Amenazas:

Las amenazas más claras para ODIT tienen que ver con posibles cambios en restricciones de la privacidad ya sea impuesta por gobiernos o por las mismas empresas de tecnología, configuraciones de los sistemas operativos o ajustes en los términos y condiciones de las tiendas para descarga de apps. Estos cambios pueden afectar el correcto funcionamiento de ODIT, el foco estaría en prever estos posibles ajustes y preparar planes de contingencia para anticiparse al mercado.

Otra amenaza es que las grandes consultoras de mercado lancen productos similares, con fondos gigantes y una red ya establecida sería mucho más fácil para ellos posicionarse en el mercado con una solución como la que presenta ODIT.

2.3 Fortalezas:

ODIT es una solución totalmente nueva en el mercado, opera en un océano azul al ofrecer a las marcas la opción de conectar directamente con sus consumidores y llevar la inteligencia



de datos a otro nivel. La fortaleza de la marca es la sencillez de la plataforma, la innovación y los precios bajo versus el promedio del mercado.

2.4 Oportunidades:

Con los cambios implementados en IOS 14, Apple está pavimentando el futuro del manejo de datos en sus dispositivos. Para los usuarios significa mayor privacidad, pero a las marcas se les complica la obtención y uso de información de los consumidores para entregar sus publicidades. Un reporte elaborado por apps flyer indica cuatro principales puntos que afectaran a las marcas (AppsFlyer, 2021).

- El IDFA queda obsoleto, las personas tendrán que seleccionar si quieren o no compartir sus datos en cada app y se presume que la gran mayoría de personas marcaran que no. Esto se traduce en que los anunciantes no podrán trackear ID particulares como lo hacen actualmente.
- El SkadNetwork es limitado, se complica aún más el levantamiento de atribución, medición de LTV, retención y patrones de uso.
- La monetización es un desafío, al tener menos información de los usuarios se asume que la publicidad será menos dirigida y por lo tanto habrá que invertir más para llegar a los mismo resultados de antes.
- La experiencia del usuario se rompe, con la perdida de los IDFA se hace imposible optimizar el retargeting y el Deep linking diferido, a los usuarios no se les mostrara publicidad de productos que miraron el día anterior y la publicidad no podrá llevarlos directamente a su carrito de compras son algunos de los ejemplos que podremos ver con estos cambios.

Todo esto supone una oportunidad para ODIT ya que obliga a las marcas a conocer más a sus consumidores y desarrollar campañas anichadas a targets específicos ya que no podrán confiar ciegamente en la segmentación y estrategias de marketing digital antes utilizadas.

Otras oportunidades para ODIT son las nuevas verticales de negocio que se pueden crear a partir de tener un enorme panel de consumidores conectados directamente con las marcas, desde focus groups online, scan de productos consumidos en el hogar, invitación a pruebas de productos y evaluación de shows televisivos entre otros.

V. Plan de Marketing

1. Branding:

1.1 Nombre:

ODIT viene de las mezcla de dos palabras en inglés, por un lado “Odyssey” que hace referencia al poema épico griego escrito por Homero donde Ulises logra volver a Ítaca gracias a su astucia y perseverancia. La otra palabra es “Audit” que se refiere a analizar de manera exhaustiva. De esta forma nace ODIT, que busca soluciones astutas para entregar data exhaustivamente real y fidedigna a sus clientes.



1.2 Personalidad:

El arquetipo de Jung de personalidad para representar a la marca es el del Sabio (Jung C. G Adler, 1981), ODIT está en la implacable búsqueda del conocimiento con el objetivo de poder disponibilizar la información de forma ordenada y digerible por el bien de sus clientes y su toma de decisiones. ODIT viene a romper con el estereotipo de asociar la sabiduría a la vejez, ya que quiere usar la inteligencia y el análisis para entender el mundo, pero de una forma jovial, juguetona y honesta.

1.3 Logo y Tagline:

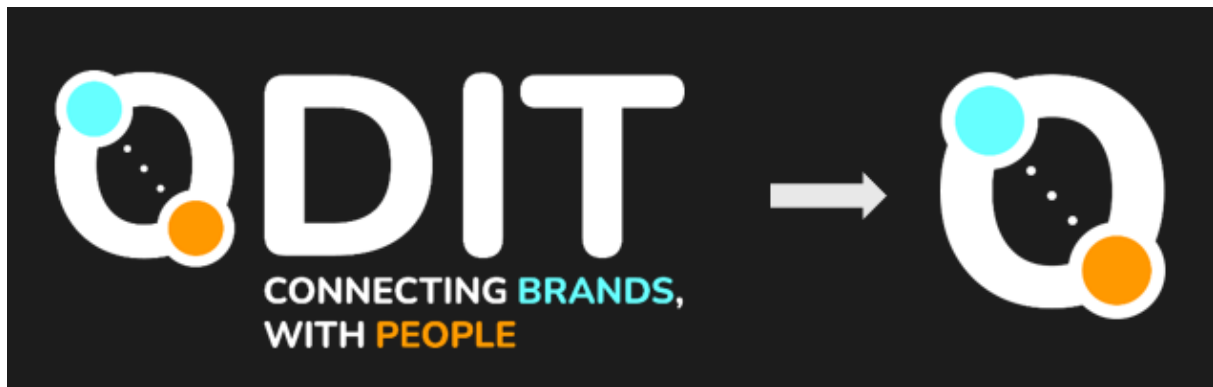


Imagen 2: Logo de ODIT y Versión Responsive

El logo de ODIT representa la distancia que hay entre las marcas (circulo celeste) y las personas (circulo naranja), en la dinámica del mercado actual estos círculos orbitan juntos, pero siempre persiguiéndose e intentando comprenderse, ODIT (como dice su slogan) viene a ser el puente entre ambos, que los conecta en tiempo real y les permite profundizar en su relación para que sean mejores y más receptivas.

Ya que el diseño de la O expresa todo lo que ODIT quiere comunicar, es la letra que representa la marca en su logo responsive y otras aplicaciones.

1.4 Estilo y Diseño

La propuesta de ODIT es que sea una plataforma intuitiva, fácil de usar y clara. Para hacer la navegación más sencilla se utilizarán a los personajes “Ods” para guiar a los usuarios a través de la interfaz, que puedan usarla de forma cómoda y libre de complicaciones.

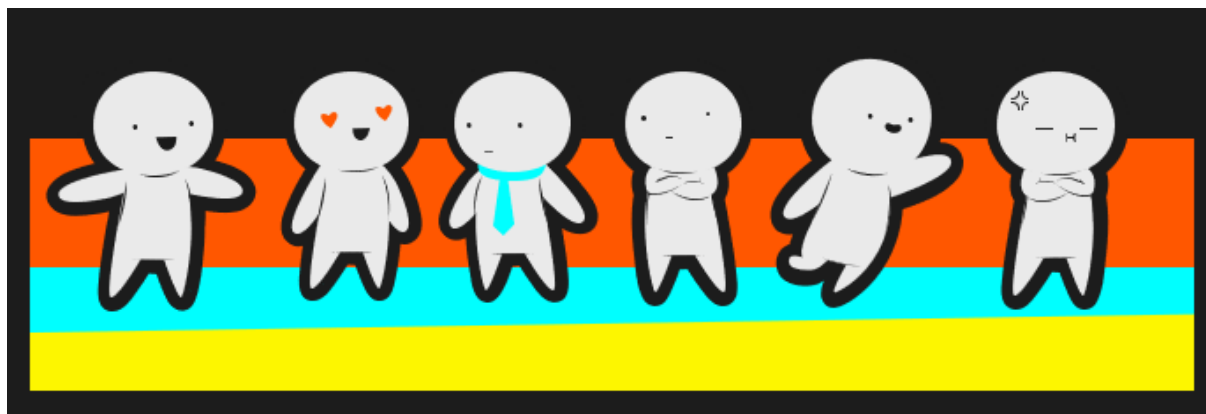


Ilustración 1: Ilustraciones de ejemplo de Ods en distintas facetas

Copyright: slidesgo.com/es

El diseño es basado en el estilo de comics de “Cyanide and Happiness” pero usando un fondo gris oscuro con colores que resalten como lo son el celeste, naranja y amarillo elegidos. Con esto ODIT podrá captar la atención del usuario y junto a los Ods amenizar la visita a la plataforma.

Colores Primarios			Color Secundario	
CMYK: C: 100% M: 0% Y: 0% K: 0%	CMYK: C: 0% M: 67% Y: 100% K: 0%	CMYK: C: 0% M: 0% Y: 0% K: 89%	CMYK: C: 0% M: 0% Y: 0% K: 9%	CMYK: C: 0% M: 3% Y: 100% K: 1%
RGB: Rojo: 0 Verde: 255 Azul: 255	RGB: Rojo: 255 Verde: 87 Azul: 0	RGB: Rojo: 28 Verde: 28 Azul: 28	RGB: Rojo: 232 Verde: 232 Azul: 232	RGB: Rojo: 253 Verde: 246 Azul: 0
HEX: #00ffff	HEX: #ff5500	HEX: #1c1c1c	HEX: #e8e8e8	HEX: #fdf600

Diagrama 4: Colores emblemáticos de la marca con sus respectivos formatos

Como sabemos ODIT tiene dos principales clientes, las marcas (y medios) y las personas. En el caso de las marcas anticipamos un mayor uso de la plataforma en desktop ya que se accederá desde el lugar de trabajo o bien en modalidad home office, es por esto que los esfuerzos principales para satisfacer a las marcas irán hacia desarrollar una interfaz óptima



para desktop con un diseño responsive para la app. Esto es importante ya que las marcas necesitarán acceder a los dashboards, crear encuestas y revisar y cargar sus campañas, por lo que el desktop es la mejor opción para visualizar de forma más completa toda la información disponible y las opciones presentadas por los Ods.

