



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Administración de Negocios – MBA

Trabajo Final de Graduación

DESLA

SERVICIOS

Autora: Brenda S. Velcheff

DNI: 35.886.087

Mentor de TFG: Gabriel Berger

Buenos Aires, Argentina

Julio 2021



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Administración de Negocios



Autora

Brenda S. Velcheff

DNI

35.886.087

Mentor de TFG

Gabriel Berger

Buenos Aires, Argentina

Julio 2021

Resumen Ejecutivo

El mundo está atravesando un período en el cual los datos han tomado un rol protagónico; la llaman la Cuarta Revolución. Son cada vez más las organizaciones que deciden basar sus decisiones en sistemas de información alimentados por datos de distinta índole y utilizar la tecnología disponible para optimizar sus procesos.

El modelo de negocio aquí presentado se desarrolla dentro -y en relación- al proyecto “Fundación ODESLA”, organización desde la cual se intenta acercar la Ciencia de Datos y las soluciones que ésta presenta a organizaciones sin fines de lucro, de manera no remunerada. Pero como toda organización necesita de recursos para poder desarrollar sus actividades. Este es el punto de partida del presente trabajo escrito.

Se presentará el desarrollo de una línea de servicios dentro de la Fundación ODESLA que brindará servicios de consultoría en ciencia de datos a organizaciones privadas y que se denominará “ODESLA SERVICIOS”. El servicio se prestará de forma remunerada, con el fin de conseguir recursos y no poseer una dependencia financiera permanente de conceptos tales como Donaciones.

Los clientes de ODESLA SERVICIOS serán grandes organizaciones, con estructuras de datos lo suficientemente sólidas. La necesidad a atender es la optimización de procesos tanto internos como externos frente a un contexto dinámicamente incierto y que presenta grandes desafíos.

ODESLA SERVICIOS se diferenciará no sólo por la excelencia brindada en cada una de las soluciones brindadas como resultado de una sinergia de talentosos profesionales y la mejor tecnología disponible que permitirán resolver cada una de los desafíos que se presenten con una mirada holística, de alto impacto positivo para el cliente, sino también por su fin mayor, su mirada más social e inclusiva de un mundo que puede verse beneficiado a partir del aporte que la Ciencia de Datos puede ofrecer.

La inversión inicial para el proyecto es de \$8,000 dólares y será rentable a partir del segundo año. La TIR calculada es de 110% y el valor de negocio de u\$s 116,354 dólares.

Índice

Agradecimientos	5
Introducción y antecedentes	6
Marcos conceptuales y herramientas de management utilizadas	7
Presentación de la oportunidad de negocio	9
I – Cliente	
Necesidad	13
Segmento target	16
Validación de la necesidad	20
II – La propuesta de valor	
Idea de negocio	28
Diferenciadores del servicio	29
III – El product market fit	
Propuesta de valor	31
Proceso de construcción del MVP	34
IV - El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria	
Tamaño de la oportunidad-mercado objetivo	35
Competencia	38
Comparación entre el emprendimiento y la competencia	42
Análisis del contexto	
Análisis PESTEL	44
Análisis de la industria	
Situación actual y perspectivas futuras del sector	52
Dónde opera ODESLA SERVICIOS dentro de la cadena de valor de la industria	54
Las 5 fuerzas de Porter	57
Análisis FODA	64
V – El modelo de negocios	
Canvas Business Model	65
Ventajas competitivas de ODESLA SERVICIOS	71

Modelo de ingresos y pricing propuesto	72
VI – Go to Market Plan	
Aspectos generales	74
Pricing	77
VII - Recursos, procesos y plan operativo del negocio	
¿Cómo lo va a hacer ODESLA SERVICIOS?	79
VIII – Implementación del negocio	
Aspectos generales	82
Roadmap	84
Localización	84
IX. Equipo emprendedor y estructura directiva	
Equipo emprendedor	86
Estructura operativa	90
X. Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión	
Contexto macro y microeconómico	93
Modelo de generación de beneficios	97
Requerimientos de inversión y financiamiento	103
XI. Condiciones para la viabilidad de negocio	
Viabilidad financiera del negocio	105
Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas	106
Aspectos legales y regulatorios	110
XII. Conclusiones	111
XIII. Fuentes y Bibliografías	112
XIV. Anexos	118

Agradecimientos

Haber llegado hasta acá no es un logro individual, es uno compartido, es el resultado de la colaboración y apoyo de personas y/o instituciones que quisiera mencionar para expresar mi profundo agradecimiento.

Gracias a mi **esposo** que nunca dejó de apoyarme, me acompañó en el proceso, supo entender mis ausencias y colaboró siempre que le era posible. Su amor incondicional y compañerismo hizo posible que estos dos arduos años fueran mucho mejor transitados.

A mi **papá**, que ya no está presente pero que disfrutaba y festejaba conmigo cada logro obtenido. A mi **mamá** que aún en la distancia también fue parte de mi paso por esta casa de estudio. Mucho de lo que soy se lo debo a ellos y quiero dedicarles mis conquistas.

Gracias a toda mi cohorte y en especial al **Equipo N2** que hizo que cada tarea, cada desafío fuera placentero y lleno de enseñanzas. Les tengo una profunda admiración y respeto. Me llevo hermosos lazos generados.

Gracias a **Carlos Giménez** por haberme invitado a formar parte del proyecto ODESLA, que en ese momento me era desconocido pero que me abrió la puerta a un “mundo nuevo” del que, de a poco, estoy volviéndome más familiar. Haber compartido cada viernes con el equipo de ODESLA ha sido una hermosa experiencia tanto a nivel personal como profesional porque conocí personas que, desinteresadamente, han llevado a cabo proyectos de una excelencia tal que es digna de admirar. ¡Me es tan disfrutable compartir espacios con gente tan apasionada por lo que hace!

Gracias a **Gabriel Berger**, mentor de este trabajo. Muchísimas gracias por haberme acompañado con tanta paciencia, por sus consejos, su generosa actitud de compartir tanto conocimiento que me llevo, por sus horas dispuestas para lograr la finalización de este escrito. Gracias, además, porque con total predisposición ha colaborado en la planificación de Fundación ODESLA.

Gracias a la **Universidad de San Andrés** por haberme dado la oportunidad de acceder a este MBA y haber hecho disponible tan excelente calidad educativa. Mi camino por este MBA fue un constante “salir de la zona de confort” pero me brindó una gran cantidad de aprendizaje que pretendo aplicar en lo que me resta de carrera profesional.

Introducción y antecedentes

ODESLA SERVICIOS es parte integral de Fundación ODESLA. Fundación ODESLA es un proyecto que surge a partir de la identificación del hecho de que muchas de las organizaciones sin fines de lucro no disponen de los fondos suficientes para abordar estrategias basadas en el uso de la ciencia de datos con el objetivo de optimizar sus procesos o detectar oportunidades de mejora. Frente a esta situación, Fundación ODESLA, en su búsqueda de aportar al crecimiento de la sociedad como así también al del desarrollo integral del ser humano, ofrecerá servicios no rentados a dichas organizaciones tratando de crear una vinculación entre una comunidad activa de científicos de datos y organizaciones sin fines de lucro que trabajan día a día con impacto social.

ODESLA SERVICIOS es una línea de negocios que surge, en primer lugar, por una necesidad interna: la de independencia y solidez financiera por parte de la fundación. Surge de una búsqueda por llevar a cabo la visión de la fundación sin tener que depender de aportes y donaciones que puedan resultar inestables y que puedan afectar la operatoria diaria de la organización.

ODESLA SERVICIOS surge de haber entendido el contexto, pero también del haber sido conscientes de las fortalezas internas. Se desarrolla esta línea de negocio dentro de la fundación tras haber analizado y concebido el enorme potencial que el mercado presenta. De haber identificado mediante datos concretos e información fehaciente¹, la necesidad que presentan las organizaciones para llevar a cabo sus negocios y conservarse competitivas en un mundo que resulta cada vez más incierto y dinámico. Surge también de una búsqueda de brindar un servicio diferencial en el mercado, uno que sea esencialmente de excelencia, que sea cercano al cliente, que plantee una relación colaborativa y de largo plazo, en la cual no se preste simplemente un servicio sino que también sea una oportunidad para transmitir y compartir con los clientes una visión de negocios más inclusiva, que mire con más atención a todos los actores que se hayan en juego, de transmitir una visión de negocios más sustentable y respetuosa.

¹ "Worldwide Spending on Artificial Intelligence Is Expected to Double in Four Years, Reaching \$110 Billion in 2024, According to New IDC Spending Guide" – (Agosto 2020) - IDC - <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS46794720>

ODESLA SERVICIOS se suma al mercado para brindar un servicio relacionado a la ciencia de datos, no obstante, con profesionales de variados campos de conocimiento, a organizaciones que busquen optimizar procesos internos y/o externos y hacer un uso positivo de las tecnologías que hoy están disponibles. ODESLA SERVICIOS invita a las organizaciones clientes a ser parte de una visión más grande: *“la de humanizar y democratizar la transferencia de conocimientos en Ciencia de Datos”* ya que con el aporte de cada una de ellas mediante la contratación de los servicios, estarán dando el primer paso: el de incluir, el de mirar un rato al costado y hacer parte de este proceso de transformación digital que tanto beneficio trae a todos, a organizaciones sin fines de lucro, a organizaciones que trabajan diariamente en pos del bien social, en la mejora diaria de problemas que presenta la sociedad.

Marcos conceptuales y herramientas de management utilizadas

Mediante el desarrollo del presente trabajo se busca analizar la viabilidad de un plan de negocios que se llevará a cabo con bases situadas en Argentina, pero con una visión de exportación de servicios, en una implementación por etapas. A partir de esto, se analizó primeramente la existencia de una posible necesidad insatisfecha de las organizaciones privadas en el mercado, atravesando un proceso de transformación digital y, específicamente, buscando hacer uso eficiente y efectivo de la ciencia de datos para incluirla en sus procesos internos y externos. Luego, se llevó a cabo la utilización de varias herramientas de management para realizar un análisis más profundo, entre ellas:

~ **Las cinco fuerzas de Porter**²: es un análisis que permite tomar conciencia de cinco fuerzas (amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los consumidores, amenaza de servicios o productos sustitutos, rivalidad entre los competidores existentes) para ayudar a una empresa a comprender la estructura del sector en

² Michel E. Porter (2008) - “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia” – Harvard Business Review – América Latina

el cual compite y elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques.

~ **Análisis PESTEL**³: es un análisis que se basa en la descripción del entorno general en el cual se desarrollará/desarrolla la organización (más allá del contexto particular que se analiza en las cinco fuerzas de Porter) mediante la consideración de los elementos: políticos, económicos, socio-cultural, tecnológicos, ambientales y legales.

~ **Análisis FODA**⁴: es una herramienta de análisis que permite tener un panorama más amplio de la organización, desde las ventajas competitivas (internas) hasta las dificultades que pueden afectarla (externo). El FODA crea un diagnóstico certero y útil para detectar problemas internos y externos, determinar el curso que deberá seguir la organización y brindar mayor conocimiento acerca de las características de valor del negocio.

~ **Segmentación**⁵: La segmentación de mercado es un proceso de marketing mediante el cual una empresa divide un amplio mercado en grupos más pequeños para integrantes con semejanzas o ciertas características en común. Los segmentos creados están compuestos por consumidores que responderán de manera similar a las estrategias de marketing y que comparten rasgos como intereses, necesidades o ubicaciones similares. Estos segmentos se pueden utilizar posteriormente para optimizar productos y publicidad para diferentes clientes.

~ **Value Proposition canvas**⁶: es una herramienta que puede ayudar a diseñar, visualizar, testear la oferta, garantizando que un producto o servicio se posicione en torno a lo que el cliente valora y necesita. Es una mirada detallada a la relación entre los clientes y la propuesta de valor.

³ McManners, Peter (2014), "Corporate Strategy in the Age of Responsibility", Capítulo 7 - p.61-71

⁴ Elaborado en base a información recuperada de: Humberto Ponce Talancón (2007) - "La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones" - Vol. 12, Núm. 1: 113-130 - <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

⁵ Elaborado en base a información recuperada de: "Segmentación de mercado" (Economipedia) <https://economipedia.com/definiciones/segmentacion-de-mercado.html> y <https://sercontador.com/descarga-en-pdf-el-libro-segmentacion-de-mercados/>

⁶ Osterwalder, Alex; Pigneur, Yves; Bernarda, Greg; Smith, Alan; Papadakos, Trish (2015), "Value Proposition Design: How to create products and services customers want", Journal of Business Models; Aalborg - Vol. 3, Nº 1, 81-92.

~ **Business Model Canvas**⁷: es una herramienta para definir y crear modelos de negocio innovadores que simplifican 4 grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica en un recuadro con 9 divisiones.

~ **Marketing mix**⁸: es una estrategia centrada en el aspecto interno de una compañía que sirve para analizar algunos aspectos básicos de su actividad. Se tienen en cuenta cuatro variables principales del negocio: producto, precio, distribución y promoción. Instrumento considerado esencial a la hora de plantear operaciones, tácticas de marketing y cumplir los objetivos de las mismas.

~ **Funnel de marketing**⁹: es una herramienta relacionada con la sección “Customer Relationship” del Business Model Canvas y básicamente lo que trata de ordenar es el proceso mediante el cual se define cómo se conseguirán los clientes y se mantendrán, como así también la manera de ampliar la cantidad de los mismos constantemente.

Presentación de la oportunidad de negocio

Nuestro mundo se encuentra en constante movimiento y avance. A lo largo de la historia se han desarrollado una serie de procesos, también llamados “Revoluciones”, que han dado paso a grandes cambios y que han moldeado nuestra sociedad moderna.

La “primera revolución industrial” y la aparición de la máquina a vapor generaron un proceso de industrialización y, con él, el desarrollo de las economías con bases en uso del carbón y la concentración de capitales. En la “segunda revolución” se desarrollaron grandes inventos como el motor de gasolina, aviones, la energía eléctrica y el avance del método científico y en donde las claves del desarrollo fueron del ferrocarril y la introducción de otros combustibles fósiles, como el petróleo. La “tercera revolución”, llamada “digital”, generó disrupción en muchas de las formas en las que se venían desarrollando los negocios y fueron necesarias acciones tales como la mejora de los procesos operativos, la introducción de nuevas tecnologías y la creación de nuevos

⁷ Osterwalder y Yves Pigneur (2010), “Generación de Modelos de Negocios”

⁸ Jim Blythe (2009), “Key Concepts in Marketing”- Part 3 – Páginas 130-132

⁹ Jessica Bubenheim (2018) - “Get Keep Grow: How to Apply The Get Keep Grow Funnel” - <https://www.cyberclick.net/numericalbloggen/how-to-apply-the-get-keep-grow-funnel>

modelos de negocios para hacer frente a una nueva forma de consumo y un entorno competitivo cada vez más desafiante. Avanzaron los años y alrededor del 2014, comenzó lo que el Dr. Klaus Schwab – economista, empresario alemán, fundador de Foro Económico Mundial¹⁰- denominó “*La cuarta Revolución*”, que actualmente estamos atravesando y que tiene sus bases, según sus palabras, “*en un conjunto de nuevas tecnologías que están fusionando los mundos de lo físico, lo digital y lo biológico, impactando todas las disciplinas, economías e industrias e, incluso, desafiando nuevas ideas acerca de lo que significa ser un ser humano.*”¹¹

Las características más importantes de esta Revolución son: a) la velocidad a la que ocurren todos estos cambios. La evolución se está dando a un ritmo exponencial, al contrario del ritmo lineal en el que se dio en las anteriores revoluciones; b) el alcance; c) el impacto en los sistemas interconectados. El hecho de que esta Cuarta Revolución sea tan compleja que genera cambios significativos en la interacción entre países, en el desarrollo de los sistemas políticos y económicos, etc.¹²

Las principales tecnologías de esta Revolución son: la Biotecnología, la Robótica, la Impresión en 3D y en 4D, nuevos materiales, el Internet de las Cosas (IoT), la transmisión, almacenamiento y captura de energía. Así también, Cadena de bloques Blockchains, nuevas tecnologías computacionales, la realidad virtual y aumentada.¹³

La aplicación de todas estas nuevas tecnologías impacta de maneras muy sofisticadas, sobre diferentes sistemas o áreas y con diferentes grados de disrupción. Pero particularmente hablando de los negocios, los principales efectos son sobre las expectativas del cliente, la mejora de los productos o servicios, el proceso de innovación colaborativa y las formas organizacionales¹⁴. Genera que las formas de hacer negocios cambien y que nuevos modelos de negocios (nunca antes pensados, incluso) surjan.

¹⁰ Klaus Schwab – Biografía (Wikipedia) - https://es.wikipedia.org/wiki/Klaus_Schwab

¹¹ Klaus Schwab (2016) – “*The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond*” - <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>

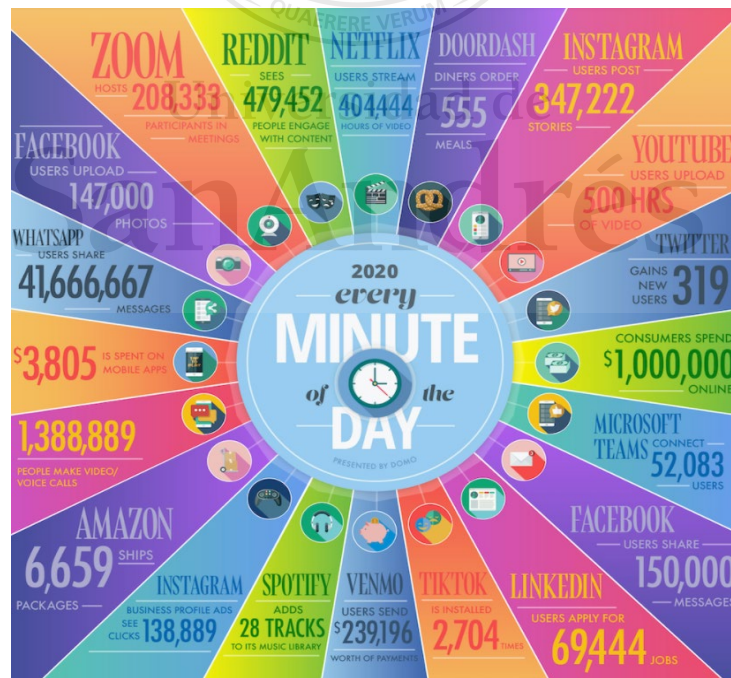
¹² Klaus Schwab (2016) – “*The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond*” - <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>

¹³ ¿Qué es la Cuarta Revolución Industrial? (Salesforce) - <https://www.salesforce.com/mx/blog/2018/4/Que-es-la-Cuarta-Revolucion-Industrial.html>

¹⁴ Klaus Schwab (2016) – “*The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond*” - <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>

Así, por ejemplo, el hecho de que los consumidores tengan actualmente mucha más información y muchas más opciones, les otorga a los mismos un considerable poder que hace que las organizaciones deban adaptar la manera en que diseñan, ofrecen y comercializan los productos y servicios. Lo que importa ahora es la experiencia del cliente en su totalidad y no tan sólo el hecho transaccional. En este caso, la aplicación de Inteligencia Artificial, por ejemplo, permite a las empresas brindar respuestas casi al instante al cliente y soluciones de variados tipos. Dada la enorme generación de datos que a diario se produce, es también más sencillo realizar predicciones sobre ellos.

Una de las características principales de esta Cuarta Revolución es la generación, sin precedentes, de enormes volúmenes de datos. Es una forma de desarrollo de la vida humana -en todos sus aspectos- que, sin dudas, llegó para quedarse y que sucede de manera muy rápida y dinámica. Un estudio realizado en 2013 mostró que el 90% de los datos existentes hasta ese momento, se habían creado en los dos últimos años (2011-2012)¹⁵ y este fenómeno no ha parado de crecer. Basta sólo con revisar algunas estadísticas en tiempo real de datos online¹⁶:



¹⁵ Åse Dragland (2013) - "Big Data, for better or worse: 90% of world's data generated over last two years" - <https://www.sciencedaily.com/releases/2013/05/130522085217.htm>

¹⁶ "Data Never Sleeps 8.0" – Infografía - <https://www.domo.com/learn/data-never-sleeps-8>

Los teléfonos móviles, los sensores y la digitalización que ya forma parte de las actividades cotidianas de una gran mayoría de la población, son generadoras de una gran cantidad de datos que pueden explotarse, analizarse, comprenderse y valorarse para obtener nuevo conocimiento sobre nuestro mundo y transformar casi todos los ámbitos de nuestra vida. El desafío es poder encontrar las mejores herramientas y acciones para poder responder a las demandas que este mundo digital nos presenta, al mismo tiempo que se desarrollan las mismas dentro de lineamientos moral y éticamente aceptables. Esto abre variables y numerosas puertas de oportunidades. Los datos son la base de esta nueva revolución, pero su verdadero valor deriva de la información que los profesionales en datos pueden extraer y luego utilizar. Para esto existe la disciplina de la ciencia de datos que justamente lo que hace es analizar datos a través de métodos científicos, procesos y sistemas para convertirlos en información verdaderamente útil. Cuando el conjunto de datos o combinaciones de conjuntos de datos es tan grande, complejo y posee una velocidad de crecimiento tan rápida que dificulta su captura, gestión, procesamiento o análisis mediante tecnologías y herramientas convencionales, estamos ante la presencia de Big Data y el análisis de la misma es extremadamente útil para muchas empresas dado que proporciona respuestas a muchas preguntas que las empresas ni siquiera sabían que tenían, proporciona un punto de referencia¹⁷.

Es en este contexto y frente a este desafío que ODESLA SERVICIOS encuentra su oportunidad. La ecuación es simple, por un lado, un gran número de organizaciones que necesitan de manera urgente hacerse de herramientas y metodologías que les permitan un tratamiento y uso efectivo de los datos disponibles para que sean convertidos en información útil y oportuna y, por el otro lado, un grupo de expertos en ciencia de datos que forman parte del staff de ODESLA SERVICIOS, totalmente preparados para desarrollar las mejores y más excelentes soluciones que el mercado demanda. Es la gran demanda de servicios en ciencia de datos y la existencia de un grupo de expertos que estarán presentes en ODESLA SERVICIOS lo que hace a la viabilidad de este proyecto y permitirá la financiación de actividades no rentadas de la Fundación ODESLA.

¹⁷ "Big Data: ¿En qué consiste? Su importancia, desafíos y gobernabilidad" (PowerData) - <https://www.powerdata.es/big-data>

I. El cliente

Necesidad

Una cosa está clara: que los datos son la base fundamental de toda esta nueva revolución. En palabras de Martin Hilbert, los datos son “el “nuevo petróleo” de la industria digital”¹⁸.

Sin ir más lejos, el mundo ha experimentado los efectos del reciente virus COVID-19 que puso en jaque al mundo entero y que causó cambios rotundos en la vida cotidiana como la conocíamos hasta el momento. De un instante para otro, las organizaciones vieron sus negocios fuertemente impactados, debieron tomar muchas decisiones en un corto lapso de tiempo y comenzar a implementar toda una serie de métodos y tecnologías para cuidar el servicio a sus clientes. Las organizaciones públicas, por su parte, debieron tomar un sinnúmero de decisiones en un contexto de gran incertidumbre y que requería que las mismas sean tomadas de manera rápida, pero al mismo tiempo con gran eficacia para evitar catástrofes mayores. He aquí la importancia y los beneficios de la disponibilidad de los datos como así también de la aplicación de estas nuevas tecnologías y aptitudes para la optimización de los mismos, para poder tomar decisiones con información fehaciente, objetiva, certera.

Así mismo, esta situación mundial puso en descubierto las diferencias entre regiones en cuanto a infraestructura y acceso a los datos y a todas estas nuevas tecnologías. Claro es el hecho de que aquellas organizaciones que poseen un correcto manejo de los datos, poseen una ventaja competitiva por sobre las demás.

Los datos / La información: Base de las decisiones

En un mercado cada vez más competitivo, donde el cliente tiene al alcance de su mano mucha más información que en el pasado y, a su vez, tiene acceso a un número muy variado de herramientas para expresar su descontento o satisfacción con el producto o servicio recibido, convertirse en una organización “Customer Centric” (organización que diseñe su estrategia alrededor del cliente)

¹⁸ YouTube - https://www.youtube.com/watch?v=mfedgJZZLXk&ab_channel=HarryLizama – Martin Hilbert - Doctor en Ciencias Sociales y PhD en Comunicación, investigador alemán de la Universidad de California-Davis.

y/o “Data Driven” (una organización que toma decisiones estratégicas haciendo uso del análisis de datos y la interpretación de los mismos) es una necesidad ya innegable. De un informe denominado “Consumer Tendencias 2020” realizado por Llorente y Cuenca¹⁹ surge que *“la digitalización de la relación entre consumidores y marcas [...] ha dado como resultado un consumidor mucho más poderoso, con una arraigada expectativa de que las marcas sepan identificar y responder a lo que se espera de ellas”*. Se hacen eco también de un estudio referenciado por McKinsey llamado “Capturing value from your customer data” de donde surge que *“las organizaciones que analizan e identifican insights de comportamiento de sus clientes muestran crecimientos en las ventas un 85% superiores (con márgenes brutos un 25% mayores) al resto de sus competidores”*. Así es que, ante tan demandantes requerimientos del mercado, los datos juegan un rol fundamental para lograr el éxito de los negocios. Y por esto, no se insinúa la mera acumulación de datos, si no la correcta obtención, procesamiento y análisis de los mismos para obtener información útil y eficaz, como así también su resguardo y seguridad.

Adicionalmente, dado que el contexto -en extremo- competitivo obliga a las organizaciones a ser cada vez más eficientes en cada uno de sus procesos, éstas necesitan de datos e información para conocer la manera en que sus departamentos se interrelacionan, para identificar cuáles son los procesos o interacciones en las cuales trabajar para optimizar costes, para obtener información que les proporcione luz sobre nuevas oportunidades de negocios, etc. Una vez más, es sobre la información, producto del análisis de datos, que las organizaciones toman decisiones acerca de su próximo paso a seguir. Así mismo, en un mercado que compite por los mejores talentos, tener motivados a los empleados, saber cuáles son sus puntos de dolor, sus grados de satisfacción, etc., hace que las organizaciones puedan establecer mejores estrategias para mejorar la satisfacción de los mismos y de esa manera lograr un ambiente laboral saludable y productivo.

Los modelos de negocios, como hasta hace un tiempo se conocían y consideraban sólidos, están cambiando a un ritmo vertiginoso, están mutando hacia formas impensadas una o dos décadas atrás y dependiendo de las

¹⁹ Ideas LLYC - “Tendencias Consumer 2020” Informe - https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2020/01/TENDENCIAS-2020-9_ES_compressed.pdf

decisiones que tomen las organizaciones es que serán guiadas al éxito o fracaso. Las decisiones se basan en información disponible y esa información en datos correctamente recolectados, procesados y analizados. Para todo eso es que existe la Ciencia de Datos. Es gracias a esta disciplina que las organizaciones pueden tener acceso a información útil para la toma de decisiones -estratégicas, operativas- en base a unos criterios rigurosos.

_Los datos confiables como herramienta de credibilidad en un discurso (storytelling)

En un mundo y una cultura que está cada vez más basada en información, contar una historia, dar un discurso agregando datos comprobables, aporta credibilidad. En un contexto donde la información es vasta y considerablemente accesible, incluir datos analizados e información proveniente de los mismos es casi un requisito indispensable. En una realidad de negocios que se ha complejizado lo suficiente, poder contar historias de manera sencilla y gráfica a partir de los datos obtenidos, es un adicional muy valorado. Es por esta razón que las organizaciones necesitan cada vez más de procedimientos y herramientas que permitan recopilar la gran cantidad de datos de manera segura, analizarlos, mantenerlos integrados y actualizados para que sean base sólida de numerosos proyectos y discursos.

Todos los anteriores son sólo algunos ejemplos de situaciones que poseen como común denominador una misma necesidad: **la de disponibilidad de datos y el análisis de los mismos para basar las decisiones, cada vez más complejas y que requieren mayor velocidad, en información certera y demostrable.** En un mundo donde se producen millones de datos por minuto es una ciencia poder obtener conclusiones claras de ellos, saber encontrar patrones que lleven a las organizaciones a nuevas y beneficiosas acciones y, además, que las ayuden a enfrentar tanta incertidumbre del contexto de una manera más sólida.

Según el tamaño difiere la necesidad

La realidad de los datos, su disponibilidad y utilidad, no impacta a todas las organizaciones de la misma manera y, por ende, sus necesidades difieren.

Se encuentran, por un lado, las grandes organizaciones que, al tener una estructura más amplia y sólida, por lo general están atravesando esta “era digital” y sus desafíos con más herramientas. Son organizaciones que ya hace algunos años comenzaron el camino de la transformación digital y que, si bien se enfrentan a desafíos constantes, generalmente los pueden resolver de manera exitosa.

Por otro lado, se encuentran las pequeñas y medianas organizaciones que, por lo general, no tenían entre sus principales focos de estrategia la de “transformación digital”, o quizás se hallaban avanzando a un ritmo cauteloso y de repente debieron hacer frente a este nuevo contexto, repleto de incertidumbre y que plantea nuevos desafíos, con ciertas limitaciones tales como:

- i. Falta de personal calificado
- ii. La inexistencia de herramientas para procesar y analizar datos para generar una correcta interpretación de los mismos para luego basar decisiones en la información que de ellos surjan.
- iii. Complejidad para obtener datos confiables sobre los cuales trabajar. Complejidad para integrar toda la información en un solo lugar dado que se utiliza distintas herramientas.
- iv. Falta de cultura digital dentro de la organización que actúe como soporte de toda la estructura.

Segmento target

“ODESLA SERVICIOS” será una línea de negocios “B2B”, prestando servicios a otras organizaciones. Por esta razón es que para el proceso de segmentación de mercado se utilizaron, básicamente, los criterios de **territorio, tamaño de empresa, sector industrial y nivel de transformación digital en la organización.**



Se comenzará trabajando con organizaciones que se encuentren operando dentro del territorio argentino porque se proyecta que el primer posicionamiento sea dentro del país. No obstante, dado que el modelo de negocio planificado permite una gran

escalabilidad y flexibilidad para poder prestar servicios a organizaciones que se encuentren en cualquier locación, se planea que en el mediano plazo los servicios también sean ofrecidos en otros países de América Latina con una visión de trabajo para todo el mundo, desarrollada en diferentes etapas.



El foco principal de ODESLA SERVICIOS serán las grandes organizaciones con las siguientes características:

- ✓ Hace ya algunos años se hallan atravesando un proceso de transformación digital y, por ende, su cultura está más receptiva hacia las nuevas tecnologías y a las nuevas formas de trabajo;
- ✓ Son organizaciones con estructuras de datos sólidas –poseen algunas herramientas a través de las cuales recopilan, administran y analizan datos-;
- ✓ Son organizaciones que poseen roles más claramente asignados y distinguibles, responsables de áreas o actividades que hacen que la comunicación sea, en la mayoría de los casos, mucho más clara y/u organizada;
- ✓ Poseen entre su plantilla de empleados, personal técnico con el que es posible entenderse respecto a la ciencia de datos;
- ✓ Poseen desafíos/problemas claramente identificados o al menos avanzados en análisis como para continuar trabajando sobre ellos;
- ✓ Necesitan desarrollar un proyecto específico (solución) para el cual no desean o no poseen la posibilidad de incrementar su plantilla de empleados y entonces hacen outsourcing de servicios.



Existen alrededor de 20 diferentes sectores o más en la actividad económica pero el equipo ha hecho foco en aquellos sectores que actualmente muestran los mayores impactos positivos en el uso de la ciencia de datos, en aquellos sectores donde es posible, y de manera sencilla, establecer casos de uso.

Estos sectores son: *servicios profesionales, consumo masivo -retail, e-commerce-, salud, sector industrial, servicios financieros, servicios de seguros y enseñanza.*



Haciendo uso de la descripción propuesta por el “Índice de Transformación Digital” calculado por Dell²⁰ se proponen los siguientes niveles:

- I. *Líderes digitales*: lo digital es parte de su ADN de negocios.
- II. *Adoptantes digitales*: organizaciones que cuentan con innovaciones y planes digitales avanzados para potenciar su transformación.
- III. *Evaluadores digitales*: son organizaciones que con precaución adoptan gradualmente la transformación digital
- IV. *Seguidores digitales*: son organizaciones que tienen muy pocas inversiones digitales y están tentativamente empezando a planear para el futuro.
- V. *Rezagados digitales*: son organizaciones que no tienen un plan digital, las inversiones y las iniciativas implementadas son limitadas.

El foco principal de ODESLA SERVICIOS serán, primeramente, los “Líderes Digitales” seguidos por los “Adoptantes digitales”. La elección es, básicamente, porque el foco de la propuesta es hacia organizaciones que ya se encuentren atravesando un proceso digital, posean personal técnico entre sus colaboradores y, adicionalmente, ya posea herramientas y bases de datos sólidas.

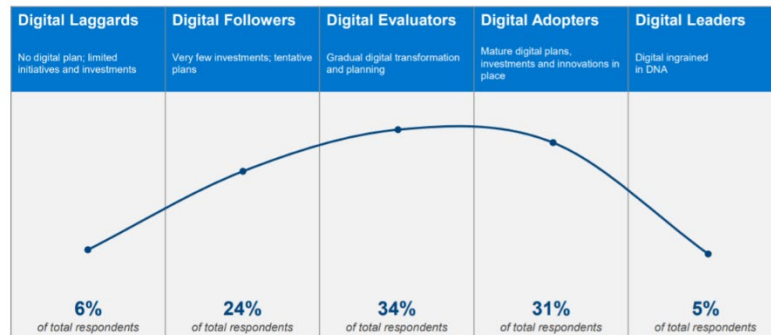
Si bien los datos más actualizados disponibles (2018)²¹ demuestran que América Latina posee un porcentaje pequeño de “Líderes digitales”, en cuanto a los “Adoptantes digitales” el porcentaje es bastante más importante y, por ende, existe un grupo de potenciales clientes más amplio, tal como se puede observar en la imagen a continuación:

²⁰ Dell Technologies “Digital Transformation Index II” Executive Summary - https://www.delltechnologies.com/no-collaterals/unauth/briefs-handouts/solutions/dt_index_ii_executive_summary.pdf

²¹ Dell Technologies “Digital Transformation Index II” Executive Summary - https://www.delltechnologies.com/en-ca/collaterals/unauth/analyst-reports/solutions/dell_technologies_digital_transformation_index_ii_full_findings_report.pdf

Digital Transformation Index

How are companies performing?



