



Universidad de  
**San Andrés**

Universidad de San Andrés

Maestría en Marketing y Comunicación

Conceptualización de estrategias de monetización datos: Cómo crear valor en diferentes mercados verticales a partir de la recopilación y explotación de los diferentes tipos de datos de los consumidores.

Autor: Alberto D'Alessandro

Mentor: Enrique Hofman

Buenos Aires, Julio de 2015



Universidad de  
**San Andrés**

# Agradecimientos

---

A mi familia, que sin dudas, sin su paciencia y acompañamiento continuos, me hubiera resultado imposible desarrollar y sobre todo finalizar el presente trabajo. Gaby, Cande y Luly, eternamente agradecido.

A mis profesores de Maestría, que han colaborado en mayor o menor medida y a aquellos que han servido como fuente de inspiración a sabiendas o sin saberlo.

A mi tutor de trabajo final, Enrique Hofman, por sus valiosos aportes y toda la ayuda brindada en pos de que pueda alcanzar el mejor resultado posible.



Universidad de  
**San Andrés**



Universidad de  
**San Andrés**

# Índice General

---

1	Introducción .....	8
1.1	Contexto.....	8
1.2	Objetivos.....	11
1.3	Organización.....	12
2	Comportamiento del consumidor.....	13
2.1	Hábitos de Consumo.....	13
2.2	Evolución del consumidor.....	14
3	Estado del Arte.....	16
3.1	¿De quién son los datos?.....	17
3.2	Modelos de Negocio.....	22
3.2.1	Google, más que un buscador.....	23
3.2.2	Amazon.com, personalización masiva.....	25
3.2.3	Monetización de datos en la era de la Uberización.....	26
3.2.4	Conceptualización de un Framework de Monetización de Datos.....	28
4	Tendencias de Mercado.....	34
4.1	Mercado Retail.....	34
4.1.1	Omnicanalidad y el Retail del futuro.....	34
4.1.2	Store As Platform – In Store Analytics.....	43
4.1.3	Location Analytics.....	48
4.2	Mercado Asegurador.....	54
4.2.1	Modelos de suscripción basados en monetización de datos.....	54
5	Resumen de temas desarrollados.....	60
5.1	Propiedad de los datos.....	60
5.2	Beneficios a cambio de la cesión de datos.....	61
5.3	Modelos de Negocio.....	62
5.4	Tecnología.....	62
5.5	Mejora de la experiencia del consumidor.....	66
6	Conclusiones y Futuro Próximo.....	68
7	Anexo A.....	75
7.1	Glosario.....	75
8	Anexo B.....	76
8.1	Bibliografía.....	76

# Índice de Figuras

---

Figura 1.1 - Evolución de la telefonía móvil (Eureka Móvil) .....	10
Figura 3.1 - Prioridades de Data Marketing y tipos de datos (AdWeek, 2015) .....	17
Figura 3.2 - Fuerzas que empujan la Monetización de Datos (Astrid Bohé, 2013) .....	22
Figura 3.3 - Usuarios y penetración de Internet a nivel mundial (Páez, 2014) .....	22
Figura 3.4 - Evolución de Google Search (Lardinois, 2013).....	24
Figura 3.5 - Evolución de Google (Lovato, 2014) .....	25
Figura 3.6 - Historia y evolución de Amazon (The Economist, 2014) .....	26
Figura 4.1 - Modelo mental tradicional (Lecinsky, 2011).....	35
Figura 4.2 - Nuevo modelo mental (Lecinsky, 2011).....	35
Figura 4.3 - Importancia de los diferentes tipos de datos (Srivastava, 2013).....	39
Figura 4.4 - Diferencias entre Advertising y Un-Advertising (Conely, 2015).....	40
Figura 4.5 - Adopción de Smartphone (Kyle McNabb, 2014) .....	45
Figura 4.6 - Evolución de la venta de vehículos nuevos – Fuente: Acara.....	55
Figura 4.7 - Evolución de pólizas emitidas ramos patrimoniales – (SSN).....	55
Figura 4.8 - Evolución de la cantidad de siniestros – (SSN).....	56
Figura 4.9 - Comparación de picos de aceleración (Samuli Hemminki, 2013).....	58
Figura 4.10 - Diferentes formas de desplazamiento (Samuli Hemminki, 2013).....	59
Figura 5.1 - Valor de los datos vs beneficios esperados (Timoty Morey, 2015).....	61
Figura 5.2 - La tecnología del lado de los consumidores (Kyle McNabb, 2014).....	63
Figura 5.3 - Que impulsa el Data marketing y enfoque de esfuerzos (AdWeek, 2015).....	64
Figura 5.4 - Imperativos de la era del consumidor (Kyle McNabb, 2014).....	66

# Índice de Cuadros

---

Tabla 3.1 - Técnicas básicas para estrategias de datos (Q Ethan McCallum, 2013).....	28
Tabla 3.2 - Aumento del valor desde datos crudos hasta Insights (Astrid Bohé, 2013).....	28
Tabla 3.3 - Esquema conceptual de monetización de datos (Astrid Bohé, 2013) (Q Ethan McCallum, 2013).....	33



Universidad de  
**San Andrés**

# Capítulo 1

---

## 1 Introducción

### 1.1 Contexto

A lo largo de la historia, la información ha sido parte fundamental de las decisiones de negocio en las organizaciones, el entendimiento del comportamiento del consumidor y la configuración de la oferta más adecuada en consonancia con ese comportamiento es el desafío fundamental de los departamentos de marketing.

Dentro del ecosistema de los negocios las organizaciones buscan acelerar la generación de beneficios a partir de la puesta en marcha de soluciones tecnológicas disruptivas y la celebración de alianzas comerciales con socios estratégicos. Esto da lugar a las organizaciones que se dedican a brindar soluciones sobre tratamiento de información estratégica para los negocios. La primera gran ola la hemos vivido en los años noventa con la llegada de empresas que se dedican a mostrar la información dentro de la organización con cierto valor agregado. Esto motivo la aparición de empresas cuya propuesta de valor consiste en tomar toda la información relevante para la toma de decisiones dentro la compañía y disponibilizarla en un ambiente aséptico y con un solo punto de acceso. Esto dio lugar a las empresas que basaron sus propuestas de valor en el BI<sup>1</sup>.

La inteligencia de negocios fue un gran descubrimiento para las organizaciones que en mayor o menor medida contaban con información distribuida entre diferentes bases de datos y necesitaban mucho trabajo a la hora de entender que era lo que estaba sucediendo en la organización, de esta manera se simplificó sensiblemente la velocidad de acceso a información estratégica y se mejoraba la performance en el proceso de toma de decisiones, lo que proporcionaba una ventaja competitiva importante para aquellas organizaciones que fueran capaces de hacer frente a estos proyectos.

De manera contemporánea a esta ola de mejora en la gestión y manejo de información dentro de las organizaciones surge otro concepto que revolucionó la forma de gestionar los datos asociados a todas las interacciones de la organización con los clientes, el CRM<sup>2</sup>. Este concepto pone al cliente en el centro de la escena de la organización y nutre al sistema de toda la información disponible dentro de la organización relativa al mismo. Esta breve reseña histórica da lugar a un análisis comparativo entre estos dos conceptos, ambos convergen en una misma significación, construir una base de conocimiento centralizada a partir de la información existente del objeto de análisis en cuestión accediendo y actualizando la misma de manera sistémica y ordenada. Ambas soluciones comparten también el mismo universo de temporalidad, siendo la compilación de información desde un momento determinado del pasado hasta un presente definido y la actualización de la información se resuelve también con una frecuencia establecida. De este modo podemos determinar que la información disponible sobre la entidad de análisis será, en el mejor de los casos, desde hoy hacia atrás.

El objeto de estudio principal de las organizaciones es sin lugar a dudas el consumidor, así como las organizaciones han atravesado grandes cambios y han evolucionado en la forma de tratar la información, el consumidor ha vivido un largo proceso de metamorfosis en la producción de información ya sea de manera voluntaria o involuntaria y la utilización de

---

<sup>1</sup> Ver Glosario

<sup>2</sup> Ver Glosario



esa información producida de primera mano está siendo evaluada cada vez con más fuerza por parte de las organizaciones.

A partir de los avances en materia tecnológica hemos comenzado a transitar hace ya un tiempo un proceso migratorio desde un modelo de comunicación masiva donde el total de la audiencia objetivo era expuesta al mismo mensaje sin importar o mejor dicho, sin detenerse en cuanta gente podría evaluar ese mensaje como poco pertinente donde la producción de ese mensaje se hacía bajo una premisa que en la mayoría de los casos no se verifica en la realidad de la exposición; a un modelo de comunicación más segmentada, en este modelo el principio dominante es que el mensaje debe ajustarse al tipo de audiencia objetivo, o sea, el mensaje debe ser pertinente para quien lo recibe. En este modelo básicamente, se deberán producir tantos mensajes como audiencias objetivos se quieren someter a exposición, siendo de vital importancia en la producción de dichos mensajes la información que se disponga de la audiencia objetivo que será destinataria de los mensajes. Contar con información de valor de las audiencias objetivo permitirá generar contenidos de alta significancia para quienes los consuman.

Esta práctica alcanza su punto evolutivo más alto con la producción de contenido uno a uno, esto quiere decir, que el contenido está dirigido a la persona (no a la audiencia) que estará siendo expuesta. El ecosistema de los servicios de telecomunicaciones con todos sus interlocutores, propicia un caldo de cultivo ideal para la práctica de estrategias de comunicación personalizadas o ultra personalizadas. Si tenemos en cuenta que la producción de contenido por parte de los individuos pasa en gran parte por alguno de los participantes de este ecosistema, el gran desafío en ese océano de información es poder identificar unívocamente a los individuos a partir de identidad virtuales no físicas, para así poder sacar provecho del gran volumen de datos que los individuos producen sobre sí mismos.

Los servicios de telecomunicaciones y la tecnología de la comunicación en general han evolucionado de manera exponencial en los últimos veinte años acompañados por los continuos desarrollos tecnológicos que propician el escenario ideal para dicha evolución. En sus inicios las compañías de telecomunicaciones solo comercializaban servicios de telefonía fija, con el advenimiento de la tecnología de telefonía móvil cada uno de los jugadores de la industria comenzó a ofrecer ese servicio, este fue un hito en la forma de comunicarse para los individuos, ya no haría falta estar atado a un teléfono fijo para poder comunicarse con otro, sino que se podría hacer desde la calle o caminando o desde el transporte público.

Transcurridos los primeros años de la telefonía móvil las compañías de telecomunicaciones comenzaron a preguntarse cómo se podría generar mayores ingresos. Inicialmente y al igual que cómo lo hacían con la telefonía fija las compañías de telecomunicaciones cobraban por el servicio de conmutación de voz, lo que comúnmente llamamos comunicación telefónica. Las redes de comunicación siguieron evolucionando, las compañías de telecomunicaciones invertían para promover esa evolución y obviamente querían beneficiarse de la misma. De esa manera comienzan a aparecer dentro de la telefonía celular otros servicios alternativos a las clásicas llamadas de voz.

Primero fueron los mensajes de texto o comúnmente conocidos como SMS<sup>3</sup>, luego los mensaje multimedia, descarga de melodías y otros contenidos; la evolución en servicios de valor agregado a través de la red de telefonía celular no se ha interrumpido hasta llegar a nuestros días en donde un usuario promedio puede hacer desde su teléfono móvil casi todo

---

<sup>3</sup> Ver Glosario

lo que hasta hace no más de 10 años sólo se podía realizar a través de una computadora. Obviamente, que esto está fuertemente ligado tanto a la evolución de las redes de comunicación como a la evolución de los teléfonos móviles que permiten explotar las capacidades de la misma. Se podría decir que en la actualidad los teléfonos móviles evolucionan mucho más rápidamente que lo que las redes de comunicación pueden adaptarse a ellos, sobre todo si tomamos en cuenta los países en donde la inversión en tecnología para evolucionar las redes de telefonía celular no es realizado con la frecuencia que debería.



Figura 1.1 - Evolución de la telefonía móvil (Eureka Móvil)

El poder que tienen los consumidores hoy en día para desarrollar casi cualquier actividad desde su teléfono celular trae aparejadas otras cuestiones que tienen implicancias no solo para el consumidor, sino también para las organizaciones. El uso de internet, ya sea desde una computadora personal o desde el teléfono celular, deja huellas que los demás pueden rastrear. Las llamadas telefónicas, el desplazamiento, la navegación por internet, el uso de redes sociales, las fotografías tomadas; toda esta información que el consumidor genera y sociabiliza es de un inmenso valor para las marcas y es a este punto a donde quería llegar.

El consumidor se auto delata, a veces de manera voluntaria y a veces de manera involuntaria. Va dejando sus huellas por dónde transita y las organizaciones están en busca de esas huellas para alcanzar el tan preciado “entendimiento del consumidor”. El uso de internet y sobre todo el advenimiento de las redes sociales han sido promotores de la auto delación de los consumidores, sus costumbres, preferencias, gustos, consumos culturales, consumos materiales, amistades, relaciones laborales, relaciones familiares, ideologías, opiniones, todo está publicado por propia voluntad de los consumidores.

Siempre que de información de personas se trate deberíamos hacer referencia a la ley 25.326, la ley de protección de datos personales. En ella se establecen todas las normativas relativas al manejo de la información de las personas y la responsabilidad de cada una de las partes a la hora de establecer mecanismos de almacenamiento, tratamiento, tráfico y publicación de dicha información. También da cuenta dicha ley de la clasificación de la información, dividiendo principalmente la información en datos personales y datos sensibles.

Existe un universo de acciones que se podrían realizar a partir del almacenamiento, procesamiento y explotación de las diferentes fuentes de datos disponibles de los consumidores, no obstante, el marco regulatorio vigente no permite que todas ellas sean efectivamente posibles de realizar. Razón por la cual habrá que encontrar métodos que

permitan viabilizar esas acciones sin violentar el marco regulatorio vigente. La privacidad, la información clasificada como sensible, el acceso irrestricto a fuentes e datos no públicos son todas cuestiones que la ley intenta regular. La ley se basa principalmente en el hecho de que el titular del dato es quien es dueño de esa información y por lo tanto, él debe prestar consentimiento para el uso de esa información brindada a terceras partes.

En la actualidad la mayor complejidad a la que se enfrentan las marcas es sin lugar a dudas el entendimiento del consumidor, no obstante, dicha problemática no es inherente a nuestros días. Por el contrario, las empresas desde hace ya mucho tiempo han dejado de centrarse en sus productos o servicios para enfocarse en las necesidades de los consumidores y cómo lograr satisfacer estas últimas de manera tal de lograr capturar, retener y fidelizar a esos consumidores con sus propuestas de valor. Si lo analizamos rápidamente y habiendo recorrido la cronología de eventos descripta en los párrafos anteriores, esta empresa debería ser mucho más fácil en nuestros días que hace unos cuantos años atrás, dado que hay acceso a más y mejores tecnologías y contamos con más información. Las empresas han sabido desarrollar los sistemas y procesos necesarios para capturar más y mejor información de sus clientes y prospectos, pero esto parece no ser suficiente, no alcanza solo con saber cómo se comporta un consumidor con mi marca se necesita conocer más. En tal sentido, resulta indispensable incorporar a la discusión no solo la información que se tiene en la organización sobre los consumidores y su comportamiento, es vital entrecruzar esa información con otros universos informacionales de manera tal de edificar una visión de trescientos sesenta grados de los individuos, de esta manera se generan las condiciones necesarias para cimentar una estrategia informacional que avance al siguiente nivel de evolución permitiéndole a la organización lograr un conocimiento profundo de los consumidores. Esto permitiría a la organización captar, retener y fidelizar a cada consumidor con el cual la marca interactúe.

Volviendo sobre el punto de la abundancia de información de la que disponemos, si nos detenemos a analizar este punto en detalle habremos llegado rápidamente a la conclusión de que estamos frente a un escenario de gran complejidad, hoy contamos con abundancia de datos de los consumidores. Y digo que contamos con abundantes cantidades de datos como algo estrictamente de connotación negativa, ya que estamos navegando un inmenso océano informacional y contamos solamente con un pequeño bote a remos para adentrarnos en esa aventura de la navegación.

La necesidad de investigar, revelar, intersectar y analizar el entrecruzamiento de datos a partir de universos informacionales disímiles se soporta en la continua evolución de los diferentes tipos de datos disponibles acerca de los individuos y los diferentes universos a los que dicha información pertenece, el valor que cada universo informacional externo aporta es a priori difícil de medir, y diferente, dependiendo esto de qué tipo de datos contiene y cuanto complementa los datos disponibles dentro de la organización. Esto vuelve de vital importancia que existan estrategias de monetización de diferentes universos de datos, a fin de poder determinar el real valor que aporta cada tipo de dato a la organización.

## **1.2 Objetivos**

El objetivo general del presente trabajo consiste en la conceptualización de estrategias de monetización en la intersección de universos de diferentes tipos de datos, que aporten valor a las organizaciones en los diferentes mercados, como lo podrían ser las empresas de telecomunicaciones, los retailers, las compañías de seguros o el mercado bancario.

Para ello, se intentó determinar de qué manera aporta valor la explotación de esos datos en la intersección de dichos universos a partir del análisis de diferentes estrategias tendientes

descubrir en primer lugar que tipo de datos residen en dicha intersección y cuan valiosos son para incrementar el conocimiento que se tiene en la actualidad de los consumidores que son sólo analizados desde la perspectiva de la información propia.

La definición del alcance de los tipos de datos que será posible analizar y explotar a partir del marco regulatorio local vigente en materia de protección de datos personales, será también parte de los objetivos del presente trabajo.

Determinar la pertinencia de los datos presentes en la convergencia de los diferentes universos de datos, este punto se vuelve crítico debido a que será imposible agregar valor si no se cuenta con información pertinente que enriquezca incrementalmente el conocimiento actual del consumidor.

Incrementar el conocimiento del consumidor, configurando la visión de trescientos sesenta grados del mismo y rentabilizar tanto la información disponible en la organización como la información provista por terceras partes. Estos dos objetivos serán de efectiva consecución a partir del efectivo cumplimiento de los objetivos anteriormente descritos.

Para lograr dichos objetivos se desarrollaron las siguientes actividades:

- Estudio general del marco regulatorio vigente en materia de protección de datos personales
- Estudio general del comportamiento de los consumidores
- Análisis de modelos de negocio basados en datos a nivel global
- Estudio de las principales tecnologías y tendencias de negocio relacionadas a la recopilación y explotación de datos de los consumidores
- Planteo simulado de escenarios evolucionados en materia de explotación de datos de los consumidores con fines de uso comercial.

### 1.3 Organización

El capítulo 2 introduce conceptos acerca del comportamiento de los consumidores y como ese comportamiento ha evolucionado a lo largo del tiempo.

En el capítulo 3 se habla de los aspectos regulatorios que debieran tenerse en cuenta para los modelos de negocios de monetización de datos y se introduce el análisis de modelos de negocio a nivel global.

El capítulo 4 detalla las principales tendencias de mercado de las industrias de retail y de la industria del seguro y se conceptualizan los modelos de negocio basados en la monetización de datos para cada caso.

En el capítulo 5 se presentan a modo de resumen los estudios y análisis sobre los temas tratados a lo largo del trabajo.

El capítulo 6 plantea una situación hipotética de evolución materia de explotación de datos de los consumidores con fines comerciales y abre el debate a los interrogantes de cómo las empresas, gobiernos y sociedades deben estar preparados para afrontar este desafío.

# Capítulo 2

---

## 2 Comportamiento del consumidor

### 2.1 Hábitos de Consumo

#### *El consumismo*

Los consumidores necesitan cubrir sus demandas insatisfechas en todo momento, a toda hora, a lo largo de toda su vida. Este ejercicio no es voluntario, y está presente en las vidas de las personas y de las sociedades desde siempre. Las personas son desde siempre consumidores, consumen para poder sobrevivir en la etapa menos evolucionada y consumen para auto satisfacerse y satisfacer a otros en momentos evolutivos más desarrollados. Esto en cuanto al consumo básico de los consumidores en lo relacionado a cubrir las necesidades más primitivas, con la evolución de las sociedades el consumo fue evolucionando y ganando cada vez mayor protagonismo en las prioridades de las personas (Bauman, 2012).

El consumo en las vidas de las personas tomo tal protagonismo que alcanzó su punto máximo con la *revolución consumista*, donde el consumo se tornó central en la significación de las actividades de las personas. El consumismo dio lugar a la reconversión de los deseos y anhelos de la sociedad en su todo, configurando la principal fuerza de impulso de las economías. El consumismo se instala en las sociedades cuando su importancia es tal que desplaza de la escena al trabajo, adquiriendo un papel preponderante en los procesos de individuales y grupales de auto identificación. Así las personas a través del consumo comenzaron a forjar nuevas identidades, que podrían moldear según sus hábitos y la competencia con otros integrantes de la sociedad (Bauman, 2012).

“La vida de un consumidor, la vida de consumo, no tiene que ver con adquirir y poseer. Ni siquiera tiene que ver con eliminar lo que se adquirió anteayer y que se exhibió con orgullo al día siguiente. En cambio se trata, primordialmente, de *estar en movimiento*” (Bauman, 2012, pág. 135).

Además de la necesidad de cubrir necesidades insatisfechas, los consumidores están movilizados por el deseo, una vez que las necesidades básicas están cubiertas comienzan a desear lo que no tienen. Y una vez que logran conseguir eso que tanto han anhelado ese deseo que sentían comienza a gastarse, hasta que aquellos que han conseguido con tanto anhelo es desechado, según Sennet esto se denomina *pasión que se auto consume*. Ese deseo es más fuerte cuando llegar al objeto de deseo es más difícil, dicho de otra manera, cuanto más difícil resulte conseguir algo más se anhela tenerlo (Sennett, 2006).

“Aquí, la imaginación tiene su forma más vigorosa en la anticipación y se va debilitando permanentemente con el uso” (Sennett, 2006, pág. 119).

Las marcas necesitan constantemente fomentar ese deseo y potenciarlo, además de ello las marcas compiten todo el tiempo entre ellas para lograr la atención, para lograr ser los objetos de deseo y diferenciación de los consumidores. Para lograr eso las marcas trabajan los aspectos de diferenciación desde diferentes perspectivas, desde hacer foco en las capacidades de los productos enfatizando cuan potente desde el punto de vista funcional resultan ser, hasta técnicas de magnificación de los productos donde se introducen cambios menores para lograr un efecto de diferenciación del producto original. En todos los casos,



lo que se busca es rentabilizar la diferenciación intentando captar la atención del consumidor, para fomentar el deseo que irá posteriormente extinguiéndose (Sennett, 2006).

### *Las emociones*

Además del deseo, las emociones son fundamentales en la dinámica del proceso de consumo. Los consumidores están expuestos a estímulos en todo momento por parte de las marcas con el fin de direccionar los hábitos de consumo. Las emociones marcan la mente de las personas y los recuerdos de esos momentos marcados por esas emociones quedan atados a la experiencia que se vivió.

Es por ello que se hace necesario cada vez más hacer foco en la mejora de las experiencias de los consumidores. Pero la mejora de la experiencia de consumo debe estar dada no sólo por el proceso de compra o consumo en sí mismo, se debe intentar hacer de cada momento de contacto del consumidor con la marca un momento memorable, con el fin de dejar una impronta en la mente del consumidor. De esta manera se condicionaran fuertemente los procesos de pensamiento del consumidor influenciando sus acciones futuras. Para que una impronta se genere en el cerebro del consumidor será necesaria la combinación de la experiencia de consumo y la emoción (Rapaille, 2007).

“Las emociones son las claves del aprendizaje, las claves para dejar una impronta” (Rapaille, 2007, pág. 37).

## **2.2 Evolución del consumidor**

Los consumidores han evolucionado a lo largo del tiempo, desde el consumo sólo por necesidades básicas como la alimentación o el abrigo, luego el primer consumidor moderno posterior a la segunda guerra mundial en donde se toma conocimiento del consumo de masas pero se sigue consumiendo sólo lo que se necesita. A partir de los años '50 y hasta los años '70, se da la aparición de los primeros consumidores que ya no consumen por necesidad y se incluye el placer en los hábitos de consumo, aparecen influencias determinantes que fomentan la individualización y comparación con el otro. Desde la década del '80 comienza una era hiper consumista impulsada principalmente por los desarrollos tecnológicos, aquí comienza a darse lo que se conoce como pluri-equipamiento, en donde las familias comenzaban a tener varios bienes de un mismo tipo (Lipovetsky, 2008).

A partir de esa evolución se da lugar a la aparición del consumo emocional, donde conviven las necesidades con la significación de diferenciación dentro de la sociedad. El consumo comienza a ser una ruptura de la rutina, una vía para por un instante (el momento de consumo) significarse con otra identidad, dependiendo de lo que se esté consumiendo (Lipovetsky, 2008).

Con la introducción de nuevas tecnologías en las sociedades, los hábitos de consumo comenzaron a cambiar. La evolución exponencial de las redes de comunicación y los avances tecnológicos dieron paso a una nueva clase de consumidores. La principal diferencia de estos consumidores con los anteriores es el acceso a la información. Los nuevos consumidores están mucho más informados que sus antepasados y si consideran que no tienen la suficiente cantidad de información para decidir, consultan con sus pares, inclusive en el momento mismo en que están comprando, no se conforman con información o comunicación obvia y requieren innovación a lo largo de todos los puntos de contacto con la marca (Gonzalo Alonso, 2009).

El nuevo consumidor no sólo consume, también produce. El incremento en la penetración de internet en los hogares gracias a la masividad del acceso y conexiones de mayor calidad

a dado lugar a una comunidad de colaboración y participación en proceso de consumo. Esto ha dado en llamar a este tipo de consumidores “prosumidores” por la combinación de las palabras “productor” y “consumidor”. Estos consumidores han dejado de lado el consumo en sí mismo y ya no son parte de la cultura de uso, han pasado a formar parte de lo que se conoce como la cultura de la actividad. Son activistas del consumo y quieren participar activamente con sus decisiones en los procesos de consumo (Piscitelli, 2009).

En este contexto es clave destacar que los consumidores han comenzado ya hace tiempo a demandar mejores interacciones a las empresas, donde se reemplacen las imposiciones de los mensajes masivos por conversaciones que les permitan interactuar y aportar su visión al asunto. Los consumidores ya no quieren decidir sobre una inmensa cantidad de opciones, la decisión entre muchas opciones es una pérdida de tiempo y los consumidores no tienen tiempo para perder. Hoy esperan la opción adecuada para ellos, estamos transitando el camino de una segmentación por alta personalización (Piscitelli, 2009).

Volviendo al ámbito de las emociones debemos poner el foco en lo que los consumidores esperan, en la actualidad, los consumidores necesitan vivir experiencias memorables de compra. El momento del consumo debe ser una experiencia que esté fabricada para ellos, no tratarse de un proceso estándar.

Para lograr eso será necesario personalizar cada interacción del consumidor con la marca, cada punto de contacto debe estar personalizado de forma tal de hacerle sentir que ese momento ha sido construido para él y solo para él. Cuando otro consumidor interactúe la experiencia será diferente porque el consumidor será diferente (Willis, 2015). Para poder llevar adelante la personalización tal como la mencionamos es necesario conocer profundamente a los consumidores y para lograr tales niveles de conocimiento se necesitan muchos datos de los consumidores puestos a disposición de la organización con el fin de lograr experiencias de consumo memorables y por consecuencia incrementar los revenues de la organización.

# Capítulo 3

---

## 3 Estado del Arte

En la actualidad contar con la información correcta en el momento adecuado es sinónimo de alto valor agregado debido a la ventaja competitiva que aporta frente a los demás. En los últimos tiempos fenómenos como el desarrollo de internet, la proliferación de las redes sociales, la popularidad de dispositivos móviles, y el concepto de Big Data han dado lugar a diferentes posiciones frente a la utilidad real o no de tanta información. Cualquiera sea el caso, ciertamente hay valor agregado en el uso de la información para potenciar los negocios.

Todas las organizaciones poseen en mayor o menor medida información sobre sus clientes, el conocimiento del comportamiento dentro de la organización ha dejado de ser suficiente a la hora de generar valor. Independientemente de la inversión en tecnología que cada organización pudiera realizar el conocimiento del cliente dentro de la organización forma una visión incompleta, aun siendo esta de complejidad elevada o de frecuencias de procesamiento en tiempo real. Tomando como analogía un iceberg flotando en el océano, podríamos decir que la información de los consumidores que tenemos dentro de la organización es lo que se ve del iceberg mientras que lo que no se ve es toda la información relativa a ese consumidor por fuera de nuestra organización.