En el caso de los usuarios sabemos que el fuerte es el móvil, acorde al estudio realizado por ditrendia, 7,6 millones de españoles se consideran “adictos al móvil” y la media del país es de 3 horas y 22 minutos diarios de uso (20,4 minutos más que lo declarado por AIMC) lo que equivale a 48 días al año mirando el móvil (Ditrendia, 2020). Estas estadísticas son muy alentadoras ya que consolidan los planes de ODIT de tener usuarios que lleven siempre el celular con ellos para recolectar data o responder encuestas, es por esto que el foco estará en centrar los esfuerzos de UX/UI en la app, sabiendo que es ahí donde ocurrirán la gran mayoría de las interacciones de los usuarios con ODIT.

1.5 Público objetivo y Buyer persona

El público objetivo para encontrar usuarios son personas entre 18 y 45 años, que vivan en España y que les interese tener un ingreso extra, los ingresos son desde muy bajos hasta medios y deben tener un smartphone. Este grupo es el target principal de ODIT, pero de todas formas necesitamos conseguir personas con ingresos más altos y de más edad, esto se conseguirá con campañas de nicho para estos grupos y con apoyo del equipo comercial para alcanzar una masa suficiente en cada grupo.

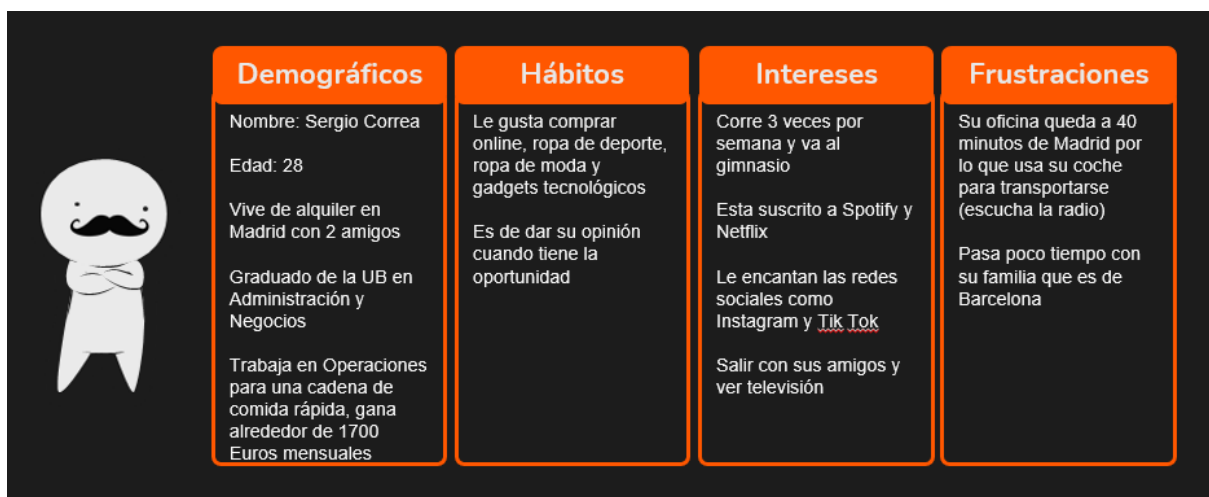


Diagrama 5: Buyer Persona de ODIT - Usuarios

El USP (Unique Selling Proposition) para este grupo es el hecho de que ODIT es la empresa que te premia por tus datos, te explica lo que usa y lo que no, recompensando la lealtad con el uso de la plataforma.

En el caso de los clientes, buscamos empresas de tamaño mediano a grande para los servicios de medición de campaña o licencias, estas empresas deben pertenecer al mercado de la publicidad o investigación de mercado, la gran mayoría de clientes serán agencias de medios, medios como canales de televisión, estaciones de radio, operadores de vía pública, también



esperamos que agencias de publicidad usen la herramienta de encuestas y las marcas hagan sus estudios de mercado e incluso sus tracking de marca a través de ODIT. Las encuestas nos permitirán llegar a las empresas más pequeñas ya que en promedio cobraremos un euro por persona encuestada, por lo que cada cliente puede regular su muestra (donde ODIT presentara el error estándar y la recomendación de tamaño mínimo).

El USP para clientes es que podrán conectar con sus consumidores, sin intermediarios y midiendo el real impacto de sus campañas publicitarias por primera vez a un precio asequible.

2. Distribución:

La página web de ODIT estará disponible para todos, para los usuarios y marcas entrando desde España se abrirá una landing especial enfocada en conversión ya que el servicio durante los primeros dos años solo estará disponible en este país. Para el resto que entren desde otros países, podrán ver de qué se trata ODIT, nuestra oferta y propuesta de valor, pero para no perder el lead vamos a buscar suscribirlos a los newsletters así se podrán enterar cuando ODIT llegue a su país.

La app estará disponible en Android e Iphone, siendo el sistema operativo de Google el líder indiscutido de market share en España con un 90,9%, mientras que IOS solo tiene 8,9% (Kantar, 2019). En el equipo tendremos expertos en programación y lanzamiento de apps por lo que no se prevé ningún problema con la carga de ODIT al ecosistema cerrado de estas plataformas, cumpliendo con todos sus protocolos de seguridad y *guidelines* establecidos.

La aplicación será totalmente gratis y disponible para todos, pero a medida que vayamos llegando a las cuotas máximas en cada grupo iremos restringiendo el acceso, solo dejando cupos en los grupos que falten personas para alcanzar errores estándar menores a 5%. La idea es ofrecer muchos filtros a los clientes para que puedan encuestar muestras anichadas de sus consumidores, por lo que con los aprendizajes de las búsquedas de los primeros meses se irán ampliando los grupos y segmentaciones para satisfacer la demanda de nuestros clientes.

3. Estrategia de promoción y comunicación:

Para buscar usuarios anclaremos nuestra estrategia a Facebook ads, Google Adwords, Google Discovery y Apple Search Ads con una actitud jovial y potenciando mensajes hacia como ODIT te recompensa por tus datos mientras que otros los usan sin tu permiso. Las compras estarán con un objetivo de conversión y enfocadas en generar descargas, apuntando a un costo por instalación de €0,86, este costo es sobre el promedio de la industria ya que se anticipa un nivel de rechazo por el tema de privacidad de datos. Tomamos el promedio de IOS de €0,86 y Android de €0,44 (Laballós, 2020), aplicando una suma producto por sus cuotas de mercado y castigando el numero en un 80% por lo antes comentado.



Las inversiones se detallan en la siguiente tabla:

	Año 1	Año 2	Año3
Apple Search Ads	€850	€2.950	€4.800
Google Adwords	€1.350	€4.375	€9.600
Google Discovery	€1.350	€4.375	€9.600
Facebook Ads	€1.850	€5.800	€12.000
Total	€5.400	€17.500	€36.000

Tabla 8: Detalle de la inversión en descargas anual por canal

Ejemplo de post promocionados:

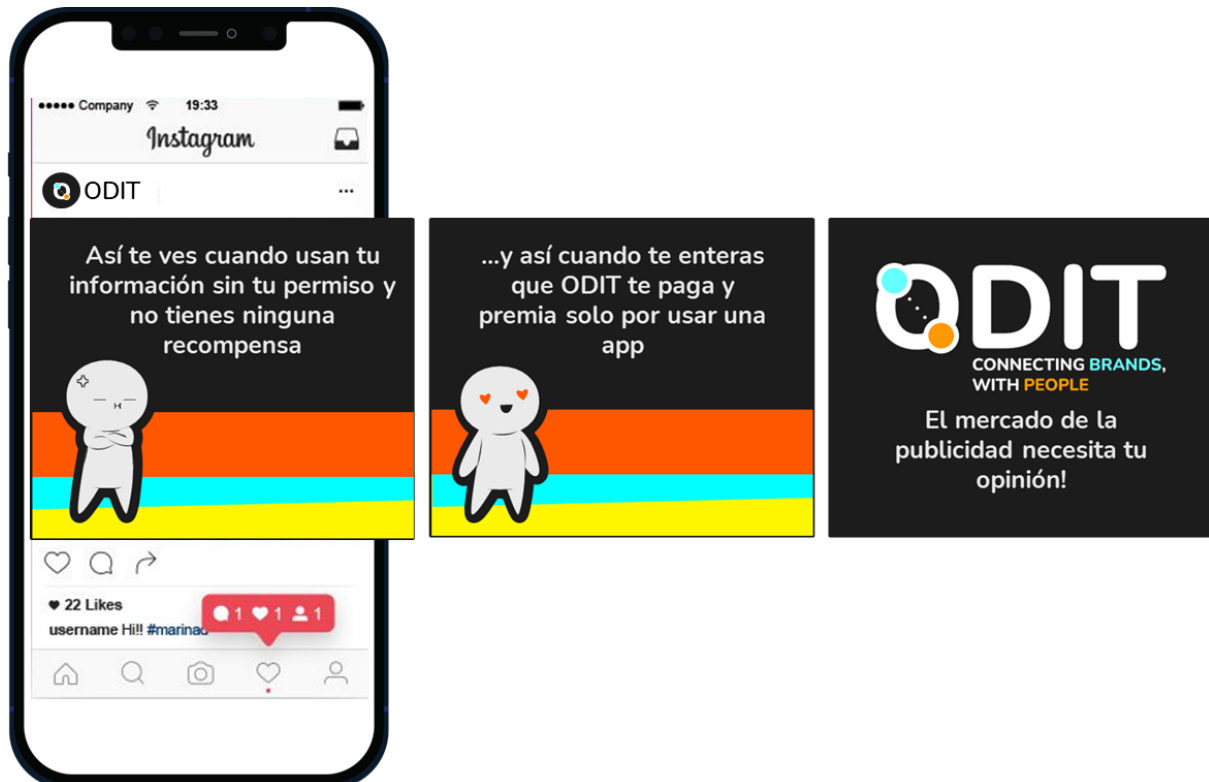


Imagen 3: Publicidad para captar usuarios

Para llegar a marcas y medios usaremos LinkedIn Ads, Google Adwords y Discovery, la estrategia B2B estará en generar tráfico hacia la web para impulsar el *awareness* de marca y aumentar los leads para que luego nuestro equipo comercial pueda ofrecer demos y cerrar a los prospectos. Dentro del *forecast* de ventas prevemos una tasa de descuento inicial que parte en 40% durante el octavo mes del primer año y baja 2.5% por mes, esta estrategia consiste en ofrecer descuentos a las primeras marcas que se sumen a ODIT e incluso algunas licencias gratis para poder generar *reviews* y casos de éxito que escribiremos como artículos para el blog, ser parte de la estrategia de *mailing* y complementar los social proof.