Benchmarking group respondents fell into. Base: all respondents, split by region (4600)



64



Nota: Adaptado de “Índice de Transformación digital Dell” - How are companies performing? – Página 64

En cuanto al concepto de “Transformación Digital”, se entiende en este contexto no sólo como la utilización de nuevas tecnologías y digitalización de la organización sino más bien como un cambio total en la forma en la que una organización utiliza la tecnología, organiza sus procesos y lo adopta como parte de su cultura.

Argumentos que avalan la selección del segmento target

“ODESLA SERVICIOS” surge, primordialmente, como una línea de negocios para financiar las actividades no remuneradas de la “Fundación ODESLA” y, por ende, se hará foco en servicios lo suficientemente rentables.

Se opta por enfocar la propuesta de valor a grandes organizaciones dado que se parte del principio de llevar a cabo casos de uso **“con calidad y excelencia”** dejando de lado el mero foco en la cantidad. Se ha optado por llevar a cabo menos casos de uso pero que representen soluciones significativas, con real impacto, teniendo en cuenta no sólo el personal de alto nivel de cualificación con el que contará ODESLA sino también considerando que el trabajo con organizaciones de estructuras más establecidas y con bases de datos sólidas requerirán un tiempo de trabajo más prudencial, objetivos (probablemente) más desafiantes y, adicionalmente, un margen costo-beneficio más rentable. Además, es importante tener en cuenta que, por lo general, son las grandes organizaciones las que poseen los recursos para afrontar la inversión que se

requiere en estos casos, en contraposición a las pequeñas y medianas empresas cuyos recursos son notablemente más reducidos.

ODESLA SERVICIOS será una de las bases financieras fundamentales de la “Fundación ODESLA” y, por ende, la propuesta de valor debe ir dirigida a segmentos de rentabilidad lo suficientemente atractiva para hacer uso eficiente de los recursos disponibles.

Validación de necesidad

Para validar la necesidad antes mencionada y finalizar seleccionado el segmento de mercado descrito en el apartado anterior el equipo se valió de fuentes directas e indirectas. Es decir, se llevó a cabo una investigación de mercado a partir de encuestas disponibles ya realizadas tales como: a) Transformación Digital en América Latina – Encuesta 2019²², b) “Forecast of Worldwide Spending on Artificial Intelligence (IDC)”²³, c) libros dedicados al análisis y la divulgación de cuestiones fundamentales²⁴ tales como “El trabajo en la era de los datos”²⁵, “La era de la perplejidad. Repensar el mundo que conocíamos”²⁶, d) “2020 Global Digital IQ” realizada por PwC²⁷, e) “Índice de transformación digital 2020” realizado por Dell²⁸, f) Technology Trends 2021, Tech Vision de Accenture²⁹, entre otros. Adicionalmente, se realizó una encuesta a personas pertenecientes a organizaciones privadas de distintos tamaños y en distintos sectores. Esta encuesta constaba de 20 preguntas para conocer más acerca de las organizaciones que podrían convertirse en potenciales clientes de ODESLA SERVICIOS. Si bien la encuesta fue respondida por personas de empresas de distintos tamaños fue de gran ayuda para conocer el mercado en

²² “Transformación Digital en América Latina” – Encuesta 2019 - <http://glue.com.ar/encuesta/glue.pdf>

²³ “Worldwide Spending on Artificial Intelligence Is Expected to Double in Four Years, Reaching \$110 Billion in 2024, According to New IDC Spending Guide” (Agosto 2020) – IDC - <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS46794720>

²⁴ BBVA Libros - <https://www.bbvaopenmind.com/libros/>

²⁵ “El trabajo en la era de los datos” (2020) de BBVA Libros- <https://www.bbvaopenmind.com/libros/el-trabajo-en-la-era-de-los-datos/>

²⁶ “La era de la perplejidad. Repensar el mundo que conocíamos” (2018) de BBVA Libros - <https://www.bbvaopenmind.com/libros/la-era-de-la-perplejidad/>

²⁷ “2020 Global Digital IQ” - <https://www.pwc.com/us/en/library/digital-iq.html>

²⁸ Dell Technologies - “Índice de transformación digital 2020” - <https://www.delltechnologies.com/es-ar/perspectives/digital-transformation-index.htm>

²⁹ Technology Vision 2021 – “Leaders Wanted” Masters of change at a Moment of Truth - <https://www.accenture.com/us-en/insights/technology/acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-3/Accenture-Tech-Vision-2021-Full-Report.pdf>

general y observar la posición y visión en relación a los datos en los negocios. La encuesta podrá ser encontrada en el Anexo I junto con los resultados de la misma.

Además, para poder continuar refinando un poco más el análisis de los findings de la encuesta, se realizaron entrevistas a personas responsables de grandes compañías de los sectores industriales a los cuales ODESLA SERVICIOS prestaría sus servicios. Las industrias a las cuales pertenecen los encuestados son: sector financiero, sector de seguros y sector de consumo masivo/medios de pago. La entrevista constaba de 10 preguntas, todas abiertas, para invitar al entrevistado a expresarse en las ideas y obtener insights útiles del proceso. Si bien la cantidad de entrevistas hechas han sido sólo 4, se intentó que las mismas fueran hechas específicamente a un público que se relaciona con el segmento target de manera de poder entender mejor las necesidades y desafíos a los que se enfrentan. En este caso, también se reflejarán los findings de las mismas en el Anexo II de este trabajo, pero se mantendrá la confidencialidad de los encuestados como así también de la empresa.

Es importante aclarar que, dado que es un servicio de consultoría muy específico (B2B), las primeras validaciones de la propuesta de valor se han llevado a cabo de la manera antes descripta y se utilizará el primer año del proyecto como prueba piloto para continuar puliendo las proyecciones y/u operaciones.

De la primera encuesta, la de “Transformación Digital en América Latina – Encuesta 2019” se puede resumir que el 81% de las empresas se encuentran en un proceso de transformación digital y de ese 81%, el 76% se encuentra atravesándola desde hace 3 años o menos. A nivel país, de esta encuesta se desprende que el 83% de respondientes afirman estar atravesando un proceso de transformación digital. También se puede observar en los resultados que el 63% de los respondientes afirma que su compañía ha invertido en tecnologías relacionadas con plataformas de comunicación digital y redes sociales, pero sólo el 38% lo ha hecho para lo que se relaciona con Big Data y Data Mining por lo que aún existe un importante espacio para desarrollo en donde ODESLA SERVICIOS también podría poner a disposición su conocimiento.

Por último, un dato importante es que el 93% de los respondientes está de acuerdo con que la tecnología tiene el potencial para transformar la forma de

hacer negocios en la empresa por lo que se puede observar el fértil terreno que existe para continuar desarrollando soluciones tecnológicas que ofrezcan resultados efectivos para los negocios.

El “Forecast of Worldwide Spending on Artificial Intelligence (IDC)” pronostica que el gasto en Inteligencia Artificial, en los próximos 4 años, duplique al del año 2020 que fue de alrededor de \$50.1 miles de millones (dólares), llegando a alcanzar los \$110 miles de millones (dólares) en 2024. Adicionalmente, se espera que la tasa de crecimiento anual compuesto entre 2019-2024 sea de 20.1%. Con estas proyecciones continuamos confirmando el enorme potencial para el negocio dado que la inteligencia artificial requiere de enormes cantidades de datos y está íntimamente relacionado con la ciencia de datos.

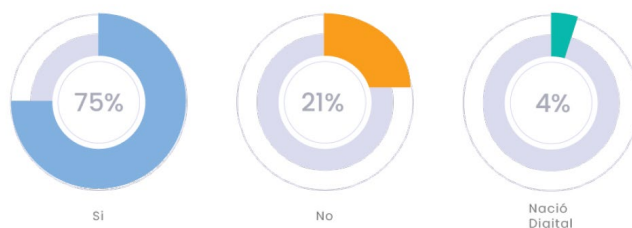
Todas las demás encuestas o recursos utilizados hablan acerca del gran potencial del uso de los datos en los negocios y confirman las tendencias positivas referidas al crecimiento de la disciplina como así también del uso de las tecnologías relacionadas a la misma.

Por otro lado, a través de la encuesta realizada a personas en organizaciones privadas de distintos tamaños y en distintos sectores hemos podido recopilar la siguiente información:

***Aclaración:** los datos aquí expresados se pueden constatar en los resultados de la encuesta demostrados en el Anexo I.*

~ Alrededor del 75% de los respondientes afirman estar en un proceso de transformación digital. El porcentaje aquí obtenido confirma la teoría de que la mayoría de las empresas en Argentina se encuentran en proceso de transformación digital y plantea un escenario positivo.

En proceso de **transformación digital**



Nota: elaboración propia en base a los resultados obtenidos de las encuestas

~ La mayoría (45%) afirma que este proceso de transformación digital se inició no más de 3 años atrás o menos. Adicionalmente, afirman que la situación de pandemia aceleró (o incluso inició) este proceso de transformación digital.

Inicio de transformación digital



* Para el 80% la pandemia aceleró o inició el proceso de transformación digital.

Nota: elaboración propia en base a los resultados obtenidos de las encuestas

~ Otro dato importante es que una considerable mayoría (47%) definió a su organización como “evaluadores digitales” mientras que sólo el casi 7% definió a su organización como una “líder digital” y un 12% como “adoptante digital”. Este resultado tiene sentido y está relacionado con el índice de transformación digital de Dell explicado en la sección “Segmento target”. Como se expresara anteriormente ODESLA SERVICIOS se enfocará en Adoptantes Digitales y Líderes Digitales.



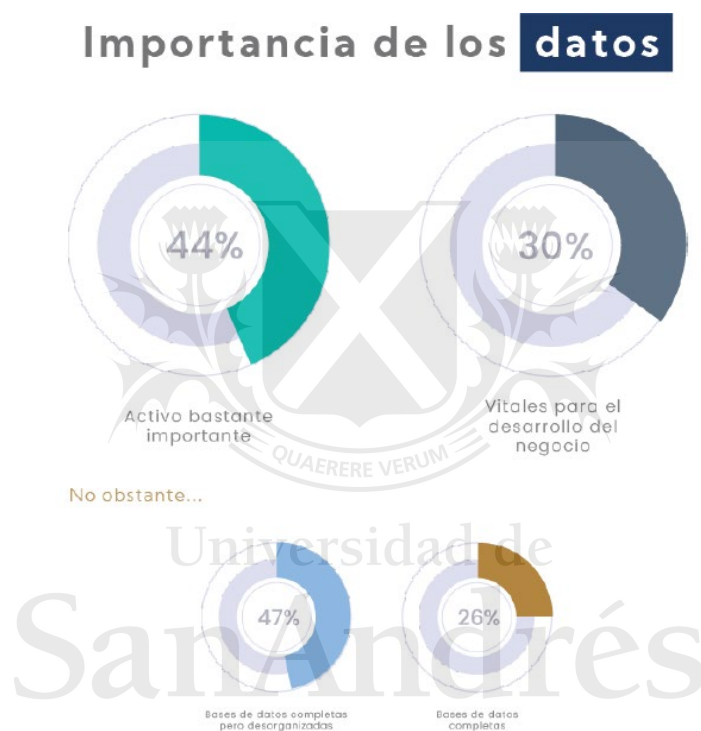
Nota: elaboración propia en base a los resultados obtenidos de las encuestas

Por otra parte, en cuanto a la importancia de los datos hay un casi 44% que afirman que los datos son un activo bastante importante en sus organizaciones mientras que un casi 30% dice que los mismos son vitales para el desarrollo del negocio.

Así también, les consultamos si en su organización había un área específica dedicada a la ciencia de datos y el 72% respondió que no, mientras que el 26% afirma que su compañía sí lo posee.

Finalmente, se les consultó acerca de la disponibilidad de bases de datos en sus organizaciones y hubo un 47% que respondió que las poseían y que las mismas era completas pero desorganizadas. Que consideraban que tenían abundante cantidad de datos pero que no le habían encontrado utilidad concreta. Mientras tanto, un 26% dijo tenerlas y que las mismas son completas.

Estos resultados nos muestran cómo las compañías están poniendo foco en este activo y nos dan luz acerca del potencial de ODESLA SERVICIOS para traer soluciones que optimicen la utilización de los mismos.



Nota: elaboración propia en base a los resultados obtenidos de las encuestas

~ Cuando les consultamos acerca de la posibilidad de hacer outsourcing de proyectos relacionados a la ciencia de datos desde su organización, un 14% afirmó que ya se están tercerizando procesos de este estilo mientras que el 64% de los respondientes dijo que sí, podría ser una posibilidad pero que aún no se había presentado una situación específica. En este punto, notamos entonces la apertura a esta posibilidad, aunque destacamos el trabajo que deberá hacer ODESLA SERVICIOS para mostrarle al potencial cliente un claro business case que lo convenza para la contratación de los servicios. Otro insight importante que resaltamos a partir de esta pregunta es que desde ODESLA SERVICIOS se

deberá hacer un considerable esfuerzo para compartir información acerca de la ciencia de datos, su impacto, sus beneficios no sólo a través de las redes sociales sino también a través del newsletter, de manera que el potencial cliente pueda entender un poco más de qué trata todo este tema, que comience a preguntarse cómo podría utilizarlo en sus negocios y que haga un primer contacto con nuestros profesionales de manera que ellos puedan traer más luz al desafío en cuestión.

Posibilidad de **outsourcing**



Nota: elaboración propia en base a los resultados obtenidos de las encuestas

~ Por último, se rescata de estas respuestas el hecho de que el 40% de los respondientes considera que la disciplina de la ciencia de datos sería de utilidad para continuar haciendo competitivo el modelo de negocio de su organización y que hay un 26% que está en sus primeros pasos de experimentar con la disciplina y han notado impactos positivos en sus negocios.

También se obtuvieron interesantes insights en las entrevistas que se hicieron a los responsables de distintas empresas de sectores a los cuales se pretende ofrecer los servicios. Si bien las respuestas obtenidas presentaron interesantes desafíos que tendría que afrontar ODESLA SERVICIOS para lograr prestar un determinado servicio, también sirvió para entender mejor al potencial cliente y comenzar a trabajar en esos posibles obstáculos que frenarían la concreción de una contratación. Observamos una disposición muy alta hacia la utilización de ciencia de datos, la visión positiva acerca del impacto de la utilización de los mismos en los negocios.

Por otro lado, tanto el sector financiero como el de seguros trabaja con información confidencial que pretenden resguardar de manera celosa. Las

empresas de este sector se muestran un poco reticentes a compartirla y es por eso que se ha decidido comenzar a prestar los servicios a empresas de retail, e-commerce, salud, industrial (para optimizar sus procesos internos) con ofertas que incluyen soluciones tales como motor de recomendación, detección de fraude, predicción de la demanda, optimización de precios, valor del ciclo de vida, etc. mientras que se trabaja en la construcción de prácticas seguras para prestar servicios a empresas que poseen políticas de seguridad de la información más restrictivas o, incluso, mientras que se gana reputación en el mercado.

Del análisis de la información obtenida por todos los medios antes mencionados, de las entrevistas y, a través del uso de herramientas tales como el “mapa de empatía” que busca ayudar a ponerse en la piel de cliente y crear una solución que realmente satisfaga sus necesidades, se ha podido arribar a los siguientes insights (*ver en la próxima página el mapa de empatía*):



Qué piensan y sienten?

- Que deben acelerar su proceso de transformación digital
- Amenaza de un ambiente tan dinámico e incierto
- Que hay proyectos en la organización que no ameritan adquirir nuevos empleados y/o que la situación necesita del análisis más integral de equipos especializados en el tema de ciencia de datos y, por ende, es mejor el outsourcing. (Proyectos puntuales)

Qué oyen?

- Que la ciencia de datos puede optimizar toda clase de procesos desde internos (de producción) hasta los referidos a la relación con el cliente, etc.
- Que los líderes necesitan ser formados en relación a las nuevas tecnologías
- Desarrolla/reinventa nuevos modelos de negocios

Qué ven?

- Que la forma de hacer negocios cambió
- Que la correcta utilización de los datos genera eficiencia y mayor rentabilidad,
- Un variado abanico de alternativas en lo que se refiere a aplicación de la ciencia de datos en los negocios.
- Que el ritmo de innovación se modificó notablemente.

- Que el cliente es cada vez más demandante y tiene cada vez mayor poder.

Mapa de Empatía

Qué dicen y hacen?

Qué dicen:

- El concepto de "transformación digital" es uno que ya entendieron y sobre el cual están trabajando en sus organizaciones
- Que la pandemia ha demostrado la necesidad de una TI más ágil y escalable para responder ante contingencias
- Que existen ciertas barreras a la transformación digital que aún son necesarias eliminar

Qué hacen:

- Tercerizan tareas relacionadas a ciencia de datos cuando determinada situación lo amerita.
- Desarrolla/reinventa nuevos modelos de negocios
- Utiliza la tecnología disponible como aliada para desarrollar sus procesos

Pain

- Hay proyectos trabados o ralentizados por falta de capacidad interna o sobrecarga de trabajo
- Incapacidad interna para sacar insights útiles y rentables de los datos disponibles
- Necesidad de seguridad en cuanto a los datos que se comparten con un tercero.
- Falta de información clara por parte de los proveedores a los que se tercerizaron determinados proyectos → estimaciones incorrectas y replanificaciones
- Determinadas barreras a la continuación de aplicación de ciencia de datos y/o transformación digital

Gain

- Poder obtener insights a partir de los datos disponibles con una mirada fresca y alternativa
- Tiempos de implementación acorde con requerido
- Insights y desarrollo de soluciones que permitan implementación de procesos que generen rentabilidad y dinamismo a la organización
- Optimización en el uso del capital humano

Universidad de

II. La propuesta del valor

Idea de Negocio

Bien sabido es que el trabajo en equipos interdisciplinarios es de las formas más eficaces de hacer frente a los desafíos que hoy se nos presentan; permiten intercambiar sapiencia, habilidades concretas y alcanzar soluciones superadoras. La complejidad de la realidad que nos rodea hace necesario el aporte de más de una rama del conocimiento para obtener resultados óptimos y eficaces. Son espacios donde la innovación y la creatividad son bien recibidas.

Son muchas las organizaciones que, actualmente, ya sea por falta de recursos internos (dinero, tiempo) o por falta de capacidad no pueden atender los desafíos que se le presentan con grupos de trabajo de las características antes mencionadas. Adicionalmente, no todas poseen un área interna específica relacionada a la ciencia de datos o, teniéndola, sucede que dado la falta del aporte de otros profesionales totalmente ajenos a dicha disciplina se pierden muchos insights que podrían ser sorprendentemente útiles y rentables para la organización.

ODESLA SERVICIOS nace para brindar solución a esta situación. La línea de negocios es pensada y planificada desde sus inicios para dar soluciones específicamente relacionadas a la ciencia de datos, a variados desafíos que el contexto presenta y para llevar a cada cliente una propuesta personalizada, integral y creativa a partir de una estructura flexible, interdisciplinaria y profesional. Nace también para ayudar a las organizaciones a abrirse paso a nuevas oportunidades que serán descubiertas a partir del análisis y correcto uso de los datos disponibles. Será un servicio que conjuga recursos que generen sinergias. Un servicio que asegura excelencia, calidad y compromiso.

En ODESLA SERVICIOS cada proyecto que una organización-cliente acerque será analizado detenidamente por especialistas para formar equipos de trabajo que sean acordes a la situación planteada. Dado que se trabajará con una estructura flexible y organizada por proyectos, se asegura tener siempre el equipo de trabajo con el mejor “fit” para cada necesidad.

ODESLA SERVICIOS forma parte de una organización que posee entre sus valores más importantes el de generar impacto social en cada trabajo que

realice, por ende, este enfoque siempre estará presente, buscando que no sólo sea una aspiración individual de la organización sino trabajando ese concepto en conjunto con los clientes, de manera de que las soluciones brindadas sean de largo plazo, integrales, morales y éticas, socialmente responsables.

Diferenciadores del servicio

ODESLA SERVICIOS se distingue de las ofertas en el mercado, principalmente por las siguientes razones:

I. Ofrece soluciones de punta a punta. Se compromete a trabajar con el cliente de manera cercana, colaborativa, teniendo una escucha activa que permita encontrar la solución que mejor aplique al problema/desafío planteado por la organización. En cuanto a la mejor solución, no sólo nos referimos a qué tan funcional sería la misma si no también qué tan rentable sería para el cliente; incluye un análisis de ROI. Una vez que se ha encontrado la solución y se la comienza a aplicar, también se dará soporte post-producción, de manera de acompañar al cliente en todo el proceso hasta que la implementación de las distintas soluciones sea 100% óptima. ODESLA SERVICIOS estará presente en todas las fases de interacción de un cliente con esa solución. La personalización de las soluciones brindadas para cada organización será uno de los sellos distintivos. ODESLA SERVICIOS sabe que el correcto procesamiento y manejo de datos es una de las actividades más importante para las organizaciones hoy en día para que logren resultados óptimos en contextos tan ágiles y demandantes.

II. Cercanía con el cliente – Relaciones sólidas. En ODESLA SERVICIOS se trabajará con la clara visión de no ser un mero vendedor transaccional sino más bien un socio cooperante. Un eslabón dentro de la cadena de valor que trabaja de manera colaborativa con sus clientes, que construye una relación con visión de largo plazo trayendo a cada cliente las mejores opciones del mercado para su negocio en particular, con continua innovación.

III. Grupos de trabajo Ad Hoc, interdisciplinarios, globales. ODESLA SERVICIOS no tendrá una estructura estática si no que será totalmente flexible y adaptable a los desafíos que cada organización-cliente presente. Porque contará no sólo con científicos de datos sino también con sociólogos, expertos

en educación, especialistas en marketing, especialistas en cuestiones legales es que la solución que brindará será integral, creativa, innovadora y personalizada.

Porque se trabajará con una plataforma colaborativa con personas especializadas no sólo de Argentina sino de otros lugares de Latinoamérica es que aspiramos a que las soluciones sean de vanguardia, capitalizando todo el conocimiento de cada uno de los colaboradores.

IV. Responsabilidad social / Impacto social como motor de los trabajos.

En ODESLA SERVICIOS existe el completo convencimiento de que cada trabajo que se realice, cada solución que se busque debe ser ética y moralmente ejecutable, todo el proceso de trabajo debe ser transparente y colaborativo. Se compromete a pensar todas las soluciones dentro del marco de “impacto social” de manera que cada resultado haya contemplado en la ecuación al prójimo, al medioambiente, a las comunidades. Desde este lugar se promueve el trabajo hacia una economía que sea inclusiva y sustentable.

V. Precios competitivos: al ser ODESLA SERVICIOS parte de una fundación y ser parte integral de la operatoria de la misma posee la ventaja de no ver sus rendimientos afectados por los impuestos por lo que se proyecta que los precios ofrecidos sean competitivos en el mercado, aunque sin promover una competencia desleal. En apartados posteriores se analizará las posibilidades de la realización de esta elección en cuanto a personería jurídica.

VI. El desafío de la inclusión: La solución de las organizaciones privadas se convierte en recursos para las organizaciones sin fines de lucro.

De las ganancias netas que surjan de la línea de servicios prestados por ODESLA SERVICIOS, el 100% será destinado a la “Fundación ODESLA” cuyo principal propósito es el de prestar servicios no rentados, relacionados a la ciencia de datos, a organizaciones sin fines de lucro, generando así impacto social a través de la colaboración en la mejora de sus procesos, en el descubrimiento de oportunidades y en la resolución de los desafíos sociales que intenten resolver.

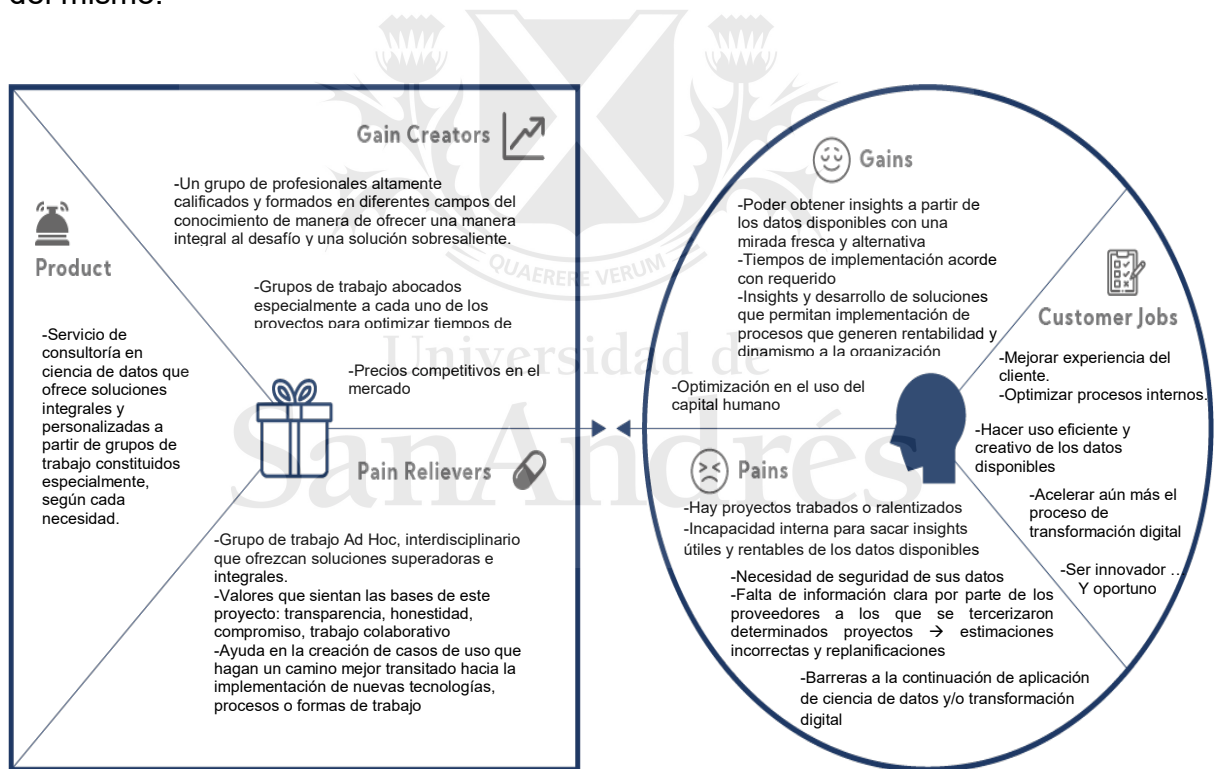
III. El product market fit

Propuesta de valor

El “value proposition canvas” es una herramienta que ayuda a conocer de una mejor manera quién es el cliente, sus hábitos y qué problemas reales tiene y los beneficios que consigue al consumir los productos o servicios ofertados. Ayuda a identificar de una mejor manera cuáles de las características del producto o servicio ofertado mejor resuelven el problema del cliente.

A partir de la investigación de mercado se ha logrado obtener la construcción de un product market fit que promete ser beneficioso para ambas partes.

A continuación, observamos los insights obtenidos a partir de la construcción del mismo:



Customer Jobs

Los clientes de ODESLA SERVICIOS son organizaciones que buscan poder mejorar sus procesos internos como así también la experiencia de sus clientes, de manera de poder brindar un producto o servicio que les permita mantenerse competitivos en el mercado. Son organizaciones que poseen bases de datos confiables sobre las cuales poder trabajar y a partir de las cuales obtener

información que les permita generar ideas y procesos creativos y eficientes que generen resultados rentables.

El cliente de ODESLA SERVICIOS es uno que reconoció el contexto incierto y dinámico en el que se desarrolla entendiendo que la innovación es un proceso que debe ser continuo y oportuno y por eso, trata de generar continuamente espacios que fomenten dicha práctica.

Estas organizaciones cliente son unas que se hallan transitando un proceso de transformación digital. No obstante, necesitan acelerarlo, necesitan continuar trabajando para profundizarlo y, especialmente en el caso de la ciencia de datos, reforzar los proyectos que las ayuden a obtener información, análisis y conclusiones que colaboren en la consecución y reinversión de sus modelos de negocios, de sus procesos, etc.

Dado que no tienen recursos ilimitados, realizan búsquedas de información y variedad de ofertas en el mercado de manera de poder asegurarse la validez y retorno de su inversión.

Pains

Son organizaciones que se hallan en un contexto muy dinámico y demandante que hace que exista sobrecarga de trabajo y, por lo tanto, ralentización de varios proyectos. Esto último se da también por falta de capacidad interna de la organización, ya sea que se hable del aspecto tecnológico o referido a su capital humano. Adicionalmente, frente a un contexto tan complejo, un mismo proyecto/desafío requiere el trabajo conjunto de muchas áreas o profesionales lo cual hace -muchas veces- más difícil la coordinación. Un tema no menor en este apartado es que la mayoría de las organizaciones poseen una gran preocupación por el resguardo de su información, sobre todo de los datos que compartirían con el proveedor de los servicios en ciencia de datos.

La misma vorágine provocada por el ambiente externo en conjunción con la falta de recursos internos hace también que las organizaciones clientes posean incapacidad para poder obtener a partir de los datos disponibles, nuevos insights, información que permita a las mismas llevar a cabo acciones que resulten en efectos positivos y rentables.

Por otra parte, hay organizaciones que ya han salido al mercado en busca de la tercerización de ciertos proyectos.

Pains Relievers

Los potenciales clientes encontrarán en ODESLA SERVICIOS a un grupo de trabajo que entre sus pilares fundamentales posee la transparencia, el trabajo colaborativo, la generación de impacto a través de cada acción que se realice y por eso es que podrán validar en el servicio ofrecido que la información es clara, completa, precisa, llevada a un lenguaje fácil de comprender para que, de esa manera, no sólo se logre internalizar lo que se está desarrollando si no también se logre apreciar el impacto que dicho trabajo tiene y los beneficios concretos que aporta.

El grupo de trabajo es Ad hoc e interdisciplinario, por ende, la solución incluye distintos puntos de vista y análisis desde distintas aristas. Así mismo, para aquellas organizaciones que se encuentren tratando de eliminar ciertas barreras o reticencias ante la continuación de su proceso de transformación, ODESLA SERVICIOS ofrecerá, mediante un trabajo conjunto, la construcción de casos de uso que muestren los beneficios de la aplicación de nuevas tecnologías o procesos de trabajos, para hacer del proceso uno más fluido.

La inversión de las organizaciones clientes realmente observarán retornos y beneficios.

Gains

Entre otros factores, como toda organización, los potenciales clientes de ODESLA SERVICIOS buscan constantemente la eficiente utilización de sus recursos y, adicionalmente, un retorno positivo de su inversión. Tanto al aumentar su plantilla de empleados como al invertir en nuevas tecnologías, los mencionados anteriormente son criterios que se contemplan en la decisión.

Las organizaciones cliente buscan y se benefician de obtener nuevos y útiles insights a partir de los datos que poseen disponibles, necesitan que el análisis de los mismos se realice con una mirada innovadora, fresca, interdisciplinaria; todas características que muchas veces no se encuentran dentro de la organización, por diferentes razones.

Frente a un contexto tan demandante, son clave los tiempos de implementación, la oportunidad en la utilización de los datos y las nuevas tecnologías.

Gains creators

La oferta de ODESLA SERVICIOS ofrece la generación de soluciones integrales y sobresalientes a partir del desarrollo de proyectos de trabajos de distinta índole con grupos de profesionales altamente calificados y formados en diferentes campos del conocimiento.

Los grupos de trabajo ad hoc estarán enfocados en los proyectos asignados de manera asegurar la optimización de los tiempos de implementación y seguimiento de la solución propuesta.

ODESLA SERVICIOS se posicionará en el mercado con precios competitivos y ofrecerá la posibilidad a las grandes organizaciones de flexibilizar y reducir sus costos a partir de la tercerización de tareas relacionadas a la ciencia de datos para que sean llevadas a cabo por especialistas en este campo del conocimiento.

Productos y/o servicios

El servicio ofrecido por ODESLA SERVICIOS será el de consultoría en ciencia de datos y Big Data. El servicio ofrecido propone el trabajo conjunto con las organizaciones cliente para ayudarlas a encontrar soluciones innovadoras u oportunidades no descubiertas hasta el momento a partir del uso efectivo y creativo de los datos y las tecnologías disponibles.

Proceso de construcción del MVP

Como MVPs del proyecto se proponen en este escrito los diferentes medios de contacto y comunicación que tendrá ODESLA SERVICIOS para con el cliente. Se desarrollará el prototipo de una landing page que permitirá el contacto con el cliente, una opción de newsletter para ser compartido vía email a los clientes, el perfil de LinkedIn y el de Instagram para compartir información y tener mayor alcance. Cada uno de los diseños desarrollados serán mostrados en detalle en el **Anexo III** de este trabajo.

Cada uno de estos canales será atendido por una especialista de marketing de la organización. Se medirá constantemente el tráfico de visitas en los diferentes canales y en base a los resultados obtenidos se irá perfeccionando las campañas de marketing lanzadas.

IV. El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria

Tamaño de la oportunidad-mercado objetivo

Cuando hablamos de servicios relacionados a la ciencia de datos, hablamos de una competencia abierta, que no tiene barreras territoriales y que provoca que empresas en cualquier parte del mundo puedan prestar servicios a otras, en su mismo territorio o país, o en cualquier otro. Por eso es que desde ODESLA SERVICIOS se ve a las empresas de todo el mundo como posibilidad para ofrecerles y prestarles el servicio (TAM).

No obstante, nos enfocaremos en este análisis de TAM, SAM y SOM en la oportunidad-mercado a nivel país.

En el país, el sector de la industria del software facturó en el año 2019 u\$s 3,078 millones, de las cuales u\$s 1,787 millones (alrededor del 50%) fueron por exportación de servicios³⁰. Del total facturado (\$3,078M), aproximadamente el 6% corresponde a “Otros servicios” que incluye las actividades de outsourcing, training, etc.³¹, lo cual representaría aproximadamente unos u\$s 185 millones de facturación tanto a nivel nacional como en cuanto a las exportaciones y alrededor de u\$s 93 millones sólo a nivel nacional si extrapolamos el mismo porcentaje arriba descrito (del 50%). No existen estadísticas concretas sobre exactamente cuánto factura anualmente, y en forma específica, el servicio de ciencia de datos en Argentina, pero considerando que de ese 6% sólo el 1% podría corresponder a servicios específicos de ciencia de datos, concluimos que el número facturado para 2019 representa aproximadamente u\$s 930,000 a nivel nacional y las expectativas de crecimiento para el sector son todas positivas y con tasas de crecimiento anual de alrededor del 20%. Cabe destacar que los cálculos aquí desarrollados se concentran en el mercado nacional.