Es precisamente por ello que resulta mandatorio para las marcas conocer cada vez más a sus clientes y a los consumidores en general, es imperiosa la necesidad de estar presentes como marca en los momentos trascendentes de la vida de los consumidores. Esto genera emociones y sentimientos en el consumidor que quedarían “atados” a la marca si ella está presente en esos momentos, esa experiencia individual y única hará que el consumidor guarde dentro de su cerebro el momento relacionado a la marca que acompañó el mismo.

Las emociones quedan guardadas en el cerebro del consumidor como improntas asociadas a la experiencia que este ha vivido, y esa impronta queda asociada a la marca. Cuando ocurre una impronta, se condicionan los procesos de pensamiento del consumidor y a partir de ello se le da forma a las acciones futuras de este (Rapaille, 2007).

Si quisiéramos que nuestra marca formase parte de los momentos en las vidas de los consumidores, ¿cómo podríamos lograrlo? Deberíamos estar allí segundos antes de que el acontecimiento ocurriese, si llegamos mucho tiempo antes no habría relevancia asociada con el momento y si lo hacemos después, la magia del momento llega a su punto cumbre y ya nada podrá distraer la atención de nuestro consumidor cualquier estímulo será sopesado con el mismo tenor. Podemos concluir que debemos anticiparnos al momento para estar allí en el momento justo, debemos poder predecir.

Es decir, si llegásemos en el momento justo estaríamos aprovechando la energía explosiva de la emoción (Rapaille, 2007).

Técnicamente, la predicción consiste en la observación del pasado para pronosticar comportamiento futuro, en todos los casos para construir un modelo de pronóstico exitoso es necesario contar con un modelo estadístico robusto. Esa robustez viene dada por la metodología estadística que se utilice y por los datos recopilados en el proceso de observación, es en ese momento en el cual los datos que se colectan adquieren altísima relevancia ya que la asertividad de la predicción estará dada en gran medida por la correcta observación del pasado.



Sin información de buena calidad no se podrá construir un modelo que metodológicamente explique asertivamente el pronóstico. Así, las compañías se preocupan cada vez más por recolectar datos de los consumidores, pero en muchos casos esa preocupación no está seguida por una estrategia de cara a cómo monetizar esos datos.

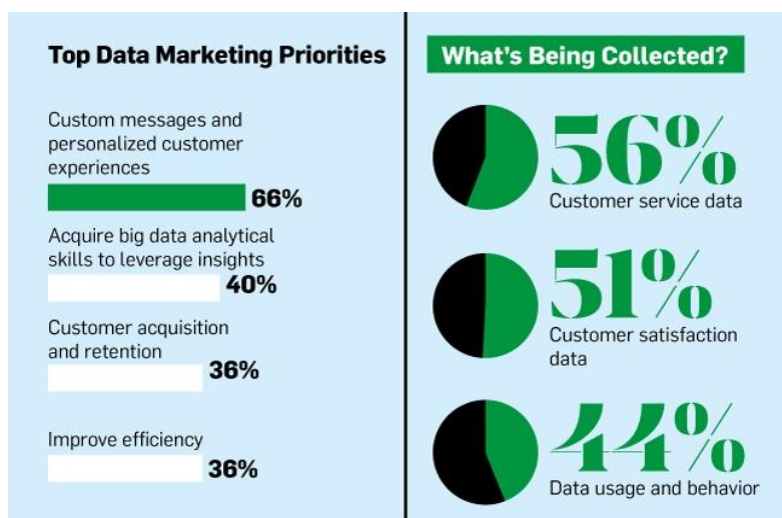


Figura 3.1 - Prioridades de Data Marketing y tipos de datos (AdWeek, 2015)

### 3.1 ¿De quién son los datos?

Es materia conocida que los consumidores cada vez más están preocupados por cómo y que se captura en relación a sus datos personales. Más preocupante aún para los consumidores es cómo se utilizan sus datos personales.

Y aunque esa preocupación es profunda, es sorprendente darse cuenta lo poco que saben los consumidores respecto de todo lo que revelan sus datos cuando están on-line, incluso si hablamos de individuos relacionados con actividades afines a la tecnología. Esto se ve acentuado debido a que son pocas las empresas que se ocupan de evacuar esas dudas o educar a los consumidores respecto a este tema. Esta conducta por parte de las empresas, erosiona la confianza del consumidor en las empresas y la disposición de estos a compartir información (Timoty Morey, 2015).

Cada vez más los negocios se basan en datos, las tendencias globales de Big Data<sup>4</sup> y Data Driven Marketing<sup>5</sup> por ejemplo así lo demuestran, y es por ello que se deben comenzar a transparentar las políticas de uso de los datos con el fin de lograr el consenso de los consumidores, un marco regulatorio que permitan hacer negocios y al mismo tiempo proteger los intereses de los consumidores.

Las empresas deben comenzar a pensar sus modelos de negocio, basándose en la transparencia y la protección de los datos como parte fundacional de esos modelos.

Se debe ofrecer a los consumidores la posibilidad de elección, entregando valor a cambio del aporte de datos, educando sobre cómo se utilizan esos datos y como ellos mismos pueden tener control sobre los datos, poniendo en conocimiento de manera temprana las reglas del juego (Gordon, 2015).

Por ejemplo, Disney desarrollo pulseras electrónicas que dan a los visitantes del parque acceso a las atracciones y habitaciones del hotel y les permiten pagar los consumos que tengan dentro del parque. Disney utiliza las bandas para recopilar datos sobre los

<sup>4</sup> Ver Glosario

<sup>5</sup> Ver Glosario

consumidores pero da detalles claros de sus prácticas y políticas de privacidad. Por otra parte, otorga compensaciones a cambio del uso de las pulseras, con lo cual los consumidores saben a qué se exponen al utilizarlas pero deciden hacerlo porque los beneficios son mayores que si no las utilizaran (Timoty Morey, 2015).

La explosión de las tecnologías digitales, el fenómeno Big Data y la era de la conectividad traen aparejado que las empresas comiencen a barrer grandes volúmenes de datos en busca de nuevos descubrimientos en las conductas de los consumidores, y esto no está limitado sólo al ámbito online, ocurre también en el mundo físico.

Esta tendencia está siendo alimentada y explotada a través de nuevos dispositivos, que van desde relojes inteligentes hasta bandas de seguimiento de ejercicios, que recolectan y transmiten información detallada sobre las actividades de los consumidores en todo momento. Tener acceso irrestricto a los datos de los consumidores sin transparentar los términos y condiciones de uso de esos datos puede traer ventajas en el corto plazo, pero no construye una relación sustentable entre quienes producen la información y quienes la utilizan en pos de monetizarla (Timoty Morey, 2015).

Los consumidores son conscientes cada vez más de las huellas que dejan y cómo esas huellas son recolectadas y explotadas, a pesar de que no estén del todo informados sobre los tipos específicos de datos que se recolectan sobre ellos y obviamente denotan preocupación por cómo se puede llegar a utilizar su información personal.

En un futuro en el que los datos de los consumidores serán una gran fuente de ventaja competitiva, ganar la confianza de los consumidores será sin dudas la clave. Las empresas que corran con ventajas competitivas relacionadas a una relación sustentable con el “productor de información” serán aquellas que sean transparentes acerca de la información que recogen, describiendo cómo la utilizan, ofreciendo a los consumidores el control de sus datos personales, y ofrecer un valor razonable a cambio de que construyan esa confianza y tener acceso continuo e incluso ampliado.

Si comienza a haber más empresas que hacen lo anteriormente descrito, comenzará a suceder que aquellos que ocultan cómo utilizan los datos personales y no proporcionan valor para fomentar el aporte de información se verán afectados por la desconfianza de los consumidores con la consecuente pérdida de negocios que esto puede traer (Timoty Morey, 2015).

En los inicios la recolección de datos estaba limitada al mundo on-line, en ese sentido la recolección de datos se hacía de manera exclusiva a través de Internet (sitios web y aplicaciones), desde allí erigieron sus emporios empresas como Google y Amazon. Mediante el seguimiento de las actividades de los usuarios en línea, las áreas de Marketing eran capaces de ofrecer publicidad y contenido dirigidos.

Los avances tecnológicos en conectividad y miniaturización han permitido desarrollar dispositivos físicos capaces de recoger nuevos tipos de datos, incluyendo por ejemplo cuestiones relacionadas a la ubicación y el comportamiento de los consumidores.

La personalización de estos datos permite adaptar las respuestas al constante cambio de comportamiento de los consumidores, adaptando la oferta de manera constante a las preferencias de los usuarios. Esto convierte a los productos en nuevas experiencias, los consumidores cada vez menos consumen productos y cada vez más buscan consumir experiencias memorables. Los consumidores hacen de todo, todo el tiempo y las segmentaciones rígidas carecen de sentido (Gonzalo Alonso, 2009).

Es por ello que debemos tener conocimiento de que estos grandes volúmenes de datos representan enormes oportunidades para aquellos que quieren cometer abusos. Brechas de seguridad a gran escala, exponen la vulnerabilidad de los consumidores a los hackers o aquellos que quieren comercializar información con fines fraudulentos (Timoty Morey, 2015).

Como en todos los órdenes de las cosas se trata de un equilibrio para evitar abusos de las partes involucradas, las revelaciones desmedidas por parte de las empresas en cuanto a la utilización de datos personales causan un efecto negativo en los consumidores al mismo tiempo que estos últimos son conscientes de que el intercambio de datos puede dar lugar a productos y servicios que les hacen la vida más fácil, más entretenida, los educa, y les hace ahorrar dinero. Esa es la tensión que se debe resolver (Gordon, 2015).

Nadie, ni las empresas ni sus clientes quieren dar marcha atrás en el uso de estas tecnologías y es un hecho que el desarrollo y la adopción de los productos y servicios que explotan el uso de los datos personales siguen aumentando.

Los números son abrumadores, se estima que cerca de 5 mil millones "cosas" conectadas estarán en uso en 2015, esto representa un aumento del 30% respecto de 2014 y que se espera que ese número se vaya a quintuplicar para el año 2020 (Gartner, Gartner Says the Internet of Things Installed Base Will Grow to 26 Billion Units By 2020, 2013).

La resolución de esta tensión requerirá que tanto las empresas como los responsables de los marcos regulatorios mantengan una discusión profunda y madura para llevar el tema de la privacidad de los datos a otro nivel, más allá del uso con fines de publicidad y salir de la idea simplista de que la recopilación de datos en grandes volúmenes y de manera masiva es algo malo. Se debe llegar a una maduración y transparencia que permita tanto a empresas como a consumidores darse cuenta que la utilización de los datos personales beneficia a todos los jugadores del ecosistema.

Una encuesta realizada a 900 personas en 2014 en cinco países (Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, China, e India) para ayudar a las empresas a comprender las actitudes de los consumidores respecto del conocimiento sobre la recolección y uso de los datos personales, revela cuestiones relacionadas a cuán conscientes son de cómo se recogieron sus datos y de cómo se utilizan, cómo se valoran los diferentes tipos de datos, sus sentimientos acerca de la privacidad, y lo que espera a cambio de sus datos (Timoty Morey, 2015).

Algunos números muestran lo sorprendente del desconocimiento y la oscuridad en la que los consumidores se encuentran. En promedio, sólo el 25% de los encuestados sabía que las huellas de sus datos incluyen información sobre su ubicación, y lo que es aún más llamativo, sólo el 14% entiende que estaban compartiendo el historial de su navegación web (Timoty Morey, 2015).

Por otro lado el 97% de los encuestados expresó su preocupación sobre que las empresas y el gobierno pueden hacer mal uso de sus datos. El robo de identidad es una preocupación superior (citado por el 84% de los encuestados chinos en un extremo del espectro y el 49% de los indios en el otro). Los temas relacionados a problemas de privacidad también califican alto; 80% de los alemanes y el 72% de los estadounidenses son reacios a compartir información con las empresas, ya que solo quieren mantener la privacidad de sus vidas. Estos números demuestran a las claras que los consumidores si se preocupan por sus datos personales, incluso cuando no saben siquiera que tipos de datos están cediendo.

Obviamente, no todos los tipos de datos tienen la misma importancia para los consumidores, para tener una idea aproximada en este aspecto los encuestadores preguntaron qué valor (en USD) le darían los consumidores a cada tipo de dato que

estarían cediendo, dependiendo de su país de origen los consumidores le dan un peso específico diferente a cada tipo de dato, por ejemplo, los alemanes colocan en el top del ranking a sus datos personales, mientras que chinos e indios en el menor, en el caso de los británicos y estadounidenses se mantiene en el medio de la tabla. La información de identificación de Gobierno, información relacionada a la salud, y la información de tarjeta de crédito tienden a ser los más valorados entre los países, mientras que lo relativo a la ubicación y a la información demográfica están entre los menos valorados (Timoty Morey, 2015).

Si las compañías comienzan a entender la preocupación que significan para los consumidores los diferentes tipos de datos y el valor que tiene cada uno de ellos, podrían comenzar a plantear modelos de negocio en los cuales se le entregue valor adicional a los consumidores a cambio de la producción o el aporte de información, y cuando menciono valor no quiero significar solamente valor monetario, cualquier aspecto que sea percibido como valor por el consumidor debe estar en la mente de las empresas a la hora de entregar valor. Una relación con los consumidores basada en un intercambio justo garantizará a las empresas tener la materia prima necesaria para desarrollar una estrategia de monetización de datos de manera sustentable pudieron incluso acceder a información ampliada basándose en la confianza depositada por los consumidores.

No sólo el tipo de dato es lo que importa, para el consumidor un aspecto de especial relevancia es que tipo de uso le va a dar la empresa a esa información, o lo que es lo mismo, de qué manera la organización monetizará esa información. En ese sentido los consumidores esperan más o menos valor por parte de las organizaciones dependiendo del tipo de estrategia de monetización que esta vaya a implementar, por ejemplo, los encuestados ven como un trato justo la mejora de un producto o servicio a cambio de sus datos personales, pero esperan mucho más valor cuando el modelo de monetización está basado en publicidad dirigida. Los consumidores esperan el más alto valor, según la muestra de la encuesta, cuando la estrategia de monetización parte de la empresa es vender sus datos a terceras partes (Timoty Morey, 2015).

Si bien aún en materia legislativa se necesita madurar, sobre todo en nuestro país, hay señales de que la ley comienza a poner el ojo y a darle importancia a las cuestiones relacionadas a la protección de datos personales. Ha sido emblemático el caso de Google en la UE, donde particularmente Alemania exhortó a Google a cambiar sus prácticas en cuanto al tratamiento de los datos de las personas porque viola las leyes de protección de datos personales del país, instándolo incluso a ofrecer el “derecho al olvido” que consiste en que cualquier individuo podría solicitar la desaparición de toda información personal que no quiera que esté pública on-line (Clarín, 2015).

Esto refuerza aún más la teoría de que si las compañías trabajan en consenso con los consumidores, devuelven valor agregado a cambio de la cesión de datos, de manera consistente con el valor percibido por el titular de ese dato; los negocios serían mucho más sustentables en el tiempo. Estarían basados en la transparencia y en una relación de confianza con los consumidores.

La confianza y la transparencia son los mayores drivers para que los consumidores accedan de manera voluntaria a que se recolecte su información con fines comerciales, incluso aún si el valor que reciben a cambio de la información es valorado. La confianza y la transparencia son los valores que sostienen la relación a lo largo del tiempo, si una organización no goza de la confianza de los consumidores es indudable que no podrá acceder a ciertos tipos de datos no importa cual fuere el beneficio que ofrezca a cambio.

Los tipos de organizaciones tampoco son todos iguales para los consumidores, de hecho, la confianza que tienen los consumidores sobre las organizaciones depende directamente del tipo de organización. Ordenándolas según cuan dignas de confianza son, las que califican más alto (completamente confiables) son las instituciones médicas y nuevos medios de pagos como PayPal, mientras que las que más bajo califican son las redes sociales (Timoty Morey, 2015).

La confianza de los consumidores se puede construir de diversas formas, como se ha mencionado anteriormente, hay que basar la relación con los consumidores en la transparencia de las reglas, construir modelos de negocio donde ambas partes ganen y donde los riesgos sean controlables.

Los consumidores no pueden confiar si no entienden o no saben de qué tratan las políticas de privacidad de las compañías, la educación sobre esas políticas es clave y se debe realizar un trabajo de concientización en los consumidores sobre los beneficios que traen aparejado el uso de datos personales. Remarcando siempre la seguridad y privacidad en el tratamiento de la información. Es una enorme responsabilidad si se lo toma con la seriedad que merece, ser una empresa responsable en el uso de los datos de los consumidores.



Universidad de  
**San Andrés**

### 3.2 Modelos de Negocio

La monetización de datos no es un descubrimiento nuevo, desde siempre, las organizaciones han tratado de aprovechar la información en aras de realizar más y mejores negocios. Lo que va cambiando son los modelos de negocio, dependiendo de las innovaciones que se van sucediendo.

La evolución de las redes de comunicación, el incremento en la penetración de internet, la velocidad con que los nuevos desarrollos tecnológicos se suceden, las capacidades de tratamiento de grandes volúmenes de información, todo eso genera el ambiente de negocio propicio para la proliferación de modelos de negocio de monetización de datos de maneras que hasta hace muy poco tiempo no hubiésemos imaginado.

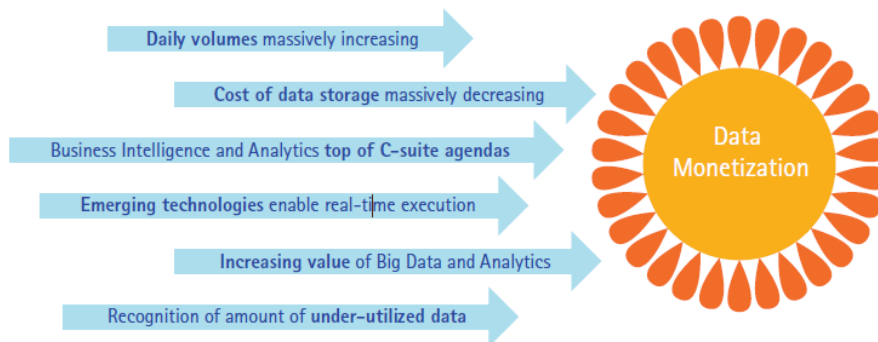


Figura 3.2 - Fuerzas que empujan la Monetización de Datos (Astrid Bohé, 2013)

Los primeros en comenzar a recolectar datos personales a partir de las bondades de Internet fueron los sitios web y aplicaciones web, desde allí se podía recopilar información de los navegantes y usuarios de las aplicaciones para comenzar a entender un poco mejor el comportamiento de los mismos.

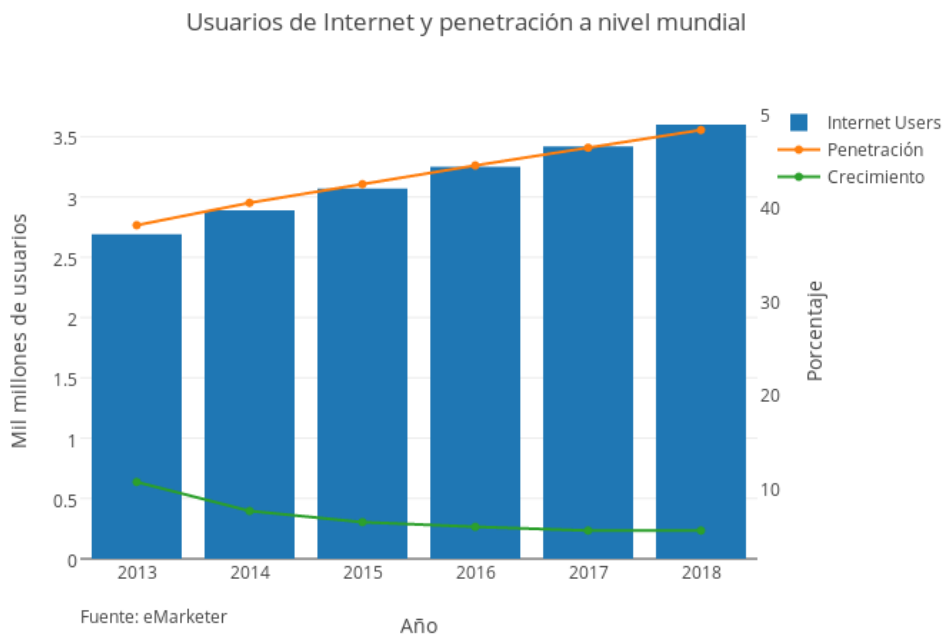


Figura 3.3 - Usuarios y penetración de Internet a nivel mundial (Páez, 2014)



### 3.2.1 Google, más que un buscador

Google particularmente, se dio cuenta de la importancia que tendría para los negocios entender que “buscaban” los consumidores en la red. El descubrimiento era sencillo: mediante el seguimiento de las actividades de los usuarios en línea, las áreas de Marketing serían capaces de ofrecer publicidad y contenido dirigidos.

El modelo de negocios de búsqueda paga se remonta al año 1998, cuando Bill Gross<sup>6</sup> hace su presentación del buscador GoTo.com<sup>7</sup> en una conferencia TED, donde presentaría lo que para la época era un modelo de negocios revolucionario. GoTo.com era un motor de búsqueda en internet de la época junto con AltaVista, por nombrar otro ejemplo de esa época. Lo que Gross estaba presentando en ese momento no eran las bondades de su buscador ni la potencia de sus algoritmos de búsqueda, estaba presentando un modelo de negocio innovador para la época y por lo tanto, a la audiencia le resultaba difícil aceptarlo lo que llevo a que fuera duramente criticado (Battelle, 2006).

El modelo de negocio de Gross era sencillo si lo miramos con nuestros ojos, consistía básicamente en rankear los resultados de las búsquedas que hacían los usuarios según el dinero que ponían los anunciantes, o sea, ante dos resultados iguales aparecería primero el resultado que tuviera más dinero asociado y esto se hacía a través de palabras claves. El modelo de negocio si bien parece sencillo, causo un gran revuelo en esa época. Se le criticaba a Gross que su modelo de negocio no era ético, él lo defendía diciendo que era el equivalente a las páginas amarillas, donde quien más paga tiene el anuncio más grande y por ende lo ven más (Battelle, 2006).

El problema del modelo de negocio Gross era que mezclaba los resultados, o sea, los resultados de busca orgánica se mezclaban con los resultados de búsqueda paga. Lo cual no era del todo bien recibido. Mientras tanto, Google que aún no había visto la luz seguía trabajando. En Octubre del año 2000 Google presentó AdWords en respuesta al modelo de negocio de GoTo.com que para esa época ya había cambiado su nombre a Overture y ya no era un destino de búsqueda sino que derivaba tráfico a otros sitios (Battelle, 2006).

AdWords aparecía como la maduración del modelo de negocio de Gross, Google había sabido captar el concepto pero le incorporó pequeñas mejoras al modelo que hicieron que el mundo de la publicidad por click ya no fuera nunca más lo mismo. Para la época en la que se lanzó AdWords, Google atendía 60 millones de búsquedas al día y se había consolidado como el motor de búsqueda de internet, además comenzaba a explotar las capacidades de sus indexaciones ofreciendo páginas relacionadas con las búsquedas que se hacían. La gran diferencia del modelo de negocio de Google radicaba en dos de sus principales activos: el algoritmo Pagerank<sup>8</sup>, que rankea los resultados de las búsquedas orgánicas por su relevancia y sus red de anunciantes, la diferenciación que hizo Google sobre las búsquedas pagas y las búsquedas orgánicas le apporto transparencia al modelo de negocio evitando que compitieran en el mismo espacio patrocinadores con contenido relevante para los consumidores (Battelle, 2006).

Ya en 2001 Google tenía ingresos por 85 millones de dólares gracias a AdWords, pero todavía faltaba mejorar. En 2002 realizaría una adaptación a AdWords que cambiaría por completo el ecosistema de pago por Click. De la misma manera que su algoritmo PageRank rankea las páginas por relevancia (entre otras cosas) incorporaron a AdWords el

---

<sup>6</sup> Fundador de GoTo.com, que era un buscador de internet, más tarde adquirido por Yahoo! (wikipedia, Bill Gross)

<sup>7</sup> Buscador de internet, más tarde adquirido por Yahoo! (wikipedia, Yahoo! Search Marketing)

<sup>8</sup> Algoritmo de búsqueda de Google que popularizó su modelo de negocios basado en relevancia (wikipedia, Page Rank).

concepto de popularidad de los anuncios. Ya no era sólo la puja de quien ponía más dinero por aparecer primero en la sección de avisos patrocinados de Google, ahora si el anunciante era uno de los que menos dinero puso pero su aviso era el más popular, aparecería primero (Battelle, 2006).

Esto trajo aparejado algo sumamente importante para la economía de los clicks, la pertinencia. A partir de ese momento los avisos deberían ser pertinentes para rankear bien, deberían ser relevantes para los consumidores para que estos hagan click sobre ellos lo cual genera un círculo virtuoso entre el anunciante y el consumidor. Y a todo esto Google se había adueñado de las dos fuentes de datos: Lo que buscan los consumidores y lo que los anunciantes quieren venderles.

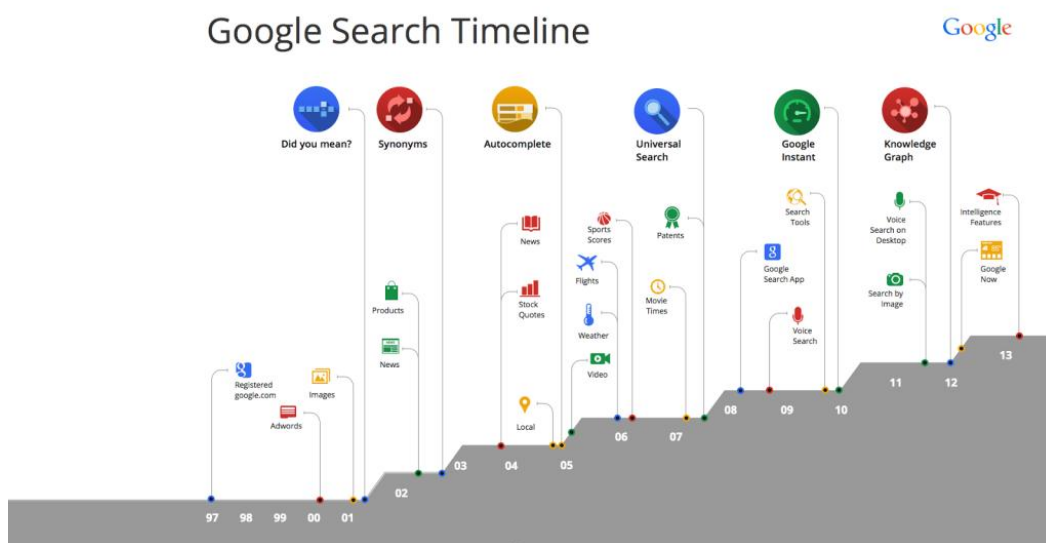


Figura 3.4 - Evolución de Google Search (Lardinois, 2013)

El modelo de negocio de Google está basado en brindarle servicios de valor agregado a los consumidores de forma gratuita, a cambio de la utilización de sus datos. Google ya no sólo es dueño de nuestras preferencias de navegación, nuestros intereses, con quienes nos intercambiamos mensajes de correo electrónico, nuestra red de contactos o amistades, como expresamos nuestros sentimientos, que libros, que películas y que juegos consumimos, como y de qué manera utilizamos nuestros diferentes dispositivos, cuantos dispositivos son y de qué tipo, y la lista sigue.

Los consumidores son productores de información de manera compulsiva, compartiendo sus datos ya sea de manera voluntaria o a través de las huellas que dejan, huellas que luego son barridas y recolectadas por con tecnologías desarrolladas para tal fin. La producción por parte de los consumidores está en gran medida impulsada por los nuevos formatos de colaboración e intermediación, las cantidades de datos que se generan a partir de estos formatos permiten desarrollar lo que se conoce como la personalización masiva (Piscitelli, 2009).

Recorriendo la historia de Google hemos visto como a partir de tomar un modelo de negocio consolidado e incluir algunas innovaciones al mismo, supo erigirse no sólo como el líder indiscutido de las búsquedas por internet, su modelo de negocio tiene más que ver con el de una agencia de publicidad que con un buscador.