El blog de ODIT es la punta de lanza de la estrategia digital para captar leads, esto debido a que tendremos usuarios recolectando información varias semanas antes de lanzar, lo que nos permitirá armar artículos y estudios sobre tendencias del mercado, comportamiento de consumidores y lo más novedoso será explorar el nuevo mundo de los KPI multimedios. Al conectar keywords y banners sobre estas tendencias con los artículos del blog, buscamos



captar la atención de publicistas, marketeros, agencias de medios y los mismos medios de publicidad.

En el caso de LinkedIn Ads, el foco es generar tráfico a la web para que los leads nos dejen sus datos o directamente hagan una compra en la plataforma. La segmentación en LinkedIn será por industrias relacionada a la publicidad, medios e investigación de mercado. Complementaremos con cargos e intereses para buscar a los ejecutivos dentro de cada empresa que puedan ver en ODIT una solución disruptiva a los problemas de falta de información a los que se enfrentan día a día.

Las inversiones se detallan en la siguiente tabla:

	Año 1	Año 2	Año 3
LinkedIn Ads	€14.765	€72.545	€153.704
Google Adwords	€24.608	€120.908	€256.174
Google Discovery	€9.843	€48.363	€102.470
Total	€49.215	€241.817	€512.348

Tabla 9: Detalle de la inversión en publicidad para atracción de Leads

4. Modelo de negocios y estrategia de precios:

Para los clientes habrá 3 principales productos, las licencias para acceder a la data del mercado, las encuestas que tendrán 3 niveles acorde a su longitud/complejidad y las campañas donde los clientes podrán cargar sus creatividades y ODIT medirá el impacto de estas entre sus usuarios.



Diagrama 6: Sistema de precios de ODIT



Las licencias costarán €1800, este servicio será principalmente contratado por medios y agencias de medios ya que será una herramienta muy útil tanto para medir ratings de las distintas plataformas como para planificar planes de medios en los distintos mercados.

Las encuestas sencillas costarán €1 por encuestado, las de nivel medio €2 y las complejas €3. ODIT le avisará al cliente en todo momento en que rango está a medida que creen su encuesta además de hacer recomendaciones del tamaño de la muestra según los parámetros definidos por el cliente. Las encuestas van a variar según su tamaño, si contienen fotos o videos y los tipos de pregunta, la mitad de lo que paga el cliente se lo queda el usuario y la otra mitad va para ODIT.

Las campañas permitirán medir el impacto publicitario en los usuarios de ODIT, entregando data muy valiosa para tomar decisiones en tiempo real y hacer ajustes. Es una herramienta muy útil que además se puede complementar con las encuestas ya que ODIT habilita la opción de poder hacer preguntas a personas que sabemos han visto o escuchado la publicidad. El precio para este servicio es de €1100, que además incluye recomendaciones automatizadas durante y post campaña para optimizar la compra multimedios, mejorando el impacto y recordación en los consumidores.

Para atraer clientes en los meses iniciales se implementará una tasa de descuento del 40% que se proyecta bajará paulatinamente hasta el tercer año que la volveremos a subir para entrar al mercado alemán y de Reino Unido. Esta tasa aplicará para todos los servicios de ODIT y será parte clave de la estrategia del equipo comercial para sumar clientes al portafolio de ODIT. Dentro de este porcentaje también está la opción de que los clientes paguen una parte del fee con códigos de descuento o giftcard para sus productos, que luego ODIT ofrecerá a los usuarios en los catálogos (se asume que un 30% de los canjes será en este formato).

En el caso de los usuarios, las descargas de la app y la inscripción en ODIT son totalmente gratuitas, buscamos llenar lo antes posible las plazas disponibles y recompensar a nuestros usuarios por su participación en las encuestas y el levantamiento relevante de la exposición a la publicidad y los medios en su país.

5. Sistema de puntos (Odits):

Los Odits son los puntos que los usuarios acumulan en la app, pueden ser canjeados por dinero (PayPal), criptomonedas, giftcards o códigos de descuento de las marcas que usen ODIT. Cada hora que la app esté funcionando en segundo plano el usuario gana 2 Odits, además pueden ganar Odits al responder encuestas de distinta longitud y complejidad, cada encuesta son 50 Odits - nivel 1, 100 Odits - nivel 2 y 150 Odits - nivel 3.

Los usuarios además recibirán un 15% de todas las licencias y campañas, estos montos se distribuirán según la actividad de cada usuario para recompensar a los que estén más comprometidos con la plataforma. La tasa de conversión es de 100 Odits igual a 1 Euro.



6. Onboarding nuevas marcas:

Nuestra estrategia de marketing se encargará de atraer tráfico a la web, donde las marcas interesadas podrán rellenar un formulario con sus datos, solicitar una demo o directamente crearse una cuenta y contratar el servicio. En caso de que solo rellenen sus datos, nuestro equipo comercial se encargara de implementar tácticas de lead scoring y nurturing para acercarlos hacia la compra, estas tácticas serán también apoyadas con retargeting para volver a impactar a las personas que visiten la web.

En paralelo nuestro equipo comercial tendrá metas semanales que alcanzar de nuevos clientes, por lo que para complementar los leads provenientes del plan de marketing también se ejecutaran llamadas en frio, contactos por linkedin, reuniones y compra de bases de datos empresariales.

La completa cartera de clientes se dividirá entre todo el equipo comercial, incluido el CCO. El objetivo es estar disponible y acompañarlos en sus primeras interacciones con el servicio, para asegurar un buen onboarding también habrá tours digitales de cada sección creados en INTERCOM (software CRM), con ejemplo prácticos y tips para así asegurar que los clientes comprendan y saquen el máximo provecho a ODIT.

7. Customer Journey - Usuarios:

Posterior a nuestro plan de marketing para captar usuarios, comienza el viaje por ODIT donde el punto inicial es la descarga de la app. En los siguientes puntos se explicará el detalle de casa paso y la estrategia para que el flujo sea lo más User Friendly e intuitivo posible.

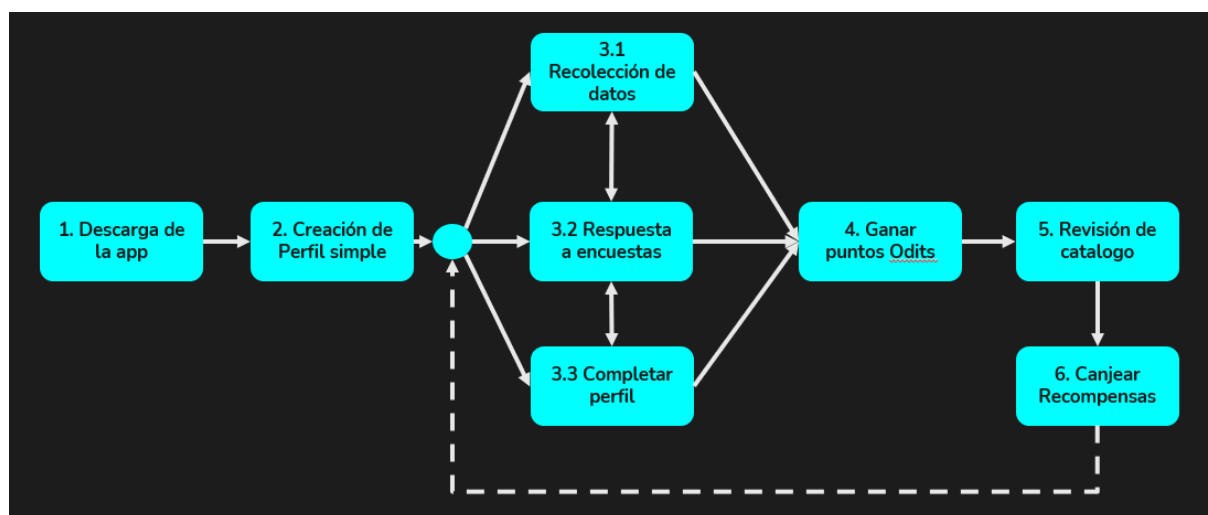


Diagrama 7: Customer Journey del Usuario de ODIT



9.1 Descarga de la App:

Como fue explicado en el punto V.2 (Distribución), ODIT estará disponible para descargar en Google Play y app store, anticipamos que será una app que no supere el peso promedio para Android de 12 MB o el de IOS de 35 MB (StoreMaven, 2020). Esto debido a que no tendrá archivos de mayor envergadura y la data levantada estará alojada en la nube, la tercera razón para desinstalar una app es el espacio que ocupa en el almacenamiento del móvil por lo que es clave mantener el APK (Android Package) Kit e IPA (IOS App Store Package) bajo un tamaño optimo en cada caso.