³⁰ Comisión de estadísticas de CESSI - “Sector SSI / OPSSI - Coyuntura 2019 - 2020” - <https://www.cessi.org.ar/opssi-reportes-949/index.html>

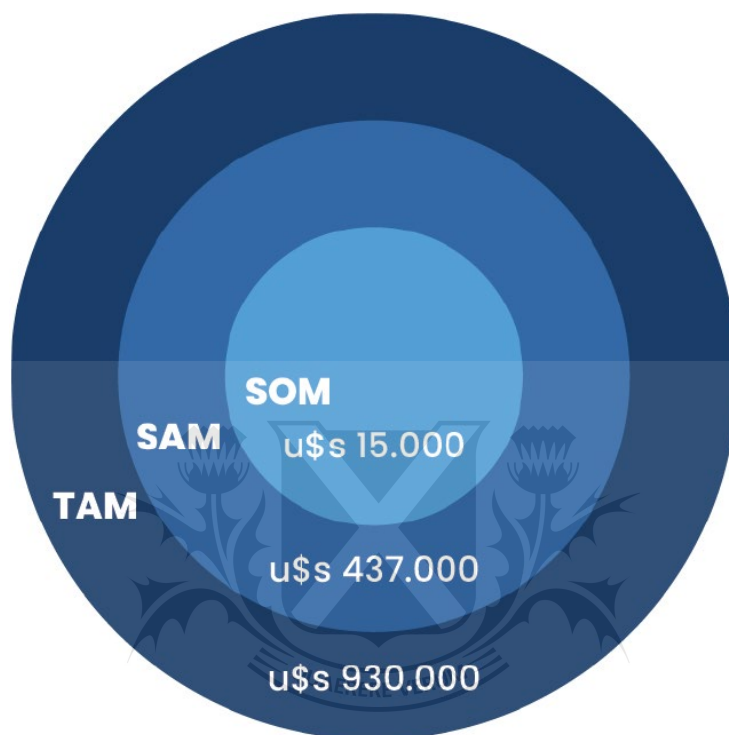
³¹ “Software and IT services sales revenue in Argentina from 2010 to 2019, by sector” - <https://www.statista.com/statistics/750073/software-it-services-sales-revenue-argentina/>

Del total de este mercado disponible actualmente, y del proyectado para los próximos años, teniendo en cuenta el modelo de negocios y el segmento target al cual se estima atender que se enfoca en grandes organizaciones en proceso de transformación digital, estimamos que el SAM podría rondar los u\$s 437,000 dólares anuales. Este monto se desprende de haber aplicado un porcentaje del 47% a los u\$s 930,000 calculados en el TAM. Estimamos este porcentaje haciendo uso de los números mostrados en la encuesta de “Transformación Digital en América Latina”³² que muestra datos específicos para Argentina. Para arribar a tal porcentaje se utilizó la siguiente lógica: la encuesta muestra que, de los respondientes en Argentina, hay un 56% que poseen más de 500 empleados -un 14% con más de 500 empleados y un 42% con más de 1000 empleados- (a estos, consideramos grandes empresas a los fines de nuestros cálculos). Si avanzamos en la información presentada en esta encuesta, en Argentina, el 83% de los respondientes afirmó que su compañía estaba atravesando un proceso de transformación digital. Si calculamos el 83% de este 56% (grandes empresas), obtenemos el 47% utilizado para calcular el SAM. Si bien el porcentaje de respuestas afirmativas para organizaciones en proceso de transformación podría ser incluso más alto que el 83% (mostrado en los resultados) para el segmento de empresas consideradas “grandes” en esta encuesta, no contamos con un desglose más detallado de cada una de las respuestas y hemos optado por ser conservadores. Por otro lado, no se han hecho ajustes al 56% de las grandes empresas dado que pertenecen todas a los sectores industriales que se pretende atender desde ODESLA SERVICIOS (consumo masivo, servicios financieros, consultoría, etc.)

Por último, se estima el mercado que se puede alcanzar en base a los recursos disponibles actualmente para ODESLA SERVICIOS y sus proyecciones en el corto plazo. Considerando que se planifica contar un grupo pequeño de empleados full-time y, sobre todo, considerando que la línea de negocios ODESLA SERVICIOS busca principalmente poder financiar los gastos generados por las actividades llevadas a cabo por la Fundación ODESLA, pronosticamos un market share de aproximadamente el 3,5% para el primer año,

³² “Transformación Digital en América Latina” – Encuesta 2019 - <http://glue.com.ar/encuesta/glue.pdf>

lo cual representa alrededor de u\$s 15,000 dólares anuales, estimando que serán posible realizar dos casos de uso. Las estimaciones de facturación para el segundo año rondan los u\$s 80,000 dólares anuales con 10 casos de uso desarrollados.



Nota: elaboración propia en base a análisis descrito en párrafos anteriores

Con la consolidación del negocio dentro del territorio argentino, ODESLA SERVICIOS pretende expandirse al extranjero con la exportación de sus servicios hacia el cuarto año de su operatoria. Esto significa que los números antes calculados no menos que se duplican en cuanto a oportunidad de negocio. Es decir, expandiendo el negocio al exterior, partimos de una estimación de alrededor de u\$s 1,850,000 millones de facturación anual para el TAM y alrededor de u\$s 870,000 dólares anuales para el SAM basándonos en los porcentajes obtenidos en la encuesta “Transformación Digital en América Latina”³³ que muestra datos muy parecidos en cuanto a porcentajes para América Latina.

³³ “Transformación Digital en América Latina” – Encuesta 2019 - <http://glue.com.ar/encuesta/glue.pdf>

Se estima que, para el quinto año del proyecto, la facturación anual del mismo sea de alrededor de u\$s 198,000 anuales.

Competencia

En cuanto a la competencia, hay una variada cantidad y tipo de competidores. En el mercado se pueden distinguir pequeñas empresas prestando servicios específicamente relacionados a la ciencia de datos, medianas empresas que diversifican su oferta entre las que se encuentra el servicio de ciencia de datos y también grandes empresas que poseen el servicio de ciencia de datos como uno de los servicios ofrecidos en alguna de sus líneas de negocio.

De manera de poder citar ejemplos de competidores identificados en el mercado, se procederá a la descripción de algunos de ellos. No obstante, es importante tener en cuenta que los servicios brindados por ODELSA CORP. surgen como una línea de negocios que pretende financiar actividades no rentadas de la Fundación ODELSA y, adicionalmente, que los mismos serán brindados desde una perspectiva base de "Impacto social" por lo que, si bien se encuentran compitiendo con respecto al core de la actividad, la propuesta de valor podría variar significativamente.

Algunos de los competidores identificados son:



Es una empresa con más de 13 años de presencia en la región prestando servicios de Ciencia de datos a organizaciones de la región Latinoamericana. Según sus propias palabras, poseen la *"visión de acercar a las empresas al concepto de información como el activo más relevante de este siglo."*³⁴ Es una empresa mediana, medido en base a la cantidad de empleados que posee.³⁵

En relación a sus recursos humanos, es una empresa que cuenta, según su descripción, con un talentoso e interdisciplinario equipo de profesionales tales

³⁴ Página oficial de Datalytics - <https://www.datalytics.com/nosotros/>

³⁵ Cantidad de empleados: de 51 a 200 según perfil de LinkedIn - <https://www.linkedin.com/company/datalytics/about/>

como: ingenieros informáticos, diseñadores, analistas de sistemas, economistas, administradores de empresas, actuarios y otros profesionales.

Es una compañía que posee oficinas en Argentina, Colombia y España.

Muchos de sus clientes son grandes empresas, con las que afirman formar alianzas estratégicas para brindar un mejor servicio.



Es una empresa con oficinas base en la provincia de Córdoba que brinda servicios y soluciones integrales de infraestructura y procesamiento de datos complejos a una variada cantidad de empresas, de distintas industrias. Presta sus servicios a través de aplicaciones de BI, IA, Data Science y Big Data. Es una empresa pequeña, medido en base a los empleados que posee (de 11 a 50 empleados).

Es una empresa joven, que aparenta tener una estructura interna bastante flexible y dinámica. Posee oficinas en Argentina y Perú y atiende a más de 50 clientes de distintas partes del mundo³⁶.



Es una empresa con base en San Francisco (California), oficina base, pero también con presencia (oficinas) en Argentina y México. Es una empresa mediana, medido por la cantidad de empleados que posee (de 51 a 200).

Desarrolla productos y soluciones que se relacionan con la ciencia de datos, inteligencia artificial. Opera a nivel mundial, prestando servicios para varias empresas en distintas industrias.

Uno de sus más conocidos desarrollos es la app de “big data” llamada “Human Dynamics” que ayuda a predecir tendencias de mercado y comportamientos del consumidor.

³⁶ Todo lo desarrollado en los párrafos anteriores ha sido recopilado del perfil en LinkedIn de la empresa: <https://www.linkedin.com/company/pi-data-strategy-&-consulting/> como así también de su página web: <https://piconsulting.com.ar/>

Poseen también un fuerte foco en el concepto de seguridad y resguardo de los datos por lo que utilizan tecnologías de Blockchain para transaccionar los datos con los que operan.

Han desarrollado 4 patentes y poseen un importante foco en el hecho de compartir información relacionada a la temática como así también en la creación de sólidos lazos con instituciones académicas líderes en el mundo para desarrollar conocimiento útil para la sociedad³⁷.



Es una empresa regional de Regional de Data & Analytics, con conocimientos en todas las tecnologías líderes y experiencia en distintas industrias y procesos de negocio. Brindan servicios de valor agregado como consultoría data-driven, inteligencia de negocios, modelos analíticos, gobierno del dato y generación de insights de negocio. Cuentan con oficinas en Argentina, Colombia y Chile³⁸. Es una empresa mediana, medido por la cantidad de empleados que posee³⁹.

Sus clientes son variados, muchos de ellos son grandes empresas y de industrias muy diversas.

CoreBi posee certificación ISO 9001 lo cual demuestra el interés de la compañía por brindar un servicio de calidad.



Es una organización que, según sus propias palabras, nació con la idea de *“ayudar a resolver los desafíos más complejos de las organizaciones, utilizando*

³⁷ Todo lo desarrollado en las párrafos anteriores ha sido recopilado del perfil en LinkedIn de la empresa: <https://www.linkedin.com/company/grandata/> como así también de su página web: <https://www.grandata.com/>

³⁸ Página oficial de GranData - <https://www.grandata.com/>

³⁹ Perfil de LinkedIn - <https://www.linkedin.com/company/corebi-latam/about/>

*el poder de la ciencia de datos.*⁴⁰ Es una empresa pequeña, medido en la cantidad de empleados que posee (de 11 a 50 empleados)⁴¹.

Es una empresa que así mismo está muy enfocada en trabajar para el Bien Social, en el trabajar con Impacto Social.⁴²

Es una empresa que posee como capital humano profesionales altamente calificados y de profesiones variadas tales como Marketing, Economía, Administración de Empresas, Filosofía, Comercialización, Sistemas de Información e Ingeniería, con sólidos conocimientos en ciencia de datos, aplicando Machine Learning e Inteligencia Artificial.⁴³

Es una empresa con oficinas en Argentina y Perú pero que presta servicios de consultoría de ciencia de datos y Big Data desde pymes a organizaciones multinacionales, de todo el mundo.

En cuanto a la participación de mercado de cada una de las compañías previamente mencionadas no es posible calcularlo dado que son todas de capital privado, con casi nula información accesible respecto al aspecto financiero. Adicionalmente, se debe agregar que, dado que no existen estados financieros de libre acceso respecto a estas compañías, no se puede saber cuánta de su facturación representa la exportación de sus servicios y cuánto representa ventas dentro del país lo cual complejiza un poco más la estimación de su participación del mercado.

Lo que sí se sabe fehacientemente es que son todas compañías prestando servicios en el país, para empresas en el país, pero también para el mundo entero y eso hace que su mercado sea amplio, internacional y con un sinnúmero de oportunidades frente al contexto que hoy en día se desarrollan los mercados.

El sector industrial en cuestión es uno con enorme potencial que presenta una considerable atomización en cuanto a las empresas ofreciendo servicios en el mismo dado que con una inversión que no requiere demasiado esfuerzo, una persona o un grupo de personas pueden comenzar a desarrollar tareas dentro

⁴⁰ Página oficial de RockingData - <https://www.rockingdata.com.ar/quienes-somos-2/>

⁴¹ Perfil de LinkedIn - <https://www.linkedin.com/company/rockingdata/about/>

⁴² Página oficial de RockingData - <https://www.rockingdata.com.ar/data-for-good-que-es/>

⁴³ Página oficial de RockingData - <https://www.rockingdata.com.ar/quienes-somos-2/>

del sector y aun así obtener considerable rentabilidad dado el continuo crecimiento del mismo⁴⁴. En el sector se puede observar la presencia de grandes firmas globales como Accenture, PwC, Globant, IBM, entre otras, que poseen como una de sus líneas de negocios la de ciencia de datos o servicios similares. Se observa también una gran cantidad de micro y pequeñas empresas y medianas empresas. Lo anteriormente expuesto se puede confirmar a partir de la última información disponible generada por el Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial (OEDE)⁴⁵ que muestra que existen alrededor de 5400 empresas en el sector, teniendo en cuenta la rama 72 “Actividades de Informática”. De estas 5400, alrededor del 75% son micro y pequeñas empresas, 19% medianas empresas y sólo el 6% grandes empresas.

Comparación entre el emprendimiento y la competencia

En términos generales, la diferenciación más grande entre ODESLA SERVICIOS y los competidores antes descritos es que estos últimos son todas organizaciones privadas for profit mientras que ODESLA SERVICIOS es una línea de negocios dentro de una fundación, a través de la cual, si bien se buscan rendimientos positivos en cada uno de los proyectos a realizar, no se busca la ganancia para el accionista sino más bien financiar proyectos para organizaciones sin fines de lucro y es por esto que cuidará celosamente la relación el cliente, cumplirá con las promesas expuestas y procurará generar una relación de largo plazo que le asegure a la fundación ingresos que le permita llevar a cabo sus fines. Se dedicarán las horas efectivamente necesarias para cada uno de los casos de uso.

Algunos de los competidores antes mencionados son reconocidos en el mercado en el área de la ciencia de datos. No obstante, desde ODESLA SERVICIOS se pretende competir desde los siguientes frentes:

a) **Precios competitivos:** sobre todo, debido a la estructura jurídica y legal de la organización, los precios podrían ser más bajos que los actualmente

⁴⁴ “Impacto de la inteligencia artificial en el emprendimiento” (2018) – Desarrollado por EVERIS en colaboración con ENDEAVOR – https://www.academia.edu/36931909/EL_IMPACTO_DE_LA_INTELIGENCIA_ARTIFICIAL_EN_EL_EMPRENDIMIENTO

⁴⁵ Estadísticas e indicadores nacionales - <http://www.trabajo.gob.ar/estadisticas/oede/estadisticasnacionales.asp>

ofrecidos en el mercado. Además, dado que se pronostica llevar a cabo una forma de trabajo híbrida y con un equipo de colaboradores fijos pequeños, los costos podrían ser lo suficientemente flexibles como para poder competir con una buena propuesta en precios, sin perder la calidad y la excelencia por la que proyecta distinguirse ODESLA SERVICIOS.

b) **Impacto social:** la visión no sólo de ODESLA SERVICIOS de hacer negocios con sentido, compromiso y teniendo en cuenta el impacto que se genera con el mismo sino también compartiendo el hecho de que lo recaudado se destinará a acciones que se relacionen con el fortalecimiento institucional de organizaciones sin fines de lucro y la optimización de sus procesos.

Así todo, es importante aclarar que el sector dentro del cual todos los competidores antes mencionados, y ODESLA SERVICIOS próximamente, desarrollan y desarrollarán sus actividades, es uno con mucho espacio para seguir realizando ofertas y obtener beneficios de las mismas, no sólo a nivel país si no también con la exportación de los servicios.

En la sección “Diferenciadores del servicio” se detallaron las características con las que ODESLA SERVICIOS proyecta competir en el mercado y prestar servicios a sus clientes. La integridad es parte de los valores de ODESLA SERVICIOS y por lo tanto cada una de esas características serán cumplidas, no sólo en palabras si no en cada acción que se lleve a cabo.

Una breve comparación sitúa a ODESLA SERVICIOS de la siguiente manera:

	Datalytics	Pi Consulting	GranData	CoreBi	Rocking Data	IBM / Accn./Globant	ODESLA Corp
Non for Profit	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓
Atención personalizada	✓	✓	?	?	✓	✗	✓
Focus Social Good	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓
Focus Data Science	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓

Análisis del contexto

ODESLA SERVICIOS nace como parte de una organización que tendrá base en Argentina, que en sus principios brindará servicios dentro del territorio argentino para empresas nacionales y multinacionales pero que también aspira, en el futuro próximo, a exportar sus servicios, comenzando por América Latina y América del Norte. ODESLA SERVICIOS hará uso de la posibilidad que hoy ofrece la tecnología de prestar servicios a un cliente en cualquier parte del mundo, con una gran calidad. No obstante, todo lo anteriormente dicho y, dado que la base de operaciones y los primeros años de servicios serán dentro del país, el siguiente análisis estará enfocado, principalmente, en Argentina.

Análisis PESTEL

i. Entorno político

La República Argentina es un país Federal constituido por 23 Provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires como jurisdicción número 24. La sede de ODESLA SERVICIOS estará en Capital Federal, por ende, se regirá por las leyes Nacionales, las provinciales de Buenos Aires y las de Capital Federal. Si hay planificación de extensión a otras provincias en el futuro hay que tener en cuenta que cada provincia posee jurisdicción sobre determinados temas y puede variar de provincia a provincia.

Argentina es liderada por el mismo partido político (diferentes presidentes) desde hace, más o menos, 20 años, a excepción del período “2016-2019”. Sin embargo, más allá de esta continuación de la línea de pensamiento político existe un componente bastante importante de incertidumbre e inestabilidad.

En relación al sector de la industria al cual ODESLA SERVICIOS pertenecerá, desde el 2004 se vienen generando ciertas leyes para fomentar todo lo relacionado a las empresas de tecnología (industria IT)⁴⁶. Si ODESLA SERVICIOS no fuera parte de una organización sin fines de lucro, podría tranquilamente aplicar para solicitar los beneficios de la “Ley del Conocimiento” pero como será una línea de negocio dentro de la Fundación

⁴⁶ Año 2004: sanción de la Ley de Software que estaría vigente hasta 2014. Año 2014: prórroga de dicha ley. Año 2020: sanción de la llamada “Ley del Conocimiento” para seguir fomentando las inversiones en la industria, a través de, sobre todo, beneficios fiscales

ODESLA, aplican las exenciones que son propias de una organización sin fines de lucro tales como IVA exento, Impuesto a las Ganancias exento, reducción de alícuota de impuesto a los créditos y débitos, exención de ingresos brutos. No obstante, es importante tener conocimiento de los beneficios existentes a partir de la Ley de Conocimiento por si el escenario cambiara en el futuro.

La presión tributaria en Argentina es muy elevada. Según los últimos estudios realizados, el país tiene una presión impositiva a la producción que representa el 106% de la ganancia neta de una empresa.⁴⁷ No obstante, para compañías de software, la “Ley de Conocimiento” ha traído varios alivios fiscales tales como⁴⁸:

- Estabilidad fiscal, entendido esto como el hecho de que los beneficiarios no podrán ver incrementada su carga tributaria total nacional determinada al momento de solicitar la adhesión al régimen, siendo aplicable dicho beneficio a todos los tributos nacionales, así como a derechos y aranceles de importación y exportación,

- Se suspenden las retenciones y percepciones que se les realizaba en concepto de impuesto al valor agregado y se dispone además una reducción de las contribuciones patronales,

- Se establece una alícuota reducida del impuesto a las ganancias equivalente al 15% por los ejercicios fiscales que se inicien con posterioridad a la fecha de inscripción como beneficiario,

- De los ingresos derivados de las actividades de la Ley de Conocimiento, se podrán deducir un crédito por los gravámenes análogos efectivamente pagados o retenidos en el exterior cuando se trate de ganancias de fuente argentina,

- Bono de crédito fiscal: este bono será equivalente al 70% de lo abonado en contribuciones patronales y podrá ser utilizado dentro del plazo de 24 meses para realizar la cancelación de cualquier tipo de obligación fiscal, que no deberá ser previa a la incorporación del beneficiario dentro del régimen,

⁴⁷ “Presión impositiva: qué puesto ocupa Argentina en el ranking mundial” – Infobae (20-02-2020) <https://www.iprofesional.com/impuestos/309659-argentina-en-el-ranking-mundial-de-presion-impositiva> y <https://datadriven.com.ar/2019/12/presion-impositiva-sobre-pymes-industriales/>

⁴⁸ Ley 25570 – “Régimen de promoción de la economía del conocimiento” – Infoleg <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/340000-344999/343520/norma.htm>.

- Incentivo adicional: este incentivo está relacionado con el hecho de que el bono será incrementado a un 80% cuando se incorporen nuevos empleados que sean: mujeres, personas travestis, transexuales y transgénero, hayan o no rectificado sus datos registrales de conformidad con lo establecido en la ley 26.743, profesionales con estudios de posgrado en materia de ingeniería, ciencias exactas o naturales, personas con discapacidad, personas residentes de “zonas desfavorables y/o provincias de menor desarrollo relativo, personas que, previo a su contratación, hubieran sido beneficiarias de planes sociales, entre otros grupos de interés a ser incorporados a criterio de la autoridad de aplicación, siempre que se supere la cantidad del personal en relación de dependencia oportunamente declarada.

ii. Entorno económico

Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$450 billones. Sin embargo, la volatilidad histórica del crecimiento económico y la acumulación de obstáculos institucionales han impedido el desarrollo del país. La pandemia de COVID-19 y el aislamiento social como forma de combatirlo, agravaron la situación. Durante el segundo trimestre de 2020 el país sufrió una caída trimestral del PBI del 16.2%, la mayor retracción de su historia.⁴⁹ Desde 1950, Argentina ha pasado 33% del tiempo en recesión —el segundo porcentaje más elevado en el mundo, detrás de la República Democrática del Congo, según el Banco Mundial—⁵⁰

La inflación del país es de doble dígito desde hace ya varios años. Durante los períodos 2018 y 2019 estuvo alrededor del 50%, viéndose aminorada durante el período 2020 con una inflación anual del 36%.⁵¹ Cabe aclarar que el hecho de que este porcentaje no haya sido mayor durante este último período se debe, en gran parte, a la recesión de la actividad económica (y casi paralización por algunos meses) mientras se intentaba gestionar el caos causado por la pandemia y, por otro lado, al congelamiento de tarifas de varios servicios. Así todo, “Argentina terminó con la segunda inflación más alta de

⁴⁹ “Argentina: panorama general” – Banco Mundial - <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

⁵⁰ “Argentina: Política y Economía” – Banco Santander - [Informe Santander](#)

⁵¹ IPC de Argentina – “IPC Argentina Mayo 2021” - (datosmacro.com) - [IPC de Argentina](#)

América Latina y entre las más elevadas del mundo en 2020, después de Venezuela”⁵². Adicionalmente, cabe destacar que los pronósticos de inflación para el 2021, por parte de consultoras privadas, es de cerca del 50%. Así mismo, según pronósticos de la OCDE, está previsto que el PIB de Argentina crezca un 3,7% en 2021.⁵³

Dado que ODESLA SERVICIOS también planifica exportar sus servicios en el futuro próximo como así también obtener algunos de sus insumos por parte de empresas del exterior, los cuales se tasarán en moneda extranjera, es importante dedicarle algunas líneas al análisis del dólar oficial del país. Así mismo, si bien se planifica abonar los salarios de los profesionales con moneda argentina sí es cierto que los valores de referencia para muchas de las profesiones, son en dólares. Dicho esto, el dólar oficial -en términos reales, se encuentra entre los niveles más altos desde 2007⁵⁴, lo cual genera que Argentina sea un país “barato” desde el cual exportar servicios. Sin embargo, es importante considerar el hecho de que existe una brecha cambiaria - diferencia entre el dólar oficial y los dólares paralelos- bastante significativa, que es negativa tanto para las exportaciones como para el sistema productivo. Es negativa dado que detrás de esta diferencia está implícita la expectativa de una alta devaluación de la moneda, lo cual no hace más que sumar incertidumbre e inestabilidad. No obstante, es un tema que el Gobierno sigue muy de cerca y un área en el cual intervienen para que la cotización de la moneda no escape por fuera de las bandas dentro de las que se mueve y así entonces, poder generar un contexto un poco más estable.

iii. Entorno socio cultural

Argentina es un país con un extenso territorio en donde habitan casi 45 millones de personas. Dado la enorme extensión territorial, existen también algunas diferencias de región a región. Pero, básicamente, hablando de aspectos generales es importante destacar que el país se encuentra en la etapa poblacional denominada “bono demográfico” lo cual significa que hay proporcionalmente más personas en edad activa que en edades dependientes

⁵² “La inflación de la Argentina en 2020 fue la segunda más alta de América latina” – Infobae (07-01-2021) [Infobae Noticia](#)

⁵³ “Panorama económico de Argentina” – OECD - [OECD Informe](#).

⁵⁴ “Alberto Fernández: “Tendremos un dólar competitivo para producir y exportar” – Chequeado.com - [Informe](#)

(niños/as y adultos mayores), que la mayoría de la población es relativamente joven y apta para trabajar y, dadas las características demográficas actuales, se prevé que esta situación termine entre 2035 y 2040.⁵⁵ Sin embargo, es importante destacar que según los últimos informes de INDEC -*Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina*-, más del 40% de la población está bajo la línea de pobreza⁵⁶ lo cual podría complejizar bastante la situación social en el país y el acceso a las mismas posibilidades por parte de todos los ciudadanos.

Argentina es un país muy rico en aspectos culturales y muy diverso. Es un país multiétnico y su población se caracteriza por liderar el ranking de países latinoamericanos con mejor nivel de inglés.

Argentina también se destaca por la calidad de sus profesionales dado la oferta disponible de Educación Superior pública que hace accesible a muchas más personas la posibilidad de formarse en diversos campos del conocimiento y, de hecho, la Universidad Nacional de Buenos Aires anunció el lanzamiento de la licenciatura en Ciencias de Datos (LCD) para el año 2021. Además, existe una posibilidad muy grande de crear polos en relación a la actividad. De hecho, actualmente alrededor de las universidades de tecnología distribuidas en más de 20 ciudades del país, ya se han conformado miles de empresas IT formando así diversos polos, clústeres y entidades regionales con presencia en todo el territorio.

Más directamente relacionado a la ciencia de datos, es muy importante destacar que Argentina lidera la región LATAM, pero también aparece en cerca del top del ranking mundial en relación a las habilidades tecnológicas en Ciencia de Datos y en habilidades IT, según el “Global Skill Index 2020” realizado por Coursera⁵⁷. Argentina se encuentra en el puesto 22 de un total de 60 países, en el sector de países competitivos en cuanto a conocimientos en Ciencia de Datos, con una sólida formación tanto en matemática como en computación. Según los datos allí vertidos, se describe a Argentina como un ecosistema tecnológico vibrante, uno de los tres países latinoamericanos

⁵⁵ “Argentina está desperdiciando su bono demográfico”- El ciudadano (2019) - [El ciudadano web - Informe](#)

⁵⁶ EPH: Incidencia de la Pobreza y de la Indigencia – INDEC – (Marzo 2021)
<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>

⁵⁷ “Global Skills Index” – Coursera (2020) - [Global Skills Index](#)

integrantes del G20 y un país que está promoviendo la inversión en fondos de capital de riesgo y la creación de starts-up.

iv. Entorno tecnológico

En base al último informe de “Networked Readiness Index (NRI)”, preparado por el Foro Económico Mundial y que mide la capacidad de los países para aprovechar las oportunidades que ofrecen las TIC, Argentina está en el puesto 60 sobre un total de 134 países. Esto significa un buen comienzo para el país, pero muestra también los desafíos que aún se nos presenta. Uruguay, nuestro país vecino, se encuentra en el puesto 47.⁵⁸ Los principales desafíos tiene que ver con la falta de desarrollo de marcos regulatorios y seguridad jurídica para fomentar las inversiones de largo plazo que se relacionan con infraestructura, velocidad de ancho de banda de internet, inversiones en tecnologías emergentes -como, por ejemplo, quinta generación de tecnologías de telefonía móvil-, la inversión en softwares, y cuestiones relacionadas a la ciberseguridad, entre otros.

Por otro lado, según el “Global Skill Index 2020” realizado por Coursera, Argentina quedó rankeada en el puesto 41 sobre 60 países, siendo categorizado como “país emergente” en relación a las habilidades tecnológicas que incluyeron conocimientos en C, inteligencia artificial, Javascript, desarrollo web, experiencia del usuario, redes neuronales artificiales, computación en la nube, Internet de las cosas y programación de interfaces.⁵⁹

v. Entorno ecológico

La Argentina suscribió a la “Agenda 2030” que incluye los Objetivos para el Desarrollo Sostenible y que varios de ellos se relacionan al cuidado del medio ambiente. Así mismo, en Argentina existe la “Ley General de Ambiente”, Nro 25.675, que “establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sostenible en Argentina. Asimismo, establece un marco general sobre información y participación en

⁵⁸ “The network readiness Index” – Portulans Institute (2020) - https://networkreadinessindex.org/wp-content/uploads/2020/11/NRI-2020-V8_28-11-2020.pdf

⁵⁹ “Global Skills Index” – Coursera (2020) - [Global Skills Index](https://www.coursera.org/skills-index/)

asuntos ambientales, la responsabilidad por daño ambiental y la educación ambiental.”⁶⁰

En términos generales, en el país existe una conciencia mucho mayor, tanto en individuos como en las organizaciones, con respecto al cuidado del medioambiente y al desarrollo económico de manera responsable.

ODESLA SERVICIOS surge como parte de un proyecto más grande que tiene como uno de sus principales valores el de “*Hacer con Impacto Social*” por lo que las cuestiones que se relacionan con aspectos ecológicos, de inclusión, de respeto por el prójimo y el medioambiente es algo transversal a cualquier actividad que se desarrolle en la organización.

vi. Entorno legal

En relación a este aspecto, son varias las leyes que aplican a la actividad desarrollada por ODESLA SERVICIOS y a las cuales es menester atender.

Primeramente, la que hace a su estructura legal que es la de Fundación, Ley N° 19.836, “Fundaciones - Régimen para su desenvolvimiento y control.” Pero también se ve afectada por leyes tales como la 25.855 (Ley de Voluntariado Social), sobre todo en lo que hace a trabajo de la Fundación y la Ley 25.246 de Prevención de Lavado de Dinero.

Adicionalmente, una de las leyes más importantes a ser tenidas en cuenta es la de “*Protección de datos personales*” que tiene por objeto la protección integral de los datos personales asentados en archivos, registros, bancos de datos, u otros medios técnicos de tratamiento de datos, sean éstos públicos, o privados destinados a dar informes, para garantizar el derecho al honor y a la intimidad de las personas, así como también el acceso a la información que sobre las mismas se registre, de conformidad a lo establecido en el artículo 43, párrafo tercero de la Constitución Nacional.⁶¹ Esta ley se alinea con el modelo de información legislativa europeo para la protección de la privacidad de datos, y Argentina fue el primer país en Latinoamérica en lograr una calificación de “idoneidad” para las transferencias de datos de la Unión Europea.⁶²

⁶⁰ Ley General del Ambiente (25.675) - [https://observatoriop10.cepal.org/es/instrumentos/ley-general-ambiente-no-25675#:~:text=del%20Ambiente%20\(No.-,25.675\),del%20desarrollo%20sostenible%20en%20Argentina.](https://observatoriop10.cepal.org/es/instrumentos/ley-general-ambiente-no-25675#:~:text=del%20Ambiente%20(No.-,25.675),del%20desarrollo%20sostenible%20en%20Argentina.)

⁶¹ “Ley de Protección de datos personales” (Ley 25.326) - https://www.oas.org/juridico/pdfs/arg_ley25326.pdf

⁶² “*Protección de datos: la Comisión reconoce que Argentina ofrece una protección adecuada de los datos personales*” – Comunicado de prensa (2003) – Comisión Europea - https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/IP_03_932

Es importante también tener presente que, en Argentina, en el marco de la pandemia causada por el COVID-19, el gobierno estableció un *Decreto de Necesidad y Urgencia, con N°690/20* en donde determinó que los Servicios de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) serán considerados servicios públicos esenciales y estratégicos en competencia. Esta disposición alcanza a la telefonía fija y móvil, a Internet y la TV paga.⁶³ Esto generó un importante descontento en el sector dado que lo consideran una intervención innecesaria en la industria, que garantiza que todos tengan acceso a estas tecnologías y que, por el contrario, genera mucha incertidumbre y desincentiva cualquier tipo de inversión en el sector⁶⁴, lo cual sería significativamente perjudicial para todo lo que es infraestructura en Argentina y podría causar inconvenientes en la prestación de servicios como los que desarrollará ODESLA SERVICIOS.

Por último, y no menor, son las leyes de empleo y de salud y seguridad social que también repercutirán la operatoria de la organización.

Concluyendo con este análisis se puede observar que existen una serie de oportunidades que permitirá el buen desarrollo de la actividad de la organización dentro del país y, así mismo, en la exportación de sus servicios. No obstante, existen también amenazas. Es importante tener presente que el “hacer negocios” en Argentina es aún un tema que requiere mucho trabajo conjunto y que existen ciertas formalidades del carácter legal-jurídico y/o fiscal que podrían llevar un poco más de tiempo. Sin embargo, a través de este análisis, se ha logrado identificarlas y se trabajará en llevar a cabo acciones pertinentes para contrarrestar su fuerza.

En unas líneas más adelante se podrá observar la exposición de las oportunidades y amenazas del contexto como así también las fortalezas y debilidades de la organización en sí mediante la utilización de la herramienta FODA.