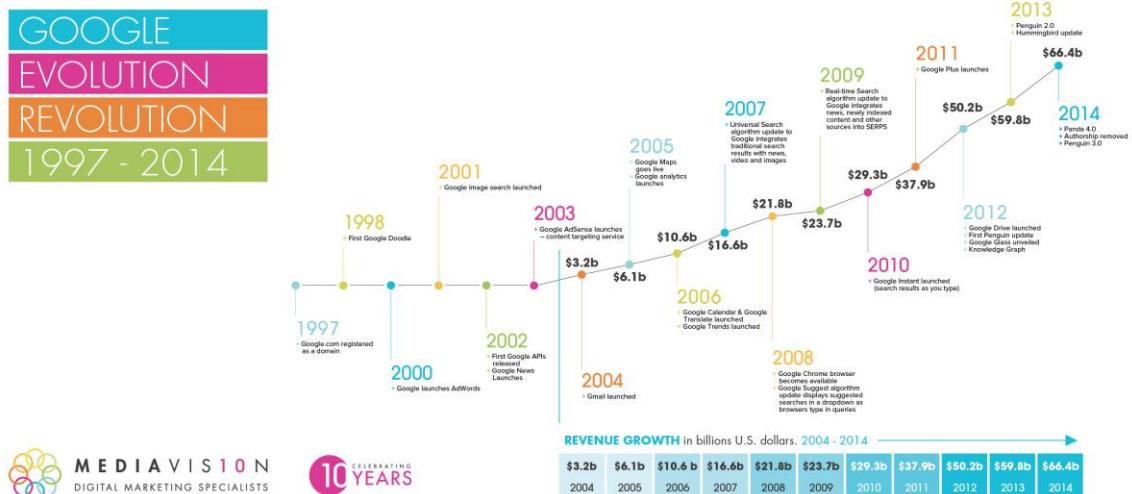


Figura 3.5 - Evolución de Google (Lovato, 2014)

Las plataformas de negocio más exitosas de Google son su buscador de internet y YouTube, ambas basan sus modelos de negocio en publicidad dirigida. Paradójicamente, ninguna de estas plataformas tienen contenido propio, los productores de esos contenidos son los consumidores. Google ha sabido crear y potenciar una economía de contenidos que se retroalimenta a partir de la inteligencia aplicada, ya nadie discute las búsquedas de Google, se ha convertido en el estándar de la búsqueda por internet y esto se debe en gran parte por la pertinencia de los resultados que arroja.

Nadie se asombra porque visualiza avisos de texto o banners relacionados a las cosas que ha estado navegando o a sus búsquedas recientes, nadie pone atención al historial del navegador, o se preocupa porque Google Chrome ha pasado de ser un browser de navegación a ser un “sistema operativo” web que maneja a través de sesiones de usuario la historia de navegación, las aplicaciones y las descargas de cada dispositivo que utilizamos e incluso su uso es transparente a los diversos dispositivos. Esto significa que un usuario que este navegando en su PC de escritorio puede continuar haciéndolo desde su celular o Tablet porque esta sesionado dentro de Google Chrome.

### 3.2.2 Amazon.com, personalización masiva

Amazon.com<sup>9</sup> ha sido pionero en el desarrollo de modelos de monetización de datos, quien habiendo comenzado sus operaciones como una tienda de libros on-line, rápidamente amplió su modelo de negocios posicionándose como un retail de mayor amplitud. Amazon.com comenzó a explotar las capacidades del BI y Big Data, utilizando datos del comportamiento de sus consumidores dentro del sitio para realizar las recomendaciones de las mejores ofertas posibles a los consumidores (wikipedia, Amazon.com).

De esta manera, Amazon.com era capaz de predecir cuál era la próxima mejor oferta para el consumidor, a partir del análisis de lo que ese consumidor había estado buscando y efectivamente comprado en el sitio.

En poco tiempo, Amazon.com se transformó en una de las mayores cadenas de Retail del planeta, su modelo de negocio basado en estrategias de datos y CRM le dieron una ventaja

<sup>9</sup> Empresa de comercio electrónico con base en Seattle, EU. Es el retailer basado en comercio electrónico más grande de los EU (wikipedia, Amazon.com)

competitiva y una lealtad de sus consumidores que lo posicionaron rápidamente por sobre el resto de los Retailers.

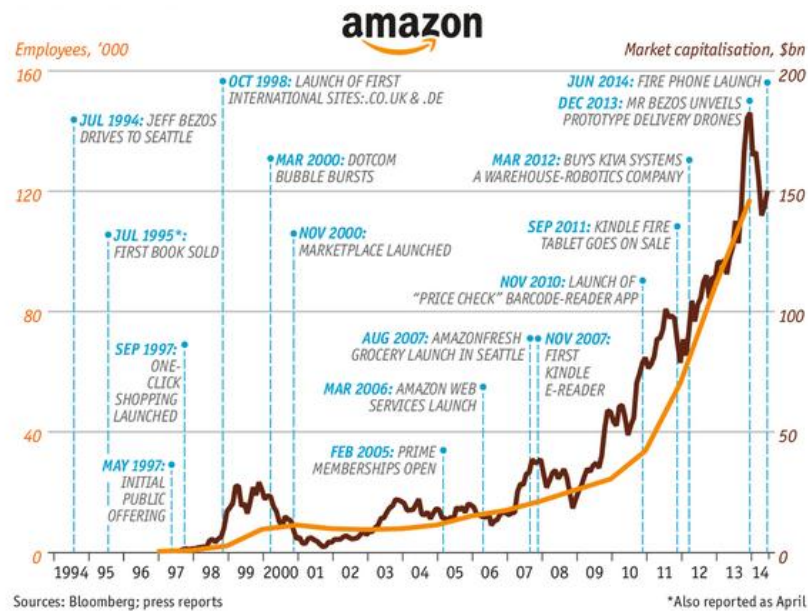


Figura 3.6 - Historia y evolución de Amazon (The Economist, 2014)

En la actualidad Amazon.com está posicionada en el puesto #14 del BrandZ 2015<sup>10</sup>, que mide a las 100 marcas globales más valiosas. Posicionándose muy por encima de retailers tradicionales como Walmart (26), Ikea (64). Si se lo compara respecto del valor de marca con sus competidores directos dentro de la categoría de e-tailers (Retailers no físicos), eBay se encuentra ubicado en el puesto #73, siendo la única marca que supera a Amazon.com en su categoría Alibaba.com, ostentando el puesto #13 (Millward Brown). La Figura 3.6 muestra la evolución que ha tenido Amazon.com desde sus inicios, en 1994.

Amazon.com representa el ejemplo a seguir en cuanto a modelos de negocios basados en estrategias de monetización de datos, ha sabido construir un nuevo formato de relacionamiento con los consumidores a partir de conversaciones, dejando de lado la venta única. Amazon.com favorece el intercambio de información entre los consumidores y fomenta los ciclos ociosos de estos últimos, favoreciéndose de la recopilación de esos datos (Piscitelli, 2009).

### 3.2.3 Monetización de datos en la era de la Uberización

La economía basada en la intermediación y colaboración entre pares ha evolucionado exponencialmente en los últimos tiempos, permitiendo desarrollar modelos de negocios soportados en la cultura de la actividad, formando parte de una red interconectada y no del uso por la adquisición de un servicio en un momento único e inconexo (Piscitelli, 2009).

Esto ha dado lugar a innovaciones en materia de modelos de negocio como Uber<sup>11</sup> o Mint<sup>12</sup>, por citar dos ejemplos similares de industrias diferentes.

En ese contexto las empresas comienzan a darse cuenta del valor de los datos que poseen y definen modelos de negocios basados en las capacidades de recolectar datos que pueden por ejemplo ser importantes para otros organismos o empresas (Brobst, 2015).

<sup>10</sup> Informe sobre el ranking global de marcas, elaborado por Millward Brown (Millward Brown)

<sup>11</sup> Aplicación móvil de red de servicio de transporte, conecta a pasajeros con conductores de vehículos registrados en el servicio (wikipedia, Uber)

<sup>12</sup> Aplicación móvil de finanzas personales (wikipedia, mint.com)

Como ejemplo, Uber ha acordado recientemente para compartir datos de patrones de manejo con funcionarios de Boston para que la ciudad pueda mejorar la planificación del transporte y priorizar el mantenimiento de carreteras. Estas y otras innumerables aplicaciones son los impulsores del aumento del poder y el valor de los datos personales (Timoty Morey, 2015).

Otro ejemplo de esta práctica es Mint.com, la aplicación de finanzas personales. Mint.com vende la información que recoge de sus usuarios a terceras partes de una manera muy inteligente. Cada vez que un usuario de Mint.com carga un cargo en el exterior en una de sus tarjetas de crédito y se le carga un monto adicional por el uso de la tarjeta en el exterior, Mint.com marca esa transacción y se la refiere a un procesador de tarjetas que no cargue por esos servicios, de esta manera Mint.com recibe una comisión y el consumidor (que cedió sus datos a Mint.com) queda liberado de futuros cargos (Timoty Morey, 2015).

Estos son solo algunos ejemplo de como la utilización de datos personales de los consumidores puede hacer más rentables los negocios o en el mejor de los casos das inicio a nuevos negocios, mejorar la vida de las personas o incluso mejorar el planeamiento y la seguridad en las ciudades. Pero todo ello debe estar acompañado por reglas claras de modo tal de hacer la relación productor-comercializador una relación sustentable basado en la confianza y la transparencia (Gordon, 2015).



Universidad de  
**San Andrés**

### 3.2.4 Conceptualización de un Framework de Monetización de Datos

Existen diferentes enfoques para evaluar el valor de los datos que posee una organización, ya sea desde la perspectiva interna o externa de la propiedad de los datos.

Los modelos de negocio de monetización de datos tienen su origen primitivo en las técnicas básicas de recopilación, almacenamiento, filtrado o refinamiento y enriquecimiento. Se puede también extender esta primera clasificación a técnicas de facilitación de acceso, ocultamiento y consultoría (Q Ethan McCallum, 2013).

Recolectar/Provisionar	Recolección y venta de datos crudos
Almacenamiento	Almacenar los datos de otro
Filtrado o Refinado	Borrado de registros inútiles o construcción de nuevos sub sets de datos interesantes
Enriquecimiento	Enriquecer los datos con otros datos de terceras partes
Facilitación de Acceso	Permitir la consulta de datos de la manera que el cliente quiera y en el formato que necesite
Ocultamiento	Ocultar datos que no se quieran publicar
Consultoría	Proveer conocimiento y servicios profesionales sobre los datos

Tabla 3.1 - Técnicas básicas para estrategias de datos (Q Ethan McCallum, 2013)

Una segunda definición para conceptualizar un framework para los modelos de monetización de datos podría estar definido por el valor percibido de los datos, en donde los datos crudos estarían en la base de la pirámide de valor percibido mientras que los insights<sup>13</sup> o las transacciones basadas en inteligencia de datos están en el tope del valor que se puede entregar.

Transacciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interacciones con consumidores basadas en datos</li> <li>▪ Programas de APIs y acceso a plataformas</li> </ul>	<b>ALTO VALOR</b>
Presentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicaciones que presentan insights en formato legible</li> <li>▪ Herramientas de BI</li> </ul>	
Insights	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Data Science, data mining, predictive analytics</li> </ul>	
Datos procesados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Almacenamiento y procesamiento seguros</li> <li>▪ Plataformas</li> </ul>	
Datos crudos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Datos crudos de una nueva fuente de datos</li> </ul>	<b>BAJO VALOR</b>

Tabla 3.2 - Aumento del valor desde datos crudos hasta Insights (Astrid Bohé, 2013)

<sup>13</sup> Ver Glosario

Ampliando las perspectivas se pueden agregar dos dimensiones más al análisis. La definición de los modelos de negocio basados en monetización de datos de los consumidores podría dividirse según el tipo de datos del que se disponga y de qué manera se hará uso de esos datos. Para graficarlo mejor, los modelos de negocio deben basarse en dos grandes aspectos: Cómo es la producción de datos y de qué manera se realiza la monetización de los mismos (Timoty Morey, 2015).

Deberá reinar un equilibrio entre los dos aspectos antes expuestos, dado que los consumidores – quienes son los productores de los datos – requerirán de manera consciente o inconsciente algo a cambio de los datos que están cediendo y esta tendencia está creciendo en los últimos tiempos (Gordon, 2015). Podríamos dividir entonces la producción de datos en tres grandes grupos:

#### *Auto delación*

El primero estaría determinado por aquellos datos que los consumidores comparten voluntariamente y los podríamos clasificar dentro del universo de la auto-delación, esto significa que los consumidores son plenamente conscientes de que están cediendo sus datos a un tercero y son conscientes también de que tipos de datos están cediendo. Podríamos ubicar dentro de esta categoría a aquellos datos que comúnmente se completan en formularios de contacto, por ejemplo, dirección de correo electrónico, datos de empleo, datos de educación, edad, género, estado civil.

#### *Recopilación Digital*

El segundo de los grupos de producción de datos estaría determinado por aquellos datos de recopilación digital exhaustiva, en este grupo podemos incluir todos aquellos datos que son recopilados digitalmente a través de la utilización de dispositivos y aplicaciones por parte de los consumidores. Por ejemplo, información de ubicación, historial de navegación web, navegación móvil, aplicaciones descargadas, compras vía e-commerce y m-commerce, información de contactos, redes sociales, etc.

#### *Generación de Perfiles*

Un tercer grupo de producción de datos está determinado por actividades de perfilado, podríamos mencionarlo también como *profiling* o *clustering*, dado que se trata de clasificar a los consumidores dentro de perfiles definidos. Se puede decidir que este grupo aplica inteligencia a la combinatoria de los dos grupos anteriores, una combinación de los dos anteriores más otros tipos de datos que se puedan adicionar a la construcción de los perfiles. Esta inteligencia aplicada a los datos permite entre otras cosas desarrollar algoritmos predictivos con el fin de predecir futuros intereses y comportamientos de los consumidores.

Dependiendo de la profundidad del análisis o del modelo predictivo que se quiera llegar a desarrollar, la información transaccional no siempre es suficiente, es aquí donde se podría presentar un cuarto grupo de producción que en realidad no es un grupo de producción en sí mismo pero si hay que tomarlo en cuenta a la hora de incluirlo como probable fuente de datos a la hora de elaborar modelos de negocio basados en monetización y hace referencia a las técnicas vistas en la Tabla 3.1.

Este grupo es aquel conformado por datos de un tercero que enriquecen con determinado valor el conjunto de datos que ya se posee. Dentro de los escenarios posibles en los cuales esto puede ocurrir podemos mencionar por ejemplo cuando se quiera agregar información financiera o de potencialidad de consumo (desde la perspectiva monetaria) a los perfiles que estemos desarrollando. Otro escenario de aplicación podría ser agregar una dimensión



cualitativa proveniente de estudios cualitativos que puedan por ejemplo inferir que atributos de un producto, servicio o marca tiene mayor peso sobre otro y cómo funcionan esos atributos al momento de la decisión de compra.

Esta información raramente podrá ser aportada por los grupos de producción antes mencionados y deberán ser contratados a terceros. Esto analizado desde la perspectiva de modelos de negocio, no es más que una estrategia de monetización de datos por parte de ese tercero que basa su modelo de negocio en la recopilación de datos de diferentes industrias, los relaciona a un individuo y luego revende a terceras partes esos datos crudos en diferentes modalidades. En esta instancia y a partir de lo que muestra la Tabla 3.1 estaríamos en presencia del más básico de los modelos de negocio.

Esas modalidades pueden variar desde la venta de datos crudos a indicadores analíticos predictivos, que puedan llegar a inferir la probabilidad de que un evento ocurra. Un claro ejemplo de eso es Equifax<sup>14</sup>. Su modelo de negocio alrededor del mundo se basa en la conformación de Bureaus de información de crédito y a partir del apalancamiento en esa información comienza a desarrollar valor sobre esos datos, sirviendo a diferentes mercados verticales en diferentes áreas de negocios que van desde áreas de marketing hasta las áreas de cobranzas.

Los modelos de negocios asociados a la monetización de datos, no solo están determinados por la manera en que esos datos se producen o recolectan, como hemos dicho con anterioridad, los modelos de negocio están basados tanto en la manera en que se producen como en la manera en la que se explotan o comercializan los datos.

Dentro de las categorías de explotación de datos se pueden definir tres grandes categorías a priori:

#### *Mejora de un Producto o Servicio*

El primer grupo se encuentran aquellos modelos de negocio que cuya propuesta de valor principal está definida por la mejora de un producto o servicio. Por ejemplo la utilización de datos de localización para una aplicación del estado de la red de transporte público, a partir de los datos de localización del individuo la aplicación puede determinar cuál es el transporte más cercano dependiendo del destino que al que el individuo indique que quiere dirigirse.

Dentro de esta categoría podemos incluir varios ejemplos, la recolección de datos de localización no se limita solamente a la localización actual del individuo, debemos tener en cuenta que se pueden establecer patrones de ubicación a partir de cruces de datos de diferente complejidad. Por ejemplo, dependiendo del tiempo y los horarios en los cuales un individuo se encuentra en reposo, tomando datos de su teléfono móvil. La ubicación de un teléfono móvil en el horario de 9 a 18 horas podría definir con un alto grado de precisión el lugar o la zona donde un individuo trabaja, mientras que la ubicación más frecuente dentro de las demás franjas horarias e incluso los fines de semana determinaría la ubicación en donde vive ese individuo.

A partir de algoritmos tan simples como esos se puede agregar valor a productos o servicios de terceros o mejorar los productos o servicios propios, en ambos casos se está utilizando datos de los individuos para mejorar un producto o un servicio, lo cual trae aparejado mejores resultados. Estos resultados pueden ser medidos en algunos casos en forma tangible en materia de revenues y en otros se podrá determinar cómo aumenta la

---

<sup>14</sup> Empresa Americana líder en soluciones basadas en inteligencia y valor agregado en los datos (Equifax)

lealtad de los consumidores con la marca a partir de la mejora de los productos o de los servicios.

Un ejemplo concreto de cómo se puede mejorar un producto o servicio es Google Now. Google ha entendido que toda la información que le “solicita” a los consumidores puede ser utilizada en beneficio de ellos.

La aplicación predictiva Google Now aprovecha los datos de perfiles para crear un asistente virtual automatizado para los consumidores.

Recolectando y segmentando datos de correo electrónico de los usuarios, la ubicación, el calendario y otros datos, Google Now puede, por ejemplo, notificar a los usuarios cuando tienen que salir de la oficina para cruzar la ciudad para una reunión y proporcionar un mapa para su viaje mostrando esa información en Google Maps. Esta aplicación utiliza datos muy valorados por los consumidores, pero mejora la performance de la vida cotidiana de las personas de tal manera que muchos consumidores están dispuestos a compartir esa información.

### *Servicios de Marketing o publicidad dirigidos*

El otro gran grupo de modelos de negocios posibles a partir de la monetización de información está dado por la capacidad de brindar servicios de marketing o publicidad dirigidos. Dentro de este grupo existe un amplio abanico de posibilidades dependiendo de las capacidades de recolección de datos y dependiendo de las capacidades de uso de esos datos.

Podemos citar un ejemplo clásico, la personalización de contenido en los sitios de e-commerce de los retailers. Esta es una práctica cada vez más común que ha ido incrementando su aplicación a través de diversas tecnologías desde que Amazon.com comenzó a popularizar esta metodología. Los retailers cada vez más utilizan las huellas que dejan los consumidores con sus datos para ofrecerles productos adecuados dependiendo las preferencias de estos últimos.

De maneras diferentes las campañas de marketing dirigidas y segmentadas han evolucionado en formas cada vez más complejas, permitiendo a las marcas utilizar los datos de múltiples maneras posibles.

Pongamos como ejemplo nuevamente a Amazon.com, como hemos dicho con anterioridad, Amazon.com ha sido un pionero en la captura y utilización de datos de los consumidores con fines de mejorar las campañas de marketing y por ende la conversión. Este ejemplo nos muestra como una marca utiliza los datos de navegación dentro de su propio sitio para lograr mejorar los ratios de conversión y consecuentemente, mejorar los revenues.

Pero también existe la posibilidad de trascender el ámbito de “la casa propia”, se pueden capturar datos del comportamiento de los consumidores fuera del propio sitio, y a través de algoritmos incrementar la calidad del perfilado y por consecuencia hacer ofertas dirigidas con mayor precisión.

Dependiendo de las tecnologías que se utilicen, las marcas pueden ser capaces de alcanzar diferentes niveles de pertinencia en las publicidades o campañas de marketing. Pero también se debe tener en cuenta que dependiendo de los niveles de lealtad que tengan las marcas, la masividad de los productos o servicios que comercialicen, los volúmenes de transacciones que reciban sus sitios generan que esa red de tráfico de influencias sea muy valorada por terceras partes.

### *Venta de datos o inteligencia a terceras partes*

Lo anteriormente mencionado puede dar lugar a que otras marcas estén dispuestas a pagar por beneficiarse de esa red de tráfico de influencias e intereses, con lo cual se genera el tercer grupo de modelos de negocios para la monetización de datos. Este grupo está definido por la reventa de datos o perfiles adecuados a terceras partes con el fin de que estos últimos puedan venderles sus productos o servicios.

Pongamos como ejemplo al rey de las redes sociales, Facebook<sup>15</sup>, ha sabido explotar el tráfico y en su red de maneras diversas. Facebook no produce ningún tipo de contenido, son los consumidores los que producen cantidades inmanejables de datos y los vuelcan al universo de la red social que los captura y realiza inteligencia sobre ellos. Facebook no sólo monetiza los datos de los consumidores a partir de la venta de espacio publicitario en su plataforma social. Facebook ofrece acceso a una de las bases de datos de profiling más grandes del mundo, en sus bases de datos hay información de gustos y preferencias de los usuarios, contactos, lugares donde vacacionan, escuelas a donde asisten, autos que se compran, parejas, familia, y la lista es interminable.

Acceder a esa información para un tercero es algo muy valioso y por lo cual cualquiera estaría dispuesto a pagar, es por ello que no sólo Facebook monetiza sus datos vendiéndolos a terceros, Amazon.com y Google también lo hacen. Sus redes son tan utilizadas que el volumen de tráfico que generan sea un imán para las marcas.

Aquí nuevamente aparece la transparencia y la confianza como eje de los modelos de negocio sustentables.

No hace falta ser Facebook, Amazon.com o Google para monetizar los datos vendiéndolos a terceros, se puede generar valor a un tercero vendiéndole datos valiosos para el negocio de este sin tener que ostentar volúmenes de transacciones gigantescos. Hemos citado con anterioridad el ejemplo de Mint.com, vendiendo datos de personas que realizan transacciones con tarjetas de crédito.

Se podría partir de una matriz de análisis de modelos de negocio de monetización de datos basándose, en los conceptos desarrollados en el presente capítulo y que han sido graficados en la Tabla 3.1 y la Tabla 3.2. De esa manera podríamos obtener un esquema similar al que muestra la Tabla 3.3.

---

<sup>15</sup> Red Social on line con sede en Menlo Park, California. Fundada en 2004 (wikipedia, Facebook).



<b>Producción</b>	Auto Delación	<i>Datos Crudos</i>	<i>Insights</i>	<i>Transacciones</i>	<i>Datos Crudos</i>	<i>Insights</i>	<i>Transacciones</i>	<i>Datos Crudos</i>	<i>Insights</i>	<i>Transacciones</i>
	Recopilación Digital									
	Generación de Perfiles									
	Enriquecimiento con datos de terceras partes									
Mejora de un producto o Servicio			Servicios de Marketing Dirigidos			Venta de datos o Inteligencia a Terceras partes				
<b>Destino de Uso</b>										

Tabla 3.3 - Esquema conceptual de monetización de datos (Astrid Bohé, 2013) (Q Ethan McCallum, 2013)

Claro que volúmenes de transacciones elevados hacen que los negocios potenciales sean más atractivos, con lo cual quienes sean los “dueños” de los mayores volúmenes de datos de los consumidores tienen las mayores chances de ganar o al menos corren con ventajas significativas en la era de la monetización de los datos.

A partir del análisis de las diferentes dimensiones que hemos desarrollado en el presente capítulo y utilizando el esquema de la Tabla 3.3, se podría tomar como punto de partida en el análisis los diferentes modelos de negocio basados en datos.

# Capítulo 4

---

## 4 Tendencias de Mercado

### 4.1 Mercado Retail

#### 4.1.1 Omnicanalidad<sup>16</sup> y el Retail del futuro

En la actualidad es muy común escuchar el término omnichannel (omnicanal en español), en cada artículo, conferencia de e-commerce o blog relacionado al retail marketing. Junto con *Big Data* son los términos de moda del momento, es por ello que las organizaciones están escuchando y prestando atención, tratando de entender si se trata de una nueva burbuja o realmente es un desafío para sus negocios a futuro.

Lo cierto es que no puede haber en la actualidad ningún Retail que no esté atendiendo al menos de manera exploratoria el fenómeno de la omnicanalidad. Cada vez más, los consumidores esperan que las marcas les vendan no sólo productos, esperan recibir una experiencia memorable al momento de la compra, enfrentar de manera seria este desafío requiere de una estrategia de negocio seria y de tecnología para soportar esa estrategia.

Con el advenimiento del e-commerce, muchos retailers físicos tradicionales comenzaron tíbiamente a incluir sitios de internet con catálogos y algunos con capacidades de comprar en línea. De esa forma comenzaban a ganar presencia en más de un canal de distribución, se habían convertido, estaban comenzando a ser Retailers “multicanal”, o sea, atendían a las necesidades de los consumidores a través de más de un canal (Bustos, 2014).

Esa tendencia se mantiene en la actualidad. En la mayoría de los retailers, el canal online funciona de manera separada al del canal físico, con presupuestos separados y sistemas propios el canal online compete con el resto de las sucursales como si fuera una más de ellas.

Como foco de la estrategia central la eficiencia de las tiendas, los retailers han dejado de lado durante muchos años la experiencia del consumidor. Esto se ve materializado en el hecho de que independientemente de la cadena de retail que tomemos como ejemplo la, experiencia de compra on-line es totalmente diferente e inconexa con la experiencia de compra en la tienda.

Los retailers pueden operar en tanto canales diferentes como se lo propongan, pero no lograrán convertirse en retailers omnicanales hasta tanto no logren conectar todos los puntos de contacto desde el punto de vista de las interacciones del consumidor. Ser una tienda omnicanal no significa llevar más tráfico al sitio ecommerce, o lograr que más consumidores descarguen la aplicación móvil. Ser una tienda omnicanal requiere de la implementación de una cultura basada en la mejora de la experiencia de compra de los consumidores, esto significa que se tienen que enfocar los esfuerzos en identificar necesidades y preferencias de los consumidores de manera temprana (Bustos, 2014).

A partir de esa filosofía se debe lograr que los canales funcionen no sólo como un mero medio para realizar una compra, deben por el contrario, ser un servicio ciento por ciento orientado al consumidor para lograr que este interactúe de manera intuitiva durante todo su viaje a través del proceso de compra.

---

<sup>16</sup> Ver Glosario

La evolución de las comunicaciones y la tecnología han hecho que los consumidores tengan acceso cada vez a más y mejor información. Razón por la cual el proceso de compra ha ido evolucionando, hoy ya no solo se remite al momento en el que el consumidor adquiere el producto o servicio, la cadena de decisiones se ha ampliado por lo tanto existen muchos más momentos en donde el consumidor debe tomar decisiones de compra. El paradigma de consumo ha cambiado, el modelo mental de decisión de compra tradicional ha sido reemplazado por otro u otros modelos mentales de decisión de compra en los cuales las decisiones están supeditadas a una serie de estímulos diversos (Lecinsky, 2011).



Figura 4.1 - Modelo mental tradicional (Lecinsky, 2011)

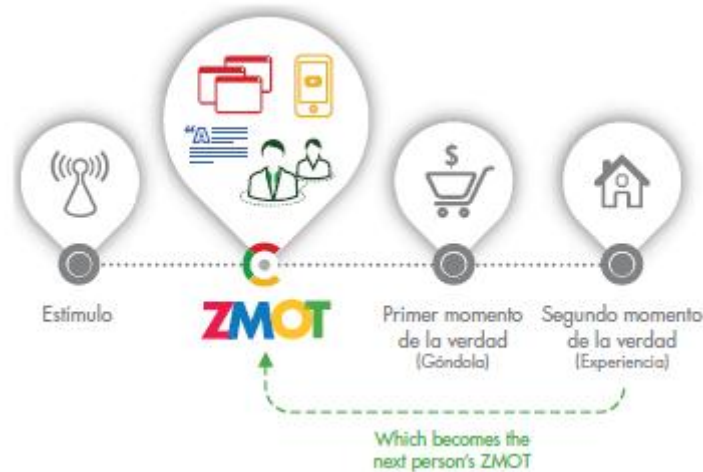


Figura 4.2 - Nuevo modelo mental (Lecinsky, 2011)

Esos estímulos están determinados por los nuevos caudales de información a los que el consumidor tiene acceso en la actualidad. Esa información, es producida y alimentada por los diferentes tipos de datos que los mismos consumidores producen en las diferentes formas: a través de la auto delación, a través de recopilación digital o construyendo perfiles.