Ilustración 2: Icono de ODIT para SmartPhones

9.2 Creación del perfil simple:

En este paso se busca que el usuario cree un perfil con la data mínima para comenzar, es muy importante para el correcto funcionamiento de ODIT que cada persona solo tenga una cuenta por lo que es necesario una verificación con un correo y con un documento de identificación donde se obtenga la edad, sexo y género. El nombre de la persona y sus números de identidad no se asocian a la data levantada a través de la plataforma para evitar cualquier conflicto de privacidad de datos.

9.3 Recolección de datos:

Con el perfil ya creado, ODIT está listo para funcionar y comenzara a recabar información del usuario, podrá escuchar y clasificar los audios que escuche además de monitorear sus movimientos con el GPS y revisar la publicidad que recibe. ODIT será capaz de elaborar informes de puntos de rating para cada programa de TV, radio y flujos de tráfico de para publicidad OOH. El usuario vera como suben sus Odits siempre y cuando mantenga la app abierta en segunda plano.

9.4 Respuesta a encuestas:

Si el usuario quiere ganar Odits más rápido, puede ir a la sección de encuestas para responderlas. Las encuestas que se le muestren al usuario serán solo las que calcen con su perfil dada las condiciones que hayan determinado los clientes. Las encuestas son de distinta complejidad y longitud por lo que también tendrán Odits proporcionales al nivel de la encuesta.

9.5 Completar Perfil:

El usuario podrá mejorar su perfil con intereses, zona de vive, profesión, cargo, estado civil, status socioeconómico y hobbies entre otros. Mientras más completo el perfil más Odits recibirá el usuario y podrá acceder a más encuestas que tengan los filtros que la persona cumple.



9.6 Ganar puntos Odits:

Las 3 actividades antes mencionadas son las únicas formas de ganar Odits en la plataforma, en la sección de perfil el usuario podrá ver cuantos puntos tiene y monitorear su progreso con ciertos medidores como cantidad de puntos ganados a la semana en promedio y un resumen de sus acciones en ODIT.

9.7 Revisión de Catalogo:

Cuando el usuario tenga cierta cantidad de Odits podrá revisar el catálogo de la app para ver que puede canjear, ya sea traspasar dinero directo a su cuenta por PayPal, canjear sus puntos por las criptomonedas disponibles en ODIT, obtener un código de descuento, giftcard o un producto gratis de alguno de nuestros clientes.

9.8 Canjear Recompensas:

El proceso de canje restara los puntos usados del total de Odits y significa completar el primer ciclo dentro de la plataforma. Buscamos que los usuarios puedan tener esta sensación de logro lo antes posible para asegurar que sean fieles a ODIT y continúen su uso, es por esto que dentro de la app habrán push notifications para avisar al usuario de que sus puntos ya le alcanzan para ciertas recompensas.

8. Alianzas:

Es clave para nuestro modelo de negocios y oferta que cerremos acuerdos con la mayor cantidad de players en el mundo de la publicidad y la investigación de mercado, el objetivo es generar una amplia red de contactos que nos permita levantar y gestionar información al igual que facilitar las operaciones en el territorio Español.

8.1 Asociaciones:

Entablaremos relaciones con grupos como la IAB, I+A, AIMC y bANEIMO entre otras, con el foco de pertenecer a las asociaciones que lideran la conversación y se encargan de levantar las tendencias del mercado al igual que administrar y regular las distintas industrias.

8.2 Medios y Agencias de Medios:

Mientras más medios tengamos sumados a nuestra plataforma, mayor será al cantidad de información que podremos adquirir. Un ejemplo seria que JCDecaux nos permita poner sensores en sus letreros dentro del metro para detectar cuando un usuario de ODIT pase cerca, o que una canal de televisión incorpore sonidos especiales que lo distinguan del resto de los canales para facilitar la clasificación de sus audiencias por parte de ODIT.

Existe un gran potencial en los partners que representan el mundo digital, a medida que más plataformas nos permitan integrarnos con ellos podremos alcanzar una mayor capacidad de conexión multimedios. El foco de ODIT es acercarse a una medición holística de los medios,



considerando el impacto publicitario que recibe una persona como un todo y no solo por la suma de sus partes.

8.3 Agencias de Publicidad:

ODIT estará constantemente lanzando estudios de tendencias e insights del mercado, sabemos que las agencias de publicidad recurren mucho a este tipo de documentos para buscar ideas de como conectar con los consumidores. Dentro de nuestro plan esta forjar relaciones con todo tipo de agencias para tener una retroalimentación del uso que le dan a nuestra plataforma y así poder desarrollar a futuro servicios que satisfagan sus necesidades creativas.

VI. Plan Operativo, lanzamiento y expansión:

1. Planificación:

ODIT será lanzado en el 8vo mes desde que se establezca la empresa, apuntamos a tener un MVBP con el sistema de encuestas y con medición de los principales medios off a medida que podamos tener el feedback de los usuarios e ir avanzando con el desarrollo de la plataforma para que mida publicidad digital, para lograr esto debemos generar las alianzas antes comentadas para a través de SDKs recolectar información de los principales medios digitales.

El desarrollo de la plataforma será in-house con un equipo de ODIT especializado en medición de medios, programación web y app, big data y machine learning. Para llevar a cabo el proyecto desde el punto de vista de desarrollo tecnológico se utilizará la metodología SCRUM que consiste en que cada dos semanas se juntan los equipos para definir tareas que podrán realizar en ese periodo de tiempo, estos periodos se definen como SPRINTS.

Esta metodología permite conectar al encargado de *customer success and service* (CSS) con el equipo del CTO, funciona con equipos multifuncionales y es autoorganizado, en las reuniones para definir las tareas del SPRINT no hay un líder, el CTO puede actuar como SCRUM MASTER (coach) para ayudar a gestionar la repartición de tareas que se decidan en conjunto. El CSS representa a los clientes y *partners*, solicita nuevas funcionalidades acorde al feedback generado por los clientes y a oportunidades levantadas desde el mercado que el equipo del CTO debe evaluar si se pueden incorporar en ODIT.

También tendremos un equipo comercial que se encargara de potenciar las descargas de la app con el objetivo de alcanzar una masa crítica de usuarios, impulsaran el uso de la app y la lealtad de nuestros usuarios a través de estrategias de *user engagement* y *retention*. Además, buscaran marcas o medios que se sumen a la plataforma, a partir de los leads generados en la web o técnicas de *prospecting*, una vez ocurra el contacto ofrecerán demostraciones para mostrar el servicio en toda su capacidad y cuando cierren nuevos clientes se aseguraran de efectuar *onboardings* muy completos y claros, queremos que los



clientes le saquen el máximo provecho a ODIT y descubran todos sus features. El equipo comercial también velará por los clientes que ya tengamos a través de una excelente estrategia de CRM para que las evaluaciones de la empresa sean positivas y se genere W.O.M.

2. RoadMap Año 1, Product Development and Launch:

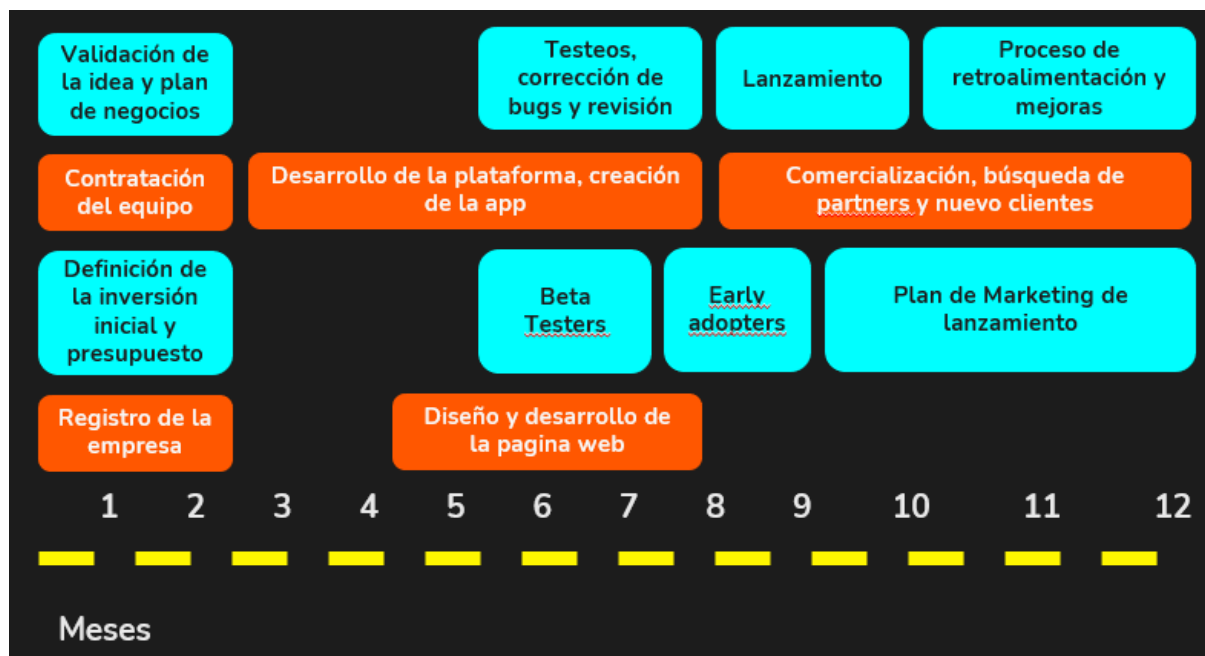


Imagen 4: Calendarización de tareas para el lanzamiento de ODIT (Año 1)

2.1 Fase 1 - Estructuración de la empresa

Esta fase se extiende durante los primeros dos meses de vida de ODIT donde el CEO estará encargado de iniciar los trámites principales para que la empresa pueda dar comienzo a sus operaciones.