⁶³ Argentina Digital – DNU 690/20 -Boletín oficial - <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/233932/20200822>

⁶⁴ La Industria de las tecnologías de la información frente al DNU 690/20 - <https://asiet.lat/actualidad/noticias/la-industria-de-las-tecnologias-de-la-informacion-frente-al-dnu-690-20/>

Análisis de la industria

Situación actual y perspectivas futuras del sector

Para desarrollar este punto se hará un uso exhaustivo del último informe presentado por ARGENCON: *“Argenconomic 2020 – Estudios económicos sobre la Industria del Conocimiento”*⁶⁵ el cual presenta información actualizada, completa y clara.

El Sector de Software y Servicios Informáticos en Argentina es uno compuesto por más de 5000 empresas, en su gran mayoría (aproximadamente un 75%) micro y pequeñas empresas, según información publicada por el Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial (OEDE)⁶⁶ y a eso se le adiciona el trabajo freelance de una variada cantidad de profesionales en el campo de ciencia. Es un sector de mucho dinamismo y con mucho potencial para el crecimiento y desarrollo. Forma parte de lo que se denomina la “Industria del Conocimiento” que proyecta durante el año 2021 incrementar un 15% la cantidad de puestos de trabajo y a alcanzar US\$ 10.000 millones de exportaciones hacia el 2030 para la Argentina. Así mismo, es importante destacar los pronósticos para el sector a nivel mundial dado que el mismo es un *“espacio de competencia abierta, donde coexisten las ofertas de empresas radicadas en todo el mundo. Es un ecosistema esencialmente globalizado”*⁶⁷. Según uno de los últimos informes de International Data Corporation (IDC) sobre inversión en Inteligencia Artificial a nivel mundial (año 2020), se pronostica que en los próximos 4 años el gasto en Inteligencia Artificial duplique al del año 2020 que fue de alrededor de \$50.1 miles de millones (dólares), llegando a alcanzar los \$110 miles de millones (dólares) en 2024. Se espera que la tasa de crecimiento anual compuesto entre 2019-2024 sea de 20.1%⁶⁸.

⁶⁵ *“Argenconomic 2020 – Estudios económicos sobre la Industria del Conocimiento”* (ARGENCON, 2020) - https://www.argencon.org/wp-content/uploads/2020/12/informe_1-2020-v5_2-diciembre-final.pdf

⁶⁶ Estadísticas e indicadores nacionales - <http://www.trabajo.gob.ar/estadisticas/oede/estadisticasnacionales.asp>

⁶⁷ *“Argenconomic 2020 – Estudios económicos sobre la Industria del Conocimiento (2020)”* – Página 13 - (ARGENCON 2020) - https://www.argencon.org/wp-content/uploads/2020/12/informe_1-2020-v5_2-diciembre-final.pdf

⁶⁸ *“Worldwide Spending on Artificial Intelligence Is Expected to Double in Four Years, Reaching \$110 Billion in 2024, According to New IDC Spending Guide”* – IDC – Agosto 2020 - <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS46794720>

Específicamente para Argentina, el sector de la industria del software facturó en el año 2019 u\$s 3,078 millones, de las cuales u\$s 1,787 millones fueron por exportación de servicios⁶⁹. Del total facturado, aproximadamente el 6% corresponde a “Otros servicios” que incluye las actividades de outsourcing, training, etc.⁷⁰

Es un sector que se caracteriza por un proceso de “desmaterialización”, impulsado aún más por la situación de pandemia causada por el COVID-19, que hace que la movilidad de las empresas en el mismo sea muy alta, pudiendo radicarse en una u otra sede con barreras de entrada y salida relativamente bajas. Esta característica posibilita una alta elasticidad para reaccionar ante estímulos promocionales que generan los distintos países.⁷¹ Adicionalmente, en términos generales, es un sector que se caracteriza por desarrollar actividades intensivas en trabajo calificado, pero con bajos requerimientos de capital.

Argentina califica muy bien en el segmento de medio valor agregado⁷².

Las perspectivas para el sector tanto a nivel país como a nivel mundial son positivas y alentadoras. De un estudio realizado por Accenture⁷³ surge que el 92% de los ejecutivos afirman que sus organizaciones están innovando con importante urgencia y un foco en la acción durante este año 2021. Así mismo el

⁶⁹ Comisión de estadísticas de CESSI - “Sector SSI / OPSSI - Coyuntura 2019 - 2020” - <https://www.cessi.org.ar/opssi-reportes-949/index.html>

⁷⁰ “Software and IT services sales revenue in Argentina from 2010 to 2019, by sector” - <https://www.statista.com/statistics/750073/software-it-services-sales-revenue-argentina/>

⁷¹ “Argenconomic 2020 – Estudios económicos sobre la Industria del Conocimiento (2020)” – Página 13 – ARGENCON (2020) https://www.argencon.org/wp-content/uploads/2020/12/informe_1-2020-v5_2-diciembre-final.pdf

⁷² “Según el agregado de valor de cada perfil de trabajo, las industrias del conocimiento pueden describirse en tres niveles: alto, medio y bajo valor. En general, Argentina califica muy bien en el segmento de medio valor, siendo un centro de interés global para las actividades de off-shoring y desarrollos informáticos. En ambas actividades los centros argentinos destacan por una particular capacidad para operar funciones complejas que requieren juicio crítico – “judgement”–, que son mucho más exigentes que la operación repetitiva de secuencias sencillas.

Para este segmento de la economía del conocimiento, Argentina provee una muy competitiva combinación de disponibilidad de talento y costo, que aplica bien para la atención de la demanda de países compatibles con nuestro huso horario y valores culturales –Europa Occidental y América del Norte–.

Las industrias del conocimiento representan hoy en Argentina el 8% de las exportaciones nacionales, y ocupan el tercer lugar en el ranking de sectores, solo superadas por la exportación de los complejos oleaginoso y cerealero. “Según el agregado de valor de cada perfil de trabajo, las industrias del conocimiento pueden describirse en tres niveles: alto, medio y bajo valor. En general, Argentina califica muy bien en el segmento de medio valor, siendo un centro de interés global para las actividades de off-shoring y desarrollos informáticos. En ambas actividades los centros argentinos destacan por una particular capacidad para operar funciones complejas que requieren juicio crítico –“judgement”–, que son mucho más exigentes que la operación repetitiva de secuencias sencillas.

Para este segmento de la economía del conocimiento, Argentina provee una muy competitiva combinación de disponibilidad de talento y costo, que aplica bien para la atención de la demanda de países compatibles con nuestro huso horario y valores culturales –Europa Occidental y América del Norte–.

Las industrias del conocimiento representan hoy en Argentina el 8% de las exportaciones nacionales, y ocupan el tercer lugar en el ranking de sectores, solo superadas por la exportación de los complejos oleaginoso y cerealero. “Argenconomic 2020 – Estudios económicos sobre la Industria del Conocimiento (2020)” – Páginas 23-26 - https://www.argencon.org/wp-content/uploads/2020/12/informe_1-2020-v5_2-diciembre-final.pdf

⁷³ Technology Visoin 2021 – “Leaders Wanted” Masters of change at a Moment of Truth - <https://www.accenture.com/us-en/insights/technology/acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-3/Accenture-Tech-Vision-2021-Full-Report.pdf>

89% de los ejecutivos cree que la habilidad de sus organizaciones para generar valor dependerá principalmente de las limitaciones y oportunidades que surjan a partir de su estructura tecnológica.

Las predicciones, desde cualquier fuente que se las analice, son positivas y hablan de mayores inversiones en Data Science, Machine Learning y demás tecnologías que ayuden a las empresas a volverse más competitivas, de la aceleración de la transformación digital y de la necesidad de las empresas de obtener y analizar datos que les permitan alcanzar información oportuna y efectiva para la toma de decisiones en un ambiente cada vez más complejo⁷⁴.

Dónde opera ODESLA SERVICIOS dentro de la cadena de valor de la industria

Basados en un análisis de la cadena de valor de la industria del Software realizados por economistas, especialistas en sectores productivos y un informe realizado el Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas se han logrado obtener la siguiente información:

Las principales ramas del sector de la industria del Software en Argentina son el **desarrollo de productos de software** (productos para gestión empresarial, herramientas de seguridad y videojuegos) y la **provisión de servicios informáticos** (consultoría informática, servicios de soporte, implementación de aplicativos, desarrollo de software a medida del cliente)⁷⁵.

Los **servicios informáticos**, abarcan una amplia gama de actividades que van desde el testeo, implementación, y mantenimiento de software, el diseño y desarrollo de soluciones a medida y la capacitación, entre otros.

La cadena de valor de la industria del software básicamente está conformada por cuatro etapas⁷⁶:

⁷⁴ Alex Woodie - 2021 Predictions: Data Science - <https://www.datanami.com/2020/12/23/2021-predictions-data-science/>

⁷⁵ Ariel Melamud, Ignacio Bruera, Josefina Grosso y Ricardo Rozember (2016) – “La Cadena de Valor del Software y Servicios Informáticos - Especialización productiva y las prácticas de outsourcing y offshoring” (2016) - Boletín Informativo Techint 351 - <http://www.unsam.edu.ar/escuelas/politica/ideas/documentos/Sectores%20Productivos/Cadena%20de%20valor%20del%20software.pdf>

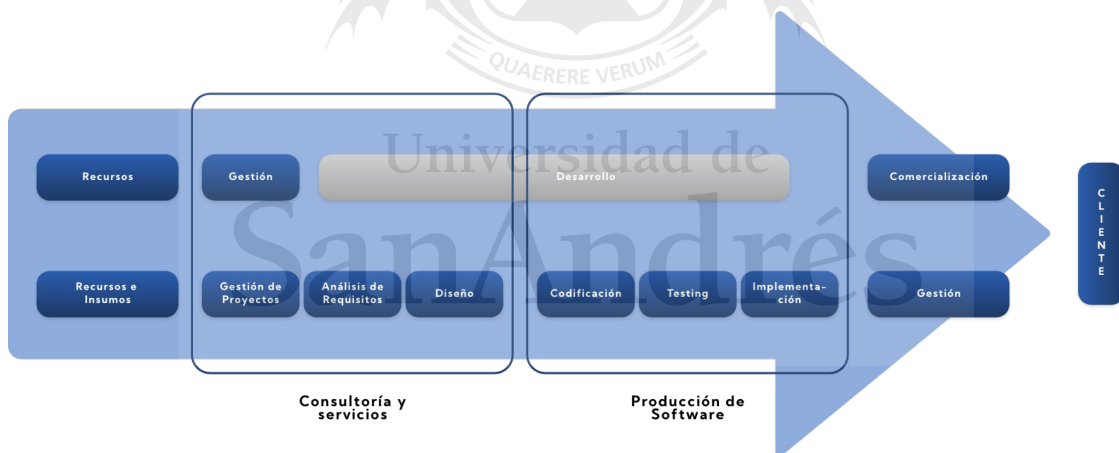
⁷⁶ Jorge Pascual Arce - “El mercado del software en Argentina” (2020) - Estudio de mercado - https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mdiw/odyy/~edisp/doc2020862191.pdf?utm_source=RSS=ICEX.es=15-10-2020=Estudio%20de%20mercado.%20El%20mercado%20del%20software%20en%20Argentina%202020

1. **Recursos:** se consideran elementos base necesarios para la construcción de un paquete de software. Incluyendo elementos de hardware, servidores, recursos electrónicos, infraestructura para comunicaciones y librerías o conjuntos de librerías (conocidas como frameworks).

2. **Gestión:** en este punto se definen y administran los proyectos de manera individual, con su correspondiente gestión de alcance, riesgo, calidad y las posibles adquisiciones que haya que realizar con el fin de satisfacer las necesidades establecidas.

3. **Desarrollo:** es el más complejo y analiza los requisitos, el diseño, gestiona la codificación y el proceso de testeo. Por último, implementa la solución completa con su respectivo soporte, analizando el impacto y capacitando a los usuarios. Este eslabón suele estar dividido entre diferentes empresas especializadas en cada una de las fases.

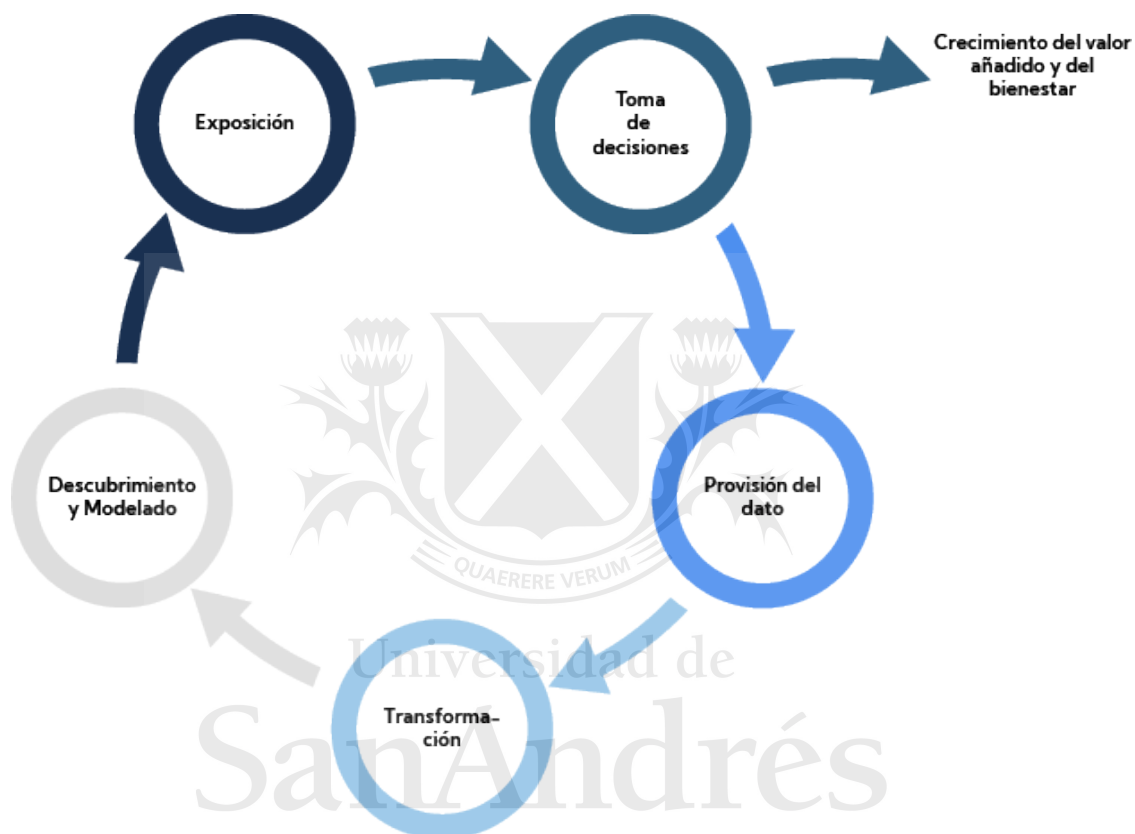
4. **Comercialización:** el modo de comercialización definirá en mayor o menor medida, a cada uno de los participantes descritos en la cadena de valor



En la cadena de valor antes descrita situamos a ODESLA SERVICIOS como parte de las etapas de **gestión y desarrollo** dentro de las actividades de consultoría y servicios, específicamente los relacionados a la ciencia de datos, que incluye todas las tareas que van desde la conceptualización del requerimiento hasta el desarrollo de la solución a medida para el cliente ya sea haciendo uso de tecnologías ya utilizadas por el cliente u ofreciendo un abanico de posibilidades nuevas. ODESLA SERVICIOS trabajará con bases de datos ya disponibles para los clientes a los cuales les preste servicios y sobre ellas

elaborará soluciones personalizadas junto a un grupo de profesionales idóneos que aportarán un alto valor agregado.

Existe también el concepto de “cadena de valor del dato” que, según un análisis realizado por Alberto Turégano - asesor de arquitecturas business intelligence & big data⁷⁷ - contiene las siguientes etapas:



En este análisis, ODESLA SERVICIOS aporta valor a la cadena, principalmente en las **etapas de transformación y de descubrimiento y modelado**. Es en estas etapas que los profesionales que formarán parte de ODESLA SERVICIOS buscarán generar nuevos insights, soluciones y descubrimientos de oportunidades a partir de un análisis interdisciplinario que permitirá a las organizaciones una mejora en su proceso de toma de decisiones

⁷⁷ Emilio Ontiveros (dir.), Verónica López Sabater (coord.) – “Economía de los Datos - Riqueza 4.0” (2017). Recuperado de: https://www.fundaciontelefonica.com/cultura-digital/publicaciones/624/?_ga=2.23978047.424666159.1618783494-1355749984.1618783494#close

que irremediablemente impactará en el crecimiento del valor añadido por ellas y del bienestar.

Las 5 fuerzas de Porter

I. Nuevos entrantes – Amenaza de nuevos entrantes

El sector de la industria del software es uno completamente dinámico y que se encuentra en pleno auge de crecimiento. Hace ya varios años que su crecimiento es constante y aún, en época de pandemia cuando muchas actividades económicas se vieron casi paralizadas, este sector siguió operando y creciendo. Específicamente hablando de la especialidad en Ciencia de Datos, dentro de esta industria, según el informe realizado por IBM, “The Quant Crunch” en 2017, pronosticaba que los roles que más crecimiento tendrían para el 2020 serían los de Data Scientist y analistas con experiencia, con una proyección de pico de demanda del 28% para ese mismo año⁷⁸. Sin duda, estos pronósticos se confirmaron al haberse acelerado todos los procesos dentro de las organizaciones que tienen que ver con la transformación digital y el uso de los datos.

Dado que es un sector significativamente atractivo y que no requiere de enormes inversiones iniciales para comenzar, es muy común observar un importante dinamismo tanto en el ingreso de nuevos participantes a la industria como en la rotación dentro del mismo ya que las barreras de entrada son relativamente bajas. Para comenzar a operar en el sector basta con tener el capital humano relacionado a los campos de conocimiento pertinente y contar con una suma inicial de dinero para invertir en capital de trabajo, principalmente hardware.

Es importante tener en cuenta que, si bien existe una importante demanda para estos servicios, también existe una variada oferta en el mercado por lo que se debe tener presente el trabajar en la lealtad de los clientes ante la entrada de nuevos jugadores a la industria.

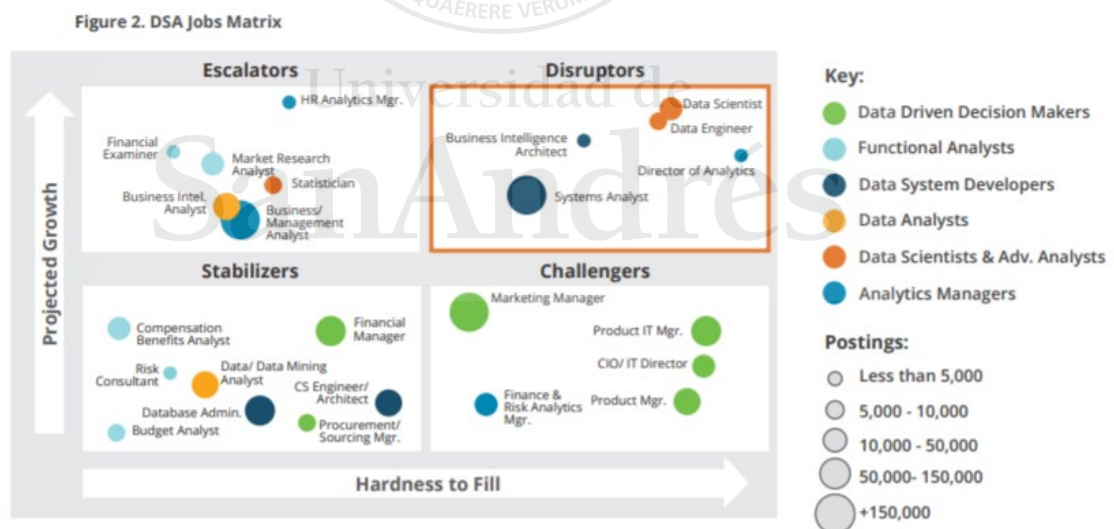
⁷⁸ IBM - “The Quant Crunch” (2017) - <https://www.ibm.com/downloads/cas/3RL3VXGA>

Se pronostica que el comportamiento referido a esta fuerza en la industria será el mismo por los próximos años dado el contexto que afronta el mundo de los negocios.

Podríamos resumir que la fuerza de esta variable es media dado que, si bien existe una creciente demanda en el mercado, es cierto también que la entrada de nuevos competidores al sector exige un trabajo constante de fidelización de cliente que ODESLA SERVICIOS no debe perder de vista.

II. Proveedores – poder de negociación

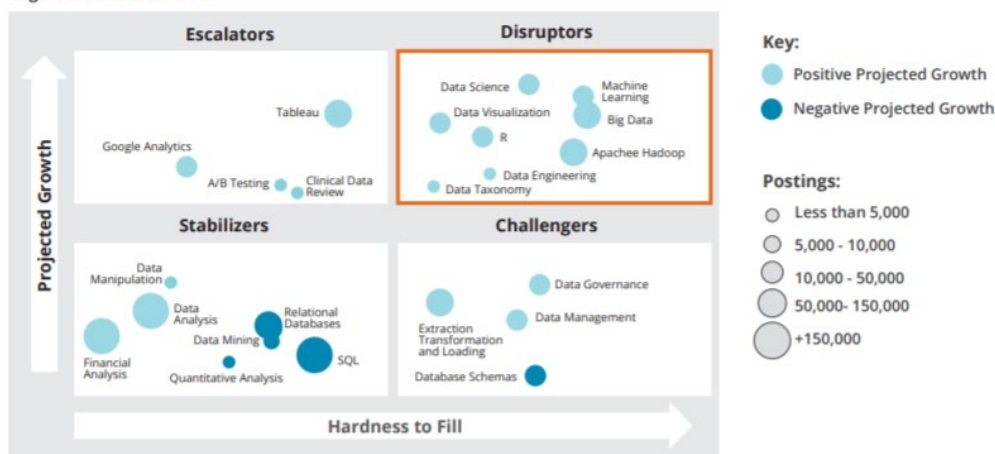
Los principales proveedores de ODESLA SERVICIOS serán, en primer lugar, los expertos en el campo de la ciencia de datos y, adicionalmente, las demás profesiones complementarias a la tarea. En cuanto a los primeros, son muy requeridos en el mercado y, muchos de ellos, difíciles de conseguir. Tal como lo muestran las proyecciones hechas por IBM en el reporte “The Quant Crunch”, todas estas especialidades están clasificados como trabajos “Disruptores” reflejando una gran demanda⁷⁹:



Nota: adaptado de reporte “The Quant Crunch” (2017) <https://www.ibm.com/downloads/cas/3RL3VXGA>

⁷⁹ IBM - “The Quant Crunch” (2017) - <https://www.ibm.com/downloads/cas/3RL3VXGA>

Figure 3. DSA Skills Matrix



Nota: adaptado de reporte "The Quant Crunch" (2017) <https://www.ibm.com/downloads/cas/3RL3VXGA>

La situación antes mencionada se complejiza aún más cuando los profesionales requeridos son de niveles senior y superiores.

Dada esta situación, es importante priorizar el ambiente de trabajo y la forma en que se lleve a cabo el proyecto de manera de poder retener el capital humano de valioso valor.

En cuanto a las profesiones complementarias, existe una disponibilidad mucho mayor. No sería un obstáculo poder contar con excelentes profesionales en los distintos campos requeridos.

Otro tema no menor, son los proveedores de Internet y Comunicaciones en el país. Estos son servicios que, como se detallara anteriormente, fueron declarados servicios públicos por un Decreto del año 2020, haciendo que eso pueda desincentivar las inversiones en el sector y que la infraestructura que es necesaria para trabajar adecuadamente, se vea perjudicada. En la Argentina existe un número escueto de ofertas como proveedores de servicios de internet tales como Cablevisión (Fibertel), Telefónica (Speedy), Telecom (Arnet), Telecentro, IPLAN y DirecTV (AT&T), que en conjunto representan más del 90% de la cuota de mercado a nivel nacional⁸⁰ con lo cual, el poder de negociación de estas empresas es bastante importante.

Por otro lado, ODESLA SERVICIOS utilizará G Suite en su operatoria diaria y algún software como Salesforce, para el registro de sus operaciones, entre otros

⁸⁰ "Los proveedores de internet en Argentina, bajo la lupa de la privacidad" – Otrawebdetecno – (Marzo 2020) - <https://otrawebdetecno.com/2020/03/19/los-proveedores-de-internet-en-argentina-bajo-la-lupa-de-la-privacidad/#:~:text=Las%20empresas%20proveedoras%20de%20internet,de%20mercado%20a%20nivel%20nacional.>

usos. Con respecto al primero, es una de los más grandes proveedores de herramientas ofimáticas y empresariales que se ofrecen en la nube por lo que su poder de negociación será considerado elevado. Con respecto al segundo, dado que hay varias opciones en el mercado, podríamos clasificar a su poder de negociación como bajo a medio. Lo mismo aplica para aquellas herramientas que se utilicen para desarrollar los proyectos de análisis de datos y resolución de problemáticas. Es dable remarcar en este punto que ODESLA SERVICIOS también hará un importante uso de herramientas open-source.

En términos generales podríamos decir que es una variable con fuerza media a alta.

III. Clientes: poder de negociación

Como se expusiera anteriormente existe en el mercado una variedad en la cantidad y la calidad de la oferta de servicios relacionados a la ciencia de datos y, si bien la demanda de los mismos provoca que aún haya espacio para que la oferta pueda seguir creciendo y desarrollándose, lo cierto es que esta situación le ofrece al cliente -o potencial cliente- la posibilidad de elegir y, en muchas ocasiones, negociar dependiendo el tamaño del mismo. También es menester considerar el amplio acceso a la información por parte de los clientes sobre los distintos proveedores en relación a las referencias de los trabajos realizados anteriormente, a los casos de éxito, etc. todo lo cual sirve como criterio a la hora de decidir a quién contratar.

Dada esta situación, el cliente puede elegir la opción en base a su presupuesto, preferencias, referencias, etc. y puede, también, cambiar de proveedor con considerable facilidad en caso de no estar satisfecho con el servicio que le han prestado.

De esta manera, se puede concluir que esta variable posee una fuerza media a alta, que se intensifica bastante más si tomamos en cuenta a las grandes empresas como clientes.

IV. Sustitutos: amenaza de servicios sustitutos

En este punto, es importante resaltar la existencia en el mercado de una variada cantidad de softwares que realizan muchos procesos relacionados al

análisis de datos. A continuación, podemos observar el “Mapa de productos en el mercado para el año 2020”⁸¹



Nota: adaptado de "Resilience and Vibrancy: The 2020 Data & AI Landscape" (2020) - <https://mattturck.com/data2020/>

Muchos de estos productos permiten que personas que no son expertas en el campo puedan procesar los datos y analizarlos. Por ende, podríamos pensar en un primer momento que estos programas, adquiridos por las empresas y gestionados por sus empleados, podrían reemplazar el servicio que ofrece

⁸¹ Matt Turck - "Resilience and Vibrancy: The 2020 Data & AI Landscape" (2020) - <https://mattturck.com/data2020/>

ODESLA SERVICIOS. No obstante, el valor agregado de ODESLA SERVICIOS se proyecta como uno mucho más alto que una mera simplificación de gestión de datos, incluso análisis de los mismos.

Dado que es un sector de la industria que está en pleno desarrollo y que presenta numerosas innovaciones, es aconsejable seguir de cerca las tendencias y los productos que pudieran resultar de la continua búsqueda de mejora en el sector.

Si bien existen algunos productos o servicios que podrían considerarse sustitutos es importante tener en cuenta que ODESLA SERVICIOS se caracteriza por ofrecer un servicio personalizado, haciendo uso de las mejores herramientas que existan en el mercado y, adicionalmente, con un grupo de trabajo ad-hoc, específicamente organizado para el objetivo que se plantee en el proyecto, en donde no sólo habrá expertos en ciencia de datos sino que también estarán involucrados sociólogos, psicólogos, expertos en marketing, entre otros profesionales, lo cual hará del trabajo un servicio más profundamente analizado, con insights bien trabajados, integralmente desarrollado y creemos que esto, el valor agregado de estos expertos, difícilmente será reemplazado por un programa en el futuro próximo.

Para resumir, se establece como una fuerza de poder bajo dado lo expuesto anteriormente.

V. Competencia en el mercado – Rivalidad entre organizaciones existentes

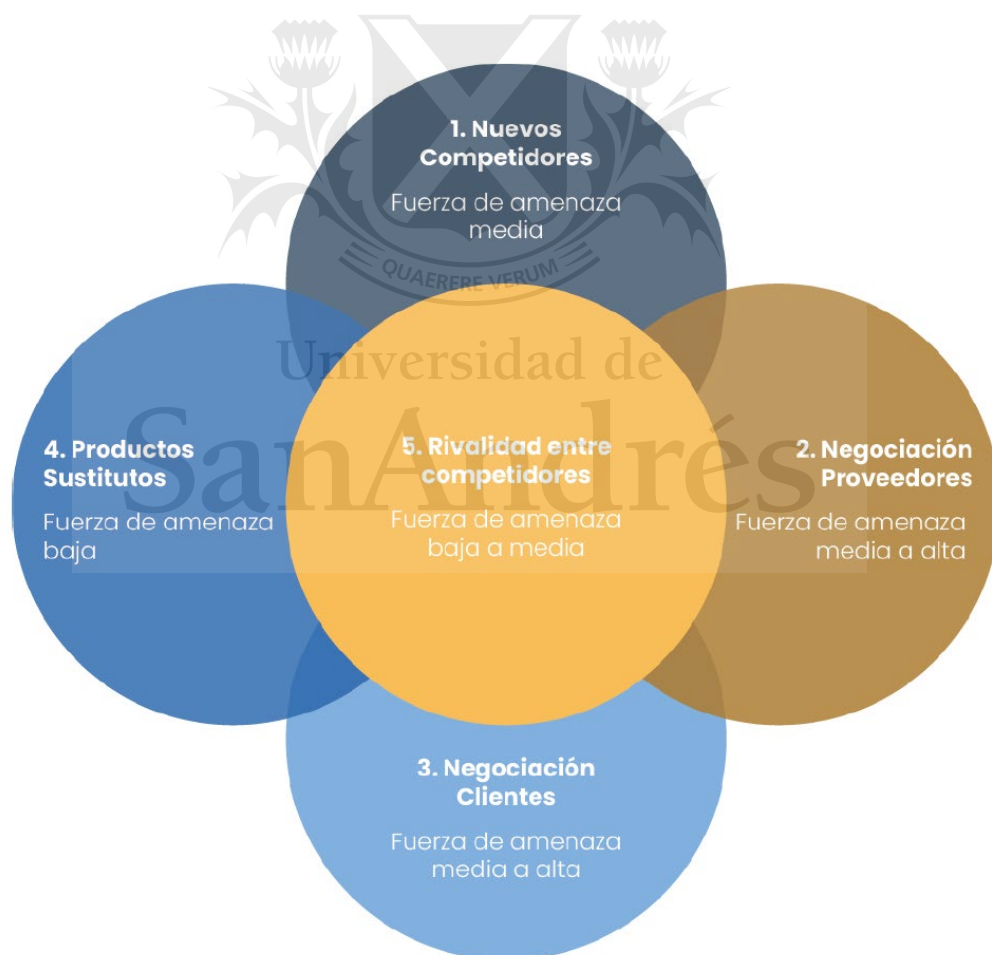
La actividad es una que se desarrolla en un sector de la economía que es considerablemente “nuevo” y que se encuentra en pleno desarrollo, uno que posee un atractivo enorme y al cual, por ende, ingresan numerosos proyectos para prestar servicios. Las formas a través de las cuales se prestan estos servicios son variadas, abundando en el sector micro y pequeñas empresas (75%) y la modalidad freelance de profesionales relacionados al campo de la ciencia de datos. Existen, así mismo, medianas y grandes empresas, pero generalmente, prestan servicios de distinta índole y más allá de la consultoría de Data Science y Big Data como por ejemplo PwC, Accenture, Globant, etc.

Como antes se mencionara, dado que el ecosistema es uno esencialmente globalizado (aún más después de la irrupción del COVID-19) y el crecimiento de la demanda del sector avanza a ritmo sostenido es que la competencia en el

mismo no es una fuerza demasiado fuerte que afecte a las empresas tanto a nivel nacional como internacional. Es un sector en el cual queda mucho por explorar, ofrecer y desarrollar y, por ende, los jugadores en él presentes aún tienen su espacio sin perjudicar significativamente la presencia del otro.

A nivel mundial, en cuanto a lo que hace al crecimiento en la demanda de profesionales relacionados a la ciencia de datos, el ritmo ha sido de 45% anual y se estima que, al menos en los próximos 4 años, esta demanda laboral sea sostenida⁸².

En el mercado y en este sector en particular existe una oferta variada de tipos de servicios brindados en cuanto la complejidad que alcanzan, la tecnología que utilizan, las metodologías de trabajo y, por otro lado, variedad en cuanto al tipo de organización que presta estos servicios.