Los consumidores toman decisiones de maneras diferentes a como lo hacían años atrás, cada vez es más normal que un consumidor haga showrooming<sup>17</sup>, esto significa examinar productos en una tienda física para luego ser comprado a través del canal online. Esa compra puede ser a la misma cadena de retail o inclusive en un competidor. Adicionalmente, esa compra puede estar ocurriendo en el mismo momento en que el

<sup>17</sup> En la actualidad, los consumidores suelen examinar los productos en tiendas físicas y al mismo tiempo comparan precios de manera on line desde sus Smartphone (wikipedia, Showrooming)

consumidor está examinando el producto en la tienda, dado que podría estar realizándola a través de su Smartphone.

Con esta práctica los consumidores intentan tomar mejores decisiones al momento de la compra, lo que puede traer aparejadas pérdidas para las cadenas ya sea por diferencia de precios o por disponibilidad en el stock. Sea cual fuere el motivo, los consumidores tienen la necesidad de acceder a la información on line para tomar mejores decisiones. Esta y otras prácticas refuerzan que las necesidades de los consumidores en cuanto al proceso de compra han evolucionado exponencialmente y requieren de una atención enfocada en la experiencia.

Según estudios de investigación, aproximadamente el 73% de los consumidores Norteamericanos han hecho showrooming al menos una vez en los últimos 6 meses, mientras que en la región Europa, África y Latino América ese número asciende a 77% (Accenture, 2013).

Estas tendencias marcan que para los retailers el tener un sitio de e-commerce ha dejado hace mucho tiempo de ser una opción, se considera como algo natural y una obligación para cualquier tienda, lo mismo sucede con las aplicaciones móviles o sitios de e-commerce responsivos para cualquier dispositivo. Se ha convertido en una exigencia natural de los consumidores y aquellas cadenas que no estén atendiendo esa necesidad estarán en desventaja ya que la experiencia que le brindan al consumidor es desde el inicio deficiente.

Los consumidores demandan que cada punto de contacto que tienen con la tienda se convierta en una experiencia de compra memorable, prácticas como el showrooming demuestran que los consumidores necesitan consistencia en las comunicaciones y las interacciones, independientemente del canal a través del cual estén interactuando. Es por ello que el desafío de los retailers será la de satisfacer a los consumidores con experiencias de compra cada vez más integradas a través de los diferentes canales, la integración significa también consistencia y coherencia en las comunicaciones. Esto significa que los canales virtuales, ya sean web o móvil y el canal físico deben estar conectados en todo momento de forma de transmitir al consumidor una experiencia consistente e independiente del canal que utilice (Accenture, 2013).

Entre las principales capacidades que los consumidores “reclaman” de las cadenas de retail podemos encontrar (Accenture, 2013):

- Obtener información de los productos de manera rápida y sencilla en sus Smartphone
- Capacidades para localizar ofertas o promociones en locales cercanos o dentro del canal online
- Capacidades de interacción dentro de las tiendas y en las góndolas
- Acceso a información unificada sobre los programas de puntaje y fidelidad
- Capacidad para construir listas de productos deseados, si esos productos deseados tienen en el futuro algún tipo de beneficio o descuento que se los alerte de los mismo, ya que forman parte de sus “objetos de deseo”
- Pagar de manera electrónica o con sus Smartphone en los locales

Para bajar estos requisitos y priorizarlos se pueden mencionar que importancia tienen para los consumidores las diferentes capacidades que debería tener un programa de omnicanalidad en una cadena de retail (Accenture, 2013):

- El 88% de los consumidores usaría herramientas móviles para recoger puntos de fidelidad o tomar ventaja de las promociones en tiempo real en la tienda
- 82% usaría características endless-aisle, como pedir artículos fuera de stock en la tienda o la entrega a domicilio
- 79% utilizaría herramientas de búsqueda en la tienda para localizar elementos de la lista de compras
- 77% escanearía productos a medida que se añaden a un carrito físico de compra
- 74% accedería a calificaciones y revisiones de otros consumidores
- 63% sería receptivo a la venta cruzada y/o venta adicional con base en los elementos escaneados en la compra física
- 45% de los compradores quieren cuentas que estén "completamente conectados entre compras y los puntos de fidelidad, tanto en línea como en las tiendas"
- 61% pagaría por teléfono en la caja

Es cierto que existe una gran diferencia entre lo que la gente dice que usaría si le fuera ofrecido versus lo que demandan. Es cierto también que los clientes no saben lo que realmente esperan hasta que no sienten un vacío o una falta en la experiencia de compra. Por ejemplo, los beneficios que los anuncios en los sitios de e-commerce de las cadenas prometen y cuando se llega a la tienda resulta ser que ya no hay stock del producto que se promocionaba en el canal on line (Bustos, 2014).

Cuando el precio de venta de un producto en el canal on-line no es respetado en el canal físico, independientemente de los costos asociados al canal físico, ¿porque se le traslada el trabajo de seleccionar el canal de compra al consumidor? ¿No debería ser el canal de compra un facilitador de experiencia? Por ejemplo, si voy de a pie y paso por una tienda y algo me gustó mucho, no debería estar pensando en esperar a ver cuánto cuesta en el canal on-line. Debería valer lo mismo y debería haber capacidades en la tienda que me permitan explorar diferentes variantes (Bustos, 2014).

Cuando hay que imprimir en papel un cupón de descuento, y esa es la única manera de acceder a ese descuento. Una vez más, se traslada el problema de eficiencia de la operación al consumidor.

Cuando no hay representantes de venta disponibles en la tienda y se está escaso de tiempo. Las tiendas deben tener las capacidades necesarias para lograr achicar lo máximo posible la distancia entre los diferentes canales, logrando una experiencia de compra unificada. Los consumidores no piensan naturalmente en términos de canales, esa es una lógica de procesos o de negocios de las tiendas. Por lo tanto, es un error trasladar la deficiencias operativas de esos procesos a los consumidores, el consumidor sólo debe estar enfocado en decidir, es decidir su foco está en su “momento cero de la verdad”, las energías de los retailers deben estar enfocadas en construir una sólida experiencia de compra unificada a través de los diferentes canales (Bustos, 2014).

Si somos pragmáticos podríamos llegar a la conclusión de que una experiencia de compra integrada es nada más ni nada menos que la personalización de cada punto de contacto del consumidor con la tienda, independientemente de que canal sea, y la integración de esos diferentes canales. Dicho de esa manera suena simple, y lo es desde el punto de vista de la experiencia y la fluidez de las decisiones de compra. ¿Es complejo lograrlo? Puede ser.

Lograr una verdadera experiencia omnicanal tiene dos grandes pilares, el primero radica en la personalización de cada punto de contacto con el consumidor y el segundo está

orientado a integrar los diferentes canales a través de la tecnología. Estos pilares son lo que distinguen una experiencia omnicanal y hacen la diferencia versus vender en múltiples canales.

La integración tecnológica de los diferentes canales es obligatoria para lograr una sensación de “transparencia” a los consumidores, entonces, independientemente del canal que utilicen estarán comprando realmente en un mismo lugar. Imaginemos por un momento las tradicionales tiendas físicas, que pasaría si cuando acudimos a una tienda de una marca en particular esta está ambientada de manera diferente que otra tienda de la misma marca ubicada geográficamente en otro lugar. ¿Cuál sería el impacto en la experiencia de consumo? ¿Y en la experiencia de marca?

Habiendo hecho el ejercicio mental planteado en el párrafo anterior, podemos hacer la analogía con los diferentes canales, web, móvil y físico. De la misma manera que llegamos a la conclusión de que dos tiendas físicas deben tener una imagen consistente debemos arribar a la conclusión de que todos los canales de un retailer deben tener una experiencia consistente.

Hemos dicho que uno de los pilares para lograr una experiencia de compra consistente a través de los diferentes canales consiste en la personalización de los diferentes puntos de contacto del consumidor con la tienda, para lograr eso se necesitan datos, de diferentes tipos y recolectados de diferente manera. Podemos definir entonces que la monetización de los datos que recolectemos estará dada en primera instancia por la mejora de un servicio, en este caso, un servicio interno. El servicio de venta a través de los diferentes canales (Bustos, 2014).

Tomando en cuenta que la forma en la que se materializa la monetización de los datos es a través de la mejora de un servicio. El servicio en sí mismo es la experiencia de compra, aplicando esta perspectiva estaríamos mejorando la calidad de vida de los consumidores en tanto y en cuanto mejoremos sustancialmente la experiencia de compra.

En cuanto a la recolección de esa información, deberíamos estar tomando en cuenta diferentes maneras, de forma tal de poder atender diferentes necesidades respecto de la profundidad de la información:

#### *Auto delación (Self Reporting)*

Si bien la información aportada por los consumidores en los formularios de registración es básica, se debe pensar en utilizar la información de registración para por ejemplo identificar unívocamente a los consumidores de forma tal de poder mapearlos en los diferentes canales a lo largo de todo el viaje del consumidor.

Un relevamiento realizado por Apigee<sup>18</sup> expone los tipos de datos que se deben tener en cuenta al momento de definir una estrategia de integración multicanal y si bien la identificación no es un dato mandatorio en el mercado retail, que se caracteriza por manejar volúmenes masivos de datos estadísticos sin identificación unívoca (solo segmentación), ostenta una importancia del 85% (Srivastava, 2013).

---

<sup>18</sup> Empresa de tecnología líder en estrategias de integración digital a través de APIs (Apigee)



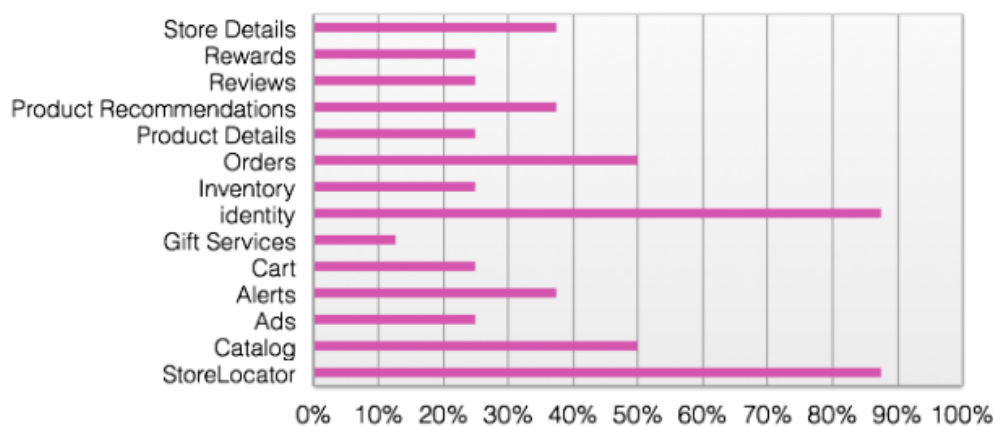


Figura 4.3 - Importancia de los diferentes tipos de datos (Srivastava, 2013)

La manera en la cual se recolectan los datos que los consumidores voluntariamente aportan es central en la estrategia de monetización.

Si bien los consumidores son conscientes en parte sobre los datos que están entregando, no están al tanto de cómo y para que se utilizarán esos datos. Una estrategia de monetización sustentable requerirá de una comunicación efectiva de cara a los consumidores, dándoles herramientas para que puedan decidir qué hacer con sus datos (Gordon, 2015).

Esa decisión estará direccionada por los beneficios que el consumidor reciba a partir de la sesión de esos datos, los beneficios no deben ser necesariamente de índole económico, por el contrario, los consumidores valoraran mucho más beneficios en los servicios o productos que consumen a cambio de ceder sus datos con fines claramente informados.

#### *Recolección Digital (Digital Exhaust)*

Hemos dicho que cuando hablamos de omnicanalidad estamos hablando de personalizar cada punto de contacto del viaje del consumidor, de esa manera se logra brindar una experiencia de compra integrada.

La personalización requiere conocimiento, partiendo de la base de las comunicaciones podríamos decir que un mensaje no puede ser personalizado si no se conoce al receptor de ese mensaje. Continuando en esa línea podemos decir que las comunicaciones tradicionales son masivas, dado que los receptores del mensaje no están identificados y menos aún no se los conoce.

De esa manera, las estrategias de comunicación tradicionales se basan en masividad y repetición. Se intenta llegar a mucha audiencia repitiendo el mensaje infinidad de veces y a través de diferentes medios. De ahí que esos medios se denominan medios masivos de comunicación. Comunicando a través de esos medios, las marcas se garantizan llegar a mucha audiencia.

Pero la evolución de los consumidores no ha sido ajena para las comunicaciones, lo que antes era Advertising<sup>19</sup> ahora y paulatinamente se va convirtiendo en un modelo mental orientado a lo que se denomina Un-advertising (Conely, 2015). Esto significa que los consumidores han llegado a un nivel de contaminación comunicacional tal que los mensajes que reciben son descartados inconscientemente, debido a que proporcionalmente la cantidad de mensajes pertinentes es muy baja si se los compara con los mensajes que no lo son.

<sup>19</sup> Ver Glosario

Se podría hacer la equivalencia con el spam<sup>20</sup> de los correos electrónicos, la mente del consumidor cataloga como basura aquellos mensajes que no le resultan pertinentes y por lo tanto los que carecen de interés para él.



Figura 4.4 - Diferencias entre Advertising y Un-Advertising (Conely, 2015)

De esa manera, podríamos posicionar la pertinencia de los mensajes en el centro de la escena, dado que para que un consumidor no catalogue un mensaje que le llega como spam, este debería ser pertinente. Basándonos en la pertinencia del mensaje podemos retomar el concepto de un-Advertising, que intenta establecer un cambio de paradigma en la manera de hacer publicidad, adecuándose a la evolución de los consumidores y apalancándose en la era de los datos.

Podemos decir que el fenómeno un-Advertising es consecuencia de la agregación de valor al Data Driven Marketing, y por ende surge el desprendimiento natural de Data Driven Advertising o como lo estamos llamando un-Advertising (McBride, 2015).

El cambio de mentalidad está dado por el foco en la pertinencia de los mensajes, y la pertinencia no sólo radica en el contenido, es mucho más profundo. El momento en que se contacta al consumidor por ejemplo, mientras que en Advertising se interrumpe al consumidor, el nuevo paradigma lo invita. Ni hablar de la masividad, en el viejo paradigma de advertising todo es masivo, un-Advertising propone que sean avisos precisos, que lleguen sólo a quien deban llegar.

Sólo con detenernos en esas dos diferencias, podemos darnos cuenta de que sin conocimiento del consumidor no podríamos lograrlo y para conocer al consumidor necesitamos datos, datos y más datos.

Habíamos mencionado con anterioridad que los pilares de la comunicación tradicional eran la masividad y la repetición, si pensamos en el nuevo paradigma debemos dejar de lado la repetición y pensar en momentos que importan. Los momentos que importan son los momentos relevantes para el consumidor, estar presentes en el momento que el consumidor lo necesita. De allí surge otro aspecto del nuevo paradigma, volverse onmicanal.

Eso deriva en otro análisis, las comunicaciones antes eran manejadas por las marcas, hoy son manejadas por los consumidores y las marcas deben seguir el pulso que ellos marcan. El mejor ejemplo de esto está representado en los esfuerzos que hacen las marcas por estar

<sup>20</sup> Ver Glosario



presentes en Facebook, ya sea con anuncios o con Fan Pages, sin saber exactamente bien que hacer pero hay que estar. Y ¿por qué? Porque los consumidores están ahí (Gonzalo Alonso, 2009).

La personalización es también personalización de momentos, antes las marcas se preocupaban por estar en el prime time y de allí que los precios de esos espacios crecían y crecían astronómicamente. El espacio es finito, pero la demanda por estar allí en ese momento por parte de las marcas tendía a infinito.

Hoy hay que personalizar el tiempo, y eso significa no enfocarse en el prime time, sino enfocarse en el tiempo más relevante de cada consumidor. No es lo mismo la relevancia del tiempo del almuerzo para un oficinista que aprovecha a leer diarios en internet que para un cadete que aprovecha para hacer los bancos y está en movimiento.

### *Generación de Perfiles (Profiling)*

La personalización requiere hacer recopilación de datos, muchos datos. Entre ellos se pueden mencionar: historial de navegación, datos de redes sociales como Facebook y twitter (contactos, actividad, intereses, gustos), anuncios de google, búsquedas en internet, compras realizadas, CRM de las empresas, etc...

Toda esa información se utilizará para construir perfiles, estos perfiles responderán a una calificación casi unívoca dependiendo de la robustez de la metodología utilizada para la construcción de esos perfiles.

Sea cual fuere la metodología, tenemos que tener presente que la construcción de estos perfiles y el análisis de los mismos es de difícil implementación basándose únicamente en las capacidades de los seres humanos, los volúmenes de datos no estructurados que se manejan y la complejidad asociada al análisis de los mismos requieren de un tratamiento que los seres humanos no podrían afrontar sin la ayuda de tecnologías como Big Data e inteligencia artificial (Radinsky, 2014).

El análisis de datos a través de recursos humanos no escala, las empresas que han comenzado a darse cuenta de esto están comenzando a invertir paralelamente en recurso humanos calificados como por ejemplo los perfiles de Data Scientists<sup>21</sup> y en tecnologías de análisis predictivo aplicado, como pueden ser la inteligencia artificial (Frankel, 2015).

Sea cual fuere el método para conducir esos análisis, está claro que la tecnología debe ser parte fundamental de la propuesta de valor para generar perfiles de calidad. Es aquí donde convergen para la generación de perfiles las dos formas de recolección de datos antes descriptas.

Tanto la auto-delación cómo la recopilación digital son necesarias para generar perfiles de calidad, la granularidad de la segmentación dependerá en gran medida de la calidad de la construcción de los perfiles que se utilizarán posteriormente para personalizar la experiencia del consumidor.

La personalización consiste en mostrarle al consumidor aquello que estaría esperando consumir en el momento adecuado, o sea, cuando hablamos de personalización no estamos hablando solamente de segmentación de perfiles. El concepto es más amplio y evolucionado, se trata en definitiva de una segmentación predictiva en donde para determinados segmentos se muestran ofertas de productos o servicios lo más acorde a lo que el consumidor estaría dispuesto a consumir en una compra futura.

---

<sup>21</sup> Ver Glosario

¿Y cómo se pueden llegar a conseguir tales niveles de segmentación, que permitan incluso predecir cuál sería la mejor oferta para un determinado perfil de consumidor? Es aquí donde los datos y la tecnología para procesarlos y entenderlos se unen. Amazon.com empezó a recorrer este camino hace ya unos años, agregando inteligencia a partir del historial de compra o navegación. Pronto eso quedó “chico” y se necesitó expandir el universo de análisis a todo lo que el consumidor hace en internet, es aquí donde el procesamiento de grandes volúmenes de datos no estructurados y el análisis y construcción de modelos predictivos cobra mucho valor.

Lo importante de este análisis es que si tuviéramos que dar una definición en pocas palabras de lo que significa la omnicanalidad desde el punto de vista del consumidor, sería personalizar cada punto de contacto del consumidor con la organización para que la experiencia de compra sea memorable (Bloomberg, 2014).

Los modelos de negocios que se desprenden de la personalización son diversos, y se apalancan siempre en las diferentes estrategias de monetización de los datos, así podríamos enumerar por ejemplo:

#### *Mejora de un Producto o Servicio*

A través de la implementación de una estrategia omnicanal, la organización estará mejorando considerablemente la experiencia en todos los puntos de contacto con el consumidor, o sea, se puede decir que esa mejora es una mejora en el producto/servicio que la organización ofrece. Los revenues incrementales que deriven de la optimización de los canales digitales a través de la estrategia de omnicanalidad, deberían ser considerados incrementales, comparándolos con esos mismos canales antes de haber sido implementada esa estrategia.

#### *Venta de datos o inteligencia de negocio a terceras partes*

Cómo hemos mencionado con anterioridad la personalización trae aparejada conocimiento del consumidor, para ser estrictos, sin conocer al consumidor no puede haber personalización alguna. Hemos dicho también que ese conocimiento se da a partir de la recopilación de datos de los consumidores en sus diferentes formas. El conocimiento sobre el consumidor resultante es valor para la organización y generará revenues incrementales a la misma.

Ese conocimiento será también de interés para otras organizaciones, dado que los intereses y preferencias de los consumidores pueden ser explotados por diferentes mercados verticales, es allí donde aparece otro modelo de negocio. Revender la información sobre los consumidores a terceras partes. Y hago una diferenciación entre el dato “crudo” que el consumidor pueda ceder o que se pueda recopilar digitalmente versus lo que se comercializaría a un tercero, esa diferenciación está dada por el valor que se agregue a los datos y a través del cual el tercero podrá generar revenues incrementales.

Cuanto mayor sea el valor agregado a los datos aportados por los consumidores, mayor debería ser el valor percibido por las terceras partes, diferenciándose de la venta de datos crudos. El revenue asociado a la venta de valor agregado a los datos es una línea de negocio en sí misma, sobre todo, en algunos mercados verticales que cuentan con gran masividad de clientes y son proactivos en la implementación de estrategias de monetización de los datos producidos por estos.

#### **4.1.2 Store As Platform – In Store Analytics**

El gran desafío de los retailers es trasladar capacidades tales como generar contenido dirigido, conocer al consumidor, disparar estímulos, testear estrategias, medir y comparar resultados con la practicidad del mundo digital pero aplicándolo al mundo físico. En pocas palabras, aquellos que manejan tiendas físicas necesitan trascender la visibilidad que tienen de los consumidores en el espacio digital al espacio físico. El desafío sería digitalizar ese espacio para poder generar interacciones medibles con los consumidores y poder salir de la oscuridad en la que se encuentran cuando el consumidor abandona el canal digital.

Hemos hablado de la omnicanalidad y la personalización como vehículo para llegar a ella, hemos también recorrido descriptivamente como los consumidores van dejando huellas a medida que transitan los diferentes puntos de contacto con la marca, por ende, todo ese viaje de los consumidores dentro del mundo digital es perfectamente medible por los retailers a partir de la recolección de diferentes tipos de datos.

Pero existe un momento en donde el retailer se vuelve ciego, un momento en el que entra en una zona oscura en la cual deja de tener el poder del conocimiento, ese momento es cuando el consumidor trasciende la barrera digital y se convierte en un consumidor físico. Es en este punto donde los retailers le pierden el rastro a los consumidores y en donde todas sus acciones dejan de tener la efectividad deseada, o al menos no están capacitados para medirlas y por consecuencia desconocen cuan efectivas son las acciones que están tomando.

Por otro lado, si bien es cierto que los canales digitales continúan con su tendencia de crecimiento exponencial, los revenues generados por el canal físico siguen siendo significativos.

Si hablamos de alcanzar el punto de excelencia en una estrategia omnicanal los retailers deberán ser capaces de tener completa visibilidad de todos los puntos de contacto del consumidor en el proceso de compra, independientemente del canal del que se trate e incluso, poder dimensionar los valores de lealtad de los consumidores y como varía esa lealtad a través de los canales. Adicionalmente, se puede esperar que sea deseable conocer como es la influencia de la interacción dentro de los diferentes canales en la lealtad de los consumidores.

En conclusión, podemos decir que no se pueden tratar los puntos de contacto del consumidor con la marca como puntos aislados. Si retomamos el concepto que hemos desarrollado con anterioridad llegamos a la conclusión que el consumidor no piensa en términos de canales, y por lo tanto para que su experiencia de compra sea memorable no hay que transferirle el problema de decidir a través de que canal consume dependiendo de los beneficios que quiera tener.

Aquellos retailers que quieran potenciar las capacidades de las tiendas físicas replicando las bondades del mundo digital deberán ser capaces de interconectar diferentes funcionalidades para crear un ecosistema que agregue valor al consumidor. El vehículo para lograrlo será la tecnología, se deberán desarrollar las funcionalidades tecnológicas necesarias para que la tienda funcione como una plataforma, capaz de conectar diferentes funcionalidades dependiendo de las necesidades requeridas en conjunto con un diseño de registro de datos común a esa plataforma donde esta última actúe de integrador, tanto de las funcionalidades como de los datos que esta deba procesar (Silverman, 2014).

Esta será la manera en el mediano plazo en que los retailers serán capaces de generar interacciones integradas entre los diferentes canales, materializando así la estrategia

omnicanal. La integración entre los sistemas de cada punto permitirá operar e interactuar en tiempo real dentro de la tienda.

Hemos desarrollado ejemplos de personalización digital, en este apartado exploraremos también como a partir de la integración de las funcionalidades de los diferentes canales se puede personalizar la experiencia trascendiendo el canal digital llevándola al mundo físico. Para lograr personalizar, o dicho de otra manera, mejorar la experiencia dentro de la tienda se deberán implementar desarrollos tecnológicos que permitan emular el entorno digital dentro de la tienda física. Para ello hay que comenzar por permitir la interconexión de los diferentes sistemas de información con el fin de compartir datos relevantes a la hora de definir de qué manera personalizar (Silverman, 2014).

Por ejemplo, los sistemas de CRM y los sistemas de CMS<sup>22</sup> serán de vital importancia a la hora de definir qué tipos de datos se recolectaran para poder nutrir la personalización.

El desafío de digitalizar la tienda es otro punto clave en la estrategia ya que se debe poder establecer una conexión digital con el mundo físico y lo que es aún más desafiante, se debe poder identificar casi unívocamente a los consumidores, de modo tal de poder identificar que estímulos se deberán disparar a que consumidores. Si bien no es mandatorio para la industria retail la identificación unívoca de los consumidores, sería para aquellos que lo logren un diferencial a la hora de brindar una experiencia de compra única.

La evolución de la tecnología y de las comunicaciones permite de manera relativamente sencilla digitalizar la tienda. Tecnologías como la de los sensores Kinect de las consolas de video juegos de Microsoft, XBOX permiten digitalizar espacios físicos y recopilar los datos de las interacciones que se desarrollan en esos espacios. Los sensores Kinect, permiten detectar los movimientos, gestos y comandos de voz de las personas y a través de su plataforma de desarrollo Microsoft permite extender la aplicabilidad de esas capacidades, que originalmente eran la de crear una nueva experiencia aplicada a las consolas de video juegos (wikipedia, Kinect) (Microsoft).

Estas capacidades tecnológicas despertaron el interés de emprendedores que han desarrollado sistemas basados en la tecnología Kinect con el fin de digitalizar los espacios físicos de los retailers y detectar las interacciones de los consumidores dentro de la tienda. Entre las interacciones que se pueden medir, por ejemplo, existe la posibilidad de medir las interacciones del consumidor frente a las góndolas y como interactúa este último con los diferentes productos de las diferentes categorías (Shopperception) (Kimetric).

Todas esas interacciones son almacenadas y se genera una gran cantidad de datos que permiten un nivel de profundidad de análisis equivalente a los niveles de análisis de los canales digitales, permitiendo discriminar por ejemplo identificar y discriminar las interacciones de un consumidor entre engagement, abandono, conversión, etc. De esta manera tanto retailers como marcas, pueden tener dimensión real y objetiva de cómo interactúan los consumidores en la góndola, discriminando entre aquellos que convierten versus aquellos que sólo se interesan por los productos y luego abandonan los mismos. Estos análisis se pueden hacer por producto o por categorías, analizando el comportamiento dentro de las marcas propias de las diferentes categorías o comparándose con las marcas competidoras.

Esta tecnología permite también generar acciones de advertising en tiempo real, interactuando con los consumidores en el mismo momento en que estos interactúan con los productos. De esta manera, cuando un consumidor toma por ejemplo una caja de cereales

---

<sup>22</sup> Ver Glosario

el sensor detecta el producto que el consumidor tomo y se envía una publicidad en ese mismo momento a una pantalla led ubicada estratégicamente en esa góndola ofreciéndole por ejemplo una promoción de dos por uno en ese producto o también podría ofrecerse alguna promoción con alguna categoría complementaria, esto dependiendo de la estrategia que de marketing que se esté llevando adelante.