2.1.1 Validación de la idea y plan de negocios:

El CEO estará encargado de validar el plan de negocios sustentado en las conclusiones dadas por la investigación de mercado y finalizar un *due diligence* que permita avanzar con la seguridad de que ODIT tiene un sólido modelo de negocios y posibilidad de crecimiento.

2.1.2 Registro de la empresa:

El objetivo de esta sección es crear la empresa como una sociedad de responsabilidad limitada, dentro de un marco legal y habiendo obtenido la certificación negativa de la empresa para luego inscribirla en el registro mercantil.



2.1.3 Contratación del equipo:

El equipo descrito en el organigrama se incorporará durante el año 1 pero no todos empiezan desde el primer mes ya que en las etapas iniciales y para optimizar el presupuesto se dará prioridad al manejo de la financiación, el desarrollo de marca y del producto. En definitiva, el equipo inicial será el siguiente: CEO, CCO, CTO, 3 desarrolladores y Diseñador.

La segunda ola de contrataciones será durante el quinto mes ya que los testeos de la plataforma comenzaran en algunas semanas y en esta oportunidad completaremos el equipo descrito en el organigrama al sumar al programador en el equipo del CTO, al Brand manager, CSS, DPO y a los dos ejecutivos de ventas en el equipo del CCO, además de los asistentes de finanzas y recursos humanos.

2.1.4 Definición de la inversión inicial y presupuesto:

En esta sección de la fase 1 se gestionarán los tramites respectos a las inversiones iniciales provenientes de medios propios, business angel y el prestamos bancario. A partir de este monto inicial se planificará un presupuesto anual para cada departamento, esta tarea recae sobre el CEO, CCO y CTO. Este plan debe tener una detallada columna de partidas con la apertura mensual de cada gasto previsto para el año de lanzamiento.

2.2 Fase 2 - Diseño del servicio, programación y testeo de la plataforma:

Esta fase será desde el tercer mes al octavo, usando la metodología SCRUM antes descrita se llevará a cabo el proyecto de desarrollar ODIT y todos sus canales, esta fase es principalmente liderada por el CTO para gestionar el trabajo de los desarrolladores que serán apoyados por el diseñador al crear las distintas plataformas.

2.2.1 Desarrollo de la plataforma y creación de la app:

Se programará la app para recolectar información gracias al trackeo de GPS y el software de reconocimiento de audio, también vamos a desarrollar la plataforma de encuestas para luego avanzar con la plataforma para los clientes, este es el orden lógico ya que necesitamos tener nuestra herramienta de captación de información para poder empezar con la interfaz destinada a las marcas.

2.2.2 Testeos, corrección de bugs y revisión:

En esta sección se invitará a un selecto grupo de cercanos a descargar la app para comenzar con los testeos, el objetivo del equipo de ODIT es determinar si la publicidad se está captando bien, si el software de reconocimiento de audio funciona acorde a lo esperado y los dashboard muestran la información deseada además de testear la plataforma de encuestas en todas sus facetas. A partir de la información recolectada de los testeos el equipo ira corrigiendo errores de forma cíclica en un constante trayecto de aprendizaje, la masa de usuarios estimada antes de empezar con la monetización en el octavo mes es de 400 personas.



2.2.3 Diseño y desarrollo de la página web:

El programador contratado durante el cuarto mes tendrá la tarea de junto al diseñador avanzar con la *landing page* de ODIT, la página estará enfocada más hacia los clientes por lo que anticipamos un *funnel* largo, donde tendremos que capturar leads, cualificarlos y luego cerrarlos con la ayuda de nuestro equipo comercial.

2.3 Fase 3 - Lanzamiento y comercialización de ODIT:

La fase final del primer año está destinada a abrir ODIT al mercado español, lanzando nuestro SaaS que ya contara con alguno Early Adopters. Esta fase va desde octavo mes hasta el fin del año 1.

2.3.1 Lanzamiento:

Esta sección es sobre el lanzamiento oficial de ODIT, cargando la app a Google y App Store, subiendo la página para recibir visitas y dando inicio a la monetización de la plataforma. Durante este mes se seguirá testeando el funcionamiento de ODIT a medida que aumente la masa crítica de usuarios y analizaremos la interacción entre ellos y nuestros primeros clientes.

2.3.2 Plan de Marketing y lanzamiento:

Un mes después del lanzamiento oficial, daremos inicios al plan de marketing destinado a generar descargas de la app en España. Monitorearemos nuestros grupos de usuarios y regularemos las inversiones para optimizar las descargas, para lo conseguir clientes habrá un plan más agresivo en inversión con foco en obtención de leads. El detalle de ambos planes puede ser encontrado en el apartado V.3 Estrategia de promoción y comunicación.

2.3.3 Comercialización, búsqueda de partners y clientes:

El líder de esta sección es el CCO, junto a su equipo deben asegurarse de que ODIT sea comercializable y el modelo de negocios funcione, confirmando la estrategia de *pricing* planteada anteriormente. Los ejecutivos de ventas estar a cargo del *lead nurturing* y de implementar una estrategia de prospecting al buscar empresas en su red de contactos, linkedin y compra de base de datos de empresas españolas. Además, recaerá en este equipo la búsqueda de partners sobre el levantamiento de data de distintos medios para enriquecer el alcance que tiene ODIT.

2.3.4 Proceso de retroalimentación y mejoras:

Parte importante del primer año de vida de ODIT es la curva de aprendizaje, es crucial para la estrategia de expansión que el producto quede consolidado durante los primeros dos años por lo que la retroalimentación, los nuevos features y las correcciones son fundamentales para el correcto desarrollo del plan de negocios propuesto.

3. Plan de expansión:

3.1 Fase 1 - Lanzamiento y Consolidación:

Como ya hemos mencionado en el roadmap (apartado VI.2), el primer año estará en gran parte dedicado al desarrollo de ODIT, el lanzamiento se hará en España y durante el segundo año el objetivo es consolidar la empresa, tener usuarios y clientes fieles en España para ir mejorando la propuesta de valor al mismo tiempo que llevamos a ODIT a ser una herramienta esencial para los ejecutivos de marketing en el país.

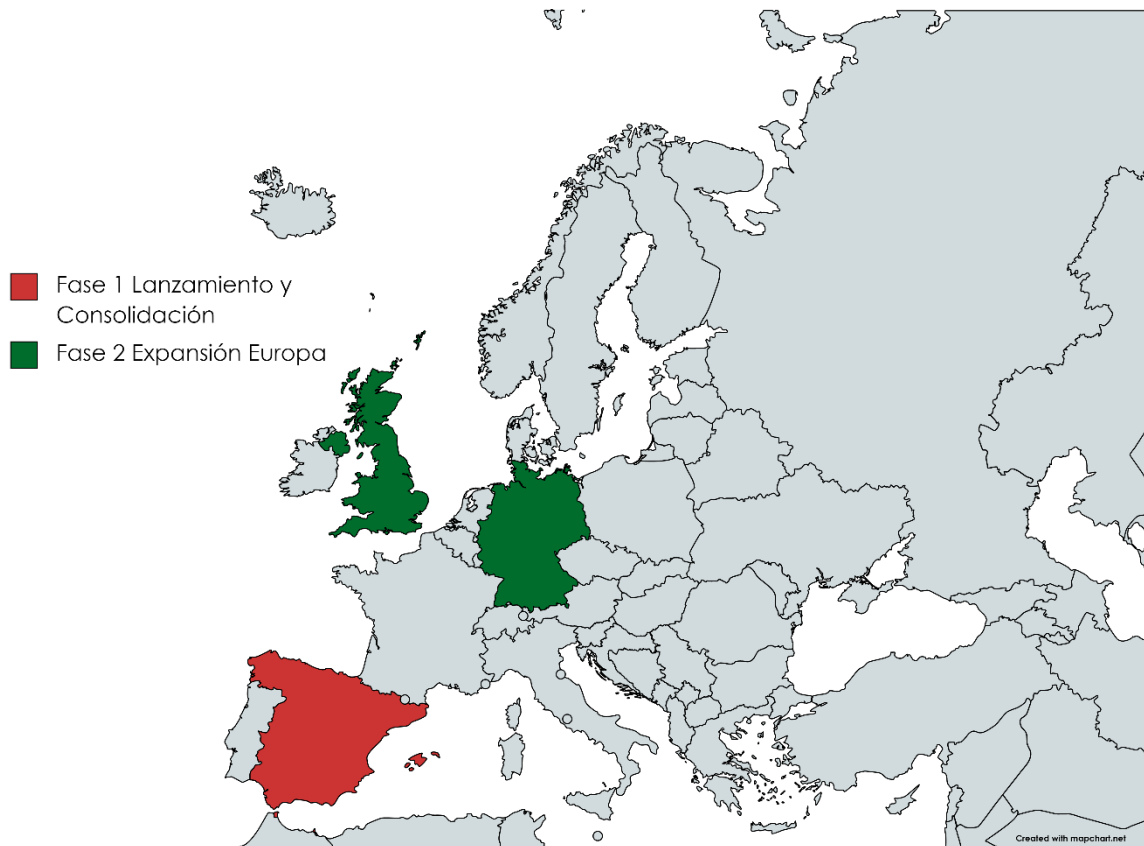


Imagen 5: Mapa de Europa mostrando las fases de expansión

3.2 Fase 2 - Expansión en Europa:

Con ODIT funcionando en España el objetivo de la Fase 2 es expandirse a los países de mayor inversión en publicidad de Europa, el 4to y 5to lugar del mundo es para Reino Unido y Alemania respectivamente (Statista, 2019). Se prevé un gran potencial de mercado al ser países con enormes niveles de inversión y gran cantidad de puestos laborales alrededor del mercado de la publicidad.