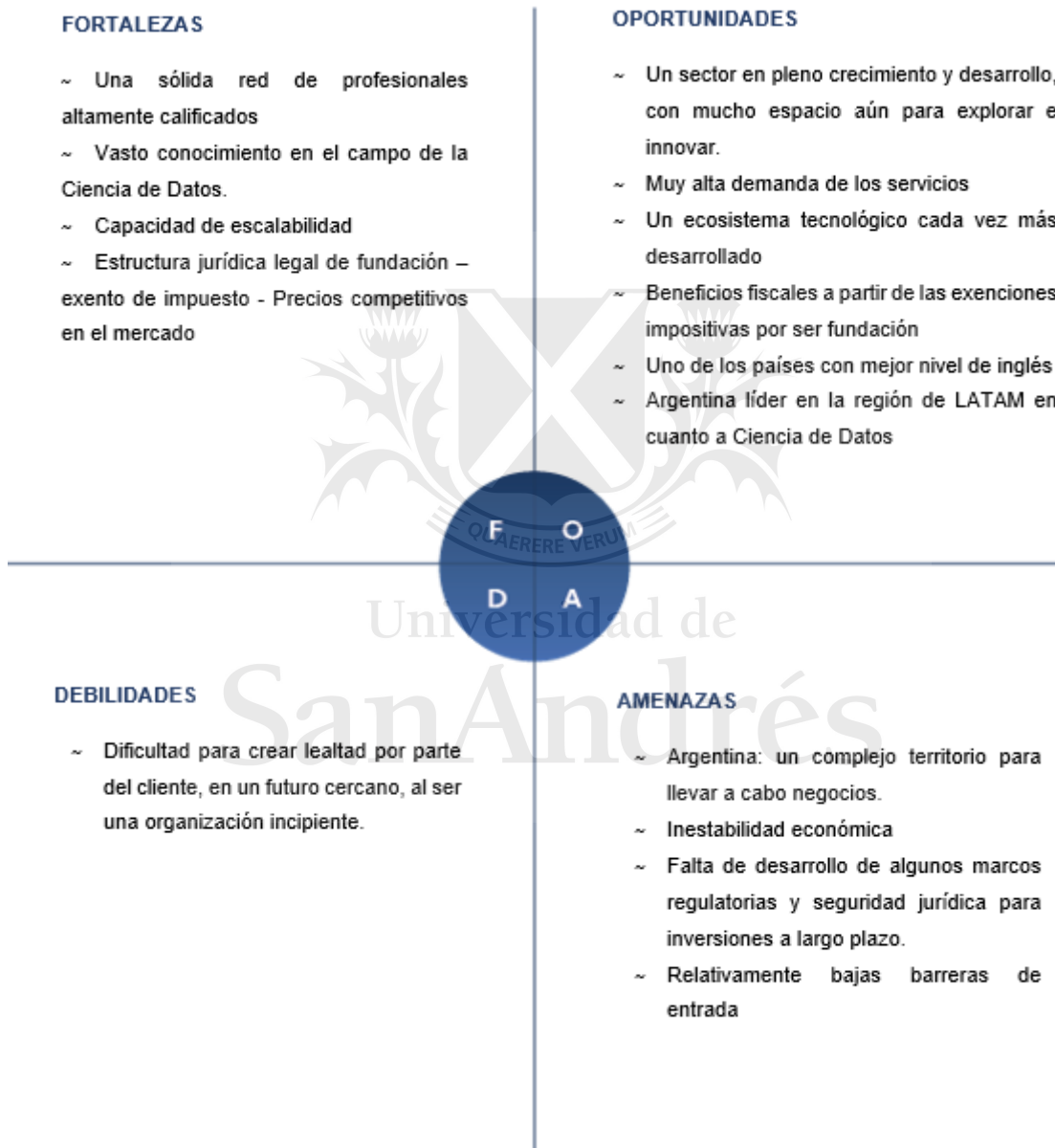


Nota: elaboración propia en base a análisis previamente descripto

⁸² "Profesionales del Big Data se buscan: qué es y dónde capacitarse para ganar hasta \$300.000 por mes" – IproUp – Marzo 2020 - <https://www.iproup.com/empleo/11996-que-es-el-big-data-y-donde-se-estudia-en-argentina>

Análisis FODA

Habiendo presentado todo un análisis detallado de la situación tanto externa como interna de ODESLA SERVICIOS se procederá a resumir en algunas líneas las oportunidades y amenazas que nos presenta el contexto externo como así también las fortalezas y debilidades que se poseen dentro de la organización.



V. El modelo de negocios

ODESLA SERVICIOS será una línea de negocios, dentro de la “Fundación ODESLA”, que prestará servicios de outsourcing/consultoría relacionados a la ciencia de datos y big data a organizaciones privadas. Dichos servicios tendrán como resultado entregable diversos tipos de soluciones que serán de aplicación en las organizaciones cliente, de acuerdo a la necesidad planteada por los mismos y los objetivos establecidos. A cambio, el cliente deberá abonar una suma determinada de dinero. Este dinero será utilizado para cubrir los gastos en los que se deba incurrir por el proyecto llevado a cabo y, la ganancia restante, será destinada 100% a cubrir los gastos que se ocasionen en la prestación de servicios no remunerados a organizaciones sin fines de lucro.

Canvas Business Model

Propuesta de valor

La propuesta de valor concreta es: un servicio de consultoría relacionado a la ciencia de datos y big data que brinda soluciones personalizadas, integrales y de excelencia a organizaciones privadas lo cual permite al cliente la posibilidad de tener de mayor flexibilidad y reducción de sus costos.

Se le ofrecerá al cliente la seguridad de saber que la solución al desafío que enfrenta o la oportunidad que busca se desarrollará de forma exhaustiva para que sea una que realmente aporte eficiencia y efectividad a la organización al mismo tiempo que sea perdurable en el tiempo.

Adicionalmente, se le ofrecerá al cliente un servicio que tendrá como eje la **colaboración** entre las partes. Se integrará al cliente a cada fase del proceso para que la solución sea realmente útil y adecuada para él.

Los tiempos de implementación y el proceso de la misma será un factor competitivo en ODESLA SERVICIOS. Al haber grupos de trabajo dedicados a tiempo completo a cada proyecto, se le podrá asegurar al cliente un acompañamiento que estará presente de principio a fin, que será cercano y disponible.

Segmentos cliente

Los servicios de ODESLA SERVICIOS se ofrecerán a grandes organizaciones que se encuentren en proceso de transformación. Dado el contexto en el que se desarrollan los mercados hoy, impactados por los efectos de la pandemia, siendo muy dinámicos y llenos de incertidumbres, casi la totalidad de este tipo de empresas se halla, al menos, atravesando las primeras etapas de la transformación digital. Como se mencionara en apartados anteriores, el servicio estará enfocado en organizaciones que tengan lo digital como parte de su ADN o que cuenten con innovaciones y planes digitales avanzados para potenciar su transformación. Son organizaciones que ya poseen bases de datos lo suficientemente desarrolladas para poder comenzar a trabajar de manera un poco más sólida y, a partir de allí, continuar construyendo.

Son organizaciones que por su tamaño o servicio/producto que ofrecen, se enfrentan a desafíos complejos donde la innovación juega un rol fundamental a la hora de crear soluciones propicias. No obstante, también son organizaciones que frente a tantos cambios en el contexto también se encuentran en la búsqueda de nuevas oportunidades que les sean beneficiosas, rentables.

Relación con el cliente

La visión de ODESLA SERVICIOS es ser un socio del cliente a largo plazo, es buscar una relación perdurable en el tiempo donde se pueda ofrecer un constante valor agregado.

Por esta razón es que desde esta línea de negocios se buscará trabajar una relación con el cliente que sea cercana, pero al mismo tiempo profesional. Una relación que ofrezca un servicio personalizado donde la colaboración sea un factor clave entre la organización y sus clientes.

Adicionalmente, el servicio que se ofrecerá siempre tendrá la posibilidad de ser bilingüe (español e inglés, en principio) de manera que el idioma no sea una barrera a la hora de prestar los servicios.

Canales

ODESLA SERVICIOS hará uso exhaustivo de los canales digitales para poder captar la atención de los potenciales clientes, para compartir información sobre la temática de ciencia de datos y, también, para poder compartir casos de éxito

que sirvan como referencia para el cliente a la hora de decidir la contratación de los servicios dado que es un punto clave en este tipo de modelo de negocios -la reputación, referencia de terceros y casos de éxito-.

Principalmente, LinkedIn será un espacio desde donde se compartirá información y trabajos realizados como así también, un lugar donde se llevarán a cabo diferentes campañas de publicidad para atraer clientes y generar un primer punto de contacto. Se lo utilizará también como una red social profesional desde la cual se buscará potenciar la red de contactos de ODESLA SERVICIOS.

Adicionalmente, las redes sociales como Instagram, Facebook, Twitter serán utilizadas para compartir información, generar awarness y, en menor medida, captar clientes. Se compartirán en estos espacios información útil, trabajos realizados, información sobre algún evento que la organización realice o en el cual participe. Así también, se poseerá una Web Site desde la cual se realizarán acciones similares y la cual será fuente de contacto formal con potenciales clientes. La idea es poder crear a través de todos estos canales una marca digital que no sólo motive a los potenciales clientes a contratar la prestación de los servicios sino también para poder generar una conexión significativa con los mismos y con los ya clientes.

Youtube será un canal desde el cual, principalmente, se comparta conocimiento a través de tutoriales de corta duración. Esto se hará por dos razones, porque la organización tiene como uno de sus valores principales la *“democratización de la transferencia de conocimientos en ciencia de datos”* y, en segundo lugar, como una estrategia para dar a conocer a la misma.

Por último, y como una forma de acercamiento más cercana y personal al cliente o potencial cliente, los canales de comunicación que se brindarán serán el mail corporativo y reuniones pactadas.

Socios Clave

Para poder llevar a cabo todo lo anteriormente desarrollado, ODESLA SERVICIOS considera entre sus socios clave al grupo de profesionales que no trabajarán de manera permanente en la organización pero que aportarán su conocimiento y sus servicios conforme cada proyecto para cada cliente lo requiera (freelancers). El fundador de ODESLA SERVICIOS cuenta con una red de profesionales con un distinguido recorrido y experiencia, cuyos aportes en

situaciones o proyectos particulares son de suma importancia. Son básicamente ellos los que, junto con el staff permanente, le darán todo el valor agregado al servicio que se brinde, los que ofrecerán esas soluciones superadoras que el cliente necesita para potenciar su negocio y descubrir en la tecnología a su mejor aliada.

Por otro lado, y en relación a las tecnologías que se utilizarán, para algunos casos se consideran socios clave los proveedores de las mismas. Así, por ejemplo, ODESLA SERVICIOS posee un contacto cercano y profesional con parte del staff de la organización “QuantumBlack” de McKinsey & Company y se han desarrollado valiosos lazos en relación a la tecnología Kedro que será utilizada en esta organización.

Finalmente, consideramos como socios clave a organizaciones que, con su aporte, potenciarán las capacidades ya existentes dentro de ODESLA SERVICIOS como, por ejemplo, organizaciones especializadas en recursos humanos, asesoría legal/contable, etc. Además, se parte de la base de que ODESLA SERVICIOS no tendrá conocimiento profundo y completo en todas las áreas de negocio y, por eso, se reforzará la creación de relaciones con Partners que sean más especializados en el tema como, por ejemplo, en el área de salud, el retail, etc. Así mismo, en la planificación que existe para expandirse a nuevos países con los servicios ofrecidos, consideramos clave poder contar con socios del lugar que conozcan mejor el mercado local, las tendencias en el mismo para poder tener un mejor posicionamiento.

Actividades Clave

Es clave para ODESLA SERVICIOS poseer un afluente constante de clientes/casos de uso de manera de generar ingresos que no sólo le permita tener una buena salud financiera sino también que le permita generar los ingresos necesarios para destinarlos a la operatoria de las actividades no rentadas de la fundación. Dicho esto, se ha establecido que una de las actividades clave de ODESLA SERVICIOS sean las acciones llevadas a cabo para el relacionamiento con el potencial cliente y la atracción y vinculación inicial con el mismo. Para esto, el primer punto de contacto serán las redes sociales. Es clave que las mismas posean una estética atractiva y estén constantemente actualizadas y activas. Será importante contar con personal encargado de esta

actividad y no sólo para la comunicación vía redes sociales sino también vía newsletter e emails informativos y de contacto. Se busca poseer coherencia a lo largo de todos los canales de contacto. El contar con redes sociales activas no sólo permitirá llevar a cabo la actividad clave antes mencionada sino también posibilitará el posicionamiento de ODESLA SERVICIOS como marca digital.

Adicionalmente, en relación al relacionamiento con el cliente, una vez que se hayan realizado los primeros trabajos a alguno de ellos, será importante trabajar en la construcción de confianza y relaciones a largo plazo con los mismos de manera de alcanzar esa visión de ser socios colaborativos. Será necesario llevar a cabo de manera consciente un trabajo en donde prime la colaboración y continua comunicación.

Siendo uno de los valores más importante de ODESLA SERVICIOS la democratización de la transferencia de conocimientos en ciencia de datos, es preciso trabajar en dicha actividad para que la misma se dé entre los profesionales que formen parte de los diferentes proyectos como así también a través de las redes sociales para el público en general.

Por último, una actividad clave es la de aseguramiento de calidad y excelencia en el trabajo realizado. Para eso será necesario un constante feedback por parte de nuestros clientes, el constante feedback entre pares y el control de los servicios prestados para no perder de vista este principio tan importante.

Recursos clave

Fundamentalmente, para que todo este proyecto pueda llevarse a cabo, hace falta un ambiente tecnológico sólido y completo. Es decir, se necesita poseer todo el Software y Hardware de aplicación a la ciencia de datos, disponible para ser utilizado por todo el cuerpo de profesionales de ODESLA SERVICIOS. Así mismo, un recurso clave es la infraestructura de red e internet.

El conocimiento multidisciplinario de cada uno de los profesionales que formen parte del staff permanente de ODESLA SERVICIOS es clave para poder ofrecer soluciones integrales y superadoras. Son ellos y su conocimiento los que le darán todo el valor agregado a cada entregable de esta línea de negocios.

Por último, pero no menos importante, los datos que son la materia prima de todo proceso que puedan llevar a cabo los profesionales de ODESLA









SERVICIOS. Los datos abiertos, accesible para todos como así también los que provea el cliente para desarrollar la solución más adecuada.

Fuentes de ingreso

- El monto que cada organización abonará a ODESLA SERVICIOS a cambio del servicio/producto ofrecido.
- Potenciales ingresos generados a través de YouTube

Estructura de costo

- Sueldo de staff estable de la organización
- Monto abonado a freelancers por servicio prestado en los diferentes proyectos desarrollados
- Costo mensual fijo por servidores y bases de datos
- Costo de mantenimiento fijo por uso de plataformas tales como GitLab para poder almacenar código y desarrollar y compartir los proyectos.
- Pago de servicios mensuales para el correcto desarrollo de la actividad de ODESLA SERVICIOS tanto para staff permanente como para los colaboradores que se sumen a los diferentes proyectos. Por ejemplo: G Suite, Slack, Salesforce, etc.
- Campañas de Marketing
- Asesoramiento legal y contable
- Gasto mensual de alquiler de espacio de CoWork para determinadas reuniones o situaciones particulares

Socios Clave  <ul style="list-style-type: none"> -Profesionales freelancers -Proveedores de tecnología -Organizaciones que potencian otras organizaciones sobre todo relacionado a ciertas tecnologías, temas de recursos humanos, posicionamiento en otros mercados (países) 	Actividades Clave  <ul style="list-style-type: none"> -Vinculación inicial / Relacionamento con cliente -Construir y mantener relaciones -Compartir conocimiento -Aseguramiento de calidad Recursos clave  <ul style="list-style-type: none"> -Ambiente tecnológico (Software, Hardware, Internet) -Conocimiento multidisciplinario -Datos 	Propuesta de Valor  <ul style="list-style-type: none"> -Servicio de consultoría en ciencia de datos personalizado y acorde a las necesidades específicas de cada cliente -Solución integral -Trabajo colaborativo -Proceso de implementación razonable y acompañamiento continuo 	Relación con el cliente  <ul style="list-style-type: none"> -Cercana -Personalizada -Bilingüe -Profesional -De colaboración -Socio a largo plazo Canales  <ul style="list-style-type: none"> -Web site -LinkedIn -Recomendaciones -Reuniones / visitas -Mails corporativos -Instagram -Twitter -Facebook -YouTube 	Segmentos cliente  <ul style="list-style-type: none"> -Grandes empresas -En proceso de transformación digital -Con desafíos que enfrentar complejos o en búsqueda de nuevas oportunidades innovadoras -Poseen bases de datos
Estructura de costos  <ul style="list-style-type: none"> -Sueldo de Staff estable de la organización -Monto abonado a profesionales freelancers por servicio prestado en los diferentes proyectos desarrollados -Costo mensual fijo por servidores y bases de datos -Costo de mantenimiento fijo por uso de plataformas tales como GitLab -Pago de servicios mensuales como G Suite, Slack, Salesforce, etc. -Campañas de Marketing -Asesoramiento legal y contable 		Fuentes de ingreso  <ul style="list-style-type: none"> -Monto que cada organización abonará a ODESLA SERVICIOS a cambio del servicio/producto ofrecido -Potenciales ingresos generados a través de YouTube 		

Ventajas competitivas de ODESLA SERVICIOS

Las ventajas competitivas de ODESLA SERVICIOS son:

- i. **Flexibilidad y grupos de trabajo ad hoc.** La posibilidad que nos brinda la tecnología para poder trabajar desde cualquier lugar del mundo y las redes profesionales con las que cuenta el equipo fundador de la organización hace posible el hecho de contar con colaboradores de variados backgrounds profesionales y experiencias los cuales participarán en los diferentes proyectos de trabajo, de acuerdo a la necesidad del cliente. Dependiendo el desafío a resolver, los profesionales involucrados serán siempre los más especializados en la temática brindado así un servicio de excelencia.
- ii. **Uso de Kedro.** Esta es la primera herramienta de código abierto desarrollada por una división de la consultora McKinsey. Se creó para ser usada por científicos e ingenieros de datos. Esta proporciona un código

crucial para producir proyectos de análisis avanzados. Se basa en un concepto de nodos y tuberías muy innovador que permite eliminar las problemáticas que pueden generarse al definir estructuras ad-hoc que cambian entre diferentes proyectos, la explicación de cómo se configura un determinado proyecto a nuevos miembros del equipo todo lo cual agrega una considerable sobrecarga de tiempo a los proyectos. La utilización de Kedro hace que las conversaciones se basen en el problema en específico y no tanto en cuestiones administrativas. Ahorra tiempo. La forma en que esto impactará en el cliente es el hecho de que ODESLA SERVICIOS podrá asegurar tiempo de implementación de proyectos mucho más razonables.

- iii. **Estructura jurídico-legal: fundación → Precio competitivo.** Dado que la operatoria será llevada a cabo desde una fundación, el impacto impositivo es casi nulo lo cual repercute automáticamente en la posibilidad de ofrecer precios competitivos. Dado que ODESLA SERVICIOS hará uso extensivo de herramientas open source, se estará en condiciones de ofrecer precios competitivos en el mercado. Por otro lado, cuando hablamos sobre la exportación de estos servicios, la propuesta resulta ser muy atractiva y competitiva dado el contexto económico de nuestro país.

Modelo de ingresos y pricing propuesto

Como antes se mencionara, ODESLA SERVICIOS tendrá un modelo de ingresos tradicional por prestación de servicios a sus clientes.

El criterio de pricing base será el de ofrecer un precio menor al de la competencia, aunque no excesivamente diferente de manera de no generar escepticismo en los potenciales clientes ni tampoco para competir en el mercado desde una posición desleal. Esto se estima posible partiendo de la base que el impacto impositivo en los ingresos de ODESLA SERVICIOS será nulo y el hecho de que contar con cierto trabajo freelance podría generar costos menores a los de la competencia. Se estima que esto también permitirá ganar los primeros clientes y comenzar así a generar las primeras referencias.

Para ODESLA SERVICIOS el cliente será el centro de toda estrategia de pricing y precio propuesto. Dado que se prestará servicio a grandes empresas (B2B), a la hora de establecer los precios se prestará especial atención a los objetivos de los mismos, los retos o desafíos que enfrenta, sus metas y la forma en que mide los resultados que obtiene. Se hará foco en el valor aportado al cliente y en el valor percibido por el mismo, aunque obviamente, sin descuidar el hecho de cubrir los costos totales y la obtención de una rentabilidad que permita llevar a cabo distintas actividades por parte de la fundación.

Se parte de la base que los clientes no serán emocionales sino más bien lógicos y racionales.

El precio ofrecido a cada cliente variará de acuerdo al análisis que se haga de la situación del mismo y de su necesidad, lo cual influirá directamente en el paquete de servicios que le serán ofrecidos por parte de ODESLA SERVICIOS



VI. Go to Market Plan

Aspectos generales

Para posicionar a ODESLA SERVICIOS en el mercado se planifica comenzar a hacerlo mediante un robusto plan de marketing digital y la utilización de la estrategia denominada “Account Based Marketing” que permite diseñar exactamente a qué tipos de clientes o cuentas nos queremos dirigir mediante una combinación de marketing de contenidos, tecnología y acción comercial⁸³. Se basa en el entendimiento de que las decisiones de compra en mercados B2B no son tomadas por individuos aislados, sino que son el resultado del trabajo de un equipo. Mediante esta estrategia también se busca que ODESLA SERVICIOS pueda dirigir los esfuerzos de marketing a aquellos clientes más rentables. Siendo el segmento target, las grandes empresas en proceso de transformación digital, la idea es poder dirigir las campañas a esta audiencia específica para ser lo más eficaz posible.

En esta primera instancia de lanzamiento al mercado, el objetivo principal del “Account Based Marketing” será posicionarse en la mente del consumidor (awareness), será darse a conocer a los mismos como una opción presente en el mercado que ofrece un servicio de excelencia y calidad en cuanto a la ciencia de datos y que, al mismo tiempo, permite al cliente ser parte de un impacto más grande, el impacto social. La idea será hacerse notable para los potenciales clientes y lograr que los mismos tengan un primer acercamiento a la marca para que, a partir de ese momento, se pueda comenzar a desarrollar el “proceso educativo”⁸⁴.

Adicionalmente, para reforzar las acciones antes descritas, se utilizará el email marketing B2B a través de cual se enviarán newsletters que tendrán como eje principal a los datos, su importancia en el presente contexto y en lo porvenir, los beneficios del aprovechamiento de los mismos según cada industria y la oferta de un servicio personalizado, pensado desde ODESLA SERVICIOS según la necesidad de cada cliente.

⁸³ Pau Valdés - “Account-based marketing: qué es y cómo funciona” (2019) - <https://www.inboundcycle.com/account-based-marketing-que-es-como-funciona>

⁸⁴ Pau Valdés - “Account-based marketing: qué es y cómo funciona” (2019) - Quinta etapa del proceso. - <https://www.inboundcycle.com/account-based-marketing-que-es-como-funciona> -

En cuanto a campañas de marketing digital, estas se realizarán primordialmente en LinkedIn y, con menos ímpetu, en Instagram y Facebook. En la primera red social la idea es poder captar la mayor cantidad de leads, comenzar a generar una base de datos tal que nos permita generar un crecimiento de clientes y así asegurarnos un afluente constante de ingresos. Además de los emails, newsletters y el mismo contacto uno a uno que se planifica realizar, se estima que una parte significativa de los clientes habrán tenido un primer contacto con ODESLA SERVICIOS a través de LinkedIn. Esta red social permite llevar a cabo distintos tipos de publicidad, desde anuncios de imagen, anuncio de texto, anuncios carrusel, etc., un mix que se irá planificando en detalle con la especialista en comunicación y marketing del equipo emprendedor. Por otro lado, esta red social permite aplicar distintos criterios de segmentación para que la publicidad sea mejor dirigida y en este aspecto, ODESLA SERVICIOS utilizará, principalmente, la segmentación por empresa, enfocándose en grandes empresas, de los sectores industriales antes mencionados y, así mismo, dirigiéndola a contactos de empresas a las se proyecta atender. Esta misma red social será utilizada para compartir información, novedades de la organización, información relacionada a la ciencia de datos, avances tecnológicos, etc. Así mismo, redes sociales como Instagram, Facebook o Twitter se utilizarán, sobre todo, para la difusión de información con algunas campañas publicitarias esporádicas. Con estas acciones se proyecta comenzar a generar y afianzar la marca digital de ODESLA SERVICIOS.

Sumado a esto, y dado que en Internet sobreabunda información y páginas web, ODESLA SERVICIOS hará uso de herramientas tales como el SEO (optimización para motores de búsqueda) para hacer que el sitio web aparezca en búsquedas relevantes, conectando los contenidos del emprendimiento con las personas que están buscando un servicio como el que ofrecerá ODESLA SERVICIOS. Se planifica que todas estas actividades se gestionen de manera interna, aprovechando las capacidades comunicacionales y expertise de Nahir Vear y el expertise en cuanto a cuestiones relacionadas a la plataforma, página web de Jackelin Jara. El perfil de ambas personas se halla desarrollado en una sección posterior denominada “Equipo emprendedor”

Teniendo en cuenta el funnel de marketing propuesto por Steve Blank que contempla las etapas de **get, keep and grow** en cuanto a relación con el cliente,

desde ODESLA SERVICIOS se planifica las siguientes acciones para cada una de estas etapas:

-Get: en esta primera etapa lo importante es atraer clientes y lograr que los mismos adquieran nuestros servicios. Para esto, como antes se explicara, se desarrollará una estrategia de marketing digital que contemplará la presencia de campañas a través de redes sociales como LinkedIn, Instagram y Facebook al mismo tiempo que se aplicará la estrategia de “account based marketing”. Una vez que los potenciales clientes contacten a ODESLA SERVICIOS por alguno de los medios disponibles, se planifica realizar una actividad de venta más personalizada tal como una llamada o una reunión organizada en la que el potencial cliente tenga la posibilidad de explicar su situación y desde ODESLA SERVICIOS se pueda desarrollar con más amplitud el servicio que se ofrece, la metodología de trabajo, las potenciales soluciones, etc. de manera de poder concretar la venta de los servicios.

En este mismo sentido, se planifica la participación de ODESLA SERVICIOS en eventos relacionados a la ciencia de datos como así también en conferencias afines, ya sea como expositor o como sponsor de los mismos, de manera de poder alcanzar a potenciales clientes.

-Keep: en esta etapa donde son importantes las estrategias para fidelizar al cliente, la herramienta clave a utilizar será la excelencia y calidad ofrecida en todos los servicios prestados, de manera que sea esto lo que provoque que el cliente continúe eligiendo los servicios ofrecidos, al mismo tiempo que sirva de referencia para potenciales nuevos clientes. Como en los apartados anteriores se mencionara, desde ODESLA SERVICIOS se pretende trabajar de manera colaborativa con el cliente y convertirlo en un socio a largo plazo.

Yendo más profundo en esta planificación, buscaremos que incluso varios de nuestros clientes puedan convertirse en “aliados de la fundación”, “socios a largo plazo”, hacerles conocer en detalle la visión y misión de la misma, involucrarlos en el crecimiento de una actitud de impacto social, en un hacer negocios con responsabilidad de manera que en el compartir determinados objetivos juntos también se beneficien todas las partes intervinientes.

Así mismo, a través de diferentes campañas en redes sociales, en la página web oficial de ODESLA SERVICIOS y también mediante boletines informativos

enviados vía email al cliente, se compartirán distintos mensajes que tendrán, sobre todo, el fin de enseñar, educar y transmitir información importante y útil para el mismo. Estas son las principales estrategias con las que se apelará a la fidelización de los clientes, pero también se reconoce la generación de nuevas ideas u ofertas en base a la información que se vaya obteniendo de los mismos.

-Grow: en principio ODESLA SERVICIOS no planifica adicionar más servicios que no estén relacionados a la ciencia de datos específicamente. No obstante, siempre se apelará a prestar un paquete de servicios completo al cliente. Es decir, que si un potencial cliente llegara solicitando un servicio que implicara sólo un pequeño cambio o generación de algún entregable, se intentará mostrarle al mismo la imagen más amplia y los beneficios de un cambio o generación de entregable más integral⁸⁵.

Así mismo, se trabajará constantemente en la entrega de un servicio que sea percibido por el cliente con una calidad excelente de manera que sea éste mismo el que recomiende a nuevos clientes o al menos genere un sistema de referencias que sea beneficioso para ODESLA SERVICIOS

Por último, es importante tener en cuenta que dada la posibilidad que existe hoy en día para ofrecer y prestar estos servicios a empresas en otros países con cierta facilidad, ODESLA SERVICIOS planifica expandirse en los próximos años a nuevos países de Latinoamérica y Norteamérica.

Pricing

La estrategia de pricing en ODESLA SERVICIOS estará basada principalmente en el valor percibido por el cliente y en la oportunidad/beneficio que la solución ofrecida representa para el mismo. Más allá de tener identificado los costos que deberían cubrirse para desarrollar determinado proyecto los

⁸⁵ Por ejemplo: un potencial cliente podría llegar a ODESLA SERVICIOS buscando una solución a un problema de segmentación de clientes para su empresa teniendo en mente sólo la generación de un reporte que le permita una información más clara. En un principio, desde la organización podría simplemente ofrecérsese este trabajo de análisis de los datos y un correspondiente reporte de segmentación que le sirva como base en posteriores usos (trabajo sobre datos viejos). No obstante, complejizando un poco más el servicio, podría ofrecérsese la implementación de un modelo de segmentación de clientes aplicando machine learning, inteligencia artificial o cualquier otra herramienta que se considere pertinente para el caso y entonces la solución también sería de aplicación para datos nuevos y futuros. Por último, ofreciendo más servicios en un paquete completo al cliente, se le ofrecería el mantenimiento y mejora continua de ese modelo de segmentación, por ejemplo, lo que se denomina "calibración de modelos". Incluso, podría ofrecérsese nuevas soluciones a otros problemas para el mismo negocio, por ejemplo, optimización de precios o un análisis de valor de ciclo de vida.

cuales serán la primera base del cálculo del precio, también se evaluarán los beneficios generados a partir de la solución ofrecida, medida en dinero, y sobre eso se calculará un porcentaje que será tenido en cuenta a la hora de concretar el precio final. Así, por ejemplo, si una solución ofrecida a un cliente significa que el mismo tendrá un ahorro de \$2 millones de dólares en su negocio, entonces, a la hora de definir el precio final por los servicios prestados se considerará que al menos entre un 5-10% de dicho ahorro, sea sumado al precio final por los servicios ofrecidos. Teniendo en cuenta que el impacto de la solución ofrecida podría variar sustancialmente de cliente a cliente se analizará caso por caso. Es importante aclarar también que, más allá de la mencionada estrategia de pricing a utilizar, no se perderá de vista los precios de los competidores en el mercado.

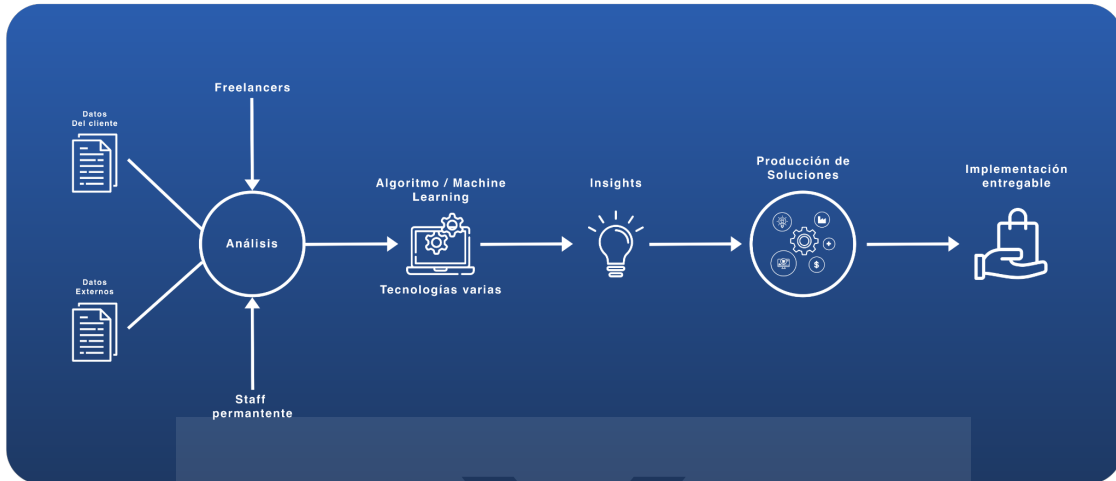
No obstante, todo lo anteriormente explicado, se parte de la base de que se desarrollarán proyectos que generen ingresos brutos para ODESLA SERVICIOS en un monto que signifique, aproximadamente, el triple de los costos incurridos para prestar dicho servicio (considerando que en el cálculo de los costos base sólo están considerados los honorarios de cada profesional interviniente). Es decir, si los costos totales a incurrir para realizar un proyecto serán de \$1000 dólares, en principio, se aceptarán clientes que estén dispuestos a pagar mínimamente el triple de dicho monto. Básicamente, el punto es lograr y asegurarse un objetivo de beneficios tal que le permita a ODESLA SERVICIOS financiar las operaciones no rentadas de la fundación. Potencialmente este límite para filtrar proyectos podría sufrir cambios en el futuro. Se ha decidido adoptar este criterio de manera de poder trabajar con proyectos rentables y prestar servicios de calidad que realmente satisfagan las expectativas del cliente.

Así mismo se parte del principio de que los clientes target no son emocionales sino más bien lógicos y racionales.

El precio ofrecido a cada cliente variará de acuerdo al análisis que se haga de la situación del mismo y de su necesidad, lo cual influirá directamente en el paquete de servicios que le serán ofrecidos por parte de ODESLA SERVICIOS

VII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio

¿Cómo lo va a hacer ODESLA SERVICIOS?



El gráfico anterior muestra de manera clara y sencilla el proceso a través de cual se llevarán a cabo los distintos proyectos en ODESLA SERVICIOS. Se debe tener en cuenta que el gráfico hace explícito las etapas que se desarrollarán una vez que el proyecto haya sido diagnosticado y cotizado al cliente. Antes de los pasos aquí mostrados hay toda una etapa previa de expertos reunidos con el cliente para hablar acerca de lo que se pretende solucionar, seteo de expectativas, oferta y cotización de solución por parte de ODESLA SERVICIOS y, de ser exitoso, la contratación de los servicios por parte del cliente.

Como se puede observar, el input principal de ODESLA SERVICIOS son los datos. Primeramente, los disponibles en poder del cliente que contrata los servicios y, adicionalmente, los que están disponibles en el mercado tanto en forma de bases de datos abiertos como también APIs, entre otras formas. Los datos, en su conjunto, se analizan, se ordenan, se limpian, se completan y complementan a partir de las diferentes fuentes y con la ayuda de diferentes herramientas y tecnologías relacionadas a la ciencia de datos. Con esto se comienzan a producir insights. Se trabaja sobre estos insights (en una etapa de producción) generando soluciones acordes a las necesidades del cliente, la tecnología de la que dispone o de la que es factible que disponga en el futuro, entre otras variables. Con un entregable en mano comienza la etapa de implementación de dicha solución con un acompañamiento cercano,

responsable y profesional. El proceso podría generar un nuevo loop para perfeccionar el entregable.

Cada proyecto tendrá fechas de delivery al cliente de acuerdo a la complejidad y el desafío/oportunidad frente al cual se esté presente. Desde ODESLA SERVICIOS se busca atender de forma personalizada a cada cliente por lo que los proyectos, tanto en las entregas como así también los equipos de trabajo, podrían tener considerables diferencias entre uno y otro.

Los potenciales cuellos de botella en este proceso se esperan en la parte de análisis de datos y generación de insights dado que dependerá mucho de la calidad de los datos con los que se cuente. Si se encontraran complicaciones con respecto a los datos podría comenzar a generarse un ida y vuelta con el cliente para intentar conseguir mejores bases de datos o intentar obtener datos de fuentes externas que potencien la generación de la solución. No obstante, ODESLA SERVICIOS planifica contar con un grupo de profesionales expertos en la temática que harán que estos potenciales obstáculos sean atravesados con éxito.