La tecnología es amplia y ofrece diversidad de opciones para mejorar la experiencia dentro de la tienda. Adicionalmente, los consumidores son conscientes de como la tecnología inclina la matriz de poder de su lado y comienzan cada vez más a exigirle a los retailers mejores experiencias al momento de interactuar en la tienda. El 88% por ciento de los consumidores está dispuesto a utilizar herramientas móviles dentro de la tienda para recibir promociones o encontrar productos que hay buscado previamente (Accenture, 2013).

Esto da refuerza aún más la estrategia de integrar el mundo físico del digital, y parece que todos los caminos apuntan a un mismo punto como integrador de esos dos mundos: los dispositivos móviles.

Los teléfonos móviles conviven en el mundo físico de los consumidores y son una puerta de acceso al mundo digital, adicionalmente, las personas cada vez más adoptan tecnologías móviles como parte de sus vidas. Este fenómeno se ve potenciado por el crecimiento exponencial en el desarrollo de aplicaciones móviles que aplican a cualquier tipo de uso. Se espera que para 2017 la penetración de Smartphome a nivel mundial sea de 2.4 billones de dispositivos (Kyle McNabb, 2014).

Por todas estas características, los Smartphone se convierten en el integrador por excelencia de los dos mundos. Apalancándose en esa tendencia, se han desarrollado tecnologías que utilizan a los Smartphone como fuente de generación de cercanía con los consumidores. Un ejemplo claro de esto son los beacons, estos dispositivos son balizas de transmisión de datos que funcionan con tecnología Bluetooth de baja frecuencia y que permiten implementar estrategias de marketing por proximidad dentro de las tiendas.

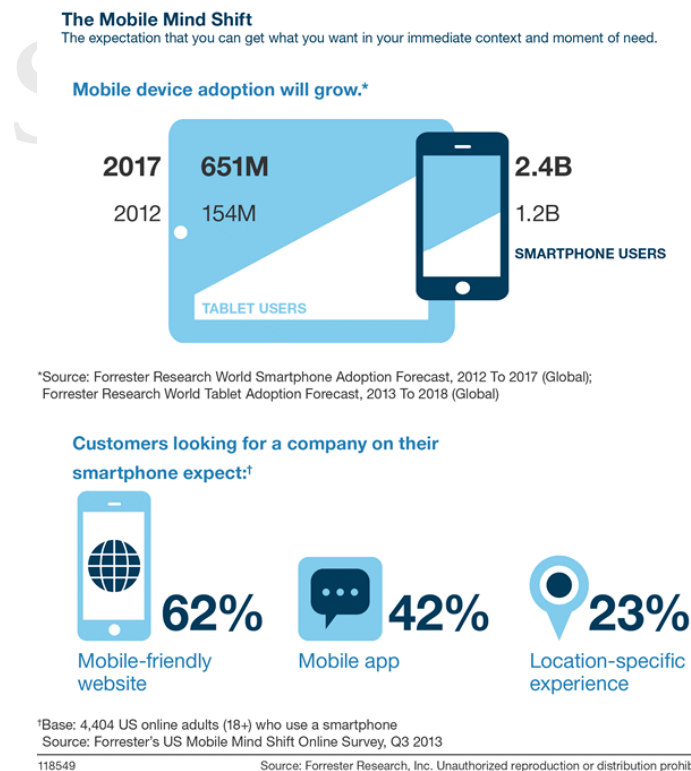


Figura 4.5 - Adopción de Smartphone (Kyle McNabb, 2014)



Entre las acciones que se pueden realizar se pueden mencionar acciones de advertising, ofrecer información de productos cuando él consumidor está a una corta distancia de los mismos, envío de promociones dirigidas y cupones de descuento entre otras. El consumidor a través de la descarga de una aplicación móvil le da permiso a la red de advertising por proximidad para que interactúe con su Smartphone, de esta forma, se evitan las interacciones invasivas o de broadcast y sólo se envían estímulos a aquellos que hayan declarado que quieren recibirlos. Con este esquema estamos apalancándonos en el modelo de un-Advertising, que privilegia la pertinencia por sobre la masividad.

Como se puede observar, la tecnología soporta diversidad de formas de aplicar inteligencia dentro de la tienda, el gran desafío es integrar todas estas tecnologías a través de una plataforma y un set de datos comunes para brindar una experiencia memorable en el canal físico. Esa integración debería estar dada a través de los dispositivos móviles de los consumidores y un set de datos comunes que convivan en los sistemas de información integrados de los retailers, esto debería permitir que si un consumidor navega en el sitio de internet de un retailer y ese sitio esta personalizado a partir de datos de navegación, redes sociales, gustos, búsquedas, etc.; las interacciones que ese consumidor realice contra esos estímulos deben quedar “guardadas” de modo tal de continuar con esa experiencia cuando el consumidor se mude de dispositivo. Así, si ese mismo consumidor utiliza la app del mismo retailer desde su Smartphone, la personalización y estímulos que recibirá desde esa app tienen que tener agregada las interacciones que estuvo realizando ese consumidor en el sitio web, de esa manera se logra dar consistencia a las interacciones con el consumidor a través de todos los canales digitales.

Ahora, si el mismo consumidor concurre a una tienda, el canal físico deberá ser capaz de generar estímulos al consumidor de acuerdo a lo que estuvo haciendo en los canales digitales, de nada sirve ponerle un cartel de descuento en televisores LED si el consumidor estuvo navegando la sección de notebooks. Entonces, los sistemas de los retailers deberán estar integrados de manera tal de poder recibir y procesar los datos de navegación de los consumidores con el fin de poder generar estímulos en tiempo real.

Si el consumidor otorgó permisos al retailer a través de la app para que este último pueda interactuar y ofrecer funcionalidad de valor dentro de la tienda, los sistemas del retailer deben poder levantar información del consumidor a través del Smartphone y comenzar a ofrecer herramientas que permitan al consumidor tener una experiencia única en la tienda. Desde indicarle proactivamente donde está la sección de productos que más estuvo navegando en el sitio web y móvil, brindarle información extra de esos productos cuando está frente a ellos, hasta ofrecerle formas de pago a crédito personalizado a partir de la información financiera del consumidor.

Todos estos ejemplos de aplicabilidad que hemos descripto pueden potenciarse aún más con la convergencia de más tipos de datos dentro de los sistemas de información de los retailers, y allí radica la verdadera potencia de toda esta estrategia. ¿Por qué? Veámoslo desde el punto de vista tecnológico, la integración de las plataformas digitales y físicas de los retailers es un desafío, pero la tecnología actual permite de forma profesional y hasta inclusive en algunos casos se podría llegar a realizar a partir de desarrollos caseros.

Pero el gran desafío esta dado en la explotación de las bondades de esa plataforma integrada para generar valor a los consumidores y por ende incrementar los niveles de lealtad en todos los canales y como consecuencia de ello aumentar los revenues. Los tipos de datos que incluiremos en la “licuadora” serán determinantes a la hora de poder generar una estrategia de negocios apalancada en la monetización de los datos.



Hasta aquí hemos mencionado cómo se deberían integrar los diferentes puntos de contacto de los consumidores con los retailers a través de la tecnología para convertir la tienda en una plataforma que permita darle consistencia a la experiencia de compra y hemos descrito algunas de las tecnologías que permiten digitalizar las tiendas con el fin de cubrir la brecha generada en la experiencia omnicanal a partir de la diferencia de capacidades en los canales físicos y digitales.

Ahora es momento de describir como deberían ser los modelos de negocio para poder desarrollar una estrategia que permita generar, explotar y monetizar los diferentes tipos de datos con el fin de generar modelos de negocio que rentabilicen tanto los diferentes canales del retailer como los diferentes tipos de datos asociados a la estrategia.

Como punto de partida podemos afirmar que la producción de datos estará definida por todas las opciones que hemos descrito:

### *Auto delación*

A partir de los datos que los consumidores puedan declarar en los programas de fidelidad en las tiendas por ejemplo.

### *Recopilación digital*

Todo lo relacionado a recolectar los datos de los consumidores en los canales digitales.

### *Adquisición de datos de terceras partes*

Un ejemplo de este caso de adquisición de datos de terceras partes podrían ser aquellos retailers que ofrecen productos a crédito, en esos casos, los procesos de otorgamiento de un crédito personal para consumo de bienes o de una tarjeta de crédito propietaria de la cadena de retail es un proceso en sí mismo.

Con el fin de poder automatizar esos procesos, se pueden adquirir datos de los consumidores que posibilitan tomar decisiones en tiempo real sobre una situación de riesgo de crédito. Por ejemplo, información de comportamiento financiero en las calificadoras de crédito, Score de riesgo crediticio, etc. Empresas como Equifax brindan datos relacionados al riesgo de crédito de los consumidores en las diferentes industrias, entre las cuales se encuentran: Banca, Créditos de consumo, Seguros, Telecomunicaciones, Salud, Sector Inmobiliario.

### *Generación de perfiles*

Con los ejemplos de tipos de datos descritos anteriormente más otros tipos de datos que puedan llegar a agregarse, se pueden construir perfiles con el fin de comercializar o segmentar los tipos de estrategias de acuerdo a perfiles definidos, para luego incrementar los niveles de granularidad en las comunicaciones a partir de la interacción uno a uno.

En cuanto a los modelos de negocio de monetización de los datos recolectados y procesados, podríamos definir a priori las siguientes variantes:

### *Mejora de un producto o servicio*

La mejora de la experiencia de compra en las tiendas es sin duda el mayor y más importante de los modelos de negocio de monetización de los datos. Si bien es una monetización “puertas adentro”, la mejora de la experiencia de los consumidores redundará en incremento de la lealtad de los consumidores a la marca, recordación de los momentos de compra como algo agradable y por consecuencia se deberían incrementar los revenues asociados a que los consumidores volverán a comprar sin dudarlo.

### *Servicios de Marketing o publicidad dirigidos*

Ya sea dentro de la tienda o en los canales digitales, las acciones de marketing o publicidad personalizadas sólo serán posibles a partir de una estrategia de recopilación y procesamiento de datos como las que hemos mencionado, ofrecer los productos adecuados en los momentos precisos y con las facilidades de crédito acorde al perfil financiero del consumidor son diferenciales que hacen a una experiencia de compra memorable.

Tengamos presente que cada vez más los consumidores consumen en micro momentos interrumpidos, el aprovechamiento de esos momentos con ofertas pertinentes y acordes a los deseos del consumidor marcará la diferencia entre los retailers que trasciendan al siguiente nivel en la evolución de sus propuestas de valor y aquellos que se queden en la comodidad de los viejos y rentables modelos de negocio tradicionales.

### *Venta de datos a terceras partes*

Es innegable la cantidad de información que los consumidores producen en la actualidad, los volúmenes de datos de transacciones en los canales digitales crece a ritmo exponencial año tras año, los retailers deben aprovechar esos datos y cruzarlos con otros tipos de datos como hemos descrito anteriormente para mejorar la experiencia de compra de los consumidores, pero adicionalmente deben pensar que el alto valor agregado que le incorporan a los datos de los consumidores es sumamente relevante para otros mercados verticales. Con lo cual deben tomar en cuenta dentro de sus modelos de negocio la opción de monetizar esos datos revendiéndolos a terceras partes, como podrían ser por ejemplo, emisoras de tarjetas de crédito dirigidas a perfiles de consumo determinado, compañías de seguro que tengan pólizas de seguros de bienes de consumo electrónicos, etc.

#### **4.1.3 Location Analytics**

Hemos tocado hasta aquí temas relacionados a los canales digitales y hemos hecho referencia a cómo mejorar la experiencia de compra en el canal físico, con tecnologías que permitirían digitalizar la tienda, un lugar donde en la actualidad los retailers están “a ciegas”.

Pero existe otra dimensión que se puede explotar desde la perspectiva de los datos haciendo más rentables los negocios de los retailers y desarrollando también nuevos modelos de negocio que sin esa perspectiva no serían posibles. La dimensión de la que hablo es la dimensión geográfica, existe en ella un universo riquísimo en datos sobre los consumidores a la espera de ser explotados, claro está que para ello se deberán llevar adelante estrategias de negocio que puedan explotar la potencialidad que esos datos tienen y convirtiendo esa potencialidad en mayor rentabilidad de los negocios.

La monetización de los datos de ubicación es posible a partir de diferentes tecnologías, pero principalmente apalancándose en la penetración de los dispositivos móviles, una vez más lo preponderante aquí es el poder que les aporta la tecnología a los consumidores. ¿Y en que consiste ese poder? Acabamos de decir que la manera de monetizar los datos de ubicación es apalancarse en los dispositivos móviles, los dispositivos móviles son de los consumidores y por lo tanto ellos son quienes tienen el control del tráfico de los datos que producen. Esto sin tomar en cuenta aspectos legales. Entonces podemos decir que quien tiene el control de los datos tiene el poder, por ende una vez más el poder es del consumidor.

La evolución de los dispositivos móviles y de las redes de comunicaciones nos dan herramientas para poder desarrollar modelos de monetización de datos basados en la ubicación y localización de los consumidores. Los Smartphone cuentan con capacidades de localización como es el módulo GPS y la antena de comunicación en sí misma. Por la naturaleza de la comunicación móvil es posible rastrear los pasos de un consumidor a partir

de su teléfono móvil. La telefonía móvil funciona básicamente a partir de una red de estaciones de radio base y sus repetidoras, denominadas celdas, en las cuales se reciben las comunicaciones y a través de las cuales el usuario se va conectando a medida que se desplaza. Mientras transcurre ese desplazamiento los sistemas de las operadoras de telefonía móvil van conmutando a través de las diferentes celdas de la red permitiendo que la comunicación transcurra de forma transparente para el usuario (wikipedia, Telefonía móvil) (wikipedia, Red de Celdas).

Todos los datos sobre la localización de los teléfonos móviles y sus desplazamientos son almacenados por los operadores de telefonía móvil en lo que se denomina CDR (call detail record), en ese registro se almacenan entre otras cosas el origen y destino de la comunicación, la duración y sobre todo la localización. A partir del conocimiento de las celdas en las cuales ese dispositivo se registró, se puede saber con buena precisión el desplazamiento y los momentos de estacionalidad de un consumidor. Imaginemos por un instante el potencial que tiene para cualquier industria, pero sobre todo para los retailers, conocer los desplazamientos de los consumidores en todo momento. ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar? (wikipedia, Call Detail Record)

Obviamente, los operadores móviles son conscientes del potencial de los datos que poseen y se han puesto hace tiempo a trabajar en ese campo, en lo que no es ni más ni menos que un modelo de negocios de monetización de datos. Sabiéndose poseedores de un riquísimo set de datos con un volumen y penetración en los consumidores como en pocas industrias sucede, han desarrollado modelos de negocio de monetización de esos datos. Es así como Telefónica ha desarrollado el producto SmartSteps, que está enfocado a las industrias de retail y transporte con el fin de optimizar las decisiones de negocio a partir del análisis del desplazamiento de los consumidores (Telefónica).

El terreno de la privacidad en el uso de esa información no es un dato menor, ya hemos hablado bastante sobre este tema y hemos expuesto como los consumidores son sensibles a la utilización de los datos y sus propósitos, es por ello que soluciones como SmartSteps son de carácter estadístico ya que sería ilegal comercializar esos datos de manera individualizada.

En el escenario de construcción de modelos de negocios de monetización de datos de localización basados en CDRs habrá que tomar en cuenta a otro jugador dentro de la cadena de valor, los operadores móviles que son quienes procesan esos datos. Estaría mal decir que son quienes producen esos datos dado que como dijimos anteriormente, los productores de esos datos son los consumidores a través de la red de comunicación que disponibilizan los operadores móviles. Entonces, habrá que tener en cuenta a los operadores como partners si se piensa en modelos de negocio basados en CDRs.

Cómo alternativa a este modelo de negocio se pueden implementar modelos basados en aplicaciones móviles, que a partir de un beneficio brindado a los consumidores los haga participar de un panel de observación. Esto significa que aquellos consumidores que participen del panel serán parte de la observación estadística. A diferencia del modelo basado en CDRs, esta alternativa carece de la penetración que se puede obtener a partir de los CDRs y si la población observada no es estadísticamente robusta puede haber desvíos significativos dados por el sesgo de la muestra.

Como ventaja, y no es menor, se podría decir que quienes participan del panel de observación son plenamente conscientes de los datos que están brindando y la utilización de los mismos y decidieron pertenecer a ese panel a cambio de algún beneficio. La relación con quien es el verdadero productor de esos datos y sin el cual el modelo de negocio no sería sustentable en el tiempo.

Un claro ejemplo de ese modelo de negocio, es Placed<sup>23</sup>, que brinda a los consumidores beneficios a cambio de formar parte de su panel de observación. Y esa no es la única manera de suscribir consumidores al panel. Inspirados seguramente en el modelo de negocios de Google ofrecen a cualquier desarrollador de aplicaciones móviles incluir su módulo a través del cual obtendrá permiso del consumidor que haya descargado la aplicación para participar del panel y a cambio de eso se le paga al desarrollador de la aplicación.

El desarrollador obtiene un ingreso extra por el uso de su aplicación, que si no estaría basado en publicidad, y Placed obtiene los datos de los consumidores que necesita para su negocio. Básicamente, lo que está haciendo es delegar en terceros la captura de datos pagando por ello (Edwards, 2013).

Se sabe de la penetración de las aplicaciones móviles y de la cantidad de desarrolladores que desarrollan para las diferentes sistemas operativos móviles, es por eso que en ese esquema lo que se paga es la masividad que pueden alcanzar quienes desarrollan aplicaciones móviles.

Se debe tener en cuenta como las empresas pueden cambiar o profundizar la perspectiva de análisis del negocio a partir de la implementación de Location Analytics. Adicionalmente a la creación de servicios más eficientes, las empresas deben comenzar a repensar la noción de valor percibido por el cliente. La capacidad para identificar, rastrear y segmentar clientes en ubicaciones físicas permitirá a las empresas por ejemplo segmentar categorías de clientes o entregar beneficios a los clientes en función de sus comportamientos, basándose tal vez en el número y la frecuencia de las visitas, a que lugares van y cuan exclusiva es su lealtad (Costa, 2014).

Las empresas son cada vez más conscientes de que estamos en la era del consumidor, como hemos mencionado anteriormente aquellas empresas que logren involucrarse con los consumidores de maneras innovadoras y capaces de conquistar la lealtad de estos últimos serán las que sobrevivan la batalla. Esa batalla se libra tanto en el ambiente online como en el ambiente offline, entender las conductas de los consumidores a partir del análisis de sus conductas y cómo se desplazan será parte fundamental de las estrategias de marketing de las empresas que trasciendan la barrera del canal digital.

Habiendo hecho este primer macro-análisis sobre lo que la tendencia de Location Analytics puede aportar a los negocios, podemos avanzar en clasificar los modelos de negocio según la producción o recolección de esos datos y según como agregan valor en los diferentes mercados verticales.

Desde el punto de vista de la producción de datos debemos hacer hincapié en dos de los tres modelos, dado que los consumidores por ellos mismos no estarán auto-delatando sus datos sino que la producción de los datos de ubicación estará dada principalmente por la utilización de tecnologías que recopilen información de los consumidores:

### *Recopilación Digital*

Principalmente desde los dispositivos móviles, a través de la utilización de los módulos de GPS y de la ubicación a través de las antenas de los dispositivos. Cualquier aplicación que se desarrolle para Smartphone podrá requerir permisos al consumidor para acceder a los datos de ubicación del mismo, de esta manera y con conocimiento del consumidor las

---

<sup>23</sup> Aplicación móvil que permiten a las tiendas de retail entender el comportamiento de los consumidores a partir de información de ubicación y desplazamiento (Placed).

aplicaciones recolectan las ubicaciones donde los consumidores permanecen en los diferentes momentos del día y los desplazamientos que realizan.

### *Generación de Perfiles*

Los datos de ubicación por si solos no cuentan mucho sobre los consumidores, en realidad, cuentan pero se trata de una realidad parcializada. Podemos obtener las locaciones en donde se encuentran en determinados horarios y eventualmente conocer sus desplazamientos como hemos mencionado. Pero si miráramos todos esos datos en tiempo real, en un gran panel de control imaginario, lo que veríamos son millones de puntos desplazándose y lo único que nos estarían diciendo todos esos puntos es de donde hacia donde se están moviendo. Nada más.

Es por esto que resulta mandatorio en este caso enriquecer con otros tipos de datos para empezar a entender cuál es la diferencia cualitativa entre esos puntos que vemos en nuestro gran panel imaginario. Y es aquí donde se vuelven relevantes los tipos de datos asociados al consumo, datos que podrían estar alojados por ejemplo en los sistemas de información del retailer. Pero resulta sin dudas trascendental conocer las capacidades de consumo de los consumidores, no solo lo que consumió en el pasado con el retailer. Esa capacidad de consumo puede estar determinada por ejemplo por las características demográficas de la zona donde vive más los ingresos presuntos en términos de dinero y porque no la capacidad de compra que tienen los consumidores (Costa, 2014).

Queda claro que al tratarse de información estadística se necesita definir perfiles de consumidores y la riqueza y diversidad de esos perfiles será lo que defina el valor aportado a las empresas que lo consuman, es por ello que decimos que el enriquecimiento de los datos propios con otros tipos de datos aportados por terceras partes, más la recopilación de datos de ubicación redundará en una estrategia de Location Analytics sólida para la generación de mejores negocios.

Hemos hablado de como desde el punto de vista de la producción de datos se pueden elaborar modelos de negocios para monetizar datos de ubicación, hablemos ahora de como explotar esos modelos de negocios desde la perspectiva del consumo de esos datos.

### *Mejora de un producto o servicio*

Desde mejorar los servicios propios de entrega hasta ofrecer beneficios especiales dependiendo de los lugares donde habitualmente circulan los consumidores, existe un amplio abanico de posibilidades para mejorar la experiencia de los consumidores, relacionándolo a las capacidades de explotación de datos de ubicación.

Podemos citar por ejemplo el caso de entrega en el mismo día, el 42% de los consumidores de la región EALA consideran importante o muy importante la entrega del producto en el mismo día. Partiendo de eso podríamos descubrir una forma sencilla de monetizar los datos de ubicación de los consumidores si por ejemplo a través de la aplicación móvil del retail se obtiene la ubicación actual y se le indica al consumidor que se le puede entregar el producto allí o darle como opción de entrega las ubicaciones más frecuentes en las que suele estar en ese mismo horario. De manera sencilla estaríamos mejorando sustancialmente la experiencia, mejorando el servicio de entrega de productos (Accenture, 2013).

No solo la mejora de un producto o servicio debe estar relacionada con la mejora de aspectos relacionados al negocio tradicional. También puede suceder que la mejora de un producto o servicio pueda hacerse sobre el producto de un tercero o en otros casos puede



estar relacionado con el descubrimiento de nuevas oportunidades de negocio asociadas a la correcta explotación de los datos de ubicación.

Así por ejemplo se pueden citar modelos de negocios adicionales basados en la explotación de datos de ubicación. Todo lo relacionado a entendimiento del consumidor es un negocio en sí mismo, con lo cual, si el retailer desarrolla una estrategia de Location Analytics lo suficientemente robusta y adicionalmente cuenta con una gran masa de consumidores adheridos a los cuales puede estar “siguiendo”, todo ese volumen de datos se vuelve un activo estratégico no solo para el retailer sino también para terceras partes.

Entre los modelos de negocios adicionales que se pueden llegar a desarrollar podríamos mencionar:

### *Entendimiento del consumidor*

Como hemos dicho anteriormente, a partir de los datos de ubicación y desplazamiento de los consumidores se pueden obtener sus patrones de comportamiento, esto sumado a datos relacionados a la capacidad de consumo, y los ingresos presuntos nos dan la capacidad de segmentar poblaciones de consumidores con características acordes a lo que los diferentes negocios necesitan.

Analizando en profundidad los comportamientos de las poblaciones que se tengan mapeadas y teniendo esas poblaciones correctamente segmentadas según perfiles representativos se pueden obtener diferentes hallazgos relacionados al comportamiento de los consumidores, por ejemplo se podría entender cómo circulan esas poblaciones en determinados horarios. Para ser más específicos podríamos detectar a que tiendas van los consumidores habitualmente y en qué orden lo hacen, o también, podríamos saber antes y después de comprar en nuestras tiendas a que tiendas fueran.

Todo esto puede servir para desarrollar nuevos negocios. Por ejemplo, si descubrimos que los consumidores pertenecientes al segmento joven y con características de capacidad de consumos altas consumen en su mayoría café en la tienda que se encuentra a 3 cuadras de nuestra propia tienda, podríamos establecer una alianza comercial en la cual se le dé a los consumidores con esas características una promoción en el consumo de café de esa tienda, con cada consumo en nuestra tienda. De esta forma estamos descubriendo una conducta en un segmento particular de la población y no sólo estamos dando un beneficio a nuestros clientes, sino que también estamos ayudando a realizar más negocios a otra tienda generando nuevos negocios a partir de una economía del dato.

### *Análisis competitivo del tráfico*

Otra arista o punto de análisis para desarrollar nuevos modelos de negocio a partir de la explotación de datos de ubicación está determinada por el análisis de tráfico. A partir de analizar los patrones de tráfico de los consumidores y cruzar esos datos con la ubicación de las tiendas de la competencia o con la ubicación de tiendas de productos complementarios como hemos mencionado anteriormente, se puede descubrir con quien y de qué manera estamos compartiendo tráfico. Esto sirve para entender al consumidor desde la perspectiva del análisis de competencia, dado que podríamos descubrir por ejemplo cómo se comportan las mismas poblaciones respecto de las tiendas de la competencia, se podría testear en el mundo físico de qué manera influyen en los patrones de tráfico hacia la tienda y de desplazamiento de los consumidores las acciones de la competencia versus las acciones propias.

De esta forma estamos analizando un paso por delante los factores que determinan que los consumidores se dirijan a las tiendas, entendiendo además que es lo que los estimula a



hacerlo o elegir frente a los competidores. Ofrecer descuentos, promociones o beneficios para determinados segmentos de consumidores dependiendo de las locaciones de las tiendas y cómo el tráfico de esos consumidores ha estado variando a lo largo del tiempo son acciones para intentar corregir y orientar la demanda que no se podrían tomar sin la explotación de datos de ubicación.

Vayamos por un segundo un paso más allá, supongamos que hemos integrado tecnológicamente de manera satisfactoria la tienda, entonces somos capaces de conocer las interacciones del consumidor independientemente del canal a través del cual se pone en contacto con la tienda. Podríamos entonces cruzar los datos de ubicación de las poblaciones de consumidores con las interacciones con los canales móviles, es decir podríamos detectar en qué medida los consumidores acceden al canal digital desde las ubicaciones de las tiendas físicas propias o de la competencia, estamos entonces en presencia del análisis cuantitativo del showrooming de los consumidores, y no a través de una encuesta, lo estamos haciendo a partir de datos facticos. Esto abre a los retailers un nuevo universo de análisis para poder detectar y accionar sobre los consumidores.

### *Servicios de Marketing o publicidad dirigidos*

Las capacidades de las tecnologías móviles y la explotación de las redes de comunicación permiten interactuar con los consumidores de manera individualizada en tiempo real. Si esas capacidades no se aprovechan de manera correcta los retailers (y cualquier industria) caerán rápidamente en el laberinto sin salida de la masividad exacerbada por la llegada individualizada. Generando en el consumidor un desinterés generalizado por las publicidades que este pueda estar recibiendo.

Es por ello que se vuelve imprescindible comenzar el trabajo de diferenciar las acciones de publicidad, enriqueciéndola con la potencia de los datos, en este caso los datos de ubicación y desplazamiento permiten direccionar las comunicaciones de manera tal que se le podría estar enviando una promoción al consumidor cuando este esté en las cercanías de una de las tiendas.

Pero se requiere una vez más ir un paso más allá en el análisis, no alcanza con ofrecer promociones o beneficios a los consumidores que se encuentren en las cercanías de las tiendas porque si bien estaríamos acotando el universo de la masividad estamos generando la misma comunicación a todos aquellos que estén cerca, por ende no es una comunicación inteligente.

Si queremos reforzar el concepto de Un-Advertising que hemos expuesto anteriormente debemos incrementar la inteligencia de la comunicación para evitar hacerla invasiva y repetitiva, con lo cual se deberán cruzar los datos de ubicación con datos de consumos en la propia tienda, con datos de tráfico para entender en las cercanías de que otras tiendas puede haber estado el consumidor, con datos de perfiles demográficos para entender que capacidad de consumo tiene ese consumidor. Y sólo allí y a partir de ese análisis determinar qué tipo de beneficio o promoción aplica a ese consumidor, que en el escenario de plena evolución del modelo de monetización de los datos arrojaría una promoción diferente para cada grupo de consumidores.