3.3 Fase 3 - Expansión Latinoamérica y resto de Europa:

Para el cuarto año en adelante dejamos las puertas un poco más abiertas, creemos que con el éxito en España ODIT podrá desembarcar fácilmente en Latinoamérica donde países como México y Chile lideran los mercados publicitarios. Ya que entramos en Alemania durante la fase dos estamos inclinados a favorecer la penetración en países de habla alemana como lo



son Austria y Suiza, será clave el conocimiento adquirido durante los primeros 3 años para definir que mercados ofrecen las mejores características para que ODIT prospere.

1. Desarrollo de producto:

ODIT tiene una gran potencial para ser más que un medidor de audiencias y plataforma de encuestas integrada, el servicio original será el pilar de ODIT, pero apuntamos a ir agregando modalidades que permitan entregar soluciones complementarias y cubrir más necesidades que encontremos en el mercado publicitario.

- Integrar a ODIT un escáner en la app, donde las personas podrán registrar todas sus compras de supermercado al leer los códigos de barra y con esto tendremos un panel de hogares.
- Lanzamiento de estudios y tendencias de mercado, con versiones gratuitas resumidas y versiones extensas de pago.
- Brand Lift, al igual que Youtube o Waze haremos comparaciones entre personas que sabemos fueron expuestas a la publicidad y las que no, para determinar cuánto influyo la campaña en la percepción de marca.
- Reclutamiento para pruebas de producto, cuando una empresa necesite personas para probar un nuevo producto podrá lanzar una notificación a los usuarios ODIT de la ciudad para que participen en la prueba.

4. Seguimiento y Evaluación (KPI's):

Implementaremos una serie de KPI's con el objetivo de asegurarnos de monitorear el desempeño de ODIT, la estrategia comercial y la interacción entre los usuarios con las marcas y medios, estos indicadores cumplen con los 5 principios para establecer un buen *Key Performance Indicator*, esto significa que son Específicos, Medibles, Logrables, Relevantes y asociados a un tiempo (Bassols, 2018).

5.1 Usuarios:

KPI's asociados a los usuarios de ODIT, para entender el *funnel* de la web, las conversiones y el uso que le dan a la app. Además de poder evaluar el desempeño del sistema de puntos y las posibles fugas de la app.

Visitas a la web mensuales	Principal KPI para medir el tráfico de visitas, se complementa con detectar las fuentes desde donde vienen las visitas para optimizar la estrategia de captación de leads
Usuarios Mensuales	Para trackear que tan grande es la familia de ODIT, determinar cuántos usuarios activos tenemos es necesario para entender que tan robusto es el servicio que podemos ofrecer



Descargas de la App	Las descargas de la app es una métrica crucial en cada startup, es un referente para <i>milestones</i> de éxito y una validación de la estrategia de marketing
Tiempo medio en la app	Esta métrica nos ayudara a entender la disposición del usuario para interactuar con ODIT y tomar decisiones sobre el contenido disponible
Odits promedio por usuario	Esta métrica nos permitirá evaluar nuestro sistema de puntuación, revisando que funcione acorde a lo planificado y los usuarios esforzados puedan alcanzar los premios
Promedio uso de la aplicación	Ver cuantas veces los usuarios entran por semana a la app
Churn Rate	Para evaluar cuantos usuarios se inscriben y luego dejan de usar ODIT, si el número es elevado hay que efectuar acciones mitigadoras

5.2 Marcas y Medios:

Métricas pertinentes a nuestros clientes, para entender su comportamiento en la plataforma y nos entreguen cierta perspectiva para una toma de decisiones preventiva. Al tener varios tipos de licencias y servicios es muy importante poder trackear el uso que le dan las marcas y medios a ODIT, siempre en búsqueda de feedback que podamos transformar en mejoras y optimizaciones.

Nuevos clientes mensuales	Indicador clave para ver la velocidad de crecimiento de la empresa
Cantidad de licencias por tipo	Con 3 tipos de licencias es clave revisar constantemente la contratación de cada una de estas para asegurar una correcta estrategia de pricing
Encuestas realizadas	Determina cuantas encuestas crean las marcas de forma mensual, nos ayuda a entender su comportamiento y el fin que les dan a las distintas herramientas dentro de ODIT
Tiempo en la plataforma	Indicador que sirve para evaluar cuanto tiempo a la semana las marcas y medios usan ODIT
NPS	El Net Promoter Score es una métrica que nos mostrara el nivel de servicio que estamos entregando y si este cumple con las expectativas
Churn Rate	Para evaluar marcas que contraten el servicio y luego lo cancelen, es clave acompañar este KPI con una encuesta para detectar la razón del abandono



5.3 Generales:

Indicadores financieros y de marketing digital

Burn Rate	Gasto de dinero mensual que se utiliza para llevar a cabo el día a día de la empresa
MRR y ARR	Esta métrica es muy importante para entender los ingresos mensuales de la empresa y las proyecciones anuales
ROI	Indicador clave para los inversionistas que determina el retorno sobre la inversión

5. Monitorización:

Para tener un crecimiento saludable es necesario tener un excelente CRM y una buena gestión de leads, con este fin usaremos algunos softwares para optimizar el trabajo. El primero de ellos es INTERCOM, un SaaS que permite implementar estrategias de user retention and engagement al integrarse con la página web y el propio software de ODIT, se pueden customizar onboardings y mensajes personalizados acorde a los eventos vinculados con las acciones de los usuarios, implementar una estrategia detallada y precisa de email marketing, envío de newsletter, manejar todo el servicio al cliente y unificar los canales de contacto.

Para las ventas que no sean por transferencia electrónica, ODIT tendrá integrado STRIPE que es un servicio de pago online con buenas tasas. Se asume que un 60% de los pagos serán usando este medio que cobra un 2.9% por cada transacción.

Para monitorear los KPI de venta en la página web se usará la versión gratuita de Chart Mogul, un software para trackear el MRR, ARR y Churn Rate. En el caso de las ventas y conversiones a través de publicidad, se analizará usando las propias plataformas como Facebook Ads y Google Ads, esta tarea recaerá en el Marketing Manager.

VII. Plan Económico Financiero:

Como fue descrito en el punto V.4 las tres fuentes de ingreso de ODIT son las licencias, las encuestas y las campañas. Siendo las campañas y licencias las con mejor margen por venta ya que el porcentaje destinado a retribuir a los usuarios es menor que en el caso de las encuestas. ODIT es un negocio B2B por lo que nuestra propuesta consiste en ofrecer un SaaS que mejore y enriquezca la toma de decisiones de empresas que inviertan en publicidad, agencias de medio y medios al poder contar data más precisa y proveniente directamente de sus propios consumidores.



1. Inversión necesaria:

ODIT es un software que requiere de varios meses de desarrollo y testeos para poder ver la luz, es por esto que la inversión inicial va en gran parte dedicada a poder crear la plataforma y para eso es necesario contratar al equipo. Los gastos de los primeros 3 años pueden ser clasificados en 5 categorías:

- Sueldos
- Compensación a Usuarios (Por canje de Odits)
- Tecnología (Licencias, Softwares, Hosting)
- Comercial (Publicidad, Producción, Agencias y Otros)
- Otros (Gastos Financieros, Arriendo y Oficina)

El mayor costo durante el primer año es el de sueldos seguido del pago a los usuarios esto es porque los usuarios en masa empiezan a aparecer luego del octavo mes de operación, provocando que el año inicial sea el único en el que los sueldos son el gasto más alto. Para el segundo y tercer año la compensación a usuarios pasa a ser el principal gasto de ODIT, a medida que crezcamos y nos expandamos a otros países los usuarios aumentarán y eso conlleva un crecimiento proporcional en el gasto.

Los gastos de arriendo de oficinas, suministros, seguros, equipamiento y el pago de los préstamos toman el tercer lugar durante el primer año, pero ya para el tercer año solo representan 2%. Representando un porcentaje muy similar a Otros Gastos están los gastos comerciales, con una evolución de 10% durante el primer año hacia una tasa de 19% sobre los gastos totales en el tercer año, es una parte fundamental del proyecto el gasto comercial para poder atraer nuevos clientes y asegurar que ODIT tenga una sólida base de usuarios.

Finalmente tenemos los gastos de tecnología, esto incluye posibles licencias que necesitemos, Softwares (Intercom y Stripe) y los servicios de hosting que necesitamos para almacenar gran cantidad de datos.