Las principales actividades dentro de este “proceso productivo” son, por sobre todas las cosas, el análisis de los datos disponibles y la generación de insights y soluciones. La importancia de la primera radica en el impacto que tiene sobre la solución/entregable al cliente; si los datos han sido mal analizados, han tenido un mal tratamiento, entonces la solución será errónea y no generará un impacto positivo en la organización cliente ni aportará a la mejora de la competitividad de la misma, el proceso no habrá valido la pena. Por su parte, la importancia de la generación de insights de calidad y excelencia como así también del entregable final, tiene dos focos. El primero, relacionado directamente con el cliente y el impacto que en sus negocios tiene dicha solución. El segundo, desde una perspectiva interna, radica en el compromiso de ODESLA SERVICIOS de cumplir con la propuesta de valor establecida, de llevar a cabo con integridad el servicio realizado lo cual impactará directamente en la reputación del presente emprendimiento en el mercado.

Los recursos clave de este emprendimiento son:

- I. Las personas, los profesionales intervinientes en la prestación de los servicios, tanto los que formen parte del staff permanente como los que trabajen de manera temporal (freelancer),

II. las tecnologías utilizadas para poder generar soluciones de excelencia y de impacto positivo en las organizaciones cliente,

III. los datos, esenciales para llevar a cabo un trabajo de calidad.

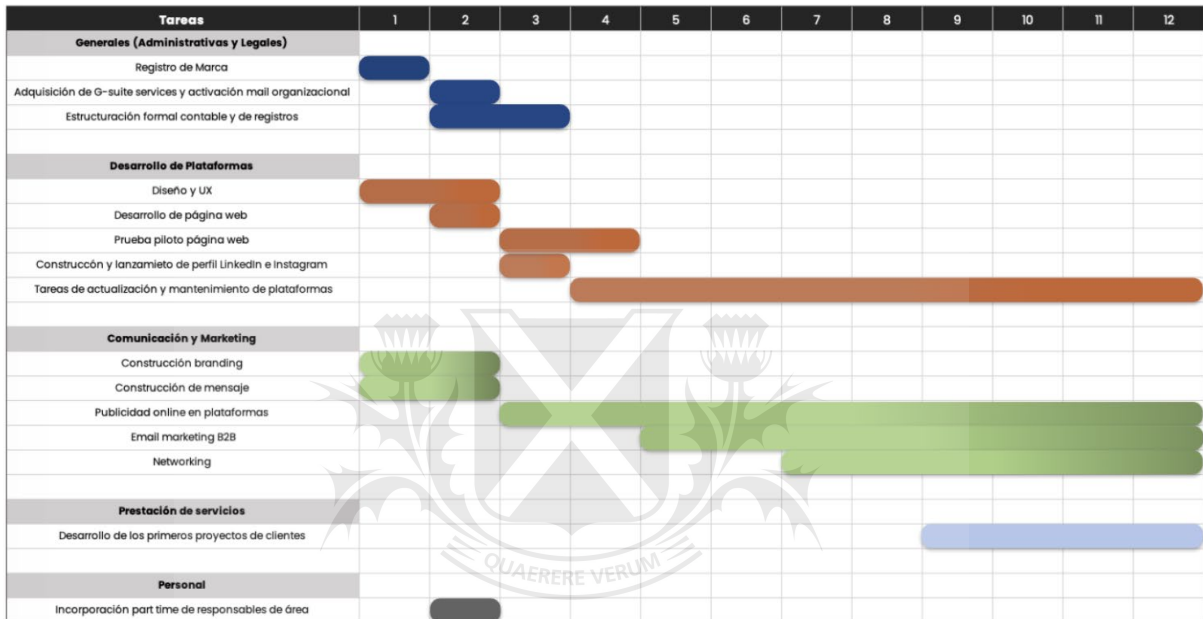
En cuanto a los primeros, ODESLA SERVICIOS es consciente de la gran demanda que existe en el mercado en cuanto a profesionales abocados a la ciencia de datos. No obstante, se proyecta ofrecer compensaciones y beneficios atractivos que permitan tener dentro del staff permanente a expertos en ciencia de datos y especialidades consideradas clave. Se cuenta con el adicional de poseer entre sus miembros fundadores o parte del equipo inicial a profesionales de reconocida trayectoria, específicamente en el campo de la ciencia de datos. Con referencia al segundo grupo de recursos clave, ODESLA SERVICIOS cuenta con el conocimiento necesario para poder seleccionar las tecnologías que más productividad e impacto generen en el servicio prestado. Varias de las tecnologías con las que se planifica trabajar son herramientas open-source, aspecto el cual también impactará positivamente en los costos del presente emprendimiento. Por último, en relación a los datos, es un recurso que dependerá muchísimo de la calidad del proceso de obtención de los mismos por parte del cliente. Si bien ODESLA SERVICIOS también trabajará con bases de datos abiertos, APIs, etc. será clave que el cliente con el que se trabaje posea bases de datos útiles y significativas, acorde a la necesidad que presenta.

Universidad de
San Andrés

VIII. Implementación del negocio

Aspectos generales

En el siguiente diagrama de Gantt se muestran las tareas que se consideran necesarias llevar a cabo durante el primer año del emprendimiento:



Nota: elaboración propia en base a planificación detallada

Dado que la Fundación ya va a estar funcionando como tal y habrá cumplido con todos los requisitos formales y legales para comenzar a operar, como se puede observar en el gráfico más arriba, desde ODESLA SERVICIOS se trabajará durante los primeros seis meses en la registración de la marca, la adquisición de las herramientas digitales necesarias para llevar a cabo el negocio, la formalización de los registros contables y legales, el desarrollo de la página web y su puesta en marcha junto con los perfiles en las diferentes redes sociales, los lanzamientos de publicidad para comenzar a posicionar a ODESLA SERVICIOS en el mercado como así también la incorporación de las primeras personas al proyecto de manera part-time. De hecho, se planifica que las personas responsables de las áreas establecidas en la organización dediquen 40 horas mensuales o menos (dependiendo el caso), durante el primer año. Las primeras áreas en ser activadas serán las de “Comunicación y Marketing” junto con “Sistemas y Plataforma” para luego incluir, sobre el final del primer año a los

responsables de “People and Learning”, “Desafíos” y “Contabilidad y Finanzas”. Durante el primer año, además, no se designará responsables de “Relaciones Institucionales” si no que mucho del trabajo será llevado a cabo por el fundador para luego delegar dicha responsabilidad en otra persona hacia el segundo año.

En los siguientes seis meses del primer año se trabajará, sobre todo, en tareas de marketing y publicidad reforzadas con tareas que involucren la activación del networking para hacer uso beneficioso de los contactos que el fundador de la organización posee.

En esta segunda etapa del año también se planifica haber obtenido los primeros dos clientes, pronosticando el cierre del primer año con la generación de los dos primeros proyectos.

Para el segundo y tercer año se pronostica un crecimiento en la cartera de clientes de origen nacional. ODESLA SERVICIOS se enfocará en la obtención de nuevos clientes que sean grandes empresas operando en el país.

Las proyecciones son las siguientes:

- **Segundo semestre del primer año:** 2 casos de uso
- **Segundo año:** 10 casos de uso
- **Tercer año:** 16 casos de uso

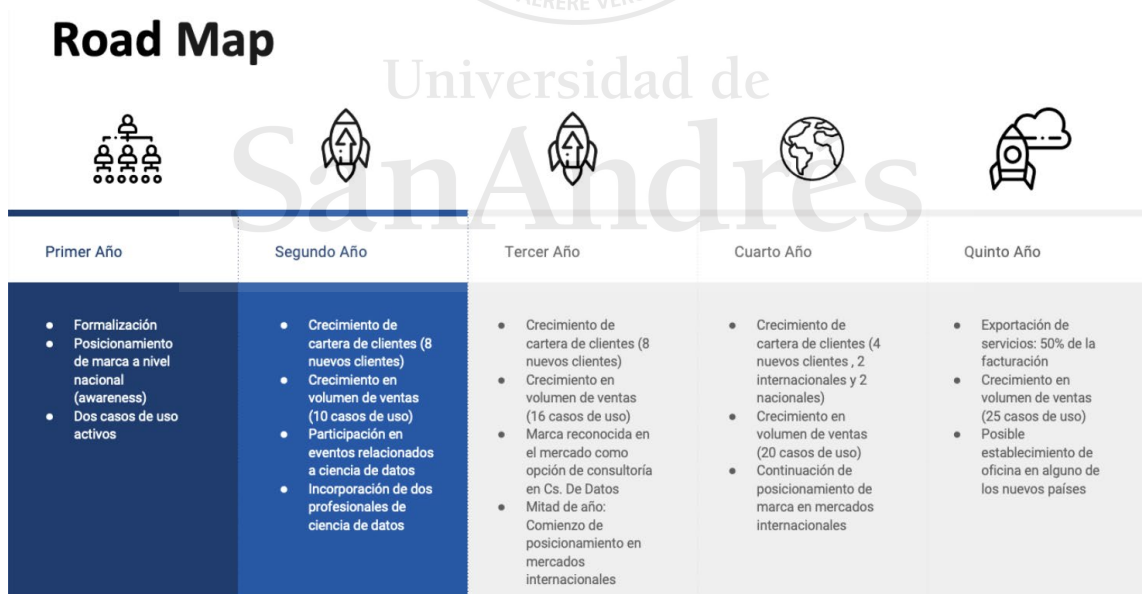
El crecimiento en los casos de uso también conlleva a la contratación de, al menos, dos científicos de datos de forma permanente. Se proyecta que el equipo no supere las 9 personas y que conforme la necesidad de cada uno de los proyectos se contraten personas bajo un contrato de freelance.

Ya de cara al cuarto año de la operatoria de ODESLA SERVICIOS se planifica el crecimiento hacia territorios extranjeros. Se continuará manteniendo las bases de las operaciones en Argentina, pero dado que el modelo de negocios y los servicios ofrecidos permiten la prestación de los mismos a empresas de cualquier parte del mundo, se hará uso de dicha oportunidad y se comenzará a abrir paso a nuevos mercados en Latinoamérica. Los países que se pronostica atender en primera instancia son Perú, Uruguay, Colombia y México, aunque no necesariamente todos juntos. Se realizará un plan de entrada a nuevos mercados con la ayuda de partners. En esta nueva etapa se analizará el crecimiento del equipo de staff permanente.

La decisión de salir a mercados extranjeros en el cuarto año se relaciona con darle tiempo a la organización para hacer bases sólidas en su operatoria diaria, en la organización de sus tareas, para lograr un crecimiento ordenado. El hecho de comenzar a operar en el cuarto año en mercados extranjeros no quita que ya a mediados del tercero se comiencen con campañas publicitarias y utilización del networking para comenzar a posicionar a ODESLA SERVICIOS en esos mercados, para comenzar a generar awarness que signifique, luego, nuevos clientes.

Tanto a escala nacional como internacional, los beneficios de la ciencia de datos en los negocios ya es un hecho perfectamente verificable por lo que se intentará llegar a los clientes potenciales mediante las estrategias de marketing antes descriptas con la particularidad del uso de partners para el proceso de internacionalización, partners que conozcan mejor cada uno de los países a los que se planifica atender.

RoadMap



Localización

La base de toda la gestión de las operaciones de ODESLA SERVICIOS se hará desde Capital Federal, Argentina. Podría haber una apertura de oficina

hacia el quinto año en alguno de los países en donde se comience a operar, pero el headquarter estará ubicado en Argentina.

Se comenzará a operar con espacios de coworking alquilados para llevar a cabo reuniones o la realización u organización de los proyectos que ya estarán en marcha. Se proyecta un posible alquiler de oficina fija durante el cuarto año de la vida de ODESLA SERVICIOS. Es en este entonces que se analizará la viabilidad de tal opción. Con la llegada de la pandemia también se generó la disrupción en las formas en las que se venía trabajando hasta el momento. De hecho, los últimos estudios acerca del trabajo post pandemia hablan de una forma de trabajo híbrida con mucho más trabajo remoto o incluso trabajo remoto 100%⁸⁶. Como punto de referencia, contamos con la experiencia positiva en sus tareas actuales de cada una de las personas que se planifica se unan a ODESLA SERVICIOS y, así mismo, con la concreción de excelentes resultados en la resolución de desafíos con impacto social que se resolvieron en los orígenes del proyecto de Fundación ODESLA lo cual significó el desarrollo de equipos de trabajo ad hoc que trabajaron 100% de manera remota.



⁸⁶ Laura Marajofsky – “Teletrabajo: volver al futuro” (2021) - <https://elplanetaurbano.com/2021/02/teletrabajo-volver-al-futuro/>

IX. Equipo emprendedor y estructura directiva

Equipo emprendedor

El equipo emprendedor está compuesto por especialistas y expertos en ciencia de datos, pero también por profesionales de otras ramas del conocimiento que complementarán las tareas realizadas por ODESLA SERVICIOS

Carlos Giménez (Fundador - Coordinador general – Miembro del Consejo de Administración)

Carlos Giménez es el fundador de la Fundación ODESLA. Posee entre sus logros académicos el título de físico atómico y molecular de la Universidad Nacional del Nordeste, un PhD en Física de la misma universidad, un post-PhD en Mecánica Cuántica Relativista de la Universidad Nacional de Buenos Aires y es candidato a MBA en la Universidad de San Andrés. Adicionalmente, Carlos se ha especializado en ciencia de datos a través de variadas certificaciones brindadas por Udemy y la Universidad de Johns Hopkins.

En cuanto a su desarrollo profesional tiene una larga trayectoria en enseñanza en varias universidades, no sólo nacionales sino en el exterior. Ha sido parte de reconocidas empresas en el área de ciencia de datos tales como Telefónica, Naranja X y, actualmente, desempeña el rol de Senior Manager en Mercado Libre en el área de “Detección de Fraude”.

Carlos es apasionado por los datos, tiene notable expertise y entre sus valores principales se halla el de “hacer con impacto social”, ser un profesional que genere resultados con una mirada inclusiva.

El rol de Carlos será esencial en el desarrollo de las actividades de ODESLA SERVICIOS. Todo su conocimiento y expertise brindará una mirada holística, profesional y de valor agregado al servicio prestado a las organizaciones cliente. Se planifica que Carlos sea un referente en la organización para los distintos proyectos que se lleven a cabo. Adicionalmente, Carlos será quien aporte el capital inicial para la creación de la Fundación dentro de la cual ODESLA SERVICIOS prestará sus servicios.

Además, se sumaron a este proyecto:

Brenda Velcheff (Contadora Pública)

Brenda posee como título base el de contadora pública, con título expedido por la Universidad Nacional de La Plata. Adicionalmente cuenta con una certificación del Programa Amartya Sen de formación ética para el desarrollo y es, actualmente, candidata a MBA en la Universidad Nacional de San Andrés.

Brenda no es especialista en ciencia de datos pero sí comparte con Carlos el valor de “hacer con impacto”, llevar a cabo negocios de manera responsable y comprometida.

Brenda se ha desarrollado a lo largo de su carrera profesional en el área de impuestos, tanto nacionales como internacionales, desempeñándose actualmente como supervisora de impuestos internacionales en PwC.

Particularmente, se planifica que Brenda lleve a cabo las tareas relacionadas con las finanzas dentro de ODESLA SERVICIOS. Estarán a su cargo las tareas contables e impositivas de la organización y el respectivo nexo con la organización externa especializada en contabilidad y legales, sobre la cual ODESLA SERVICIOS se apoyará para potenciar su desempeño. Adicionalmente se proyecta que Brenda forme parte del equipo de trabajo que presupuestará cada uno de los proyectos a ser llevados a cabo para cada cliente.

Martina Cantaro (Coordinadora de Proyectos)

Martina Cantaro posee como profesión base la de psicóloga, con título emitido por la Universidad Nacional de Buenos Aires. Adicionalmente, posee numerosas certificaciones que avalan su especialidad en ciencia de datos.

Martina ha formado parte de varios proyectos que tienen como denominador común el “hacer con impacto”. Ha sido profesora de Python en Excelsium Consultora a niños con espectro autista para generar oportunidades de trabajo, ha sido mentora de data science en Acamica, es cofundadora del Observatorio de Datos con Perspectiva de Género y actualmente desempeña el rol de Project Manager en LambdaClass.

Martina tiene un alto expertise en ciencia de datos que se complementa de manera muy valiosa con todo su conocimiento relacionado a la psicología. Con estas capacidades, será ella quien coordine los equipos de trabajo para los

diferentes clientes y quien aporte de distintas maneras para entregar soluciones excelentes e integrales a los clientes.

Miury Cirone (Socióloga)

Miury tiene como profesión base la de socióloga, con título expedido por la Universidad Nacional de Buenos Aires y, actualmente, se desempeña como Design Researcher en Garaje de Ideas.

Miury no es experta en ciencia de datos, pero tiene un amplio conocimiento en comportamientos sociales que aportará una valiosa mirada a las distintas soluciones a ser ofrecidas a los clientes de ODESLA SERVICIOS. Miury tiene una capacidad innata para comunicar de manera efectiva, para crear espacios para compartir conocimiento, para provocar fructíferas relaciones entre personas. Es creativa y con una notable capacidad para la investigación y el detalle que aportará de manera valiosa a cada proyecto.

Se planifica que Miury sea responsable del área de “People” dentro de la organización siendo el nexo interno con alguna organización externa especializada en Recursos Humanos con los que se trabajará como Partners para potenciar las capacidades de ODESLA SERVICIOS. Adicionalmente, se espera que Miury participe como parte de los equipos de trabajo abocados a los distintos proyectos que surjan a partir de la necesidad de cada cliente en cooperación con otros profesionales pertenecientes al staff permanente como así también aquellos que aporten como freelancers.

Leticia Prieto (Coordinadora Learning)

Leticia tiene conocimientos en física, traductorado de inglés y variadas herramientas relacionadas a la ciencia de datos como Python, R y SQL.

En cuanto a experiencia profesional, Leticia tiene amplia trayectoria en educación en diferentes instituciones como así también en ventas.

Siendo el compartir conocimiento uno de los valores principales de ODESLA SERVICIOS Leticia tendrá el rol fundamental en el área de Learning, no sólo en relación al staff permanente (interno) si no también en relación a la actividad de compartir conocimiento hacia el exterior de la organización.

José Herrera (Economista)

José posee como profesión base la de economista, con título expedido por la Universidad Nacional de Buenos Aires. Adicionalmente cuenta con un Máster en Finanzas Públicas de la Universidad de La Plata y un Máster en Estadísticas de la Universidad Nacional de Tres de Febrero.

José se desempeña actualmente como analista de estrategia, regulación y mayorista en Telefónica.

José es otro de los profesionales que, sin ser especialista en datos, aportará mucho a cada uno de los proyectos que se desarrollen desde ODESLA SERVICIOS a que cuenta con el expertise en estadísticas, investigación. José, además, tiene conocimientos básicos en herramientas y tecnologías actuales relacionadas a la ciencia de datos que serán de mucha utilidad en los proyectos en los cuales se desempeñe. José tiene calidez para el trato interpersonal y disfruta de las actividades que involucran el “hacer con impacto”.

Nahir Vear (Medios)

Nahir posee como profesión base la de Licenciatura en Comunicación Social, Comunicación, periodismo y actividades afines, con título expedido por la Universidad Nacional del Nordeste. Adicionalmente ha realizado una Maestría en Comunicación Digital Audiovisual en la Universidad Nacional de Quilmes. Además, cuenta con certificaciones en relación a experiencia de usuario.

En cuanto a su experiencia laboral ha desarrollado tareas de periodista y varios años de editora de contenidos, especializado en Comunicación y Marketing Digital.

Nahir es una excelente comunicadora y está en los detalles de cada mensaje a emitir. Se planifica que ella sea responsable y coordinadora del área de “Medios” de la Fundación y de lo que hace a ODESLA SERVICIOS Las actividades de branding, prensa y community estarán bajo su responsabilidad.

Jackelin Jara Campos (Plataforma)

Jacke tiene como profesión base la de Ingeniera en sistemas con título expedido por la Universidad Tecnológica Nacional. Adicionalmente cuenta con el título de Project Manager Profesional expedido por la misma universidad y un MBA realizado en la Universidad Torcuato Di Tella.

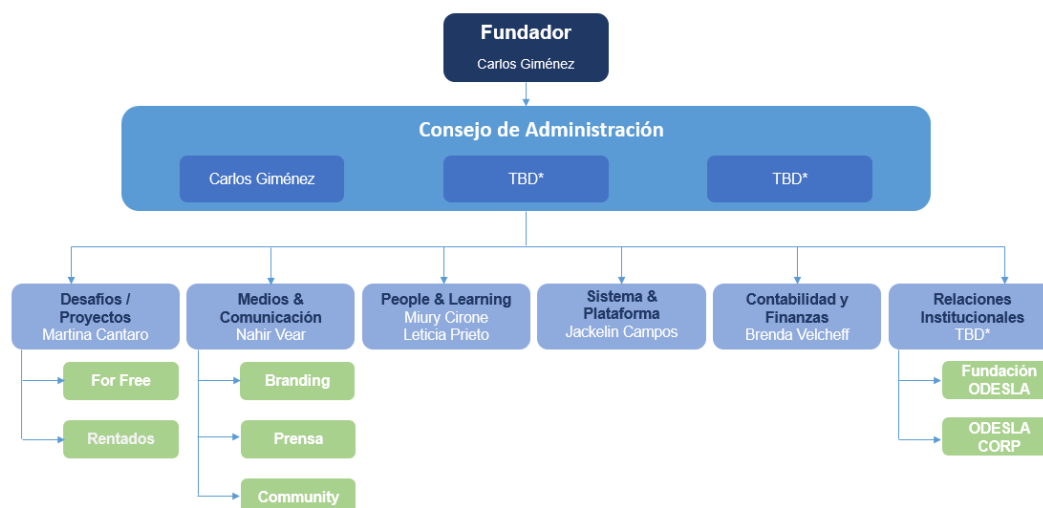
Jacke es una profesional de IT con más de 10 años de experiencia en el sector financiero. Además, es docente universitaria en la Universidad Tecnológica Nacional.

Jacke es experta en lo que hace a tecnologías de la información, tiene sólido conocimiento en programación y tecnologías afines. Se planifica que ella sea responsable de toda el área de Plataforma, entendida esta como la que se encargará de mantener la página web actualizada y operativa. No obstante, dado su vasto conocimiento, se planifica que participe con propuestas relacionadas a las tecnologías a utilizar dentro de la organización como así también como consultora interna en lo que hace a los diferentes proyectos que se lleven a cabo desde ODESLA SERVICIOS.

Estructura operativa

Como antes se mencionara, ODESLA SERVICIOS será parte integral de la Fundación ODESLA. Por lo tanto, la estructura organizativa base es la de una fundación que tendrá distintas áreas de responsabilidad que serán dirigidas/coordinadas por determinadas personas que, en principio, dividirán su tiempo entre las actividades destinadas a organizaciones sin fines de lucro y, por otro lado, a las empresas a las que se les prestará servicio rentado. Se planifica que estas personas formen parte del staff permanente de Fundación ODESLA y, por consecuencia, de ODESLA SERVICIOS.

El Consejo de Administración es el órgano clave de toda fundación por lo que se lo considera una de las funciones directivas más importantes de la estructura organizativa junto a las áreas más abajo detalladas en el organigrama a continuación:



*TBD = To be defined

Las áreas en este organigrama presentados se consideran esenciales para que el negocio funcione adecuadamente. El área de **“Desafíos”** será el que posea a su cargo la coordinación de cada uno de los proyectos que surjan dentro de la organización, la que desarrolle soluciones para los distintos casos de uso. Martina será responsable del área y conforme se vaya desarrollando el negocio podría existir una responsable para el área de servicios rentados y otra para los realizados a organizaciones sin fines de lucro. **“Medios”** es un área de suma importancia dado que es vital dar un mensaje correcto, oportuno, construir marca para posicionarse en el mercado, entre otras varias acciones que se relacionan con comunicación; Nahir coordinará esta área. Porque ODESLA SERVICIOS pretende crear un excelente ambiente de trabajo y cuidar uno de sus recursos más valiosos, las personas, es que Miury y Leticia liderarán el área de **“People & Learning”** que se ocupará de todo lo relacionado al staff permanente y su desarrollo profesional a través de la experiencia, pero también del aprendizaje continuo formal. Así mismo, llevarán adelante la coordinación de las relaciones con los freelancers que trabajen con ODESLA SERVICIOS **“Sistemas & Plataforma”** será coordinado por Jackelin y tiene como responsabilidad el asegurar que todos los sistemas y plataformas que utilice ODESLA SERVICIOS funcionen correctamente, que se encuentren actualizados, que cumplan con todos los requisitos relacionados a seguridad, etc. **“Contabilidad y Finanzas”** estará coordinado por Brenda y será el área encargada de asegurar constante transparencia en las operaciones y registraciones de la fundación como así

también el correcto uso y administración de los recursos disponibles para ella. Se pronostica trabajar con algún estudio que asesore a la fundación para temas específicos relacionados a lo legal y/o impositivo y esta área también será el nexo con este tercero. Por último, pero en absoluto no menos importante, está el área de “**Relaciones institucionales**” área que estará dividida entre el contacto y relacionamiento con organizaciones sin fines de lucro a las cuales se asistirá de manera no rentada como así también en lo que respecta a la relación y comunicación con los potenciales clientes y clientes de ODESLA SERVICIOS Se espera que desde esta área siempre se haga llegar una fluida, clara y transparente comunicación.

Para mayor detalle respecto a las personas responsables de cada una de las áreas, por favor, dirigirse al apartado de “Equipo emprendedor”.



X. Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión

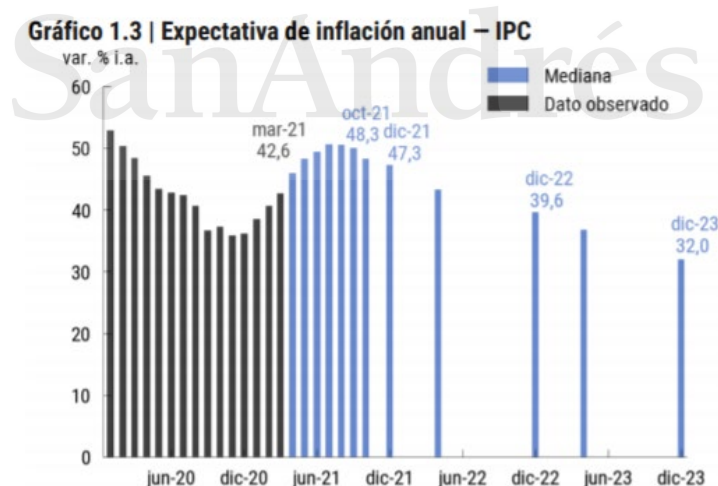
Contexto macro y microeconómico

A continuación, se detallan las proyecciones relacionadas con variables del contexto macroeconómico:

Inflación

Se analiza esta variable dado que es una sumamente importante para un país como Argentina donde la tasa de inflación viene siendo desde hace años de dos dígitos y sin pronósticos de ralentizarse. Estos altos niveles en la tasa de inflación indefectiblemente impactan en el poder adquisitivo de cualquier tipo de consumidor en el país, deteriora la economía y también afecta negativamente en el nivel de competitividad del país.

En el informe denominado “Resultados de Relevamientos de Expectativas del Mercado” (a partir de ahora, REM) publicado por el BCRA⁸⁷ la tasa de inflación pronosticadas para diciembre 2021 es de 47,3%, mientras que la tasa pronosticada para diciembre 2022 es de 39,6% y para el 2023 de 32%.



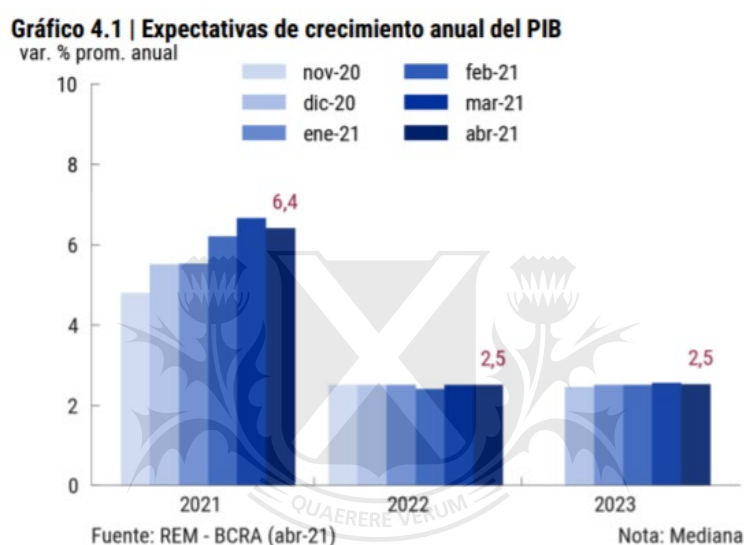
Fuente: REM - BCRA (abr-21)

Nota: imagen adaptada de “Resultados de Relevamientos de Expectativas del Mercado” (Abril 2021) – páginas 7 y 8 - <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210430%20Resultados%20web.pdf>

⁸⁷ BCRA - “Resultados de Relevamientos de Expectativas del Mercado” (Abril 2021) – páginas 7 y 8 - <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210430%20Resultados%20web.pdf>

PIB (Producto Interno Bruto)

En cuanto a esta variable en el país, la misma se ha visto notablemente afectada por los efectos de la pandemia causada por el COVID19 habiendo mostrado un descenso de 9,9% respecto al 2019. No obstante, según el REM⁸⁸ los pronósticos para el 2021 es de una variación real de PIB de 6,4% positiva, desacelerándose hacia el 2022 y 2023 con una variación de 2,5% para cada uno de los años.



Nota: imagen adaptada de BCRA - "Resultados de Relevamientos de Expectativas del Mercado" (Abril 2021) – página 22 - <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210430%20Resultados%20web.pdf>

No obstante, el último informe elaborado por el FMI⁸⁹ pronostica una variación real del PIB de 5,8% para 2021 para Argentina con el mismo comportamiento de desaceleración para el año 2022, con una variación positiva de 2,5%.

Tipo de cambio

Esta variable se analiza dado que es una que juega un rol fundamental en la economía argentina. Más allá del claro efecto que tiene en las transacciones que se hacen con otros países (importación y exportación), dado que Argentina acumula años de altas tasas de inflación e inestabilidad económica, el tipo de

⁸⁸ BCRA - "Resultados de Relevamientos de Expectativas del Mercado" (Abril 2021) – página 22 - <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210430%20Resultados%20web.pdf>

⁸⁹ "Informes de perspectivas de la economía mundial" – Manejar recuperaciones divergentes (2021) - <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2021/03/23/world-economic-outlook-april-2021>

cambio se ha vuelto una variable crítica y de referencia en el mercado interno también.

En el caso de ODESLA SERVICIOS durante los primeros 3 años no se pronostica exportar servicios por lo que no existirán ingresos en dólares, aunque sí existirán determinados egresos que deberán ser abonados en esa moneda tales como costos por hosting o servicios de G-suite. Adicionalmente, los sueldos del sector IT en Argentina suelen estar muy atados a la variación del dólar por lo que la variación en el tipo de cambio tendrá un significativo impacto en los sueldos de staff permanente

El tipo de cambio será una variable que será constantemente analizada por las razones antes explicadas y, porque además, durante el cuarto año de ODESLA SERVICIOS se pronostica comenzar a exportar los servicios ofrecidos.

Según los últimos pronósticos mostrados en el REM⁹⁰, se espera que el tipo de cambio nominal mayorista (\$/US\$) para diciembre de 2021 se ubique en \$125,00 por dólar, mientras que lo estimado para fines del año 2022 es de \$172,00 por dólar.

COVID 19

Si bien esta variable no es una estrictamente económica, sí ha tenido sustanciales efectos en la economía del país y mundial. Debido a esto es que se la toma como una variable del contexto macroeconómico bajo análisis. Tomando las palabras del análisis realizado por el FMI “las perspectivas a nivel mundial están sujetas a gran incertidumbre, relacionada con el curso de la pandemia, la eficacia del respaldo durante la transición hasta que las vacunas faciliten la normalización, y la evolución de las condiciones financieras.”⁹¹

En lo que hace a las cuestiones referidas a Argentina, la pandemia ha causado innumerables complicaciones, arrasó con gran cantidad de vidas, generó recesión en la economía y adicionó mucha mayor incertidumbre a la ya existente.

En lo que respecta a ODESLA SERVICIOS la pandemia no ha afectado el proyecto dado que no es uno que se encuentre activo aún en el mercado pero sí

⁹⁰ BCRA - “Resultados de Relevamientos de Expectativas del Mercado” (Abril 2021) – página 19 - <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210430%20Resultados%20web.pdf>

⁹¹ “Informes de perspectivas de la economía mundial” – Manejar recuperaciones divergentes (2021) - <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2021/03/23/world-economic-outlook-april-2021>

una cosa se puede rescatar de los efectos de la misma: que vino a acelerar todos los procesos de transformación digital, a mostrar la necesidad de información casi constante, certera e instantánea para la toma de decisiones en contextos tan inciertos, puso en relieve la necesidad de las organizaciones de conocer mejor a sus clientes, sus necesidades y lo que valoran, de manera que esto se traduzca en negocios rentables y competitivos, entre otros tantos impactos. Y es en este contexto que ODESLA SERVICIOS tiene una excelente oportunidad para obtener beneficios a partir del análisis de los datos y la oferta de soluciones de excelencia que impacten el negocio de terceros.

Con respecto a proyecciones del contexto microeconómico se establece lo siguiente:

Evolución de la actividad

Como se mencionara en apartados anteriores respecto al sector económico de la actividad es uno con mucho dinamismo y con mucho potencial para el crecimiento y desarrollo. Forma parte de lo que se denomina la “Industria del Conocimiento” que proyecta durante el año 2021 incrementar un 15% la cantidad de puestos de trabajo y a alcanzar US\$ 10.000 millones de exportaciones hacia el 2030 para la Argentina. Así mismo, a nivel mundial se pronostica que para el 2024 el gasto en Inteligencia Artificial alcance los \$110 miles de millones (dólares). Se espera que la tasa de crecimiento anual compuesto entre 2019-2024 sea de 20.1%⁹².

