

CASO ALEPH

Basado en el caso "Aleph: A Collaborative Advantage" – Stanford Graduate School of Business

Los Inicios de Internet Media Services (IMS)

Gastón Taratuta (GT) pensó veinte años atrás que la publicidad digital experimentaría un crecimiento exponencial en general, y en las economías emergentes en particular. Con esta oportunidad en mente, en febrero de 2005, fundó Internet Media Services (IMS), una empresa de medios y marketing que brindaba servicios a empresas que buscaban expandirse en América Latina. La misión de IMS era masificar la publicidad digital en las economías emergentes. Taratuta comenzó IMS con USD 5.000 de sus propios ahorros. Al inicio, contactó agencias de publicidad que querían promocionar sus productos y servicios en América Latina. En las primeras etapas, las empresas anunciantes, los clientes y las agencias tenían muchas dificultades para comprender y operar lo que se ofrecía en ese momento como marketing digital. Taratuta tenía grandes desafíos por delante, y al mismo tiempo, una gran oportunidad.

En 2008, la idea de Taratuta había rendido sus frutos y Sony estaba interesada en adquirir IMS como líder de marketing digital para América Latina. En ese momento, las ventas de IMS eran de USD 10 millones y su EBITDA (ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) era de USD 1,5 millones. Después de ocho meses de due diligence, Sony ofreció USD 10 millones por IMS, USD 5 millones por adelantado y el resto en tres años. Taratuta se preguntó si debería venderle a Sony, y consultó con tres amigos. Uno le aconsejó que vendiera la empresa, otro le aconsejó no venderla, y el tercero aconsejó "ir con el corazón". El consejo de uno de los consultados, Ignacio Vidaguren, fue lo que efectivamente hizo, no vender. Aunque era difícil rechazar una oferta multimillonaria, él creía que IMS era un negocio sostenible con espacio para crecer, por lo que no avanzó.

El desafío de armar un equipo

Taratuta necesitaba reclutar personas talentosas para unirse a IMS y en su cabeza esa persona ideal era Ignacio Vidaguren. Los dos se conocieron cuando este último trabajaba para MercadoLibre en Argentina. Taratuta quedó impresionado con las habilidades de Vidaguren para encontrar soluciones novedosas y, además, había sido él quien le había dado el consejo que siguió cuando rechazó la oferta de Sony.

Después de 11 años en MercadoLibre, Vidaguren estaba contemplando un cambio. "Estaba en la fila para ser el próximo CFO de MercadoLibre, pero las finanzas no eran realmente lo que me movilizaba". En ese momento tenía 38 años y si quería iniciar su propio emprendimiento, ese era el momento adecuado. ¿Debía quedarse en MercadoLibre, unirse a IMS como socio o iniciar su propia empresa?

Luego de un año de conversaciones decidió unirse a IMS como socio y director de operaciones. Como nuevo director de operaciones de IMS, fue responsable de expandir los productos y servicios de IMS, desarrollar nuevas oportunidades de ingresos y supervisar las operaciones comerciales.

La Propuesta de Valor de IMS

Aunque IMS experimentó un crecimiento exponencial, este proceso también generó desafíos únicos y complejos. Tuvieron que aprender a escalar el negocio y cómo capacitar a sus clientes. Por otro lado, el potencial de IMS atraía a distintos interesados en participar del negocio.

Alrededor de 2010, IMS desarrolló una interesante propuesta de valor en América Latina orientada a agencias digitales. Los mercados del G20 representaban el 80 por ciento del PIB mundial, mientras que los 150 mercados restantes representaban solo el 20 por ciento. El discurso a las agencias digitales era simple: "concéntrense en los mercados del G20 y los ayudaremos con América Latina". La propuesta de valor central incluía educar a los anunciantes locales sobre cómo usar todo el potencial de la publicidad digital, el conocimiento del cliente, las condiciones de crédito, las ventas de publicidad, la compra de medios, la facturación y el cobro en moneda local, la liquidación de impuestos y retenciones, entre otras problemáticas locales. Se trataba de una solución integral para las agencias de publicidad digital que no podían permitirse estar en todos los rincones del planeta.

IMS también operaba la "última milla" para grandes plataformas de Silicon Valley en mercados emergentes, donde fue responsable de la venta de publicidad en plataformas como Twitter, Spotify, Microsoft, Snapchat, TikTok, entre otras 15 plataformas de Internet. En palabras de Taratuta: "solo comercializamos productos y servicios que son únicos y con exclusividad". Si un anunciante quería comprar medios en X o Spotify en Vietnam, IMS era la única solución.