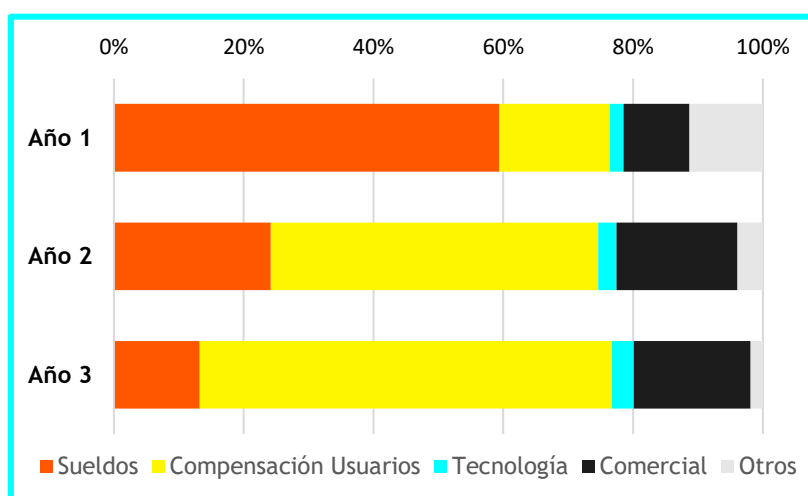


Gráfico 3: Porcentaje de Gastos Anuales por categoría



2. Proyecciones de facturación:

Se espera que las ventas del primer año sean de €164.051 y que el crecimiento mensual para los primeros dos años sea de 14% para las licencias, 13% para las encuestas y 12% para las campañas. De esta forma esperamos llegar a €1.162.110 en ventas al cierre del segundo año, un gran incremento de 983% versus el año 1 pero es debido a que las ventas de este periodo representan 12 meses y no solo 5 meses como el primer año.

De cara al tercer año, con una mayor inversión en publicidad y gestionando la expansión a Alemania y Reino Unido, anticipamos ventas por €5.123.483 esto significa un crecimiento de 318% versus el año anterior. Parte de la estrategia inicial es utilizar un descuento máximo promedio por mes, partiendo el primer mes con 40% y bajando a 10% a fines del primer año. La siguiente tabla indica el ingreso que tendríamos aplicando este descuento decreciente.

	Año 1	Año 2	Año 3
Licencias	€ 62.458	€ 613.771	€ 1.950.638
Encuestas 1	€ 10.630	€ 104.464	€ 332.001
Encuestas 2	€ 29.765	€ 292.500	€ 929.602
Encuestas 3	€ 38.270	€ 376.072	€ 1.195.203
Campañas	€ 22.927	€ 225.303	€ 716.040
Total con Descuento	€ 164.051	€ 1.612.110	€ 5.123.483

Tabla 10: Proyección de ventas por servicio y año

3. Cuenta de resultados:

Se proyectaron los próximos 3 años alineado con el plan de expansión presentado, el punto de equilibrio se alcanza durante el año 3 que tiene un resultado positivo de €773.905, el aumento del gasto operativo se debe completamente a la cantidad de usuario que vamos a manejar durante el tercer año de operaciones y las recompensas que estos canjeen, se asume que al menos un 50% serán canjes por dinero mientras que el resto preferirá canjear productos o códigos de descuento.

Es importante recalcar nuevamente que ODIT no maneja el delivery o almacenaje de los productos en el catálogo, ya que se canjearán códigos de descuento que los mismos usuarios podrán usar en los e-commerce de los clientes.

	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	€ 164.051	€ 1.612.110	€ 5.123.483
Total Ingresos	€ 164.051	€ 1.612.110	€ 5.123.483
Gastos Operativos	€ 693.120	€ 1.815.859	€ 3.999.788
Gastos Financieros + Intereses	€ 18.116	€ 18.116	€ 18.116
Total Gastos	€ 711.237	€ 1.833.975	€ 4.017.905
BAT	€ -547.186	€ -221.865	€ 1.105.578
Impuesto Sociedad 30%			€ 331.673
Beneficio Neto	€ -547.186	€ -221.865	€ 773.905

Tabla 11: Cuenta de Resultados



4. Plan de tesorería:

Al ser una empresa con una fuerte inversión inicial, tendremos un control obsesivo con nuestra caja para así asegurar liquidez en todo momento. El primer año las ventas comenzaran el octavo mes por lo que los primeros meses son solo gastos para armar la empresa, el equipo y la oficina. Gracias a un buen manejo de la inversión inicial y los ingresos de los primeros dos años, aspiramos a partir cada periodo con un saldo positivo.

	Año 1	Año 2	Año 3
Saldo Inicial	€ 770.000	€ 222.814	€ 950
Ingresos (Licencias, Encuestas y Campañas)	€ 164.051	€ 1.612.110	€ 5.123.483
Total Ingresos	€ 164.051	€ 1.612.110	€ 5.123.483
Pago a Usuarios	€ 121.252	€ 925.324	€ 2.550.387
Sueldo personal	€ 422.244	€ 443.356	€ 532.027
Alquiler Oficinas (con Electricidad, Agua, Gas)	€ 30.000	€ 33.300	€ 36.630
Suministros	€ 7.200	€ 7.992	€ 8.791
Equipamiento para oficina	€ 25.000	€ 12.000	€ 12.000
Gastos Comerciales (Marketing y otros)	€ 72.092	€ 342.298	€ 723.820
Software	€ 4.282	€ 29.479	€ 90.577
Licencias	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000
Hosting	€ 5.850	€ 16.910	€ 40.357
Interés + Devolución Préstamo	€ 18.116	€ 18.116	€ 18.116
Seguros	€ 200	€ 200	€ 200
Total Gastos	€ 711.237	€ 1.833.975	€ 4.017.905
Saldo Final	€ 222.814	€ 950	€ 1.106.528

Tabla 12: Plan de tesorería

5. Balance:

La caja inicial de ODIT para el primer mes de operaciones alcanza el monto de €770.000, se compone por €240.000 de capital propio, €80.000 de un prestamos bancario y €450.000 de Business Angels.

Balance Año 1, Mes 1

	Activo		Pasivo
Caja	€ 770.000	Capital	€ 690.000
		Préstamo	€ 80.000
Total Activo	€ 770.000	Total Pasivo	€ 770.000

Tabla 13: Balance Inicial Primer Año

Terminado el primer año apuntamos a tener €247.814 en la casilla de Total Activo, el primer año tiene como foco desarrollar un producto de alta calidad, con una metodología clara y que seamos capaces de incorporar rápidamente el feedback de los early birds en la



construcción de nuestra plataforma. Es por esto que los principales gastos de este se dedicaran a crear ODIT y a pagar los sueldos del equipo necesario para llevar esto a cabo.

Balance Año 1, Mes 12

	Activo			Pasivo	
Caja	€	222.814	Capital	€	690.000
Equipamiento	€	25.000	Préstamo	€	80.000
			PyG	€	-522.186
Total Activo	€	247.814	Total Pasivo	€	247.814

Tabla 14: Balance Final Primer Año

6. Ratio de análisis y rentabilidad de la inversión:

Como se espera en la gran mayoría de emprendimientos los primeros años tendrán un rendimiento negativo para los inversionistas, pero de cara al tercer año anticipamos altos retornos sobre la inversión alcanzando incluso un 101%, esto es debido al fuerte incremento en ventas y la optimización en el manejo de gastos.

	Año 1	Año 2	Año 3
ROI (Beneficio neto / Inversión inicial)	-71%	-29%	101%
Margen (Beneficio Neto / Ventas)	-334%	-14%	15%

Tabla 15: KPIs Financieros

Respecto al análisis del KPI de margen, se puede claramente ver como a partir del año 3 es positivo y alcanza el 15%, se espera que el margen siga creciendo cada año a medida que aprendamos más sobre la conducta del usuarios al canjear Odits y desarrollemos nuevas verticales de negocio.

7. Plan de financiación:

7.1 Fondos Propios:

El socio fundador de ODIT inyectara €240.000 en la sociedad para empezar, este dinero proviene de sus fondos personales, con este dinero ODIT podrá iniciar actividades y comenzar con el desarrollo de la plataforma.



7.2 Préstamo Bancario:

Obtendremos un préstamo de €80.000 con una tasa anual de 5% y el pago total se completará el quinto año de operaciones. La cuota anual será de €18.116.

Cantidad	Periodo	Interés Anual	Monto Final Préstamo
€ 80.000	5 años	5%	€ 90.582

Tabla 16: Detalles Préstamo I

Año	0	1	2	3	4	5
Préstamo	€ 80.000	€ 14.444	€ 15.183	€ 15.960	€ 16.777	€ 17.635
Intereses		€ 3.672	€ 2.933	€ 2.156	€ 1.340	€ 481
Cuota Anual	€ -18.116					

Tabla 17: Detalles Préstamo II

Año	Cuota	Interés	Préstamo Amortizado	Total, Amortizado	Pendiente de amortizar
0					€ 80.000
1	€ 18.116	€ 3.672	€ 14.444	€ 14.444	€ 65.556
2	€ 18.116	€ 2.933	€ 15.183	€ 29.628	€ 50.372
3	€ 18.116	€ 2.156	€ 15.960	€ 45.588	€ 34.412
4	€ 18.116	€ 1.340	€ 16.777	€ 62.365	€ 17.635
5	€ 18.116	€ 481	€ 17.635	€ 80.000	€ -

Tabla 18: Detalles Préstamo III

7.3 Business Angels:

Buscaremos aliados que puedan aportar conocimientos y experiencia a nuestro negocio, personas con backgrounds en medios, investigación de mercado, publicidad o desarrollo de plataformas pero que también estén relacionado con el mundo emprendedor.

Apuntamos a obtener €450.000 provenientes de inversionistas, estos fondos serán destinados para completar el desarrollo de la plataforma y comenzar con el plan de expansión.



VIII. Consideraciones Finales:

1. Salidas potenciales:

Si bien ODIT tiene lo que se necesita para crecer rápidamente, hay una posibilidad de que los competidores decidan comprar la startup o bien la tecnología. Este escenario es atractivo para los inversionistas que verían un retorno sobre la inversión anticipado a sus planes iniciales y también para el fundador de la empresa.