Costos del sector

Según un informe reciente del “Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos” (OPPSI) los salarios (tantos directos como indirectos) son los que representan el 71% de los costos de las industrias del sector. Los salarios aumentaron en el último año un 54,5%. El resto de los costos están relacionados a costes de estructura y costes varios.

⁹² “Worldwide Spending on Artificial Intelligence Is Expected to Double in Four Years, Reaching \$110 Billion in 2024, According to New IDC Spending Guide” – IDC – Agosto 2020 - <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS46794720>

Modelo de generación de beneficios

Ingresos

ODELSA SERVICIOS obtendrá sus ingresos de los montos recibidos en forma de contraprestación por sus servicios de consultoría en ciencia de datos.

Las proyecciones de dichos ingresos han sido hechas a 5 años y son mostradas en dólares, de manera de utilizar una moneda constante. Al momento de estos cálculos se contempla un dólar oficial promedio de \$100. Se desarrollará así para evitar las proyecciones, a veces inciertas, de la inflación para el país desde el presente y a 5 años y, sobre todo, porque ODELSA SERVICIOS desde sus inicios tendrá algunos gastos en dólares sumado al hecho de que mucho de lo que sucede en el sector IT sigue el comportamiento de la moneda extranjera.

Se estima que los primeros ingresos generados orgánicamente por el negocio recién comenzarán a ser obtenidos en el cuarto trimestre del primer año con la obtención de los dos primeros casos de uso de los clientes. Para los posteriores años han sido proyectados la siguiente cantidad de casos de uso:

	<u>Cantidad</u>
UC Anual Est. - Año 2022	2
UC Anual Est. - Año 2023	10
UC Anual Est. - Año 2024	16
UC Anual Est. - Año 2025	18
UC Anual Est. - Año 2026	25

Es dable aclarar que al ser un servicio de consultoría en ciencia de datos no hay precios fijos establecidos por un único servicio estandarizado, sino que más bien se cotizará el trabajo en base a la necesidad del cliente y la complejidad de la solución -entre otras variables- por lo que el precio final en cada caso podría ser bastante diferente uno de otro. No obstante, para poder llevar a cabo esta proyección de ingresos se ha planteado la necesidad de personal profesional (principal costo del servicio prestado) para 5 casos de uso distintos (detección de fraude, predicción de churn, etc.), la cantidad de horas necesarias por profesional, se ha calculado el costo para cada uno de ellos (en cuanto a honorarios a cada uno de los profesionales) y se ha calculado un costo promedio a partir del resultado de estos 5.

A partir de allí, con un costo promedio estimado específico del trabajo a desarrollar y con la premisa de que los trabajos realizados al cliente tendrán alrededor de un 65% de margen de ganancia (dado que en las estimaciones de costo del servicio sólo se contemplan los honorarios de los profesionales incluidos en el proyecto), se establecieron proyecciones de casos de uso desarrollados por año a lo largo de los 5 años proyectados y el ingreso correspondiente a los mismos. Con un promedio de costo de \$2,648 dólares por caso de uso y un ingreso promedio de \$7,994 dólares, se estimó la realización de dos casos de uso para el primer año lo cual implicaría \$15,888 dólares de ingreso bruto llegando a un total de \$198,600 dólares de ingresos brutos hacia el quinto año.

A continuación se muestra en detalle los cálculos realizados:

Necesidad de profesionales para cada caso de uso

Casos de Uso - Equipo	DS SR	DS SSR	Coordinador	Especialist
Fraud Prediction	2	1	1	1
Churn Prediction	0	2	1	0
MKT Customers Segmentations	0	1	1	0
MKT Campain Optimization	1	1	1	0
Risk Prediction	1	1	1	1
Media por UC	0,8	1,2	1,0	0,4

Casos de Uso - Horas	DS SR	DS SSR	Coordinador	Especialist
Fraud Prediction	120	60	60	60
Churn Prediction	0	40	20	0
MKT Customers Segmentations	0	20	20	0
MKT Campain Optimization	40	40	40	0
Risk Prediction	60	60	60	60

Casos de Uso - Costos	DS SR	DS SSR	Coordinador	Especialist	Costo Total
Fraud Prediction	\$ 2.400	\$ 720	\$ 420	\$ 2.400	\$ 5.940
Churn Prediction	\$ -	\$ 480	\$ 140	\$ -	\$ 620
MKT Customers Segmentations	\$ -	\$ 240	\$ 140	\$ -	\$ 380
MKT Campain Optimization	\$ 800	\$ 480	\$ 280	\$ -	\$ 1.560
Risk Prediction	\$ 1.200	\$ 720	\$ 420	\$ 2.400	\$ 4.740

	Costo Medio	Total Ingreso
Caso de Uso Medio	\$ 2.648	\$ 7.944
Total Estimado anual - Año 2022	\$ 5.296	\$ 15.888
Total Estimado anual - Año 2023	\$ 26.480	\$ 79.440
Total Estimado anual - Año 2024	\$ 42.368	\$ 127.104
Total Estimado anual - Año 2025	\$ 47.664	\$ 142.992
Total Estimado anual - Año 2026	\$ 66.200	\$ 198.600

Las proyecciones acerca del total de costos, además de los estrictamente relacionados con los casos de uso, el total de ingresos e ingresos netos al fin de cada año se muestra en las proyecciones realizadas y mostradas en unos párrafos posteriores.

Finalmente, sólo a modo de aclaración, en esta proyección no se han incluido los ingresos por las actividades de compartir información en canales como YouTube de los cuales se podría obtener cierto rendimiento o, incluso, por ofertas de cursos relacionadas a la ciencia de datos ofrecidos al mercado los cuales podrían generar nuevos canales de ingresos.

Resultado operativo o EBIT

En el caso de ODESLA SERVICIOS es muy importante aclarar que el ingreso operativo del negocio no estará gravado por el Impuesto a las Ganancias ni por el Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.) y esto se debe a que la operatoria se hará desde una estructura legal y jurídica de fundación que se encuentra exenta de dichos impuestos.

Para poder confirmar la viabilidad de lo explicado anteriormente se consultó con un especialista en aspectos impositivos para organizaciones sin fines de lucro y se remitió al escrito de ERREPAR *“Entidades de bien público. Su tratamiento en el impuesto a las ganancias”* realizado por Juliana V. Muscio (ver Anexo IV) en donde se explica, entre otras cosas, acerca de la exención del Impuesto a las Ganancias para las organizaciones sin fines de lucro que desarrollan actividades comerciales o industriales. Para mayor detalle referirse al Anexo IV.

Por otra parte, con respecto al Impuesto al Valor Agregado, ODESLA SERVICIOS también estaría exenta⁹³.

⁹³ Esto se desprende del análisis de la Ley de IVA y el decreto reglamentario de la Ley de Impuesto a las Ganancias. Adicionalmente, se ha recurrido a opiniones de expertos en la temática a través de lo explicado en el “Informe N.º 20 – Área Tributaria” que afirma que existen varios fallos (jurisprudencia) que avalan la exención del impuesto al valor agregado a los ingresos de fundaciones y asociaciones civiles en tanto y en cuanto los fondos sean destinados íntegramente al funcionamiento de la misma. En el caso de ODESLA SERVICIOS ésta sería exactamente la situación, lo recaudado será íntegramente destinado a cubrir los costos que la operatoria de la fundación y los servicios no rentados generen. De esta manera, estimamos posible la exención en el mencionado impuesto. Campastro, Miriam Cristina (2011) – “Informe N.º 20 – Área Tributaria *“La tributación de los entes sin fines de lucro: asociaciones, fundaciones y mutuales”*”, Páginas 34 a 37 - <http://www.consejosalta.org.ar/wp-content/uploads/Informe-20.pdf>

Respecto del impuesto a los ingresos brutos, de orden provincial, también se encontraría ODESLA SERVICIOS exenta del pago del mismo. Habiendo consultado con un contador especialista en el tema, confirmamos que es posible, luego de haber adquirido la exención en AFIP, pedir la correspondiente exención en Capital Federal. Lo mismo ocurre con la provincia de Buenos Aires según la Ley 10.397 – artículo 207 – inciso g) (texto actualizado)⁹⁴

Por otra parte, dado que estaría exenta de Impuesto a las Ganancias también se podría acceder a la reducción de la alícuota del impuesto a los créditos y débitos en cuentas bancarias y otras operatorias, pasando de ser un 1,2% al 0.5%.

También es importante considerar en este apartado que los ingresos netos generados por ODESLA SERVICIOS serán 100% utilizados para financiar los costos de la fundación. Además del plan trienal que le es exigido a la fundación para comenzar a operar y en donde se trazarán los proyectos establecidos para los primeros 3 años, cabe aclarar que cada año se hará análisis detallado de lo planificado para el siguiente período y se destinarán esos ingresos de manera organizada para hacer uso eficiente de dichos recursos.

Costos

ODESLA SERVICIOS tendrá en su gran mayoría conceptos de costos fijos que se relacionarán, primordialmente, con los honorarios de los profesionales involucrados en toda la operatoria. Estos costos constituyen (en promedio) alrededor del 80% de los ingresos brutos para cada año proyectado.

Las estimaciones de costo por desarrollo de casos de uso han sido desarrolladas en base a una estimación estándar de necesidad de profesionales para cada tipo, en base a conocimiento de la industria. La variabilidad de los costos podría darse dependiendo la cantidad de personal freelance que se contrate para el desarrollo de cada uno de los casos de uso.

El resto de los costos fijos se relacionan con cuestiones que hacen a la operatoria de la organización tales como contratación del servicio G suite de Google, o softwares para registración de las operaciones, el hosting, entre otros

⁹⁴ Ley 10397 – <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/infoleg/klmnoprs-tuvw-ley-rovb-1110397f1pdf%20name%3AB1110397F1.PDF.pdf>

detallados en las proyecciones realizadas y mostradas en unos párrafos posteriores. Dentro de los costos también se encuentran proyectados los de publicidad en redes sociales como LinkedIn. Se ha hecho la estimación sobre esta red social, específicamente, dado que las estadísticas demuestran que es una de las redes sociales que más leads genera para organizaciones B2B, de las más efectivas, aunque es una de las redes sociales más caras. Según researchs realizados, el 80% de los leads de las organizaciones B2B provienen de LinkedIn⁹⁵. Por otro lado, para los primeros años, se ha estimado el costo de alquiler de oficinas de coworking para luego, en el cuarto año, incluir una proyección de costos por alquiler de oficinas. Los gastos de amortización a partir del segundo año se condicen con la compra de equipos (computadoras) que se planifica realizar a lo largo del período con el potencial ingreso de nuevas personas a la organización. Los gastos administrativos varios contemplan cualquier otro gasto que no estuviera siendo contemplado en las presentes proyecciones.

Proyecciones – P&L

En el cuadro a continuación se muestra de manera integral y detallada cuáles serían los números estimados para los 5 años proyectados teniendo en cuenta todo lo anteriormente explicado en cuanto a ingresos y costos. Para el cuarto año se puede observar una disminución en el resultado operativo de la organización y esto se debe en parte porque: a) se proyecta el alquiler de oficinas a partir de ese año, b) se incrementan los costos por honorarios profesionales dado que es el año en que ODESLA SERVICIOS se expande al exterior y necesita, sobre todo, de un esfuerzo mayor del responsable de relaciones institucionales y, c) porque vuelven a aumentar los costos de publicidad en LinkedIn teniendo en cuenta que se expande el servicio a nuevos territorios y es necesario generar un nuevo proceso de awarness.

⁹⁵ Maddy Osman – “Sorprendentes Estadísticas y Datos de LinkedIn 2021” (2020) - <https://kinsta.com/es/blog/estadisticas-de-linkedin/>

ESTADO DE RESULTADOS	2022	2023	2024	2025	2026
Cantidad de casos de uso proyectados	2	10	16	18	25
Costo promedio por caso de uso	\$ 2.648	\$ 2.648	\$ 2.648	\$ 2.648	\$ 2.648
Ingreso promedio por caso de uso	\$ 7.944	\$ 7.944	\$ 7.944	\$ 7.944	\$ 7.944
INGRESOS					
Por casos de uso	15.888	79.440	127.104	142.992	198.600
	15.888	79.440	127.104	142.992	198.600
EGRESOS					
Costo de proyecto					
Casos de uso	- 5.296	- 21.184	- 34.424	- 47.664	- 66.200
	- 5.296	- 21.184	- 34.424	- 47.664	- 66.200
Resultado bruto	10.592	58.256	92.680	95.328	132.400
Gastos personal					
Honorarios profesionales staff permanente	- 13.800	- 38.400	- 76.800	- 84.000	- 91.200
	- 13.800	- 38.400	- 76.800	- 84.000	- 91.200
Gastos varios					
Hosting	- 960	- 960	- 960	- 960	- 960
Gitlab	- 76	- 76	- 76	- 76	- 76
G Suite "Business Standar"	- 119	- 1.296	- 1.296	- 1.296	- 1.296
Salesforce	- 250	- 250	- 250	- 250	- 250
Publicidad en LinkedIn	- 2.000	- 1.500	- 900	- 1.500	- 1.000
Asesoramiento contable y legal	- 200	- 300	- 500	- 800	- 800
Alquiler de espacios de coworking	- 420	- 420	- 420	-	-
Alquiler oficina	-	-	-	- 3.780	- 7.560
Amortizaciones	-	- 200	- 500	- 600	- 700
Gtos. Administrativos varios	- 250	- 100	- 100	- 100	- 100
	- 4.275	- 2.510	- 2.410	- 6.770	- 10.150
Resultado operativo	- 7.483	17.346	13.470	4.558	31.050
Impuestos					
	-	-	-	-	-
Resultado neto	- 7.483	17.346	13.470	4.558	31.050
Sueldos/Ingresos		75%	88%	92%	79%

*Todos los números están expresados en USD

Como se puede observar en el anterior cuadro, el primer año del proyecto los rendimientos son negativos, pero ya en el segundo año, los rendimientos comienzan a ser positivos de manera constante. Para poder hacer frente a estos resultados del primer año que incluyen todas las necesidades de inversión requeridas para comenzar a operar, se ha establecido una necesidad de capital inicial de \$8000 dólares (redondeando) y para cubrir cualquier imprevisto que pueda surgir. El capital mínimo para conformar la fundación es de \$5000 dólares (calculado con un dólar promedio de \$100) luego de la última actualización de la normativa por parte de la Inspección General de Justicia (IGJ) a través de la RG 3/21 IGJ – artículo 1ro⁹⁶. Lo restante será también aportado por el fundador. Con

⁹⁶ RG 3/21 IGJ - <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/242976/20210414>

este aporte, la organización tendría cubierto la totalidad de su operatoria del primer año sin tener que financiarse con terceros y a partir del segundo año comenzaría a generar ingresos netos positivos disponibles para ser reinvertidos en diferentes proyectos de impacto social llevados a cabo por la fundación.

Requerimientos de inversión y financiamiento

Más allá de que el presente proyecto implica la operatoria desde una fundación y que, por lo tanto, como ha sido establecido por ley, no es posible el reparto de ninguna posible ganancia para ninguno de sus fundadores, se ha optado por hacer un análisis financiero para que se encuentre disponible para cualquier potencial uso.

Para la construcción del cash flow a partir del cual se calculará la TIR y el VAN se partió de los siguientes supuestos:

- ✓ Todos los montos han sido proyectados en dólares.
- ✓ El capital de trabajo se ha proyectado en cero para ser conservadores por lo que la NOF proyectada es cero también. Dentro de lo que es activo corriente no se proyecta poseer más que dinero en efectivo o en cuentas bancarias y, en algún futuro, -de ser posible- en inversiones de corto plazo. Dado que se planifica trabajar con un sistema de pago por adelantado de un porcentaje del precio final establecido por la prestación de servicios y el pago del monto restante a la finalización de la prestación del mismo, no se proyectan montos en conceptos tales como “cuentas a cobrar”. Como pasivos, no se esperan tener más que algún concepto relacionado a honorarios o alguno de tipo comercial.
- ✓ Las inversiones en bienes de capital se planifican a partir del segundo año, con la compra de computadoras que irán haciéndose disponible para el staff de manera progresiva. Para el primer año del proyecto (y para los subsiguientes, en la medida que sea necesario) el equipo emprendedor pondrá a disposición sus computadoras mientras que, si se contratan servicios de freelance para realizar algún proyecto en particular, ellos tendrán todo lo necesario -en cuando a bienes de capital- para llevar a cabo el proyecto.

- ✓ Los montos de amortización mostrados en la proyección de flujos de fondos se relacionan con un sistema de depreciación lineal, por 10 años, aplicado a las computadoras obtenidas a partir del segundo año.
- ✓ **La inversión inicial estimada para el primer año es de \$8000;** la totalidad de la misma será aportada por el fundador. Esta inversión inicial será utilizada para hacer frente a los gastos del primer semestre del proyecto en donde no se pronostican ingresos por la operatoria del mismo. Estos gastos incluyen conceptos de: honorarios a los profesionales que comenzarán a prestar sus servicios en la organización de manera part-time, los primeros gastos en cuanto a publicidad en redes sociales como así también la adquisición de los servicios de Google, Salesforce, hosting, alquiler de un espacio de co-working, etc., todos necesarios para poner en marcha el proyecto.



Universidad de
San Andrés

XI. Condiciones para la viabilidad de negocio

Viabilidad financiera del negocio

Para el cálculo de los flujos de fondos libres a ser descontados a los fines del cálculo de VAN y TIR se han utilizado los supuestos explicados en el párrafo anterior y, adicionalmente, los siguientes datos:

- ✓ **Tasa de crecimiento perpetuidad:** 3%
- ✓ **Rf:** 2,15% - *Tasa correspondiente a bonos del Tesoro de EEUU a 30 años (a fecha 11/06/2021)*⁹⁷
- ✓ **PRM:** 3,85%
- ✓ **PRP:** 14,76% - *JPMorgan EMBI+ Argentina (a fecha 14/06/2021)*⁹⁸
- ✓ **Bu:** 0.76 – *valor correspondiente a una beta no apalancada para Nasdaq Inc. (NDAQ – USA) a 3 años*⁹⁹ *que se considera representativo del mercado en el que se desarrollará ODESLA SERVICIOS.*

Los flujos se han proyectado a cinco años, a partir de los criterios/supuestos explicados en el “Capítulo IX - Modelo de generación de beneficios – Ingresos” con los respectivos ajustes para convertirlos en flujo de fondos libre y, adicionalmente, un sexto período que se lo considera a perpetuidad, con un crecimiento de 3% anual. Es importante aclarar que no existen en esta proyección escudos fiscales dado que los ingreso de ODESLA SERVICIOS no serán gravables con el Impuesto a las Ganancias. Adicionalmente, se planifica una política de financiamiento pasiva (de ser necesaria) pero que, dado la falta de certidumbre respecto a la necesidad de la misma, se ha optado por proyectarla en cero.

Para el cálculo se utilizó el método de “Adjusted Present Value (APV)”:

⁹⁷ “U.S. Department of the Treasury” - <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>

⁹⁸ Riesgo País JPMorgan EMBI+ - Rava Bursátil - <https://clasico.rava.com/empresas/perfil.php?e=riesgo%20pais>

⁹⁹ “Beta apalancada / Beta no apalancada Nasdaq Inc. (NDAQ | USA)” – InFront - <https://www.infrontanalytics.com/fe-ES/36755NU/The-NASDAQ-OMX-Group-Inc-/beta>

CASH FLOW								
	Año 1 - 1er Semestre	Año 1 - 2do Semestre	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad	
EBIT	-	6.144	1.339	17.346	13.470	4.558	31.050	31.982
Impuestos	-	-	-	-	-	-	-	-
NOPAT	-	6.144	1.339	17.346	13.470	4.558	31.050	31.982
Amortizaciones (a)	-	-	200	500	600	700	400	-
NOF	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuesto operativo (b)	-	-	-	-	-	-	-	-
CAPEX	-	-	2.000	3.000	1.000	1.000	-	-
Flujo de fondos libres	-	6.144	1.339	15.546	10.970	4.158	30.750	32.382
Inversión inicial (USD)	7.500							

(a) Corresponde a la amortización lineal (en 10 años) de las computadoras compradas en el cuarto y quinto año
(b) Exento por ser fundación

CÁLCULO DE VAN Y TIR							
	Año 1 - 1er Semestre	Año 1 - 2do Semestre	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
FFL	-7.500	-7.483	15.546	10.970	4.158	30.750	32.382
	-7.500	-7.483	15.546	10.970	4.158	30.750	218.956
FFL + VR	-7.500	-7.483	15.546	10.970	4.158	249.706	

$K_u = R_f + B_u \times PRM + PRP$	18%
Tasa de crecimiento	3%
Rf	2,15%
PRM	3,85%
PRP	14,76%
Bu	0,76%

\$ 116.354 VAN

110% TIR

Como se puede observar, el proyecto genera un VAN positivo de \$116,354 dólares con una TIR de 110%.

Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

Un factor crítico de éxito para ODESLA SERVICIOS es poder obtener sus primeros clientes durante el primer año del proyecto de manera de comenzar a generar una reputación tal que genere la atracción de nuevos clientes. Es clave desarrollar un trabajo de excelencia y calidad en estos primeros trabajos -y en los posteriores-, de forma tal que las recomendaciones que puedan hacer estos clientes comiencen a generar “material” que demuestre los “casos de éxito” de la organización, un factor que es crítico en el cliente a la hora de elegir el proveedor al cual tercerizar este tipo de servicios. Adicionalmente, al ser un servicio que trabaja con información que en muchos casos podría ser sensible, la reputación como hacedores de proyectos con integridad y la confianza por parte del cliente es fundamental. No debemos olvidar que el principal fin de ODESLA SERVICIOS es poder financiar aquellos proyectos no rentados de la fundación, por lo que un afluente constante de clientes/casos de uso es necesario para el éxito de este proyecto.

Dos factores claves por los cuales ODESLA SERVICIOS se diferenciará en el mercado son los profesionales que forman parte del proyecto y la estructura jurídica y legal a través de la cual pretende operar, lo cual le permitirá ofrecer precios competitivos. Para el primero, es clave poder consensuar entre los profesionales intervinientes todos los aspectos relacionados al trabajo. Creemos que esto es posible dado que ya se ha hecho una prueba piloto de trabajo en equipo para la formación de ODESLA fundación y como comunidad y han demostrado tener no sólo un excelente nivel profesional, que estamos seguro destacará en el servicio ofrecido al cliente, sino también una sobresaliente cualidad personal que hace que el trabajar en equipo con ellos sea de las tareas más amenas. No obstante, el fundador de este proyecto cuenta con una red de contactos profesionales amplia y de excelentísimo nivel profesional que podría ser requerida/utilizada en caso de que alguno de los profesionales hoy presentes en el proyecto decida abandonarlo. Para el segundo (la estructura jurídica) creemos que no existen impedimentos para la concreción de su formación dado que el artículo 85, inciso c), apartado 1 de la Ley de Impuesto a las Ganancias (texto actualizado)¹⁰⁰ hace mención de las organizaciones que realizan actividad de asistencia social y se aclara en el reglamento de la misma ley¹⁰¹, artículo s/n a continuación del art. 123, que se entiende como “actividad de asistencia social”, entre otras, a las que desarrollan actividades de *“fortalecimiento institucional de organizaciones de la sociedad civil y comunitarias destinadas a la asistencia de la población”*, por lo que creemos que ODESLA fundación podría ser encasillada en esta definición y obtener su personería jurídica. No obstante, se buscará asesoramiento legal para poder redactar un estatuto de la fundación tal que sea aceptado por la IGJ y nos evite cualquier tipo de contratiempo.

Un punto a tener en cuenta en las proyecciones financieras es que se las construyó en base al supuesto de que los ingresos de ODESLA SERVICIOS estarán exentos del impuesto a los ingresos brutos dado que es muy común, como se comentara en el *“Capítulo IX - Modelo de generación de beneficios – Ingresos - Resultado operativo o EBIT”* que las fundaciones constituidas en Capital Federal y que prestan servicios allí mismo también, una vez que reciben

¹⁰⁰ Decreto 824/2019 – Impuesto a las Ganancias - <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/330000-334999/332890/textact.htm>

¹⁰¹ Decreto 1344/98 – Impuesto a las Ganancias - <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/50000-54999/54488/textact.htm>

la exención por parte de AFIP también obtengan la exención por parte de la Administración Gubernamental de Ingresos Públicos (AGIP) para el impuesto a los ingresos brutos. Si bien no es un aspecto que podría tirar el proyecto por tierra, sí es necesario contemplar el impacto de la situación de no exención del mencionado impuesto. Para esto se utilizó la actual “Ley tarifaria para el año 2021 – Anexo I” de AGIP¹⁰² y se concluyó que ODESLA SERVICIOS podría estar inscripta bajo el código NAES 620300: “servicios de consultores en tecnología de la información” abonando (según las proyecciones financieras) 3% durante los dos primeros años y 5% para los tres años restantes dado que por encima de los \$125 millones (pesos) de ingresos brutos, la alícuota aumenta. Como se puede observar en el cuadro siguiente, dado que el impuesto a los ingresos brutos es un impuesto indirecto, es decir, que el sujeto que lleva a cabo las operaciones gravadas no soporta el impuesto si no que lo traslada con sus costos al precio final ofrecido al cliente, el resultado neto de ODESLA SERVICIOS para cada año no sufre variación, aunque sí lo hace el precio final ofrecido a los clientes. Es decir que impacta negativamente sobre el hecho de ser competitivos en precio en el mercado:



Universidad de
San Andrés

¹⁰² Ley tarifaria para el año 2021 – Anexo I – Impuesto sobre los ingresos brutos - <https://www.agip.gob.ar/filemanager/source/Normativas/2021/20201228-Ley-6383-Anexo%20LT%202021.pdf>

	2022	2023	2024	2025	2026
Ingreso medio por caso de uso sin IIBB	7.944	7.944	7.944	7.944	7.944
Ingreso medio por caso de uso con IIBB	8.182	8.182	8.341	8.341	8.341
INGRESOS					
Por casos de uso	15.888	79.440	127.104	142.992	198.600
	15.888	79.440	127.104	142.992	198.600
Impuesto a los ingresos brutos	477	2.383	6.355	7.150	9.930
Precio final	16.365	81.823	133.459	150.142	208.530
EGRESOS					
Impuesto a los ingresos brutos	- 477 -	- 2.383 -	- 6.355 -	- 7.150 -	- 9.930
Costo de proyecto					
Casos de uso	- 5.296 -	- 21.184 -	- 34.424 -	- 47.664 -	- 66.200
	- 5.773 -	- 23.567 -	- 40.779 -	- 54.814 -	- 76.130
Resultado bruto	10.592	58.256	92.680	95.328	132.400
Gastos personal					
Honorarios profesionales staff permanente	- 13.800 -	- 38.400 -	- 76.800 -	- 84.000 -	- 91.200
	- 13.800 -	- 38.400 -	- 76.800 -	- 84.000 -	- 91.200
Gastos varios					
Hosting	- 960 -	- 960 -	- 960 -	- 960 -	- 960
Gitlab	- 76 -	- 76 -	- 76 -	- 76 -	- 76
G Suite "Business Standar"	- 119 -	- 1.296 -	- 1.296 -	- 1.296 -	- 1.296
Salesforce	- 250 -	- 250 -	- 250 -	- 250 -	- 250
Publicidad en LinkedIn	- 2.000 -	- 1.500 -	- 900 -	- 1.500 -	- 1.000
Asesoramiento contable y legal	- 200 -	- 300 -	- 500 -	- 800 -	- 800
Alquiler de espacios de coworking	- 420 -	- 420 -	- 420 -	-	-
Alquiler oficina	-	-	-	- 3.780 -	- 7.560
Amortizaciones	-	- 200 -	- 500 -	- 600 -	- 700
Gtos. Administrativos varios	- 250 -	- 100 -	- 100 -	- 100 -	- 100
	- 4.275 -	- 2.510 -	- 2.410 -	- 6.770 -	- 10.150
Resultado operativo	- 7.483	17.346	13.470	4.558	31.050
Impuestos	-	-	-	-	-
Resultado neto	- 7.483	17.346	13.470	4.558	31.050

*Todos los números están expresados en USD

Creemos que el contexto está dado para poder obtener la masa crítica suficiente de clientes de manera tal que el proyecto genere rendimientos positivos que permitan financiar la fundación y sus operaciones no rentadas. En un tiempo en donde la gran mayoría de las organizaciones se encuentran en procesos de transformación digital y, en muchos casos, descubriendo las ventajas de un correcto procesamiento y análisis de sus datos creemos que ODESLA SERVICIOS podría obtener los necesarios clientes/casos de uso para generar una performance financiera lo suficientemente saludable. Es dable aclarar que la cantidad de casos de uso podría variar, pero si los desarrollados se relacionan con proyectos complejos los cuales significarían un ingreso mayor

que el promedio calculado en estas proyecciones, ODESLA SERVICIOS seguiría teniendo rendimientos positivos.

Aspectos legales y regulatorios

Como a lo largo de todo este trabajo se expresara, la operatoria de ODESLA SERVICIOS se hará desde una estructura legal y jurídica de fundación, por ende, salvo el impuesto a los créditos y débitos bancarios, no existirían impuestos a ser abonados. La ley principal que rige la constitución y operatoria de la organización es la *“Ley N° 19.836 – Fundaciones, Régimen para su desenvolvimiento y control”*¹⁰³. Luego, existen varias resoluciones de IGJ a ser consideradas para la consecución de la operatoria de ODESLA SERVICIOS, tales como RG 7/05, RG 3/21, etc. Para el análisis sobre el porqué de la exención de impuesto a las ganancias, impuesto al valor agregado y el impuesto a los ingresos brutos, por favor remitirse al apartado del *“Capítulo IX - Modelo de generación de beneficios – Ingresos - Resultado operativo o EBIT”* y al Anexo IV.

Por el momento, se ha registrado la marca “ODESLA” -de forma genérica- en el Instituto Nacional de propiedad Industrial en Argentina (INPI), tanto el nombre como los colores y el logo (*Ver Anexo V*). En el futuro próximo y como parte de las actividades iniciales de este proyecto, se procederá a registrar la denominación “ODESLA SERVICIOS” también. No existe, por el momento, ningún tipo de propiedad intelectual en poder de ODESLA SERVICIOS que tuviera la facultad de ser patentada.

ODESLA SERVICIOS parte de la hipótesis que la fundación como estructura jurídica y legal ya está constituida y operando, por lo que todos los permisos para la puesta en funcionamiento del negocio ya se contemplan cumplidos. No obstante, se aclara que para poder obtener la autorización para funcionar como persona jurídica -fundaciones- es necesario llevar a cabo todos los pasos descriptos en el siguiente [link](#). Hay una serie de formularios y documentos legales que presentar, al mismo tiempo que se realiza el aporte de capital.

¹⁰³ Ley 19.836 – Fundaciones – Régimen para su desenvolvimiento y control - <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/65000-69999/65478/norma.htm>

XII. Conclusiones

ODESLA SERVICIOS surge de una búsqueda genuina y un convencimiento profundo de que una organización sin fines de lucro puede generar ingresos propios para ser lo suficientemente independiente a nivel financiero de manera tal de poder desarrollar el fin para el cual fue creada de una forma libre y constante a lo largo del tiempo.

Habiendo realizado todo un análisis del proyecto en las páginas anteriores, concluimos que existe una gran posibilidad y oportunidad para llevarlo a cabo de manera exitosa. A partir de toda la información recolectada tanto de fuentes directas como indirectas se puede observar que la propuesta tiene muchas chances de encontrar su lugar en el mercado. El negocio se desarrollará en una industria que cuenta con pronósticos de crecimiento muy interesantes pero, al mismo tiempo, se conoce que los desafíos son varios y variados, sobre todo, porque la tarea involucra información de terceros que pretenden resguardar de manera celosa. No obstante, ODESLA SERVICIOS nace con un equipo que cuenta con reconocida experiencia, importantes networks creadas y con valores base tales como el “hacer negocios con integridad”, “la excelencia en cada detalle”, el “hacer con impacto social” y sabemos que eso será el motor de trabajo para cumplir con los estándares que el mercado demanda.

A nivel financiero se desprende, también, las altas posibilidades de éxito del presente proyecto. Con una inversión inicial que no es elevada ODESLA SERVICIOS podría comenzar a generar las primeras acciones que redundarán en interesantes beneficios en los años posteriores de manera de llevar a cabo la misión de fundación ODESLA.

El presente proyecto se planifica desarrollar en un contexto que brinda las oportunidades necesarias para su concreción si tenemos en cuenta el revolucionario proceso de transformación digital y valoración de los datos que se ha generado en este último tiempo, no sólo a nivel país sino también a nivel global teniendo en cuenta los planes de expansión al exterior para los posteriores años.