Una vez más estamos en presencia del concepto de personalización, y podemos concluir sin temor a equivocarnos que la mejora de la experiencia de consumo radica en gran parte de la personalización de las interacciones con los consumidores.

### *Venta de datos a terceras partes*

A partir de todas las variedades de modelos de negocios que hemos descripto para aplicar a partir de la explotación de datos de ubicación y tráfico de los consumidores se generará un profundo conocimiento y entendimiento de los mismos, esto dependerá en gran parte de la masividad de los negocios de las empresas que implementen esas tecnologías, pero lo que está claro es que si se trata de retailers habrá grandes poblaciones de consumidores involucradas en el análisis.

Todo ese volumen de datos requerirá de un profundo análisis que como hemos mencionado con anterioridad no es posible de ser procesado por analistas de datos o Data Scientists como se los ha bautizado en los últimos años. Se requerirá entonces de la potencia de algoritmos basados en inteligencia artificial, capaces de bucear en inmensas cantidades de datos no estructurados.

El conocimiento generado a partir de esos análisis no es sólo valioso para la empresa que lo ha generado, estamos hablando de entendimiento y conocimiento de consumidores, que en definitiva aplican a cualquier industria que comercialice bienes o servicios de consumo, es por ellos que ese conocimiento puede ser monetizado también revendiéndolo a terceras partes interesadas en acceder a esos niveles de entendimiento de los consumidores.

Claro está que este modelo de negocio deberá estar pensado de forma tal de segmentar ese conocimiento por ejemplo en niveles, para controlar los accesos a las diferentes profundidades de análisis con el valor diferencial asociado que ellas tienen. De esta manera se podrán establecer modelos de negocio apalancados en el valor percibido por la industria destinataria de ese conocimiento, para poder aplicarlo en beneficio propio.

## **4.2 Mercado Asegurador**

### **4.2.1 Modelos de suscripción basados en monetización de datos**

Tomemos por caso una necesidad concreta en un mercado concreto, la urgencia de las compañías de seguros por reducir el resultado técnico negativo en los seguros del ramo automotor (Mapfre).

Las compañías de seguros comercializan diversos ramos pero sin dudas el ramo que le da masividad al negocio es el seguro automotor, esto está apalancado por sus características de seguro obligatorio y por lo extenso del parque automotor en la Argentina. De las cincuenta y nueve (59) compañías de seguros que comercializan seguros del ramo automotor, cincuenta y un (51) compañías tienen resultado técnico negativo al cierre del ejercicio 2014, eso representa el 86,4% del mercado de seguros de automotor. El ramo automotor en su totalidad ostenta un resultado técnico negativo de \$ 1.846.667.890 al cierre del ejercicio 2014 (estrategas).

Para comenzar a entender la magnitud del problema y el origen de la necesidad, hay que comprender que el resultado técnico es la relación entre las pérdidas generadas a partir del pago de siniestros y la facturación por pólizas emitidas. Esto significa que una compañía de seguros para ser técnicamente sana debería tener mayor devengamiento de pólizas que siniestros pagados o lo que sería mejor aún, reducir las pérdidas asociadas al pago de siniestros. El crecimiento del parque automotor ha impulsado el negocio de seguros de automotores incrementando la emisión de nuevas pólizas.

Si analizamos el período comprendido entre los años 2006 y 2013 la venta de vehículos paso de vender 450.000 unidades en el año 2006 a vender 949.000 unidades en el año 2013, lo que representa un incremento punta a punta del 110% aproximadamente. El crecimiento del parque automotor trae aparejado consigo la probabilidad de aumento de la

frecuencia siniestral, esto se explica básicamente porque frente a la presencia de mayor cantidad de vehículos expuestos a riesgo es más probable que ocurra un siniestro (acara).

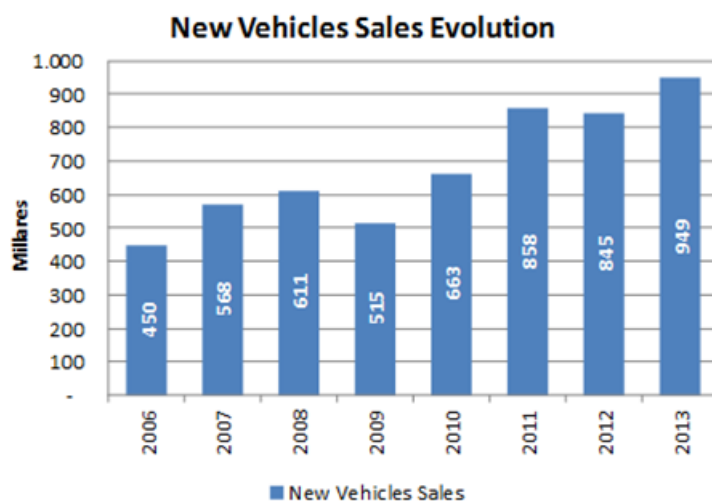


Figura 4.6 - Evolución de la venta de vehículos nuevos – Fuente: Acara

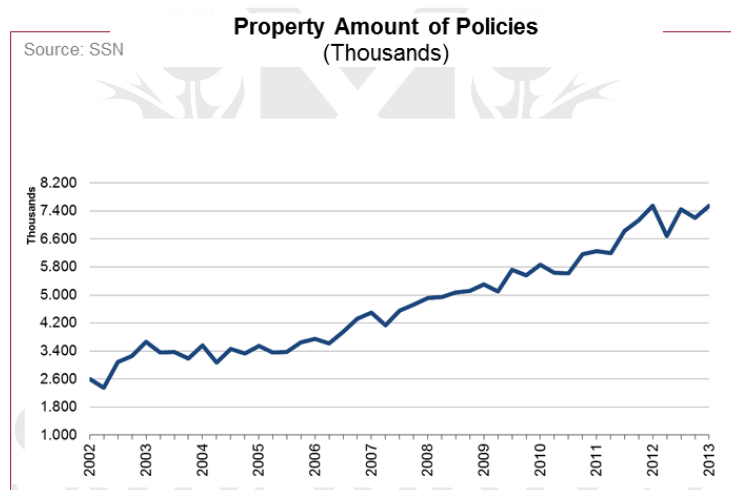


Figura 4.7 - Evolución de pólizas emitidas ramos patrimoniales – (SSN)

Para determinar el riesgo asociado a un bien asegurable, en el caso particular de seguros de automotores sería el automóvil, las compañías de seguro establecen una serie de pautas o reglas para definir dos cuestiones: en primer lugar, si es viable asegurar el bien y en segundo lugar que precio debería pagar el asegurado por asegurar dicho bien. Estas dos cuestiones se resuelven a partir del proceso de suscripción y el proceso de cotización respectivamente. Ambos procesos involucran un análisis actuarial para definir la aprobación o no del bien a asegurar y el precio, denominado premio, que debe pagar el asegurado, ese análisis se lleva a cabo eligiendo una serie de variables o atributos representativos del bien a asegurar que traten de explicar de la mejor manera posible la probabilidad que tiene ese bien de ser siniestrado. Como se mencionó con anterioridad, este punto es crítico dado que definirá la asertividad del pronóstico. En la actualidad las áreas técnicas de las compañías de seguros continúan suscribiendo con los estándares de hace por lo menos 20 años atrás, esto significa que en la mayoría de las compañías de seguros se suscribe con modelos que utilizan información poco pertinente o de baja relevancia.

Este problema se explica con el crecimiento exponencial de los siniestros, que han ido acompañando en la misma proporción el incremento de nuevas pólizas. Para el periodo 2002-2013 el incremento punta a punta de la siniestralidad fue de aproximadamente el 300%. O sea, no ha habido mejora alguna en las tasas de siniestralidad, lo que demuestra a las claras que el proceso de suscripción no evolucionó acompañando la evolución en complejidad del parque asegurable y su ecosistema. El resultado de esto queda demostrado con el deterioro constante y exponencial del resultado técnico en el ramo automotor (SSN).

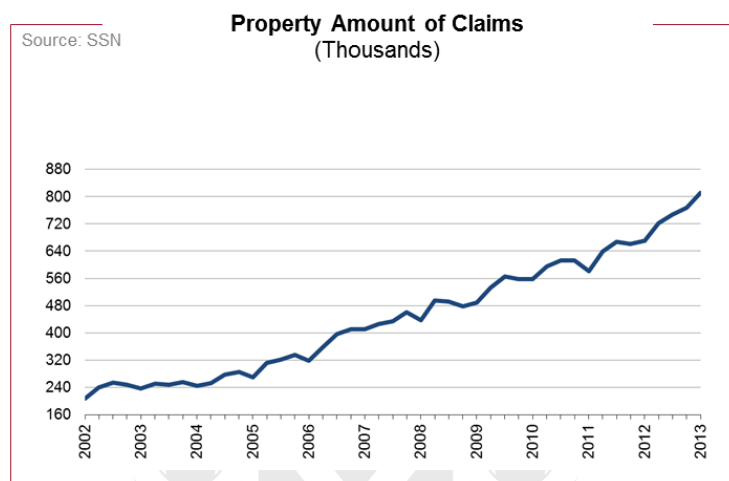


Figura 4.8 - Evolución de la cantidad de siniestros – (SSN)

Es posible mejorar sensiblemente los procesos de suscripción de las compañías de seguros a partir de la utilización de información complementaria y nuevas técnicas de suscripción, definiendo una estrategia de incorporación de nuevas fuentes de datos que permitan agregar calidad a los procesos de suscripción de las compañías.

Pero no solo se trata de mejorar las capacidades del área de suscripción de la compañía a través de uso de la información, esto es útil y redundaría como hemos explicado en incremento de los beneficios de la compañía. No hay que perder de vista el fin último que se persigue, el uso de nuevas fuentes de datos y la explotación de ella a través de nuevas tecnologías permite profundizar el conocimiento del consumidor, en este caso en particular, del asegurado. Este es sin dudas el hito trascendental para cualquier marca de cualquier mercado, lograr llegar al siguiente nivel de conocimiento del consumidor.

Para una compañía de seguros lograr un alto “engagement” con los consumidores no es tarea fácil, el valor percibido de una póliza de seguro es casi nulo si el asegurado no incurriera en un siniestro. Por otra parte, a pesar de ofrecer un servicio de excelencia sufrir un siniestro es una experiencia traumática que muy probablemente en la mayoría de los casos puede opacar el buen servicio ofrecido por la compañía. Con esto quiero decir que el punto de contacto del consumidor con la marca se da en un escenario de trauma, haciendo muy difícil que la experiencia del consumidor sea emocionalmente positiva.

Las compañías de seguros han intentado reducir los errores de suscripción a partir del uso de información crediticia aplicada a la suscripción, construyendo analíticos basados en información de crédito. Estos analíticos conocidos como “Credit Based Insurance Score” (Score de Seguro basado en crédito) intentan predecir la probabilidad de que un individuo incurra en un siniestro, cuanto más bajo sea el Score más probabilidad de incurrir en un siniestro (American Insurance Association, 2008).

Si bien esta herramienta mejora los procesos de suscripción pierde de vista la experiencia que genera en el consumidor, dado que al tratarse de una herramienta estadística se incurre

en generalidades que derivan en juicios no del todo justos. De allí que es imperativo que la industria del seguro genere innovaciones tendientes a optimizar el proceso de suscripción pero de manera sustentable, esto significa optimizar el proceso de suscripción mejorando considerablemente la experiencia del consumidor.

La mejora de la experiencia del consumidor debe estar presente en todos los puntos de contacto de este último con la marca, y el proceso de suscripción del seguro es uno de los puntos de contactos más relevantes. En ese momento se determina si el bien es o no asegurable e inmediatamente cuanto deberá pagar el asegurado en concepto de premio.

Imaginemos el escenario de utilización de un Score de seguros basado en crédito, en caso de que el score del asegurado sea bajo se debería dar una explicación del porqué de la no aceptación o del porqué del premio elevado. Esta explicación sería algo similar a lo siguiente:

“No podemos asegurar su bien debido a que Ud. tiene un Score bajo, esto significa que los perfiles como Ud. tienen una alta probabilidad de siniestralidad.”

Ante esa explicación, el consumidor podría sentirse incluido en una mayoría a la cual el considera no pertenecer (y de hecho puede que no pertenezca), con lo cual eso traería aparejado una mala experiencia en ese contacto con la compañía lo que marcaría emocionalmente al consumidor, guardando en su cerebro un momento de contacto con la marca asociado a una experiencia de disgusto.

Aquí una vez más, es necesario mejorar la experiencia del consumidor y adicionalmente en esta industria en particular existe un problema a la hora de suscribir una nueva póliza de seguros. Entonces podemos decir que en la industria del seguro y particularmente en el ramo automotor hay una tendencia a estandarizar la suscripción con prácticas estándar que realizan el cálculo del riesgo asociado del bien asegurable con variables que son comunes independientemente de la realidad del consumidor. En conclusión, se evalúa el riesgo asociado al bien y no el riesgo inherente de quien lo utiliza, aunque parezca obvio que no es correcto en la actualidad es así.

Como en el resto de los mercados la personalización de las experiencias de consumo son la columna vertebral de una estrategia de negocios que en este caso resolvería dos cuestiones trascendentales, la mejora de la experiencia del consumidor y el proceso de suscripción de la compañía. O sea, la implementación de modelos de negocio basados en monetización de datos redundaría en un doble beneficio que se traducirá en revenues más sustentables.

Existe una tendencia en algunos países en el mercado de seguros de automotores, se trata de la suscripción de pólizas de seguros según uso o UBI de sus siglas en inglés “Usage Based Insurance”. Este modelo de negocio se basa en la recopilación de datos del uso del vehículo para determinar cuánto se deberá cobrar al asegurado. Un dispositivo especialmente diseñado se instala en el vehículo y recopila información de la utilización del vehículo, permitiendo transmitir esta información a la compañía de seguros para que esta determine el precio de la póliza para el periodo analizado (wikipedia, UBI).

Determinar el precio de la póliza estará definido por el uso del vehículo, en los modelos más primitivos se podrá medir el tiempo de uso en horas por ejemplo, mientras que en modelos más desarrollados se podrán incluir variables más complejas al análisis. Por ejemplo se podrían incluir bandas horarias de circulación, zonas frecuentes de circulación, y hasta patrones de conducción como por ejemplo frenadas o virajes bruscos.

A esta altura deberíamos estar preguntándonos como sería posible desarrollar estos modelos de negocio, y la respuesta es a través de los datos. Apalancándose en la evolución de las

redes de comunicación y en tecnologías de Big Data se podría implementar un modelo de negocio que vaya al siguiente nivel en el concepto UBI, esto significa no solo analizar de manera más profunda y holística al consumidor.

Esto es posible a partir del concepto que hemos estado desarrollando para la industria del retail, Location Analytics, y ¿Por qué este concepto? Porque a partir del análisis de los datos de ubicación y tráfico de los consumidores se podría elaborar un modelo de negocio que permita saber exactamente cuánto debería pagar un asegurado por el seguro de su auto dependiendo de las diferentes variables que la compañía considere que deben tener injerencia en el precio de la póliza y que preponderancia se le da a cada una sobre el resto.

Así, podríamos tener un modelo UBI basado en una aplicación de la compañía de seguros para Smartphone que solicite permiso al consumidor para acceder a sus datos de localización y de esa manera la aplicación podrá recopilar los datos que luego serán analizados por la compañía de seguros a través de algoritmos diseñados para identificar los patrones de conducción que determinarán el precio que el asegurado debería pagar por el seguro de su auto en ese período (Samuli Hemminki, 2013).

Los algoritmos a los cuales se hace referencia son algoritmos que son capaces de detectar e identificar los diferentes patrones de desplazamiento a partir de la recopilación y el posterior análisis de los picos de las aceleraciones generadas por el acelerómetro<sup>24</sup> con el que vienen provistos los Smartphone. De esta manera los algoritmos pueden diferenciar si un individuo se desplaza en tren, en autobús, en auto o a pie. Y de allí a determinar dentro de un tipo de transporte cuan brusca es la conducción, cruzar esos datos con las zonas y los horarios en los cuales se realizan los desplazamientos además con los datos propios del bien asegurable. Así se podrá establecer un proceso de suscripción eficiente desde el punto de vista técnico pero además de ello se estará estableciendo una relación de largo plazo con el asegurado, dado que este estará pagando sólo por la exposición al riesgo que efectivamente realiza y no por la afectación de otras variables que no tienen relación directa con su comportamiento (Samuli Hemminki, 2013).

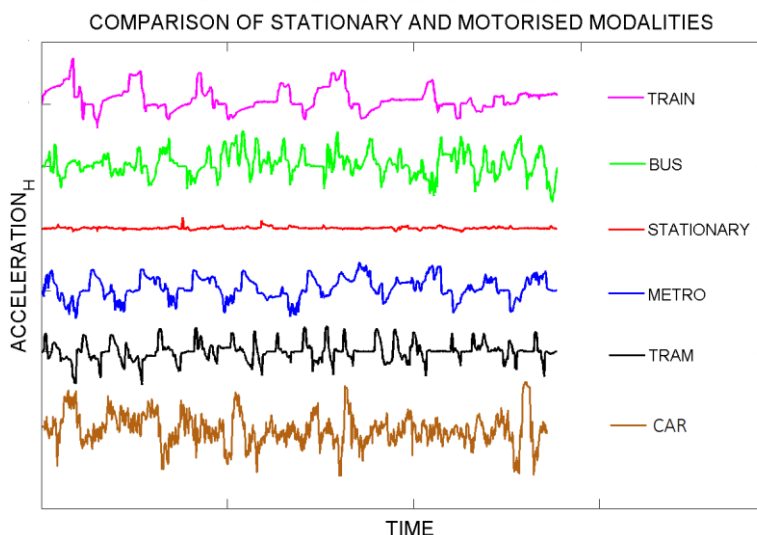


Figura 4.9 - Comparación de picos de aceleración (Samuli Hemminki, 2013)

El desarrollo de estos tipos de modelos de negocio que entrecruzan datos de ubicación y desplazamiento de los consumidores para determinar su exposición al riesgo pueden trascender el ramo automotor y utilizarse en otros ramos, como por ejemplo, coberturas de

<sup>24</sup> Ver Glosario



bienes de uso o portátiles tales como teléfonos móviles, tabletas y notebooks. En los teléfonos móviles en particular se podría determinar el riesgo de transitar en determinados zonas y a través de determinados medios de transporte y utilizarlos en esos momentos.

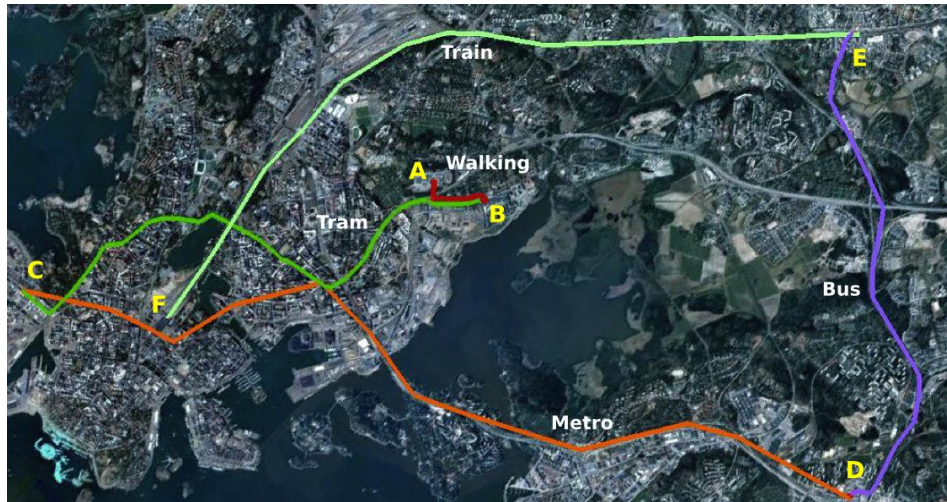


Figura 4.10 - Diferentes formas de desplazamiento (Samuli Hemminki, 2013)

Estos modelos de negocio parecen simple y lo son, sólo hay que aprovechar las ventajas que ofrece la tecnología y desarrollar dentro de la organización capacidades para analizar los datos, ya sea a través de recursos humanos, a través de algoritmos o a través de la combinación de las dos alternativas anteriores. Si la compañía define una estrategia basada en la monetización de datos y comienza el desarrollo exploratorio de esas estrategias medir los resultados será sencillo, dado que los datos se pueden contrastar fácilmente con los resultados de siniestros o de revenue.

# Capítulo 5

---

## 5 Resumen de temas desarrollados

Hemos desarrollado hasta aquí los conceptos necesarios para abordar el análisis de diferentes modelos de negocios basados en la monetización de datos. Además, a partir del análisis de diferentes industrias y recorriendo diversas experiencias en el mundo real hemos conceptualizado un esquema de construcción de modelos de negocios basado en dos grandes aspectos de la economía de los datos, el ámbito de la producción de los datos y el ámbito de consumo de esos datos.

Tomando como punto de partida ese análisis se han analizado los diferentes aspectos que tienen injerencia en la economía del dato y como esos aspectos influyen en mayor o menor medida en las diferentes industrias que vayan a desarrollar modelos de negocio basados en la monetización de datos. Es así como hemos hecho un recorrido analizando los siguientes aspectos para arribar a la conceptualización de una estrategia de monetización de datos que permita a las organizaciones de los diferentes mercados no sólo desarrollar nuevos negocios, sino hacerlo de manera sustentable. Dentro de los aspectos que hemos analizado podemos encontrar principalmente los siguientes:

### 5.1 Propiedad de los datos

Aquí hemos analizado desde el punto de vista del marco regulatorio vigente la titularidad de los datos, o sea, quien es el dueño de los datos y las diferentes implicancias asociadas a la utilización de esos datos. Es así como hemos recorrido estudios relacionados respecto del conocimiento que los consumidores tienen sobre la utilización de sus datos personales y la posición que toman respecto de que las empresas utilicen sus datos para hacer negocios.

Es así como hemos descubierto que la mayoría de los consumidores desconoce que las empresas están recopilando sus datos, incluso desconocen que es lo que realmente las empresas hacen con sus datos una vez que estas los tienen. En este escenario de oscuridad en la que se encuentran los consumidores se desarrollan los modelos de negocio basados en monetización de datos de la actualidad.

Profundizando el análisis sobre los pensamientos de los consumidores respecto de sus datos se puede observar que para ellos no es lo mismo que cualquier organización recolecte o maneje sus datos, los consumidores tienen juicios de valor pre-elaborados respecto de los diferentes tipos de organizaciones a partir de sus experiencias vividas o de experiencias vividas por otros consumidores y por ende los niveles de confianza respecto de las organizaciones no son en todos los casos los mismos (Timoty Morey, 2015).

Es por esta razón que los consumidores por ejemplo no ven con malos ojos que algunas organizaciones manejen sus datos mientras que jamás permitirían que algunas organizaciones los manejen. Esta discriminación está construida en la confianza que los consumidores tienen hacia las diferentes organizaciones. A modo de ejemplo, las instituciones de salud están en el tope de los niveles de confianza, mientras que por ejemplo las redes sociales ostentan la calificación más baja en cuanto a los niveles de confianza de los consumidores.

Así como los consumidores tienen reparos respecto de los diferentes tipos de organizaciones que puedan llegar a recolectar sus datos y hacer uso de ellos, también tienen diferentes niveles de confianza respecto de los diferentes tipos de datos a ceder. Por

ejemplo no resulta lo mismo para los consumidores ceder datos relacionados con su historia clínica que ceder datos relacionado a su perfil de crédito o datos relacionados con su historial de navegación o datos relacionados a su ubicación (Timoty Morey, 2015).

## 5.2 Beneficios a cambio de la cesión de datos

Como mencionamos, una de las cuestiones que definirán los modelos de negocios basados en la monetización de datos es la producción de los datos, y los consumidores son cada vez más conscientes del poder que tienen respecto de las empresas en tanto son productores que grandes volúmenes de información, es por ello que están cada vez más abiertos a recibir beneficios a cambio de ceder sus datos a las empresas.

De esta forma, a partir de una comunicación clara en cuanto a las políticas de recolección y utilización de los datos se les da a los consumidores la posibilidad de entender y por ende tener las herramientas necesarias a la hora de decidir cómo interactuar con las empresas respecto de la cesión de datos. En la era de la economía del dato, cuidar a los mayores productores de datos es una decisión estratégica que ninguna empresa debería pasar por alto, estableciendo políticas de comunicación claras y abriendo a los consumidores los términos y condiciones sobre cómo se utilizarán esos datos (Brobst, 2015).

Esto redundará en una relación sustentable de largo plazo la cuál garantizará que los consumidores incrementen los niveles de confianza con las organizaciones que implementen programas de monetización de datos basados en la transparencia de sus políticas de recolección y utilización de datos.

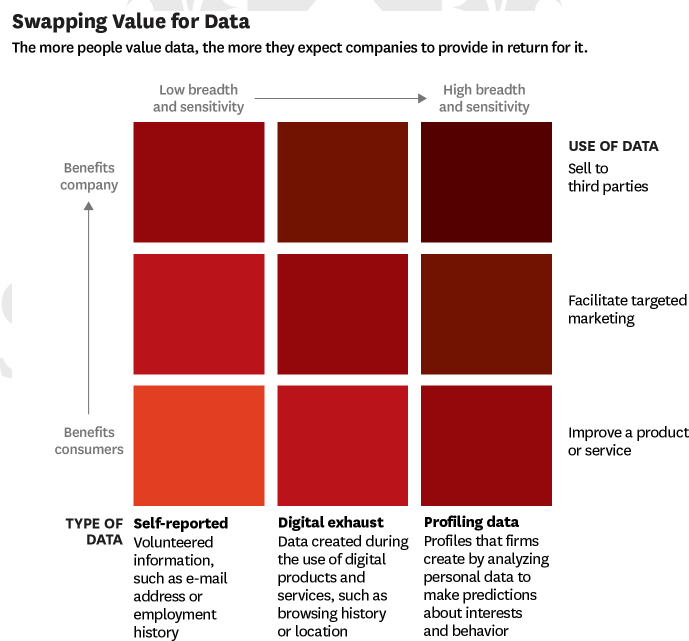


Figura 5.1 - Valor de los datos vs beneficios esperados (Timoty Morey, 2015)

A partir del análisis de las diferentes variables que tienen en cuenta los consumidores y teniendo en cuenta las capacidades que las organizaciones tienen a su alcance al momento de recolectar y procesar los diferentes tipos de datos, tomando como punto de partida estudios de investigación y experiencias propias se conceptualizó un modelo a partir del cual se puedan analizar y explotar los diferentes modelos de negocio basados en monetización de datos.

### 5.3 Modelos de Negocio

El modelo plantea pensar los modelos de negocio de monetización de datos a partir de cómo se producen los datos y de cómo se consumirán dichos datos. En cuanto a cómo se producen los datos hemos desarrollado las siguientes opciones:

- **Auto-delación**, que consiste básicamente en la declaración por decisión propia del consumidor de datos básicos, por ejemplo aquellos datos que se completan voluntariamente en los formularios de contacto.
- **Recopilación Digital**, que consiste en la recolección de datos en los canales digitales principalmente y que responde en su mayoría a datos del tipo comportamental. Como pueden ser por ejemplo datos de navegación, actividad en redes sociales, datos de ubicación y desplazamiento, etc.
- **Enriquecimiento a través de terceras partes**, esto significa completar los datos que ya se tienen como pueden ser los dos tipos de datos anteriormente mencionados, por ejemplo con datos de tipo demográfico, datos de capacidad de consumo, datos de ingresos presuntos o datos de comportamiento crediticio.
- **Generación de perfiles**, a partir de los tres tipos de datos mencionados anteriormente y de otros tipos de datos que puedan llegar a aparecer se construyen perfiles de manera tal de ubicar a las poblaciones bajo análisis dentro de los segmentos establecidos según las necesidades del análisis.