De la mano con el desarrollo tecnológico también apuntamos a patentar bloques del software, por lo que la propiedad intelectual es muy importante para ODIT y confiamos en que la red de contactos que nos abran nuestros inversores además de la desarrollada por el funcionamiento de la empresa nos permita alcanzar a posibles compradores.

2. Conclusiones:

ODIT será un proyecto disruptivo que cambiara la forma de tomar decisiones en las áreas comerciales de miles de empresas, el terreno disponible para crecer es enorme y gracias al desarrollo porvenir de una plataforma por parte de un equipo ágil estaremos preparados para enfrentar cualquier desafío.

El plan de crecimiento es agresivo, enfocado en crear ODIT en solo 8 meses para luego dar paso a un plan de marketing principalmente digital que permita alcanzar nuevos usuarios y clientes, nos abriremos a otros países durante el tercer año y confiamos en que la constante retroalimentación y comprensión de nuestros clientes, se pueda ver reflejada en mejoras del servicio y la apertura de nuevas verticales de negocio.

El mercado de la publicidad e investigación de mercado está pasando por una transformación y ODIT encaja a la perfección con las eventuales nuevas dinámicas, ofrecerá un servicio sin precedentes con el objetivo de reducir las decisiones basadas en la intuición y optimizando los presupuestos de nuestros clientes.





IX. Anexos:

1. Bibliografía:

- AIMC. (2021). *Audiencias de internet en el EGM*. Madrid: Asociación para los medios de comunicación.
- AIMC. (2021). *Marco General de los Medios en España*. Madrid: Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación.
- AppsFlyer. (12 de Marzo de 2021). <https://www.appsflyer.com/sp/los-secretos-del-exito-de-las-aplicaciones-en-ios-14/>. Obtenido de Appsflyer: <https://www.appsflyer.com/sp/los-secretos-del-exito-de-las-aplicaciones-en-ios-14/>
- Bassols, M. (28 de Febrero de 2018). *Cómo definir tus KPI de marketing digital*. Obtenido de Inbound Cycle: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/como-definir-kpi-marketing-digital>
- DatosMacro. (12 de Marzo de 2021). Obtenido de DatosMacro: <https://datosmacro.expansion.com/paro/espana>
- Ditrendia. (Octubre de 2020). *Marketing Insider Review*. Obtenido de Ditrendia: <https://www.marketinginsiderreview.com/informe-mobile-2020-espana-mundo-ditrendia/>
- Hernández, M. (21 de Abril de 2021). *El Mundo*. Obtenido de El Mundo: <https://www.elmundo.es/espana/2021/04/27/6087cb8ffdddf474e8b458a.html>
- Hollanders, H. (2020). *European Innovation Scoreboard*. Luxemburgo: Imprimerie Centrale.
- Jung C. G Adler, G. &. (1981). *The Archetypes and the Collective Unconscious*. Princenton University Press.
- Kantar, S. F. (16 de Abril de 2019). *Cuotas de Mercado Android vs IOS*. Obtenido de Xataka Movil: <https://www.xatakamovil.com/mercado/android-supera-90-cuota-espana-ios-cae-debajo-9-kantar>
- KPMG. (12 de Diciembre de 2020). *CEO Outlook*. Obtenido de KPMG: <https://home.kpmg/es/es/home/tendencias/2020/09/kpmg-2020-ceo-outlook-covid-19.html>
- Laballós, D. (11 de Abril de 2020). *Cuántas Descargas puede tener una aplicación*. Obtenido de diegolaballos: <https://diegolaballos.com/blog/cuántas-descargas-puede-tener-una-aplicacion/>
- Naveira, A. (11 de Junio de 2019). *el 70% de los millennials cree que el movil escucha sus conversaciones para mostrar anuncios personalizados*. Obtenido de Marketing4ecommerce: <https://marketing4ecommerce.net/el-70-de-los-millennials-cree-que-el-movil-escucha-sus-conversaciones-para-mostrar-anuncios-personalizados/>
- Niels Bosma, S. H.-S. (2020/2021). *Global Entrepreneurship Report*. London: Witchwood Production House.



Statista. (28 de Septiembre de 2019). *Advertising spending in the world's largest ad markets*.
Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/273736/advertising-expenditure-in-the-worlds-largest-ad-markets/>

StoreMaven. (11 de January de 2020). *App Size Definition*. Obtenido de StoreMaven:
<https://www.storemaven.com/glossary/app-size-definition/>

Valuer. (11 de Marzo de 2021). *Top 50 best startup cities*. Obtenido de Valuer Platform:
<https://www.valuer.ai/blog/top-50-best-startup-cities>



2. Anexo 1. Inversión en publicidad de medios controlados en España (2020)

Inversión real estimada (en millones de euros)					
Todos los medios - años 2018/2019/2020					
Medios controlados		2018	2019	2020	%20/19
Cine	Cine	34,7	35,9	9,6	-73,3
Diarios	Diarios	533,8	485,2	335,8	-30,8
Dominicales	Dominicales	28,9	26,6	12,3	-53,7
Exterior	Exterior	418,9	423,3	221,3	-47,7
Digital	Search	792,5	869,4	818,0	-5,9
	Websites (display+video)	808,4	834,8	777,2	-6,9
	RR.SS. (display+video)	509,0	592,0	579,2	-2,2
	Total Digital	2.109,9	2.296,2	2.174,3	-5,3
Radio	Radio	481,1	486,4	374,9	-22,9
Revistas	Revistas	227,8	194,8	110,5	-43,3
Televisión	Canales de pago	107,3	109,5	99,7	-8,9
	TV. autonómicas	102,2	90,8	79,3	-12,6
	TV. locales	2,5	2,4	2,0	-16,9
	TV. nacionales en abierto	1.915,1	1.806,6	1.459,2	-19,2
	Total Televisión	2.127,2	2.009,3	1.640,3	-18,4
Subtotal medios controlados		5.962,3	5.957,7	4.878,9	-18,1



3. Anexo 2. Gráfico de inversión publicitaria por empresa en España (2020)

ANUNCIANTES	Inversión 2020 (mls €)	Cuota sobre total 2020
1 ORANGE ESPAGNE, S.A.	64,5	1,9%
2 PROCTER & GAMBLE ESPAÑA, S.A.	64,4	1,9%
3 L OREAL ESPAÑA, S.A.	61,0	1,8%
4 TELEFONICA,S.A.U.	49,4	1,5%
5 VOLKSWAGEN GROUP ESPAÑA DISTR.,S.A.	48,6	1,4%
6 LINEA DIRECTA ASEGURADORA,S.A.	48,0	1,4%
7 EL CORTE INGLES, S.A.	47,7	1,4%
8 VODAFONE ESPAÑA, S.A.U.	45,3	1,3%
9 PSAG AUTOMOVILES COMER.ESPAÑA, S.A.	43,6	1,3%
10 MUTUA MADRILEÑA AUTOMOVILISTA, S.A.	42,8	1,3%
11 CIA.SERV.BEB.REFRESC.SL(COCA COLA)	37,6	1,1%
12 NESTLE ESPAÑA, S.A.	37,1	1,1%
13 TOYOTA ESPAÑA, S.L.U.	35,7	1,1%
14 RENAULT ESPAÑA COMERCIAL,S.A.	35,0	1,0%
15 FORD ESPAÑA,S.L.	33,8	1,0%
16 ORGANIZACION NACIONAL CIEGOS ESPAÑ.	31,7	0,9%
17 SAMSUNG ELECTRONIC IBERIA, S.A.	29,8	0,9%
18 BBVA,S.A.	29,6	0,9%
19 SECURITAS DIRECT ESPAÑA, S.A.U.	27,1	0,8%
20 XFERA MOVILES, S.A.U.	23,0	0,7%
TOTAL 20 PRIMEROS	835,6	24,6%



4. Anexo 3. Gráfico de inversión publicitaria por Sector en España (2020)

SECTOR	Inversión 2020 (mls €)	% evol.
1 AUTOMOCION	387,4	-31,4%
2 DISTRIBUCION Y RESTAURACION	374,4	-16,0%
3 FINANZAS	350,1	-10,9%
4 TELECOMUNICACIONES E INTERNET	295,4	-2,6%
5 ALIMENTACION	293,6	-2,8%
6 SERVICIOS PUBLICOS Y PRIVADOS	283,1	-8,4%
7 BELLEZA E HIGIENE	233,7	-27,1%
8 CULTURA, ENSEÑANZA, MEDIOS COMUNICAC.	227,6	-30,8%
9 BEBIDAS	124,7	-33,5%
10 JUEGOS Y APUESTAS	121,3	-16,8%
11 SALUD	120,9	-5,7%
12 TRANSPORTE, VIAJES Y TURISMO	89,2	-53,3%
13 HOGAR	81,2	-9,4%
14 DEPORTES Y TIEMPO LIBRE	79,0	-22,4%
15 ENERGIA	70,1	-6,2%
16 VARIOS	69,7	-25,9%
17 LIMPIEZA	46,1	3,3%
18 CONSTRUCCION	37,6	-44,2%
19 TEXTIL Y VESTIMENTA	36,8	-32,8%
20 INDUSTRIAL, MATERIAL. TRABAJO, AGROPE.	28,1	-20,1%
21 EQUIPOS DE OFICINA Y COMERCIO	26,2	-5,0%
22 OBJETOS PERSONALES	23,8	-54,3%
23 TABACO	0,1	56,5%
TOTAL INVERSIÓN CONTROLADA	3.400,3	-20,2%