Stanford y la Importancia del Networking

En 2011, ambos socios tuvieron la idea de invitar a 60 de sus clientes más importantes a Stanford para un programa de educación ejecutiva. Invitaron a oradores de algunas de las principales plataformas de Internet de Silicon Valley, incluidas Netflix, Twitter y Waze.

Fue el "mejor momento de marketing" de IMS, recordaron los dos. El programa conectó la marca Stanford con IMS en la mente de los clientes. Taratuta explicó que patrocinar *"un programa ejecutivo en la Universidad de Stanford nos ayudó a atraer como clientes a empresas líderes de Silicon Valley que buscan expandirse a América Latina. Al hacerlo, nos convertimos en la punta de lanza de muchos de los líderes de Silicon Valley en América Latina y luego en el mundo"*.

El Inicio con Netflix

Una de las primeras oportunidades para IMS vino de la mano de Netflix. La empresa estaba interesada en ingresar al incipiente mercado latinoamericano. Se reunieron en California. Netflix quería que IMS les aconsejara si debían ingresar al mercado latinoamericano o al mercado europeo. Netflix contrató a IMS como su consultor de adquisición de clientes para América Latina. Lograron ingresar en 32 mercados de América Latina en un mes. Eso puso a IMS, Vidaguren y Taratuta en el mapa mundial.

Consolidación Global y Nuevos Desafíos

En 2015, Sony estaba de regreso. Pero a diferencia del primer acercamiento, el negocio de IMS era sólido, focalizado en representar a las 10 principales plataformas de Silicon Valley. Además, y muy importante, esta vez Taratuta estaba listo para vender. Sony adquirió una participación mayoritaria (51%) en IMS por 100 millones de dólares.

A principios de 2016, Taratuta y Vidaguren decidieron que era el momento adecuado para emprender una expansión global y ser el verdadero referente del marketing digital en las economías emergentes. Los objetivos fueron fáciles de encontrar, señalaron: "Queremos adquirir/asociarnos con organizaciones como IMS en otras geografías". Taratuta reflexionaba: "Nuestro primer acuerdo fue una pequeña empresa en Europa que representaba a Twitter. El acuerdo fue pequeño, alrededor de USD 10 millones en ingresos, con menos de USD 1 millón de EBITDA. Después de eso, fuimos a Oriente Medio y África".

Inicios de Aleph

En 2019, Sony tenía una opción de compra por el 49% restante de participación en IMS. Taratuta tuvo que decidir: ¿Debería vender? ¿Debería esperar más crecimiento? Ambos creían que hacer que Sony comprara el resto de IMS no era una buena opción para ellos, por lo que analizaron la posibilidad de recomprar la participación de Sony. Finalmente lograron recomprar el 41% de sus acciones a Sony (la empresa se quedó con el 10 por ciento restante). Ese mismo año, Vidaguren asumió como CEO, liberando a Taratuta de responsabilidades más operativas. Esto le dio tiempo para reorganizar la estructura legal del negocio y lanzar Aleph Group, Inc. Un holding publicitario que agrupaba a IMS y distintas empresas adquiridas, con presencia en 90 mercados y cuatro continentes.

Durante abril de 2021, Taratuta entabló una conversación con una empresa de medios y entretenimiento con sede en California. Este holding, cotizaba en la bolsa de valores y estaba enfocado en América Latina y África, compitiendo con Aleph en esos mercados. En esa reunión recibieron una oferta para vender el 60 por ciento del negocio. La propuesta implicaba una valuación de 800 millones de dólares, pagaderos 480 millones por adelantado y los 320 millones restantes en cuatro años. La rechazaron. Estaban convencidos de que había crecimiento y mayor valor por delante.

La Oferta Pública de Acciones

El equipo de Aleph llegó a la conclusión que, dado el nivel de consolidación alcanzado, la escala del negocio y, sobre todo, el crecimiento futuro posible, podían hacer una oferta pública de acciones sin depender de las exigencias de vender una porción mayoritaria de la empresa. Taratuta recordó: "Decidí comenzar nuestro recorrido por Wall Street, reuniéndome con las cinco principales instituciones financieras y otras firmas de capital privado que demostraron interés en el negocio". En ese momento, las conversaciones y las propuestas de compra que recibían se aproximaban a los USD 2 mil millones. El Citi manifestó su interés en convertirse en asesor financiero para realizar una oferta pública de acciones. Esto finalmente no ocurrió. La compañía logró que empresas e inversores reconocidos invirtieran en el negocio.

En 2022, EY nombró a Taratuta su Emprendedor Global del Año. La compañía tenía un EBITDA de más de 70 millones de dólares y empleaba a más de 1.000 personas.