Mientras que en lo relativo al consumo de los diferentes tipos de datos el modelo plantea las siguientes opciones:

- **Mejora de un producto o servicio**, esto significa que a partir de la explotación de los diferentes tipos de datos se mejora un producto o servicio, como puede ser por ejemplo mejorar la experiencia de compra en una tienda de retailers utilizando recomendaciones de productos dentro de la tienda basándose en los datos de navegación del consumidor en los canales digitales. Esta opción es la más amplia, dado que podría tratarse de la mejora de un producto/servicio propio o de un producto/servicio de un tercero.
- **Servicios de Marketing y publicidad dirigidos**, aquí se trata de servicios de marketing basados en inteligencia de datos, esto significa pasar del modelo tradicional de acciones de marketing masivas a acciones de marketing individualizadas y a medida de cada consumidor, privilegiando la pertinencia del mensaje y los momentos adecuados en los que los mensajes son dirigidos a los consumidores.
- **Venta de datos o inteligencia a terceras partes**, dado que los consumidores consumen bienes de diferentes industrias, todos los tipos de datos que se recolectan y la inteligencia asociada a esos datos pueden resultar de interés para cualquier industria que necesite profundizar el análisis y entendimiento de los consumidores. Es así como se genera el escenario propicio para desarrollar modelos de negocio basado en la comercialización de inteligencia de datos.

### 5.4 Tecnología

Recorrimos a lo largo del presente trabajo los diferentes aspectos tecnológicos que funcionan como vehículo para poder desarrollar modelos de negocio basados en la monetización de datos, es así como hemos analizado la evolución de las redes de comunicación, desde la época de las comunicaciones de tierra hasta la llegada de las comunicaciones móviles, su desarrollo y su posterior explosión con los servicios de valor agregado que le permitieron a soportar comunicaciones de datos a través de redes de

comunicación digital. Este fenómeno dio nacimiento a una ola de movilidad sin precedentes, permitiéndole a los consumidores no solo comunicarse donde quiera que estén, sino también interactuar de diferentes maneras a partir del intercambio de grandes volúmenes de datos, con interacciones de diferente tipo en todo momento.

La evolución de las redes de comunicaciones dio paso a la era de la movilidad y esta última genero el caldo de cultivo adecuado para el desarrollo y proliferación de las redes sociales, que si bien no es un fenómeno netamente tecnológico se basa en la tecnología para existir. Esto comenzó a cambiar la manera en que las personas se relacionan, generando un enorme y nuevo universo de datos, donde los individuos comparten todo lo que les sucede y todo lo que son y hacen de diferentes maneras. Pero con un solo patrón en común, dejan huellas a donde quieran que vayan y haciendo lo que fuere que hagan (Páez, 2014).

Los seres humanos cada vez están más conectados, la penetración de los teléfonos móviles tuvo un crecimiento exponencial en los últimos años, para 2017 habrá 2.4 billones de Smartphone en todo el mundo. Y no solo las personas se conectan, las cosas cada vez más se conectan a la red. Es así como cada vez más productos tienen la capacidad de estar conectados y poder generar interacciones con los consumidores en tiempo real a través de internet (Kyle McNabb, 2014).

El procesamiento de esos volúmenes de datos requiere de tecnologías capaces no sólo de almacenar grandes volúmenes, también se requiere poder procesar tanta cantidad de datos generados. Y la complejidad no termina allí, navegar y obtener resultados del gran volumen de datos no estructurados no podría ser posible sin tecnologías como Big Data, entender y predecir situaciones no podría ser posible sin la ayuda de algoritmos de inteligencia artificial (Radinsky, 2014).

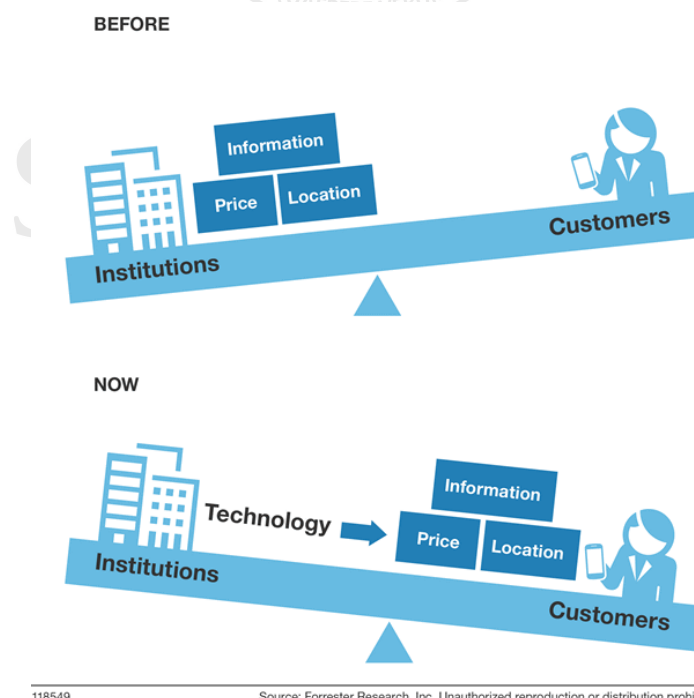


Figura 5.2 - La tecnología del lado de los consumidores (Kyle McNabb, 2014)

Hemos citado ejemplos a lo largo del trabajo de cómo a través de tecnologías como Big Data y algoritmos de inteligencia artificial se puede por ejemplo entender todo lo que un consumidor ha estado haciendo en el mundo digital, a partir de la recopilación de los datos



de navegación en sitios web o desde su teléfono móvil. También se pueden conocer sus relaciones, sus gustos y sus preferencias a partir del análisis de sus redes sociales dependiendo de la privacidad de sus perfiles, pero todo esto para lograr conocer en profundidad al consumidor con el único fin de personalizar sus experiencias.

Dicho de otra manera, si pudiéramos entender que es lo que le gusta a un consumidor antes de que entre a nuestra tienda, ¿No le ofreceríamos lo que le gusta al momento que entra? Claro que sí, sería una venta casi instantánea. Si pudiéramos hacerle pagar al consumidor sólo el precio que este considera justo pagar, ¿no lo haríamos? Si pudiéramos dejar que el consumidor adquiriera un producto fuera de stock y se lo enviamos a su domicilio apenas lo recibimos ¿lo haríamos? Estos son sólo algunos de los ejemplos que permitirían mejorar la experiencia del consumidor, algunos de los cuales hemos desarrollado a lo largo del presente trabajo.

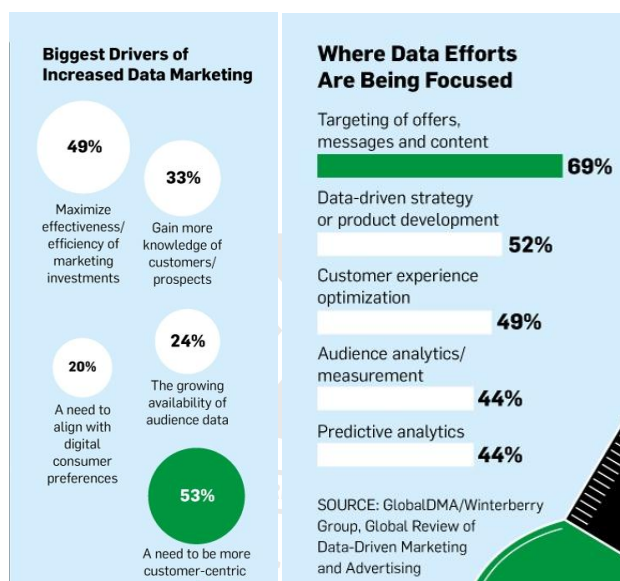


Figura 5.3 - Que impulsa el Data marketing y enfoque de esfuerzos (AdWeek, 2015)

La tecnología como vehículo para materializar nuevos modelos de negocio se presenta en la convergencia de tres grandes aspectos, el primero de ellos es la evolución de las redes de comunicación. Hemos recorrido a lo largo del presente trabajo como las redes de comunicación han evolucionado desde redes de conmutación terrestre hasta las redes de comunicación móvil de nuestros días, que permiten no solo transmitir voz sino que su mayor potencialidad se encuentra dada en la transmisión de datos. Esto le otorga a las empresas de telecomunicaciones un gran abanico de posibilidades a la hora de ofrecer servicios de valor agregado basándose principalmente en las tecnologías de transmisión 3G y 4G. O lo más cercano a 4G, que es la tecnología LTE (wikipedia, Telefonía móvil).

Pero la evolución de las comunicaciones no está sólo presente en las comunicaciones de telefonía móvil, también ha estado presente en la evolución de las redes de comunicación inalámbrica, permitiendo desarrollos que van desde las redes personales de comunicación inalámbrica, como lo son las redes WPAN o WLAN, hasta redes de comunicación inalámbrica en áreas metropolitanas o WMAN. Todas estas redes han evolucionado a partir del protocolo de comunicación IEEE 802.11 que rige las comunicaciones inalámbricas (wikipedia, IEEE 802.11).

El segundo aspecto de esa convergencia es la evolución del hardware, principalmente vehiculizado por la miniaturización de componentes, lo que permitió la evolución exponencial de diminutos microprocesadores y otros componentes permitiendo desarrollar



dispositivos cada vez más pequeños y más potentes. Desde el punto de vista del consumidor esto está materializado en teléfonos móviles, tabletas y relojes inteligentes. Estos dispositivos les permiten a los consumidores vivir conectados a las redes en todo momento.

El tercer componente de esta cadena de valor es el software, el software es aquello que permitirá traducir una necesidad de negocio o una necesidad en funcionalidad. Las tecnologías de desarrollo de software también han evolucionado acompañando la evolución de las otras dos componentes.

Desde aplicaciones móviles para Smartphone, hasta algoritmos de inteligencia artificial que detectan emociones a partir de texto, pasando por software capaz de reconocer gestos y emociones de las personas a partir del análisis de video o software de telemetría y comunicación que permite que un vehículo asista a su conductor durante la conducción o inclusive, que el vehículo se conduzca sin intervención humana.

La convergencia de estos tres componentes permite abrir un escenario de nuevos modelos de negocio basados en dispositivos conectados. La conexión de dispositivos tanto para uso en diferentes industrias o para uso de los consumidores es un hecho que cada vez está cobrando mayor masividad y penetración entre los consumidores. El fenómeno del internet de las cosas que se resume en cualquier “cosa” está conectada a la red. Dentro de “cosa” podemos incluir electrodomésticos, maquinarias para la industria, maquinaria agrícola, vehículos, etc. (wikipedia, Internet of Things).

Relacionado al fenómeno de internet de las cosas, Gartner predice que para 2020 las cosas conectadas a internet ascenderán a 26 billones (Gartner, Gartner Says the Internet of Things Installed Base Will Grow to 26 Billion Units By 2020, 2013), además las predicciones de Gartner arrojan que para 2020 los vehículos serán el mayor elemento conectado a internet alcanzando un cuarto de billón de vehículos conectados (Gartner, Gartner Says By 2020, a Quarter Billion Connected Vehicles Will Enable New In-Vehicle Services and Automated Driving Capabilities, 2015).

Pero para que los modelos de negocios basados en internet de las cosas tengan valor agregado se necesita una vez más recurrir a un ingrediente sin el cual no se podría generar nuevos modelos de negocio basados en la monetización de datos. Los datos. Los millones de dispositivos que se predice estarán conectados en el futuro a internet necesitan recolectar datos de los consumidores y de la red para poder ofrecer a los consumidores mejoras en sus vidas cotidianas relacionadas con mejores experiencias de compra o mejores experiencias de consumo.

Profundizando en la mejora de la experiencia de los consumidores y haciendo referencia a la industria del retail, resulta de interés mencionar cómo Amazon.com ha comenzado a transitar ese camino a través de su un dispositivo que ha dado en llamar Dash Button. Este dispositivo que se adhiere a los diferentes electrodomésticos del hogar, permite ordenar directamente bienes de consumo a Amazon.com cuando nos damos cuenta de que ya se nos está agotando. Por ejemplo, Dash button se puede utilizar adherido a un lavarropas automático y cuando detectamos que en el próximo lavado no tendremos detergente, presionamos Dash button y se emite una orden para que se nos envíe detergente para la lavadora (Amazon).

Claro está que cada dash button estará asociado a una marca, por ejemplo en el caso del lavarropas, podría estar asociado a Tide o Skip. De allí la importancia para las marcas en estar presentes en estas nuevas tendencias. Entre los beneficios que las marcas pueden comenzar a vislumbrar se pueden mencionar grandes incrementos en los ratios de lealtad

hacia la marca, materializado a partir de una mejora sustancial en la experiencia de compra. Resta analizar el balance entre la mejora de la experiencia y la invasión en la privacidad de los consumidores (Arthur, What Amazon's New Dash Button Means To CPG Manufacturers And Marketers, 2015).

## 5.5 Mejora de la experiencia del consumidor

En relación a lo que hemos anticipado en el párrafo anterior, hemos recorrido a lo largo del presente trabajo numerosos ejemplos de cómo se pueden llevar adelante, por parte de diferentes industrias, modelos de negocio que moneticen los datos a través de la mejora de la experiencia del consumidor. Ya sea en el mercado retail como en el mercado asegurador, pero independientemente de que mercados se analicen, las variantes aquí descriptas podrían aplicar a cualquier mercado donde se comercialicen bienes de consumo o servicios, hubiera sido prácticamente imposible desarrollar ejemplos o casos de negocio para todas las industrias en la que aplican estos conceptos, es por ello que sólo hemos decidido escoger estos dos, por su representatividad y lo sencillo que resulta visualizar los beneficios.

Estamos en la era del consumidor. Los consumidores son quienes tienen el poder sobre las marcas y son cada vez más conscientes de ese poder, y por ende lo utilizan cada vez más (Gonzalo Alonso, 2009). Hemos pasado de una época donde los consumidores solo consumían a una época donde los consumidores participan activamente, intercambian y hasta producen (Piscitelli, 2009). Las compañías que quieren que quieran navegar exitosamente las aguas de la era del consumidor deberán poner a este último en el centro de la escena, y preocuparse por mejorar sus experiencias todo el tiempo, soportándose en la tecnología como facilitadora de esas tareas.

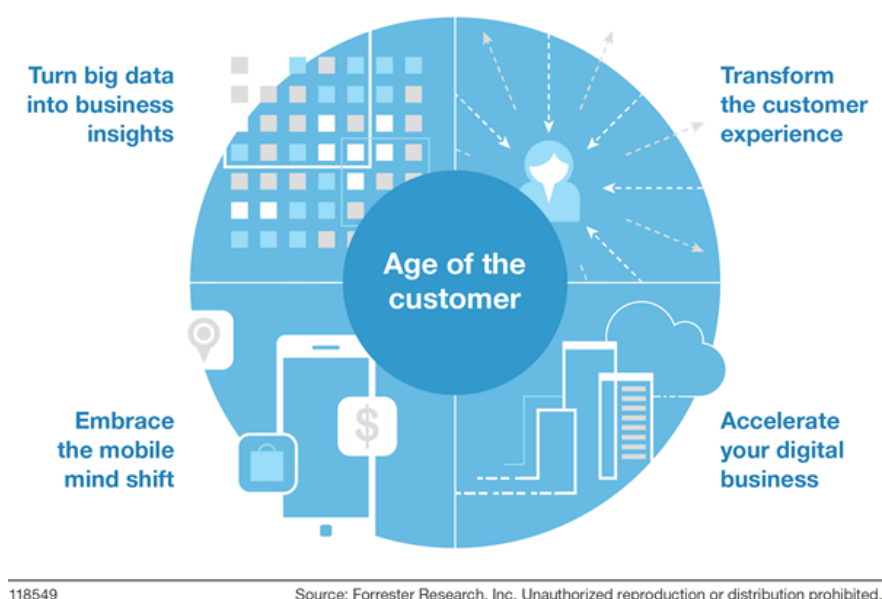


Figura 5.4 - Imperativos de la era del consumidor (Kyle McNabb, 2014)

Esa mejora en la experiencia de los consumidores se apalanca en tres conceptos de gran amplitud.

### *Omnicanalidad*

La omnicanalidad hace referencia a la capacidad de las empresas a generar interacciones de alto valor con los consumidores a través de los diferentes canales de distribución, de manera integrada y consistente. Adicionalmente, estas interacciones deben ser

transparentes para el consumidor, esto significa que independientemente del canal a través del cual el consumidor este interactuando la experiencia debe ser memorable. De esta manera se libera al consumidor de pensar a través de que canal le resulta más conveniente operar, dado que si queremos darle a los consumidores experiencias memorables todos los canales a través de los cuales interactúen deben contar con los mismos beneficios.

### *Personalización*

Hemos dicho que para lograr una experiencia de compra o de consumo memorable debemos lograr mensajes pertinentes y relevantes para los consumidores en los momentos que estos los están esperando. De esta manera la relevancia asociada con la marca crece. Esto sólo es posible de lograr a través de la personalización de las interacciones del consumidor en cada punto de contacto con la marca. Los datos que se recolecten de los consumidores en sus diferentes modalidades serán de vital importancia para lograr materializar la personalización.

Desde el historial de navegación y búsqueda de intereses en internet, información de redes sociales, preferencias, gustos musicales y culinarios, destinos turísticos, etc. Los consumidores producen una gran cantidad de datos que pueden ser explotados para personalizar sus experiencias en los diferentes canales en los que interactúan. La diferencia de capacidad de personalización de los diferentes canales está dada por las tecnologías que viabilizan los diferentes niveles de personalización. Está claro que el canal digital es el más viable a la hora de lograr personalización, pero la personalización debe atravesar todos los canales de distribución y en la actualidad tecnologías como las de detección de gestos y marketing de proximidad basado sensores permiten iniciar el camino de la personalización de canales físicos.

### *Location Analytics*

La dimensión geográfica es de vital importancia a la hora de mejorar la experiencia de los consumidores, y adicionalmente, es una nueva forma de generar revenues a partir de la monetización de datos de localización y desplazamiento de los consumidores.

Para las marcas de las diferentes industrias resulta relevante entender los desplazamientos de los consumidores y las localizaciones en donde estos suelen pasar su tiempo, ya sea tiempo libre o el tiempo que pasan en sus trabajos. Y esto está dado por la relación que tienen los desplazamientos de los consumidores con los negocios de las diferentes industrias o con los canales de distribución de las mismas.

Desde entender por dónde se desplazan los consumidores en relación a las tiendas, como es el tráfico en relación a los competidores o como es el tráfico en relación a negocios complementarios. Definir y ejecutar acciones de marketing o publicidad a partir de los desplazamientos de los consumidores y poder medir el resultado de esas acciones según el tráfico que se dirige a la tienda son algunas de las capacidades que permite desarrollar el uso de datos de localización y desplazamiento.

# Capítulo 6

---

## 6 Conclusiones y Futuro Próximo

A partir de los temas que hemos desarrollado a lo largo del presente trabajo se puede llegar a un entendimiento de como la economía del dato está cobrando cada vez más relevancia y será sin dudas protagonista de los próximos años en materia de negocios.

Resta mucho camino por transitar y muchas cuestiones por definir, pero ya se puede avizorar un futuro cercano donde aquellos que posean grandes volúmenes de datos de los consumidores serán quienes estén en posición dominante frente a quienes estén en la oscuridad de los datos. Entre los puntos que aun representan una incógnita se encuentra uno que en mi opinión, es de vital importancia a la hora de establecer modelos de negocios sustentables y es el marco regulatorio. La sensibilidad que tienen ciertos tipos de datos para los consumidores hace que los modelos de negocio estén haciendo equilibrio entre lo que puede ser mejora de la rentabilidad o relevancia de la marca y problemas relacionados a invasión de la privacidad con sus consecuencias en lo que a impacto de marca se refiere.

El primer dilema que se presenta está relacionado con esto, debería ser una “política de estado” para todos aquellos que estén involucrados en el ecosistema de la economía del dato. ¿Y porque lo pongo en el número uno de la relevancia? Porque si se quiere avanzar con modelos de negocio sustentables en el largo plazo, todos los involucrados deben ser conscientes y además concientizar a todas las partes que vayan a participar. Para luego re transmitir ese mensaje a los consumidores brindando transparencia y por consecuencia, tranquilidad (Timoty Morey, 2015).

El peor de los errores que puede ocurrir, es avanzar con modelos de monetización de datos sin que los consumidores estén incluidos desde el conocimiento de las políticas de privacidad y uso de los datos, dado que ante un problema con cualquiera de los jugadores de este ecosistema el impacto para el resto sería devastador. Los niveles de confianza de los consumidores con respecto a las entidades que manejan sus datos descenderán de manera drástica, impidiéndole a los demás acceder a la posibilidad de desarrollar nuevos modelos de negocio (Gordon, 2015).

El futuro de las estrategias de marketing de las empresas estará direccionado sin dudas por el análisis y manejo de datos de los consumidores, y las interacciones que estos realicen a través de los diferentes canales. No solo con la marca, también estarán bajo análisis todas las interacciones que el consumidor realice en las diferentes industrias para de esa manera poder alimentar el perfil de ese consumidor y enriquecer las capacidades de personalización que se puedan llegar a dar.

Imaginemos por un instante como sería la vida de un consumidor inmerso en la economía del dato, en un nivel de desarrollo muy evolucionado. Son las 5 de la tarde y nuestro consumidor está en la empresa para la cual trabaja, en su box, obviamente está chateando mientras trabaja.

Un recordatorio de la aplicación predictiva de su Smartphone le indica que está a 30 minutos de su casa, pero que debido al tráfico le demandará llegar aproximadamente 45 minutos si se desplaza en auto. La aplicación sabe que fue a su trabajo en auto, ya que posee un algoritmo de detección de picos de aceleración que le permite diferenciar entre tipos de transporte basándose en los picos de aceleración del acelerómetro del Smartphone.

Esto es posible ya que nuestro consumidor le dio permiso de acceso a su Smartphone para que analice los patrones de viaje y utilice esa información para recibir ofertas de las marcas que le interesan. La cuenta de su Smartphone está asociada a su perfil social, con lo cual los datos de su interacción en las redes sociales alimentarán también la aplicación predictiva y el módulo de recomendación de ofertas.

A partir de la información de redes sociales su Smartphone le recuerda que es el cumpleaños de su amigo y le muestra un resumen de los arreglos que se han hecho para esa noche, con un resumen del punto de reunión que han definido en la aplicación de mapas y quienes han confirmado asistencia. El lugar de encuentro definido fue la casa de quien cumple años, que está a unas 10 cuadras de la casa de nuestro consumidor. Obviamente, nuestro consumidor ya en su casa, se da cuenta que no ha comprado ningún regalo para su amigo y lo que es peor aún se entera por un alerta de su Smartphone que el tráfico es un verdadero desastre y que la recomendación es desplazarse esas 10 cuadras a pie.

Un alerta en la pantalla de la heladera le indica que queda poca leche y que ya no hay huevos y le ofrece si quiere realizar el pedido en línea. Sin dudar, confirma el pedido y agenda la entrega para la mañana siguiente.

Luego de una ducha reparadora, nuestro consumidor se dispone a dirigirse a lo de su amigo que cumple años. Gracias a que las políticas de privacidad y uso de los datos son claras, nuestro consumidor dio su consentimiento para sincronizar su identidad a la red de cámaras de la ciudad, para propósitos de seguridad, tráfico y consumo. De esta manera, la red de cámaras de la ciudad es capaz de detectar a nuestro consumidor mientras se desplaza a través de algoritmos de biometría facial y tomar acciones en consecuencia, enviando alertas a su Smartphone relacionadas a los aspectos que nuestro consumidor ha configurado.

Mientras camina hacia lo de su amigo las cámaras de la ciudad lo vigilan, a partir de la biometría facial determinan su identidad y dado que dio autorización a la red para sincronizar sus dispositivos. Su localización es validada por su Smartphone, a través de la triangulación de la su antena celular y el modulo GPS, y la red de cámaras que lo ven pasar. Esto en combinación con la actividad reciente de su aplicación predictiva y las redes sociales disparan un alerta sobre una promoción en un restaurante a 5 cuadras de donde nuestro consumidor se encuentra y a otras tantas de donde están sus amigos esperando. La promoción incluye descuento del 25% en la cena y Champagne de regalo en caso de que alguno de los invitados cumpla años.

No es casualidad, los algoritmos de inteligencia artificial han hecho su trabajo los datos que nuestro consumidor ha decidido compartir y en cuestión de segundos, el algoritmo determinó que era adecuado ofrecer esta promoción basándose en el análisis sentimental del texto de las redes sociales y de los chats con sus amigos.

Si nuestro consumidor responde a la promoción la reserva a su nombre se hace de forma automática, solo tiene que girar a la izquierda y caminar 5 cuadras en vez de caminar 7 cuadras en línea recta. No lo duda, habituado a este tipo de situaciones y con un nivel de confianza elevado en el sistema acepta sin siquiera preguntarse cómo es que le llegó esa promoción. No se lo pregunta porque fue el mismo quien definió la política de privacidad de los tipos de datos que decidió compartir y está seguro de que se usaran como él lo solicitó.

Inmediatamente después de haber aceptado la promoción, escribe al grupo de chat de sus amigos: “Cbio de planes, los espero en Happening, el champagne corre x mi cuenta”.

Es fácil a simple vista determinar quién sale ganando de esta situación hipotética, en primer lugar y sin dudas, nuestro consumidor, que ha salido airoso de una situación compleja, soportado por la tecnología y las comunicaciones eficientes. Ni hablar del restaurante, que ha logrado un nivel de relevancia y recordación de marca como pocas veces puede ocurrir. Haber logrado comunicarse en tiempo real, resolviendo una necesidad concreta del consumidor con un mensaje relevante y pertinente le da la ventaja de no fallar dado que el mensaje es lo que el consumidor estaba esperando.

Pero si analizamos con mayor profundidad la secuencia hipotética antes descrita, podremos identificar que hay varios jugadores interactuando en el ecosistema y todos se benefician de algún modo. El consumidor como ya hemos dicho, se beneficia, pero lo hace por diversas razones. En primer lugar, se ahorró un problema al recibir indicaciones de tráfico, recibió una promoción basada en una necesidad concreta y podía interactuar de manera inmediata para hacer uso de ella y lo máspreciado que puede sucederle a un consumidor: el ahorro en tiempo habiendo resuelto una situación que de otra manera le hubiera insumido mucho más tiempo.

El resto de los participantes de la cadena también se benefician, están aquellos que participan del ecosistema a través de un modelo de monetización de datos, por ejemplo, la ciudad monetiza los datos que recopila a partir de la red de cámaras inteligentes dado que además de utilizar la red de cámaras para la seguridad de la ciudad y ayudar a optimizar el tráfico, monetiza los datos revendiendo la inteligencia asociada a esa red con propósitos de marketing. Claro está que lo realiza sólo en los casos que los consumidores den su consentimiento. Además de la red de cámaras de la ciudad, los operadores móviles también están monetizando los datos de circulación de los consumidores que lo hayan autorizado, a esta altura, son capaces de determinar en tiempo real y en cuestión de segundos la ubicación de un individuo y retransmitir esa ubicación a terceras partes.

La red de cámaras de la ciudad utiliza esos datos para determinar qué conjunto de cámaras son las que se tienen que activar para llevar adelante el reconocimiento biométrico. Así los operadores móviles generan revenue a partir de la comercialización de esos datos con la ciudad.

El restaurante por su parte está adherido a una red de servicios de marketing inteligentes, basados en inteligencia artificial y Big Data, este servicio lo brinda una empresa que se dedica a agregar valor a la combinación de diferentes tipos de datos. Aunque no esté mencionado en el ejemplo de nuestro consumidor, esta empresa se nutre de todo tipo de datos: datos de ubicación que logra recolectar de las operadoras móviles, datos de preferencias y gustos, que recolecta a partir de tener conexión con los servicios de Big Data de Google, recolecta datos de video de la red de cámaras de la ciudad.

Su modelo de negocio se basa en aplicar inteligencia a los datos, a través del desarrollo de algoritmos basados en inteligencia artificial y redes neuronales determina cuáles son los intereses de los consumidores e identifica estados ánimo en ellos. Esto lo materializan a través de algoritmos de análisis sentimental de textos, y a partir del análisis de las grabaciones de video de la red de cámaras de la ciudad.

Podríamos seguir conjeturando sobre un escenario futuro de aplicación de las tecnologías revisadas a lo largo del presente trabajo en un futuro no muy lejano, pero prefiero detenerme un segundo a plantear algunos interrogantes que hacen a la definición de los modelos de negocios aquí planteados.



¿Sería posible un escenario de aplicación como el que hemos planteado sin que los consumidores sean plenamente conscientes de que tipos de datos de ellos están utilizando las empresas y de qué manera lo están haciendo?

No imagino un escenario de evolución como el planteado sin la participación activa de los principales productores de datos. Los consumidores son el eslabón clave en la cadena de valor de la economía del dato, tal como hemos mencionado anteriormente, la generación de grandes volúmenes de datos de forma voluntaria o involuntaria por parte de ellos es el principal factor de motorización de este ecosistema.

Lo que las empresas deben comenzar a tener en consideración una política de transparencia en la recolección y explotación de los datos, otorgando beneficios concretos a los titulares de esos datos. Cuando digo beneficios estoy hablando inclusive de compensación económica a partir de la cesión de datos. Pensemos por un instante el siguiente ejemplo, en cualquier organización se incentiva a quienes motorizan los negocios, por ejemplo, las áreas de ventas tienen representantes de ventas que son compensados de manera variable según la cantidad e incluso a veces la calidad de los negocios que cierran. O para citar otro ejemplo, a cualquier proveedor se le paga por los insumos o materia prima que le compramos para generar los bienes que la organización comercializa.

Entonces, si consideramos que el principal activo de los modelos de negocio basados en la monetización de datos son justamente los datos, ¿sería muy descabellado pensar en compensar a quien aporta la materia prima? En absoluto, los modelos de negocio se deben construir con políticas de largo plazo, donde los beneficiados no sean sólo las empresas que incrementan sus revenues a partir de campañas de marketing más efectivas a costa de los datos de los mismos a quienes dirigen las campañas.

¿No son los consumidores quienes impulsan la generación de mejores ventas a partir del aporte de sus datos? No habrá que esperar mucho hasta que los consumidores comiencen a entender esto, la ecuación es injusta, produzco el dato que luego usan para enviarme un anuncio, beneficio o producto que les hará generar revenues incrementales y no soy participado en ningún porcentaje de las ganancias.

Es aquí donde se deben tomar definiciones de fondo respecto de las políticas de transparencia en la utilización de los datos, las empresas, los consumidores y los gobiernos sentando las bases de un marco regulatorio que beneficie a todos los participantes de la cadena de valor de la economía del dato.

¿Quiénes serán los que se erijan como los dominadores del ecosistema de la economía del dato? ¿Los productores de datos? ¿Aquellos que se encargan de recolectar y procesar datos? ¿O aquellos que independientemente del tipo de dato del que se trate, desarrollan algoritmos o inteligencia artificial capaces de predecir situaciones, eventos o necesidades?

Habiendo analizado la preponderancia que tienen y que tendrán los consumidores dentro de la escena del ecosistema de la economía del dato, resta profundizar en ese análisis cómo será la participación de los demás jugadores y cuál será la relación de poder entre ellos. Dentro de los jugadores que hemos mencionado o analizado a lo largo del presente trabajo podemos diferenciar entre aquellos que se encargan de recolectar grandes volúmenes de datos de los consumidores a través de servicios que le son ofrecidos a estos últimos.

Un ejemplo claro de esta práctica son Google y Facebook, quienes a partir de los servicios que brindan a los consumidores recolectan grandes volúmenes de datos que luego son utilizados en otros servicios ya sean servicios que ellos mismos ofrecen o servicios de terceros que son enriquecidos con esos datos para incrementar el valor agregado de quienes lo utilizan. No es novedad el poder que han sabido erigir estos gigantes y lo polémico de

algunas de sus políticas de privacidad, aun así, los consumidores utilizan sus servicios de manera masiva lo que les permite continuar recolectando datos.

En otro grupo están aquellos que explotan los datos que estos gigantes concentran y aplican inteligencia para agregar valor a los datos per se. Aquí comienzan a entrecruzarse modelos de negocio de diferentes tipos, dado que por ejemplo Google, es capaz de monetizar los datos que recolecta de varias maneras. En primer lugar mejora sus productos o servicios ofreciendo más valor a los consumidores, y en segundo lugar abre el uso de esos datos a terceras partes para que los exploten y puedan mejorar sus servicios. De la misma manera, los terceros que explotan esos datos, no solo lo hacen para mejorar sus productos o servicios sino que construyen oferta a partir de los datos que obtienen de terceros.

Entonces, podemos decir que los mismos datos se monetizan de diferentes maneras y múltiples veces. Es aquí donde cobra aún más fuerza la importancia de involucrar en el negocio a aquellos que producen esos datos, si se quieren establecer modelos de negocio sustentables en el tiempo.

Lo que resultará mucho más difícil de afirmar es que modelo de negocio será más exitoso sobre otro, aunque se podría realizar un primer análisis. En primer lugar deberíamos definir que se considera exitoso, si la definición de éxito la basamos en una relación balanceada entre generación de beneficios de corto plazo y generación de beneficios de mediano o largo plazo, apalancándose en relaciones de confianza entre los participantes del ecosistema, podríamos decir que el modelo de negocio más exitoso es aquel que recompensa a los productores de datos. O sea, monetizar los datos a partir de cualquiera de los modelos de negocio planteados en el presente trabajo teniendo en cuenta la gratificación a los consumidores.

El otro factor clave que habrá que tener en cuenta y que requerirá un debate concienzudo de cara a la evolución de la economía del dato será la profundización de los modelos de estrategias de negocio basadas en datos, esto debe quedar de manifiesto debido a que en la actualidad las estrategias de negocio basadas en datos son en su mayoría sólo eso. Grandes volúmenes de datos siendo analizados, en algunos casos estos análisis son llevados adelante por personas y en otros casos más evolucionados a través de la utilización de algoritmos (Frankel, 2015).

Como hemos analizado en el presente trabajo las organizaciones que quieran llevar adelante modelos de negocios basados en monetización de datos deberán ser conscientes que los volúmenes de datos que procesaran serán tales que no será posible dar respuestas dinámicas que resuelvan problemas de negocio complejos solamente con recursos humanos. Para ello deberán definir estrategias basadas en algoritmos que sean capaces de descubrir cosas que los seres humanos no descubrirían.

El balanceo entre los modelos de negocio a desarrollar no debe ser sólo entre las capacidades de análisis de los humanos versus las capacidades de análisis de los algoritmos, la discusión debe trascender la dimensión comparativa para llegar a un nivel de discusión que plantee cómo enriquecer o mejorar las estrategias basadas en algoritmos inteligentes con aspectos más “blandos” relacionados a las conductas humanas (Coleman, 2014).

Es decir, la evolución óptima de los modelos de negocios basados en datos debe plantear dentro de sus componentes de análisis introducir comportamiento humano a los algoritmos de inteligencia artificial. Existen componentes relacionados a las emociones de los consumidores que los algoritmos no son capaces de entender, y sus recomendaciones

puede llegar a ser tan perfectas que en un futuro tiendan a deshumanizarse (Dholakia, 2015).

La tecnología avanza velozmente, los consumidores están cada vez más híper conectados, la necesidad de tener experiencias memorables es un imperativo, los dispositivos conectados a internet aumentan exponencialmente (Gartner, Gartner Says the Internet of Things Installed Base Will Grow to 26 Billion Units By 2020, 2013).

¿Serán las ciudades del futuro realmente inteligentes?

¿Podremos lograr solucionar el balance entre datos al servicio de la mejora de la vida de las personas vs invasión de la privacidad?

¿Serán los algoritmos y la inteligencia artificial quienes manejen nuestras vidas?

# Anexos

---

## 7 Anexo A

### 7.1 Glosario

**CPG** – Consumer Packaged Goods. Hace referencia a la industria de consumo masivo.

**CRM** – Customer Relationship Management. Hace referencia a los sistemas informáticos de relacionamiento con clientes.

**BI** – Business Intelligence. Hace referencia a sistemas de software que soportan el análisis de inteligencia de negocios.

**API** – Applications Programming Interface. En español: Interfaz de programación de aplicaciones (wikipedia, Interfaz de programación de aplicaciones).

**SMS** – Short Message System

**Big Data** – Concepto que se utiliza para mencionar la tendencia del manejo y entendimiento de grandes volúmenes de datos no estructurados.

**Beacon** – Baliza de transmisión de señales bluetooth.

**Data Driven Marketing** – Marketing soportado en datos.

**Insight** – Descubrimiento. Se utiliza este término en inglés en marketing para definir cuándo se realiza un hallazgo que aporta alto valor al negocio.

**Omnicanalidad** – En inglés: Omnichannel, hace referencia a la capacidad de generar interacciones con los consumidores a través de todos los canales de distribución, ya sean físicos o digitales.

**Advertising** – Técnica de comunicación en Marketing para persuadir audiencias, generalmente usa la forma de comunicación (wikipedia, Advertising).

**Spam** – Mensajes no solicitados o no deseados.

**Data Scientist** – Profesional con habilidades para investigar grandes volúmenes de datos, desarrollar algoritmos y obtener hallazgos de negocio.

**CMS** – Content Management System.

**CDR** – Call Detail Record.

**Acelerómetro** – Instrumento destinado a medir variaciones de aceleración. Hace referencia al acelerómetro que tienen instalado los Smartphone.

## 8 Anexo B

### 8.1 Bibliografía

- (2008). *Ley 25.326 Protección de Datos personales*. Argentina.
- acara. (s.f.). *acara*. Recuperado el 10 de Marzo de 2015, de [acara.org.ar](http://www.acara.org.ar): [www.acara.org.ar](http://www.acara.org.ar)
- Accenture. (2013). *How Seamless are you?*
- AdWeek. (23 de Marzo de 2015). *What Data-Driven Marketing Looks Like in 2015*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de [AdWeek.com](http://www.adweek.com/news/technology/infographic-what-data-driven-marketing-looks-2015-163607): <http://www.adweek.com/news/technology/infographic-what-data-driven-marketing-looks-2015-163607>
- Albers, B. (2014). *Retail Pivotal moment: How to deliver effective personalization*. Gigaom Research.
- Amazon. (s.f.). *Dash Button*. Recuperado el 23 de Junio de 2015, de [amazon.com](https://www.amazon.com/oc/dash-button): <https://www.amazon.com/oc/dash-button>
- American Insurance Association. (2008). *Credit-Based Insurance Score*.
- Apigee. (s.f.). *Apigee*. Recuperado el 13 de Mayo de 2015, de [Apigee](http://apigee.com/about/): <http://apigee.com/about/>
- Arthur, L. (2013). *Big Data Marketing*. New Jersey: Wiley.
- Arthur, L. (30 de Abril de 2015). *What Amazon's New Dash Button Means To CPG Manufacturers And Marketers*. Recuperado el 2 de Mayo de 2015, de [forbes.com](http://www.forbes.com/sites/teradata/2015/04/30/what-amazons-new-dash-button-means-to-cpg-manufacturers-and-marketers/): <http://www.forbes.com/sites/teradata/2015/04/30/what-amazons-new-dash-button-means-to-cpg-manufacturers-and-marketers/>
- Astrid Bohé, M. H. (2013). *Data Monetization in the Age of Big Data*. Accenture.
- Battelle, J. (2006). *Buscar: Como Google y sus rivales han revolucionado los mercados y transformado nuestra economía*. Tendencias.
- Bauman, Z. (2012). *Vida de Consumo*. Fondo de cultura económica.
- Bloomberg, J. (9 de Septiembre de 2014). *Omnichannel: More than a Digital Transformation Buzzword*. Recuperado el Marzo de 2015, de [forbes.com](http://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2014/09/30/omnichannel-more-than-a-digital-transformation-buzzword/): <http://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2014/09/30/omnichannel-more-than-a-digital-transformation-buzzword/>
- Bourdieu, P. (2010). *El sentido social del gusto*. Siglo veintiuno.
- Brobst, S. (8 de Mayo de 2015). *If Data Is A Product, Roll It Out*. Recuperado el 1 de Junio de 2015, de [forbes.com](http://www.forbes.com/sites/teradata/2015/05/08/if-data-is-a-product-roll-it-out/): <http://www.forbes.com/sites/teradata/2015/05/08/if-data-is-a-product-roll-it-out/>
- Bustos, L. (3 de Diciembre de 2014). *Omnichannel vs Multichannel and the Store of the Future*. Recuperado el 22 de Mayo de 2015, de [Getelastic.com](http://www.getelastic.com/omnichannel-vs-multichannel-and-the-store-of-the-future/): <http://www.getelastic.com/omnichannel-vs-multichannel-and-the-store-of-the-future/>
- Clarín, D. (15 de Junio de 2015). *El derecho al olvido en Internet va camino a ser ley en toda Europa*. Recuperado el 25 de Junio de 2015, de [Clarín.com](http://www.clarin.com/sociedad/derecho-al-olvido-Internet-proteccion-datos-personales-europa-union-europea_0_1376262539.html): [http://www.clarin.com/sociedad/derecho-al-olvido-Internet-proteccion-datos-personales-europa-union-europea\\_0\\_1376262539.html](http://www.clarin.com/sociedad/derecho-al-olvido-Internet-proteccion-datos-personales-europa-union-europea_0_1376262539.html)



- Coleman, L. D. (11 de Septiembre de 2014). *Emotion vs. Data-driven marketing: The biggest challenges*. Recuperado el 21 de Marzo de 2015, de <http://thenextweb.com/>: <http://thenextweb.com/socialmedia/2014/09/11/emotion-vs-data-driven-marketing-biggest-challenges/>
- Conely, D. (3 de Junio de 2015). *econsultancy.com*. Recuperado el Junio de 2015, de <https://econsultancy.com/blog/66514-the-internet-of-things-a-cautionary-tale-for-brands/>
- Costa, T. (12 de Marzo de 2014). *How Location Analytics will transform Retail?* Recuperado el 10 de Mayo de 2015, de HBR.org: <https://hbr.org/2014/03/how-location-analytics-will-transform-retail/>
- Dholakia, U. M. (17 de Junio de 2015). *The Perils of Algorithm-Based Marketing*. Recuperado el 17 de Junio de 2015, de HBR.org: <https://hbr.org/2015/06/the-perils-of-algorithm-based-marketing>
- Edwards, J. (22 de Septiembre de 2013). *These 3D Maps Show Where Shoppers Are At Any Moment Based On Their Mobile Phone Signals*. Recuperado el 20 de Agosto de 2014, de businessInsider.com: <http://www.businessinsider.com/placed-mobile-location-targeting-maps-2013-9>
- Epstein, E. (15 de Octubre de 2014). *What Retail Stores Want to Do With Your Consumer Data*. Recuperado el 22 de Febrero de 2015, de mashable.com: <http://mashable.com/2014/10/15/consumer-tracking-retailers/>
- Equifax. (s.f.). <http://www.equifax.com/home> . Recuperado el Enero de 2015, de <http://www.equifax.com/home> : <http://www.equifax.com/home>
- estrategas, R. (s.f.). *Ranking*. Obtenido de [estrategas.com.ar](http://www.estrategas.com.ar): [www.estrategas.com.ar](http://www.estrategas.com.ar)
- Eureka Móvil. (s.f.). *La evolución de la tecnología del móvil y sus cuatro generaciones*. Recuperado el 22 de Junio de 2015, de [eurekamovil.es](http://www.eurekamovil.es/blog/index.php/2012/11/14/la-evolucion-de-la-tecnologia-del-movil-y-sus-cuatro-generaciones/): <http://www.eurekamovil.es/blog/index.php/2012/11/14/la-evolucion-de-la-tecnologia-del-movil-y-sus-cuatro-generaciones/>
- Fiegerman, S. (2 de Junio de 2015). *Buy buy buy: Why all of your favorite social networks want you to shop now*. Recuperado el 2 de Junio de 2015, de mashable.com: <http://mashable.com/2015/06/02/buy-buttons-everywhere/>
- Frankel, S. (22 de Mayo de 2015). *Data Scientists don't scale*. Recuperado el 22 de Mayo de 2015, de HBR.org: <https://hbr.org/2015/05/data-scientists-dont-scale>
- Gartner. (12 de Diciembre de 2013). *Gartner Says the Internet of Things Installed Base Will Grow to 26 Billion Units By 2020*. Recuperado el 10 de Mayo de 2015, de [gartner.com](http://www.gartner.com/newsroom/id/2636073): <http://www.gartner.com/newsroom/id/2636073>
- Gartner. (26 de Enero de 2015). *Gartner Says By 2020, a Quarter Billion Connected Vehicles Will Enable New In-Vehicle Services and Automated Driving Capabilities*. Recuperado el 16 de Junio de 2015, de [Gartner.com](http://www.gartner.com/newsroom/id/2970017): <http://www.gartner.com/newsroom/id/2970017>
- Gavett, G. (9 de Mayo de 2014). *How Data Visualization Answered One of Retail's Most Vexing Questions*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2014, de HBR.org: [https://hbr.org/2014/05/how-data-visualization-answered-one-of-retails-most-vexing-questions/?utm\\_source=Socialflow&utm\\_medium=Tweet&utm\\_campaign=Socialflow](https://hbr.org/2014/05/how-data-visualization-answered-one-of-retails-most-vexing-questions/?utm_source=Socialflow&utm_medium=Tweet&utm_campaign=Socialflow)

- Gonzalo Alonso, A. A. (2009). *La Revolución Horizontal: El poder de la comunicación en manos de la gente*. Ediciones B.
- Gordon, R. (12 de Mayo de 2015). *Don't Be A Creep! How To Value Consumer Privacy When Doing Personalization*. Recuperado el 12 de Mayo de 2015, de forbes.com: <http://www.forbes.com/sites/teradata/2015/05/12/dont-be-a-creep-how-to-value-consumer-privacy-when-doing-personalization/>
- Harford, T. (28 de Marzo de 2014). *Big Data: Are We making a big mistake?* Recuperado el 9 de Marzo de 2015, de FT.com: <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/21a6e7d8-b479-11e3-a09a-00144feabdc0.html>
- Harris, D. (15 de Noviembre de 2013). *New algorithms can tell if you ride the bus, and how bad you drive*. Recuperado el 23 de Marzo de 2014, de Gigaom.com: <https://gigaom.com/2013/11/15/new-algorithms-can-tell-if-youre-on-the-bus-and-how-bad-you-drive/>
- Jones, A. (23 de Mayo de 2015). *Personalization study findings: Email is top channel; social, web, ads next; data needs vary*. Recuperado el 23 de Mayo de 2015, de venturebeat.com: <http://venturebeat.com/2015/05/23/personalization-study-findings-email-is-top-channel-social-web-ads-next-data-needs-vary/>
- Kimetric. (s.f.). *Kimetric.com*. Recuperado el 20 de Junio de 2014, de Kimetric.com: <http://www.kimetric.com/kimetrichome/>
- Kyle McNabb, J. B. (Septiembre de 2014). *The CIO's And CMO's Blueprint For Strategy in the age of customer*. Recuperado el enero de 2015, de solutions.forrester.com: <https://solutions.forrester.com/age-of-the-customer/cio-cmo-strategy-3115Q-3763IK.html>
- Lardinois, F. (26 de Septiembre de 2013). *Google improves knowledge graph with comparisons and filters brings cards to mobile search adds cross platform notifications*. Recuperado el 12 de Junio de 2015, de TechCrunch: <http://techcrunch.com/2013/09/26/google-improves-knowledge-graph-with-comparisons-and-filters-brings-cards-to-mobile-search-adds-cross-platform-notifications/>
- Lecinsky, J. (2011). *ZMOT - Ganando el momento de la verdad*. Google Inc.
- Lenderman, M. (2008). *Marqueting Experiencial: La revolución de las marcas*. ESIC.
- Lindstrom, M. (2009). *Compradición*. Norma.
- Lovato, J. (28 de Noviembre de 2014). *Looking Back, Moving Forward – Google's Evolution*. Recuperado el 25 de Enero de 2015, de mediavisioninteractive.com: <http://www.mediavisioninteractive.com/blog/search-enginenews/looking-back-moving-forward-google-evolution/>
- Mapfre. (s.f.). *Resultado Tecnico*. Recuperado el 9 de Marzo de 2015, de mapfre.es: <http://www.mapfre.es/wdiccionario/terminos/vertermino.shtml?r=resultado-tecnico.htm>
- McBride, J. (15 de Marzo de 2015). *Starwood, Wal-Mart and Retailmenot embrace mobile marketing, 'unadvertising'*. Recuperado el 13 de Junio de 2015, de www.colloquy.com: <https://www.colloquy.com/latest-news/starwood-wal-mart-and-retailmenot-embrace-mobile-marketing-unadvertising/?spJobID=641611717&spMailingID=7593770&spReportId=NjQxNjExNzE3S0&spUserID=OTIyOTEzMDM4MjQs1>

- Microsoft. (s.f.). *Kinect for Windows*. Recuperado el 20 de Marzo de 2015, de Microsoft.com: <https://www.microsoft.com/en-us/kinectforwindows/>
- Millward Brown. (s.f.). *Top Global Brands*. Recuperado el 22 de Mayo de 2015, de millwardbrown.com: <http://www.millwardbrown.com/mb-global/brand-strategy/brand-equity/brandz/top-global-brands/2015>
- Páez, E. (24 de 11 de 2014). *Serán 3 mil millones de usuarios de Internet en 2015*. Recuperado el 20 de Junio de 2015, de mediatelecom.com.mx: <http://www.mediatelecom.com.mx/index.php/agencia-informativa/noticias/item/77568-ser%C3%A1n-3-mil-millones-de-usuarios-de-internet-en-2015>
- Petro, G. (8 de Octubre de 2014). *How Proximity Marketing Is Driving Retail Sales*. Recuperado el Marzo de 2015, de forbes.com: <http://www.forbes.com/sites/gregpetro/2014/10/08/how-proximity-marketing-is-driving-retail-sales/>
- Piscitelli, A. (2009). *Nativos Digitales: dieta cognitiva, inteligencia colectiva y arquitecturas de participación*. Santillana.
- Placed. (s.f.). *Placed*. Recuperado el 22 de Junio de 2014, de Placed: <https://www.placed.com/>
- Q Ethan McCallum, K. G. (2013). *Business Models for the Data Economy*. O'Reilly.
- Radinsky, K. (15 de Diciembre de 2014). *You Need an Algorithm, Not a Data Scientist*. Recuperado el 10 de Mayo de 2015, de HBR.org: <https://hbr.org/2014/12/you-need-an-algorithm-not-a-data-scientist>
- Rapaille, C. (2007). *El código cultural*. Norma.
- Samuli Hemminki, P. N. (2013). *Accelerometer-Based Transportation Mode Detection on Smartphones*. Sensys.
- Sennett, R. (2006). *La cultura del nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Shopperception. (s.f.). *Shopperception.com*. Recuperado el 10 de Junio de 2014, de Shopperception.com: <http://www.shopperception.com/>
- Silverman, A. (19 de Noviembre de 2014). *The Digital Store Platform Will Support The Retail Store Of The Future*. Recuperado el 24 de Marzo de 2015, de blogs.forrester.com: [http://blogs.forrester.com/adam\\_silverman/14-11-19-the\\_digital\\_store\\_platform\\_will\\_support\\_the\\_retail\\_store\\_of\\_the\\_future](http://blogs.forrester.com/adam_silverman/14-11-19-the_digital_store_platform_will_support_the_retail_store_of_the_future)
- Srivastava, K. (1 de Noviembre de 2013). *Anatomy of a Retail API Program*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2014, de blog.apigee.com: [https://blog.apigee.com/detail/anatomy\\_of\\_a\\_retail\\_api\\_program](https://blog.apigee.com/detail/anatomy_of_a_retail_api_program)
- SSN. (s.f.). *www.ssn.gob.ar*. Recuperado el 10 de Marzo de 2015, de [www.ssn.gob.ar](http://www.ssn.gob.ar)
- Telefónica. (s.f.). *Smart Steps*. Recuperado el 9 de Junio de 2015, de [blog.telefonica.com: http://blog.digital.telefonica.com/?press-release=telefonica-dynamic-insights-launches-smart-steps-in-the-uk](http://blog.digital.telefonica.com/?press-release=telefonica-dynamic-insights-launches-smart-steps-in-the-uk)
- The Economist. (21 de Junio de 2014). *Amazon Relentless.com*. Recuperado el 20 de Junio de 2015, de [economist.com: http://www.economist.com/news/briefing/21604559-20-amazon-bulking-up-it-notyetslowing-down-relentlesscom](http://www.economist.com/news/briefing/21604559-20-amazon-bulking-up-it-notyetslowing-down-relentlesscom)

Timoty Morey, T. F. (Mayo de 2015). *Customer Data: Designing for Transparency and Trust*. Recuperado el Mayo de 2015, de HBR.org: <https://hbr.org/2015/05/customer-data-designing-for-transparency-and-trust>

wikipedia. (s.f.). *Advertising*. Recuperado el 11 de Enero de 2015, de en.wikipedia.org: <https://en.wikipedia.org/wiki/Advertising>

wikipedia. (s.f.). *Amazon.com*. Recuperado el 4 de Junio de 2015, de en.wikipedia.org: <https://en.wikipedia.org/wiki/Amazon.com>

wikipedia. (s.f.). *Bill Gross*. Recuperado el 10 de Marzo de 2015, de en.wikipedia.org: [http://en.wikipedia.org/wiki/Bill\\_Gross\\_\(entrepreneur\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Bill_Gross_(entrepreneur))

wikipedia. (s.f.). *Call Detail Record*. Recuperado el 15 de Junio de 2015, de en.wikipedia.org: [https://en.wikipedia.org/wiki/Call\\_detail\\_record](https://en.wikipedia.org/wiki/Call_detail_record)

wikipedia. (s.f.). *Facebook*. Recuperado el 10 de Mayo de 2015, de en.wikipedia.org: <https://en.wikipedia.org/wiki/Facebook>

wikipedia. (s.f.). *IEEE 802.11*. Recuperado el 12 de Marzo de 2015, de es.wikipedia.org: [https://es.wikipedia.org/wiki/IEEE\\_802.11](https://es.wikipedia.org/wiki/IEEE_802.11)

wikipedia. (s.f.). *Interfaz de programación de aplicaciones*. Recuperado el 10 de Marzo de 2015, de es.wikipedia.org: [http://es.wikipedia.org/wiki/Interfaz\\_de\\_programaci%C3%B3n\\_de\\_aplicaciones](http://es.wikipedia.org/wiki/Interfaz_de_programaci%C3%B3n_de_aplicaciones)

wikipedia. (s.f.). *Internet of Things*. Recuperado el 10 de Mayo de 2015, de en.wikipedia.org: [https://en.wikipedia.org/wiki/Internet\\_of\\_Things](https://en.wikipedia.org/wiki/Internet_of_Things)

wikipedia. (s.f.). *Kinect*. Recuperado el 8 de Marzo de 2015, de es.wikipedia.org: <https://es.wikipedia.org/wiki/Kinect>

wikipedia. (s.f.). *mint.com*. Recuperado el 10 de Marzo de 2015, de en.wikipedia.org: <http://en.wikipedia.org/wiki/Mint.com>

wikipedia. (s.f.). *Page Rank*. Recuperado el 10 de Febrero de 2015, de en.wikipedia.org: <http://en.wikipedia.org/wiki/PageRank>

wikipedia. (s.f.). *Red de Celdas*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de es.wikipedia.org: [https://es.wikipedia.org/wiki/Red\\_de\\_celdas](https://es.wikipedia.org/wiki/Red_de_celdas)

wikipedia. (s.f.). *Showrooming*. Recuperado el 10 de Enero de 2015, de en.wikipedia.org: <http://en.wikipedia.org/wiki/Showrooming>

wikipedia. (s.f.). *Telefonía móvil*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de es.wikipedia.org: [https://es.wikipedia.org/wiki/Telefon%C3%ADa\\_m%C3%B3vil](https://es.wikipedia.org/wiki/Telefon%C3%ADa_m%C3%B3vil)

wikipedia. (s.f.). *Uber*. Recuperado el 5 de Junio de 2015, de es.wikipedia.org: <https://es.wikipedia.org/wiki/Uber>

wikipedia. (s.f.). *UBI*. Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de en.wikipedia.org: [https://en.wikipedia.org/wiki/Usage-based\\_insurance](https://en.wikipedia.org/wiki/Usage-based_insurance)

wikipedia. (s.f.). *Yahoo! Search Marketing*. Recuperado el 20 de Mayo de 2015, de en.wikipedia.org: [http://en.wikipedia.org/wiki/Yahoo!\\_Search\\_Marketing](http://en.wikipedia.org/wiki/Yahoo!_Search_Marketing)

Willis, K. (15 de Abril de 2015). *Data-Driven Marketing Turns Every Customer Interaction Into An Important Part Of A Long-Term Relationship*. Recuperado el Mayo de 2015, de forbes.com:

<http://www.forbes.com/sites/teradata/2015/04/15/data-driven-marketing-turns-every-customer-interaction-into-an-important-part-of-a-long-term-relationship/>