XIII. Fuentes y bibliografía

- “Worldwide Spending on Artificial Intelligence Is Expected to Double in Four Years, Reaching \$110 Billion in 2024, According to New IDC Spending Guide” - <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS46794720>
- Michel E. Porter (2008) - “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia” – Harvard Business Review – América Latina
- McManners, Peter (2014), “Corporate Strategy in the Age of Responsibility”, Capítulo 7 - p.61-71
- Humberto Ponce Talancón (2007) - “La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones” - Vol. 12, Num. 1: 113-130 - <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- “Segmentación de mercado” - <https://economipedia.com/definiciones/segmentacion-de-mercado.html>
- “Segmentación de mercado” - <https://sercontador.com/descarga-en-pdf-el-libro-segmentacion-de-mercados/>
- Osterwalder, Alex; Pigneur, Yves; Bernarda, Greg; Smith, Alan; Papadacos, Trish (2015), “Value Proposition Design: How to create products and services customers want”, Journal of Business Models; Aalborg - Vol. 3, Nº 1, 81-92.
- Osterwalder y Yves Pigneur (2010), “Generación de Modelos de Negocios”
- Jim Blythe (2009), “Key Concepts in Marketing”- Part 3 – Páginas 130-132
- Jessica Bubenheim (2018) - “Get Keep Grow: How to Apply the Get Keep Grow Funnel” - <https://www.cyberclick.net/numericalblogen/how-to-apply-the-get-keep-grow-funnel>
- Klaus Schwab – Biografía (Wikiedia) - https://es.wikipedia.org/wiki/Klaus_Schwab
- Klaus Schwab (2016) – “The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond” - <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>
- ¿Qué es la Cuarta Revolución Industrial? (Salesforce) - <https://www.salesforce.com/mx/blog/2018/4/Que-es-la-Cuarta-Revolucion-Industrial.html>
- Åse Dragland (2013) - “Big Data, for better or worse: 90% of world's data generated over last two years” - <https://www.sciencedaily.com/releases/2013/05/130522085217.htm>

- “Data Never Sleeps 8.0” – Infografía - <https://www.domo.com/learn/data-never-sleeps-8>
- “Big Data: ¿En qué consiste? Su importancia, desafíos y gobernabilidad” (PowerData) - <https://www.powerdata.es/big-data>
- YouTube - https://www.youtube.com/watch?v=mfedgJZZLXk&ab_channel=HarryLizama
- Ideas LLYC - “Tendencias Consumer 2020” Informe - https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2020/01/TENDENCIAS-2020-9_ES_compressed.pdf
- Dell Technologies “Digital Transformation Index II” Executive Summary - https://www.delltechnologies.com/no-no/collaterals/unauth/briefs-handouts/solutions/dt_index_ii_executive_summary.pdf
- Transformación Digital en América Latina – Encuesta 2019 - <http://glue.com.ar/encuesta/glue.pdf>
- BBVA Libros - <https://www.bbvaopenmind.com/libros>
- “El trabajo en la era de los datos” (2020) de BBVA Libros - <https://www.bbvaopenmind.com/libros/el-trabajo-en-la-era-de-los-datos/>
- “La era de la perplejidad. Repensar el mundo que conocíamos” (2018) de BBVA Libros - <https://www.bbvaopenmind.com/libros/la-era-de-la-perplejidad/>
- “2020 Global Digital IQ” - <https://www.pwc.com/us/en/library/digital-iq.html>
- Dell Technologies - “Índice de transformación digital 2020” - <https://www.delltechnologies.com/es-ar/perspectives/digital-transformation-index.htm>
- Techonology Visoin 2021 – “Leaders Wanted” Masters of change at a Moment of Truth - https://www.accenture.com/us-en/insights/technology/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-3/Accenture-Tech-Vision-2021-Full-Report.pdf
- Comisión de estadísticas de CESSI - “Sector SSI / OPSSI - Coyuntura 2019 - 2020” - <https://www.cessi.org.ar/opssi-reportes-949/index.html>
- “Software and IT services sales revenue in Argentina from 2010 to 2019, by sector” - <https://www.statista.com/statistics/750073/software-it-services-sales-revenue-argentina/>
- Página oficial de Datalytics - <https://www.datalytics.com/nosotros/>
- Perfil de LinkedIn - <https://www.linkedin.com/company/datalytics/about/>
- Perfil de LinkedIn <https://www.linkedin.com/company/pi-data-strategy-&-consulting/>

- Página oficial de Pi Consulting - <https://piconsulting.com.ar/>
- Perfil de LinkedIn - <https://www.linkedin.com/company/grandata>
- Página oficial de GranData - <https://www.grandata.com/>
- Página oficial de CoreBi - <https://corebi.com.ar/nosotros/>
- Perfil de LinkedIn - <https://www.linkedin.com/company/corebi-latam/about/>
- Página oficial de RockingData - <https://www.rockingdata.com.ar/quienes-somos-2/>
- Perfil de LinkedIn - <https://www.linkedin.com/company/rockingdata/about/>
- Página oficial de RockingData - <https://www.rockingdata.com.ar/data-for-good-que-es/>
- “Impacto de la inteligencia artificial en el emprendimiento” (2018) – Desarrollado por EVERIS en colaboración con ENDEAVOR – https://www.academia.edu/36931909/EL_IMPACTO_DE_LA_INTELIGENCIA_ARTIFICIAL_EN_EL_EMPRENDIMIENTO
- Estadísticas e indicadores nacionales - <http://www.trabajo.gob.ar/estadisticas/oede/estadisticasnacionales.asp>
- <https://www.iprofesional.com/impuestos/309659-argentina-en-el-ranking-mundial-de-presion-impositiva>
- <https://datadriven.com.ar/2019/12/presion-impositiva-sobre-pymes-industriales/>
- <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/340000-344999/343520/norma.htm>
- “Argentina: panorama general” – Banco Mundial - <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- “Argentina: Política y Economía” – Banco Santander - https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia?url_de_la_page=%2Fes%2Fportal%2Fanalizar-mercados%2Fargentina%2Fpolitica-y-economia&&actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_choix=memoriser
- <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina#:~:text=En%20diciembre%20se%20elev%C3%B3%20el%20IPC%20en%20Argentina&text=La%20variaci%C3%B3n%20mensual%20del%20IPC,es%20del%2036%2C1%25>
- <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina#:~:text=En%20diciembre%20se%20elev%C3%B3%20el%20>

PC%20en%20Argentina&text=La%20variaci%C3%B3n%20mensual%20del%20IPC,es%20del%2036%2C1%25

- “Panorama económico de Argentina” – OECD - <https://www.oecd.org/economy/panorama-economico-argentina/#:~:text=Estudio%20econ%C3%B3mico%20de%20Argentina,contractiva%20han%20generado%20importantes%20vulnerabilidades.>
- Alberto Fernández: “Tendremos un dólar competitivo para producir y exportar” - <https://chequeado.com/promesas-chequeadas/alberto-fernandez-tendremos-un-dolar-competitivo-para-producir-y-exportar/>
- “Argentina está desperdiciando su bono demográfico”- El ciudadano (2019) - <https://www.elciudadanoweb.com/argentina-esta-desperdiciando-su-bono-demografico/#:~:text=Actualmente%2C%20la%20Argentina%20se%20encuentra,termine%20entre%202035%20y%202040>
- EPH: Incidencia de la Pobreza y de la Indigencia – INDEC – (Marzo 2021) <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>
- “Global Skills Index” – Coursera (2020) - https://pages.coursera-for-business.org/rs/748-MIV-116/images/gsi2020_final.pdf?mkt_tok=eyJpIjoiWldZMk5qSXhaVEprT0RWaCl5LnQiOilyZEZwr2ZmUkhOQ1IHZTRCUWdpSVVvYkpPRU9QbExEMGRtWUVOdEM1eVJOOGV0SURkckZ4RkJONEhob1hxVjA1VXdLRHpIZHprVndVRWILdW5HUEpudUQ1TEZSMExkQnFhVndqaEZwaHVZSWFuY1hTeTV1WkZ3blJRNzhWWWwyUyJ9
- “The network readiness Index” – Portulans Institute (2020) - https://networkreadinessindex.org/wp-content/uploads/2020/11/NRI-2020-V8_28-11-2020.pdf
- Ley General del Ambiente (25.675) - [https://observatoriop10.cepal.org/es/instrumentos/ley-general-ambiente-no-25675#:~:text=del%20Ambiente%20\(No.-,25.675\),del%20desarrollo%20sostenible%20en%20Argentina.](https://observatoriop10.cepal.org/es/instrumentos/ley-general-ambiente-no-25675#:~:text=del%20Ambiente%20(No.-,25.675),del%20desarrollo%20sostenible%20en%20Argentina.)
- Ley de Protección de datos personales (25.326) - https://www.oas.org/juridico/pdfs/arg_ley25326.pdf
- “Protección de datos: la Comisión reconoce que Argentina ofrece una protección adecuada de los datos personales” – Comunicado de prensa (2003) – Comisión Europea - https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/IP_03_932
- Argentina Digital – DNU 690/20 -Boletín oficial - <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/233932/20200822>

- La Industria de las tecnologías de la información frente al DNU 690/20 - <https://asiet.lat/actualidad/noticias/la-industria-de-las-tecnologias-de-la-informacion-frente-al-dnu-690-20/>
- “Argenconomic 2020 – Estudios económicos sobre la Industria del Conocimiento” (ARGENCON, 2020) - https://www.argencon.org/wp-content/uploads/2020/12/informe_1-2020-v5_2-diciembre-final.pdf
- Alex Woodie - 2021 Predictions: Data Science - <https://www.datanami.com/2020/12/23/2021-predictions-data-science/>
- Ariel Melamud, Ignacio Bruera, Josefina Grosso y Ricardo Rozember (2016) – “La Cadena de Valor del Software y Servicios Informáticos - Especialización productiva y las prácticas de outsourcing y offshoring (2016) - Boletín Informativo Techint 351 - <http://www.unsam.edu.ar/escuelas/politica/ideas/documentos/Sectores%20Productivos/Cadena%20de%20valor%20del%20software.pdf>
- Jorge Pascual Arce - “El mercado del software en Argentina” (2020) - Estudio de mercado - https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mdiw/odyy/~edisp/doc2020862191.pdf?utm_source=RSS=ICEX.es=15-10-2020=Estudio%20de%20mercado.%20El%20mercado%20del%20software%20en%20Argentina%202020
- Emilio Ontiveros (dir.), Verónica López Sabater (coord.) – “Economía de los Datos - Riqueza 4.0” (2017). Recuperado de: https://www.fundaciontelefonica.com/cultura-digital/publicaciones/624/?_ga=2.23978047.424666159.1618783494-1355749984.1618783494#close
- IBM - “The Quant Crunch” (2017) - <https://www.ibm.com/downloads/cas/3RL3VXGA>
- “Los proveedores de internet en Argentina, bajo la lupa de la privacidad” - <https://otrawebdetecno.com/2020/03/19/los-proveedores-de-internet-en-argentina-bajo-la-lupa-de-la-privacidad/#:~:text=Las%20empresas%20proveedoras%20de%20internet,de%20mercado%20a%20nivel%20nacional.>
- Matt Turck - “Resilience and Vibrancy: The 2020 Data & AI Landscape” (2020) - <https://mattturck.com/data2020/>
- <https://www.iproup.com/empleo/11996-que-es-el-big-data-y-donde-se-estudia-en-argentina>

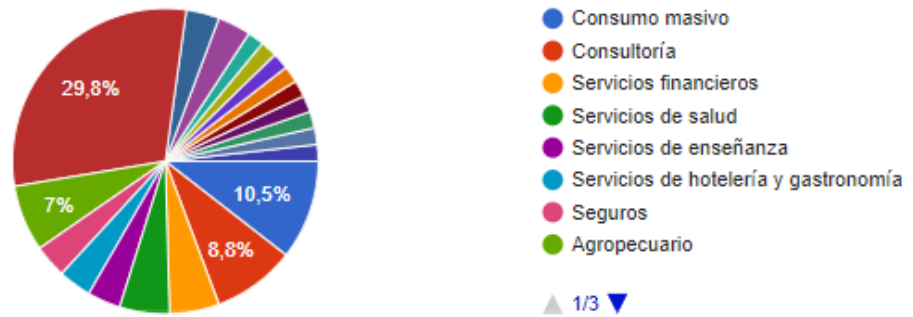
- Pau Valdés - “Account-based marketing: qué es y cómo funciona” (2019) - <https://www.inboundcycle.com/account-based-marketing-que-es-como-funciona>
- Laura Marajofsky - “Teletrabajo: volver al futuro” (2021) - <https://elplanetaurbano.com/2021/02/teletrabajo-volver-al-futuro/>
- BCRA - “Resultados de Relevamientos de Expectativas del Mercado” (Abril 2021) <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210430%20Resultados%20web.pdf>
- “Informes de perspectivas de la economía mundial” – Manejar recuperaciones divergentes (2021) - <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2021/03/23/world-economic-outlook-april-2021>
- Campastro, Miriam Cristina (2011) – Informe N.º 20 – Área Tributaria “La tributación de los entes sin fines de lucro: asociaciones, fundaciones y mutuales” - <http://www.consejosalta.org.ar/wp-content/uploads/Informe-20.pdf>
- Ley 10397 – <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/infoleg/klmnoprstuvw-leyp-rovb-1110397f1pdf%20name%3AB1110397F1.PDF.pdf>
- Maddy Osman - Sorprendentes Estadísticas y Datos de LinkedIn 2021 (2020) - <https://kinsta.com/es/blog/estadisticas-de-linkedin/>
- RG 3/21 IGJ - <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/242976/20210414>
- <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>
- <https://clasico.rava.com/empresas/perfil.php?e=riesgo%20pais>
- <https://www.infrontanalytics.com/fe-ES/36755NU/The-NASDAQ-OMX-Group-Inc-/beta>
- Decreto 824/2019 – Impuesto a las Ganancias - <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/330000-334999/332890/texact.htm>
- Decreto 1344/98 – Impuesto a las Ganancias - <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/50000-54999/54488/texact.htm>
- Ley tarifaria para el año 2021 – Anexo I – Impuesto sobre los ingresos brutos - <https://www.agip.gob.ar/filemanager/source/Normativas/2021/20201228-Ley-6383-Anexo%20LT%202021.pdf>

XIV. Anexos

Anexo I

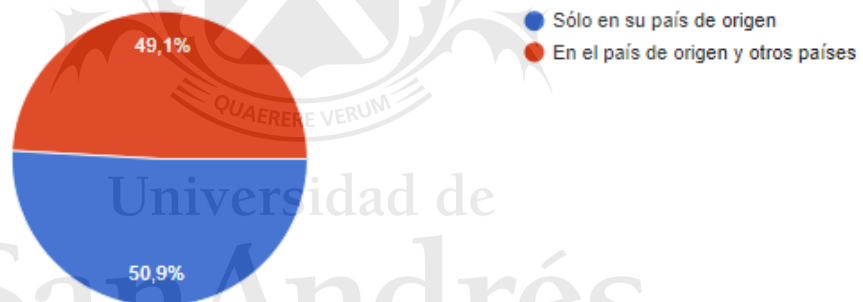
¿Dentro de qué industria desarrolla actividades tu organización?

57 respuestas



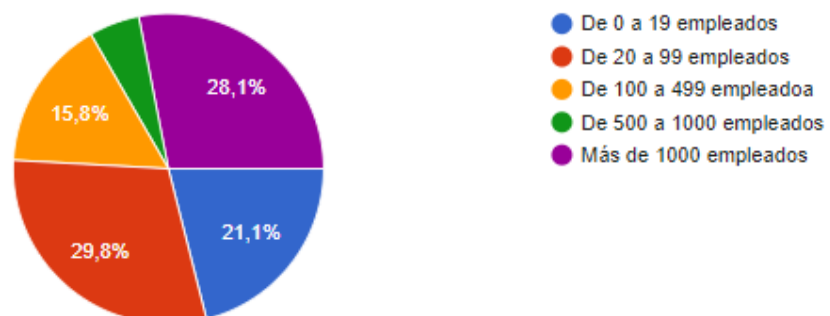
La organización en la que trabajas, tiene presencia:

57 respuestas



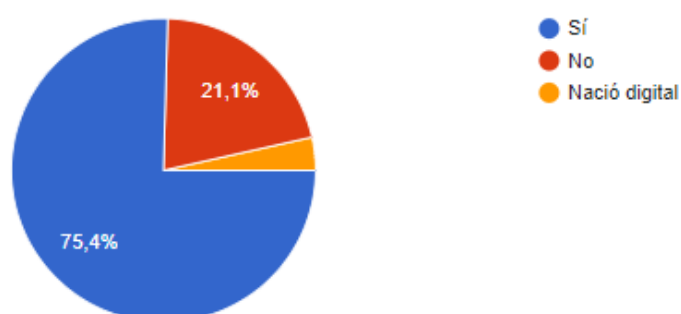
La organización en la que trabajas tiene:

57 respuestas



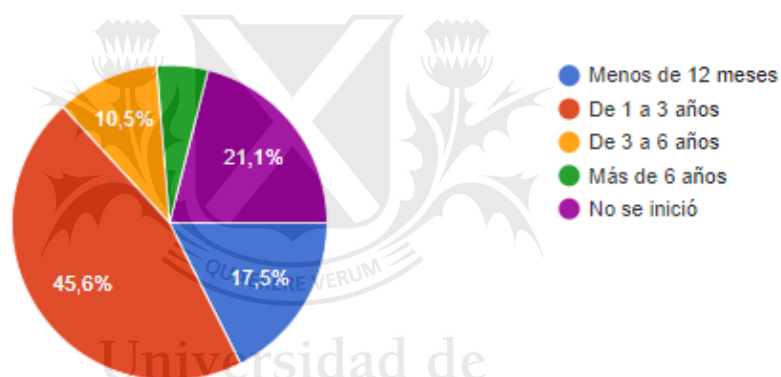
Tu organización ¿está atravesando un proceso de transformación digital?

57 respuestas



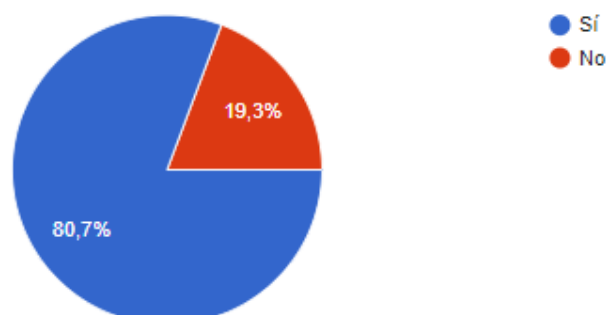
¿Hace cuánto tiempo se inició este proceso de transformación digital?

57 respuestas



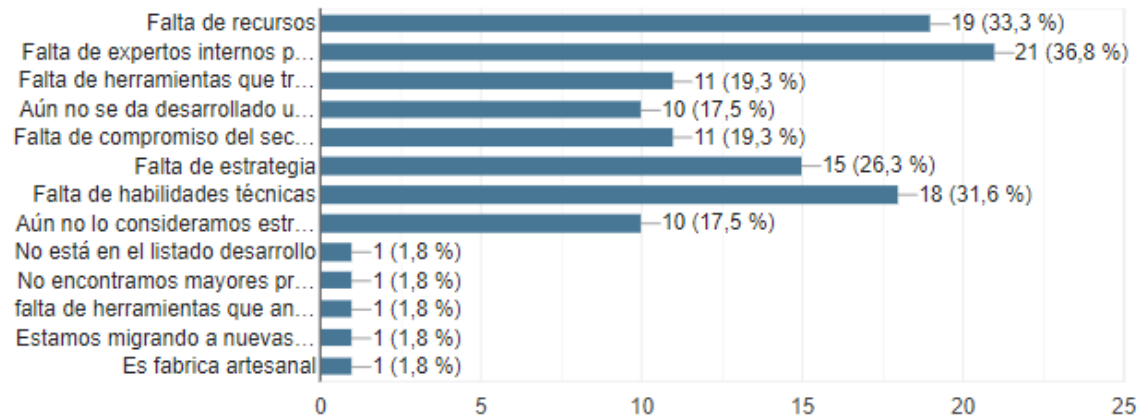
¿Consideras que la situación de pandemia inició o aceleró un proceso de transformación digital en tu organización?

57 respuestas



¿Cuáles son los obstáculos que enfrenta actualmente tu organización en el camino de la transformación digital? Por favor, elegi todas las que consideres pertinente

57 respuestas



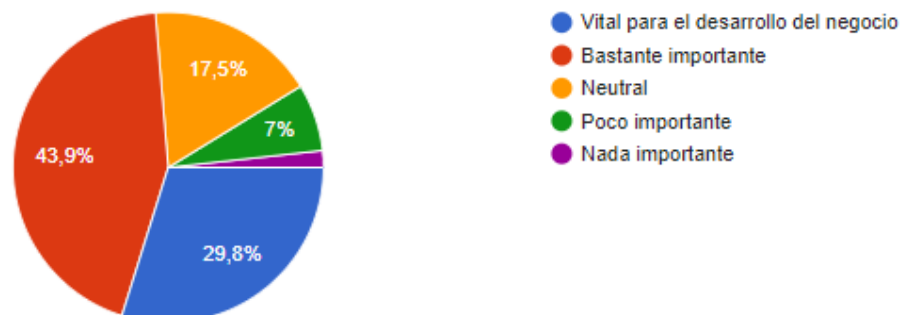
Si tuvieras que describir el estadio en el cuál se encuentra tu organización dirías que:

57 respuestas



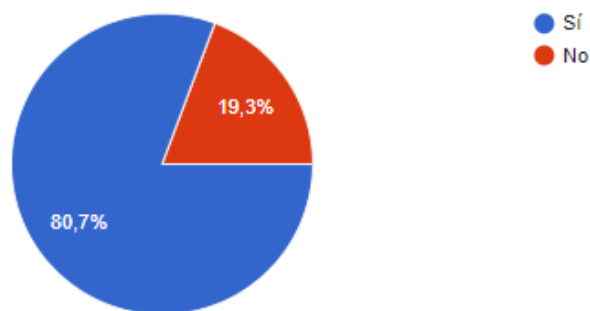
¿Qué lugar ocupan los datos como activo dentro de tu organización?

57 respuestas



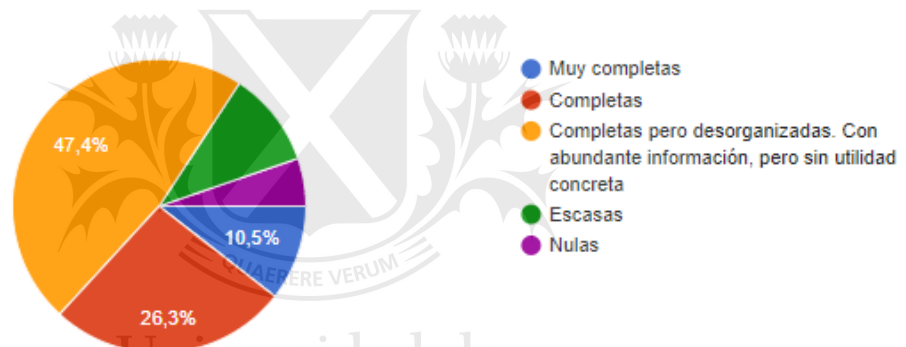
Tu organización ¿posee base de datos?

57 respuestas



Consideras que las bases de datos de tu organización son:

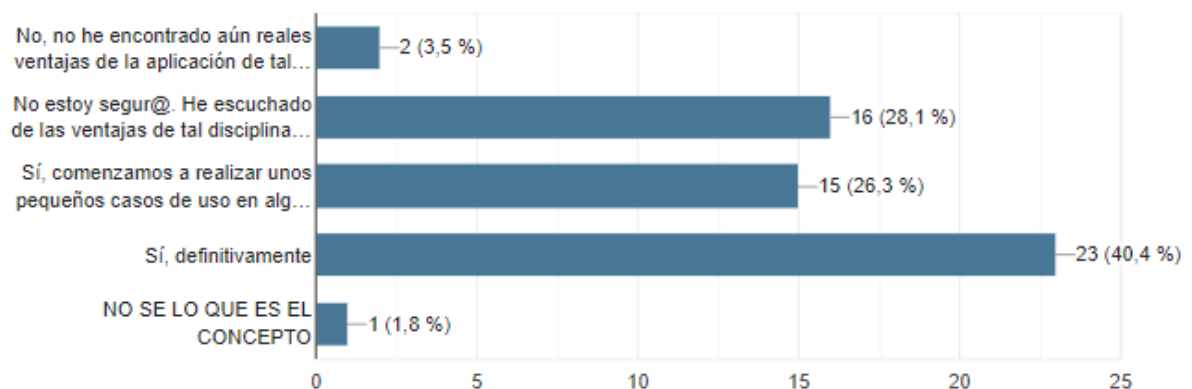
57 respuestas



Universidad de
San Andrés

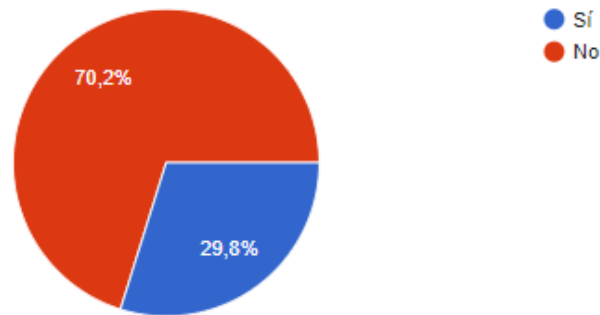
¿Consideras que la disciplina de la Ciencia de datos sería de utilidad para continuar haciendo competitivo el modelo de negocio de tu organización?

57 respuestas



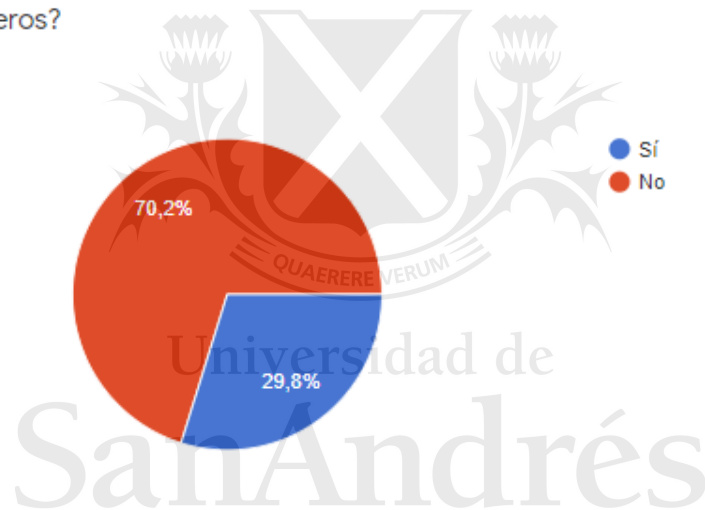
En cuanto al manejo de los datos y análisis de los mismos, ¿existe un área, dentro de la organización, especializada en el tema?

57 respuestas



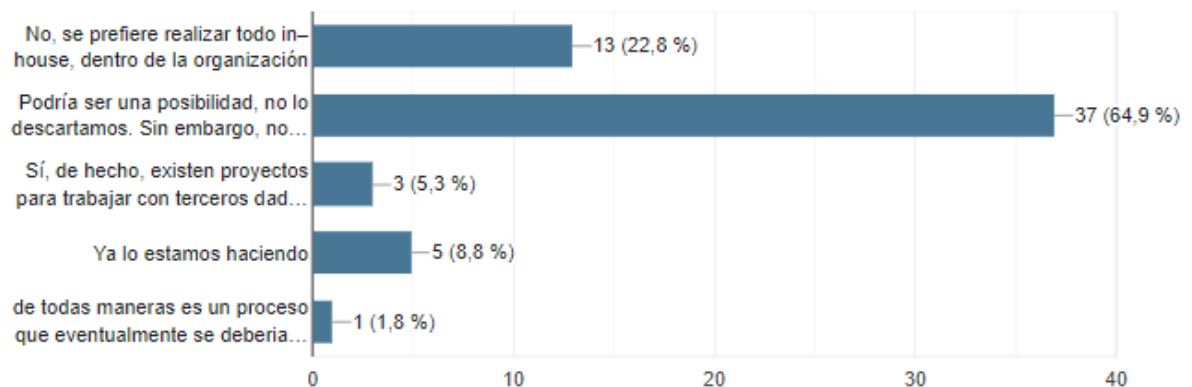
¿Existen determinados proyectos, relacionados a la Ciencia de Datos, que tu organización delegue a terceros?

57 respuestas



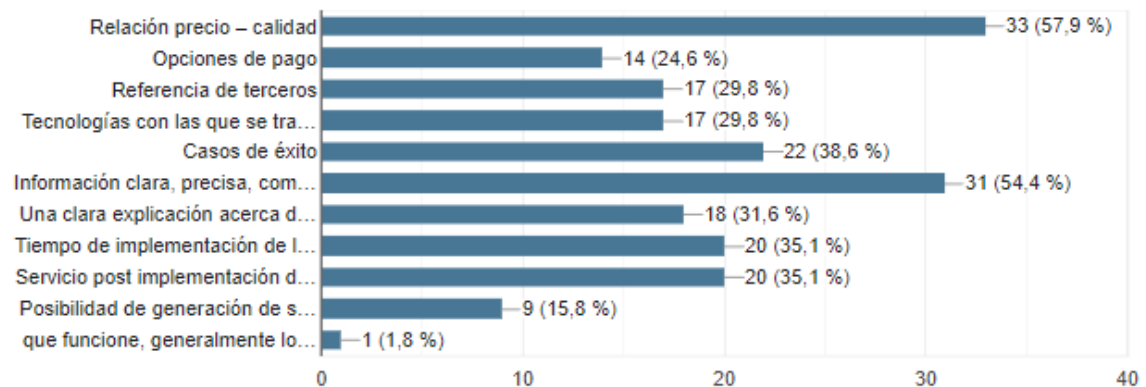
En tu organización ¿Crees que existe la posibilidad de que se haga outsourcing de proyectos relacionados a la ciencia de datos, en un futuro cercano?

57 respuestas



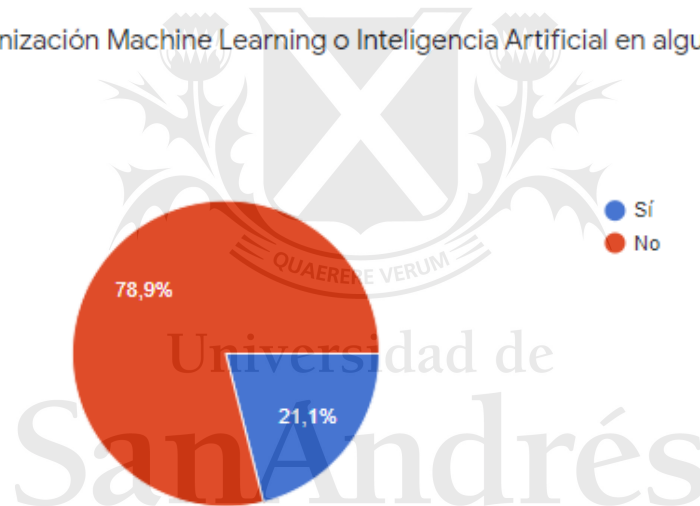
De existir la posibilidad, ¿Qué aspectos son los que más valoras en el servicio? Por favor, elegí todas las opciones que consideres pertinente

57 respuestas



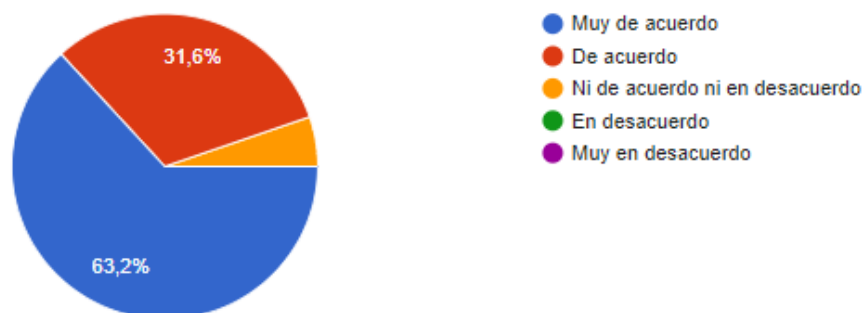
¿Utiliza tu organización Machine Learning o Inteligencia Artificial en alguna área en particular?

57 respuestas



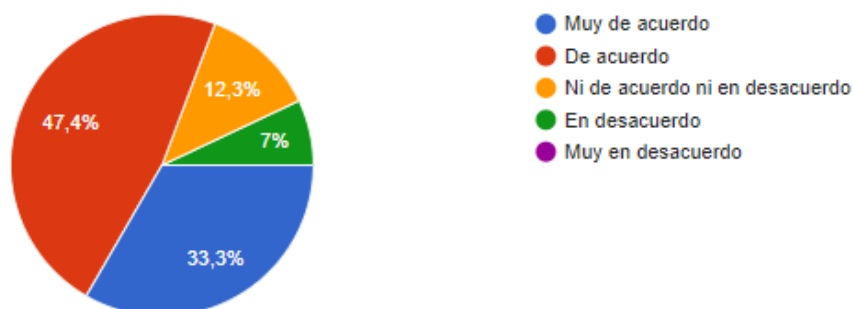
Por favor, decidí qué tan de acuerdo estás con la siguiente afirmación: "Los datos y la información recopilada a través de los mismos son fundamentales para mejorar la experiencia del cliente tanto externo como interno"

57 respuestas



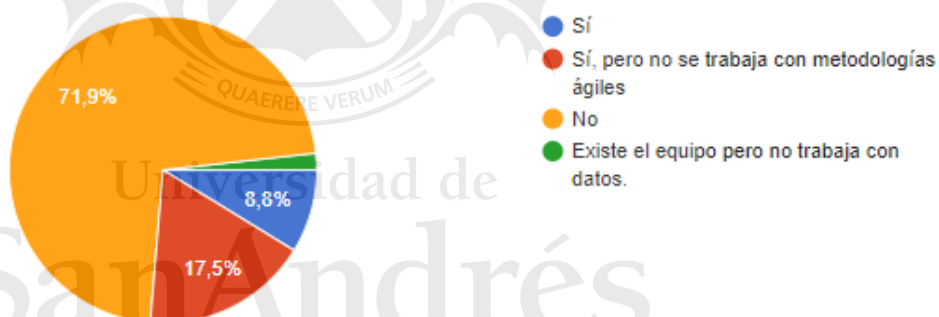
Por favor, decidí qué tan de acuerdo estás con la siguiente afirmación: "Las soluciones/mejoras que surgen a partir de la aplicación de la ciencia de datos, generalmente, requieren de un equipo interdisciplinario para su desarrollo e implementación (cientistas de datos, especialistas en marketing, sociólogos, psicólogos, economistas, etc.) y, adicionalmente, formas ágiles de trabajo"

57 respuestas



Respecto a la anterior pregunta: Actualmente ¿posee tu organización un equipo con esas características dedicado a tareas relacionadas con la ciencia de datos?

57 respuestas



Anexo II

ENTREVISTA

1. ¿Está tu compañía atravesando una transformación digital? ¿Se ha acelerado en el último tiempo o crees que es necesario hacerlo en el futuro próximo?

R1: Hoy estoy en una compañía que nace digitalmente. Creo que no está en sus prioridades una transformación digital, más bien una expansión.

R2: Sí, la compañía se encuentra atravesando un proceso de transformación digital en todos sus niveles, e inclusive esta transformación venía siendo impulsada antes de comenzar la pandemia. Naturalmente el efecto COVID-19 trajo consigo inversiones no planificadas en el presupuesto anual, principalmente en todo lo que respecta a la interacción con el cliente y la fuerza de venta.

R3: La compañía estaba atravesando un proceso de transformación digital muy gradual hasta el año 2018. Momento en el que cambió de CEO de la compañía y se realizó un reskilling de la cúpula directiva. Principalmente de las áreas de Tecnología y Operaciones. Este cambio de skills de la cúpula directa y empujado por la pandemia aceleró la transformación digital de la compañía y de todos los equipos involucrados. La compañía cambió su propósito, y está en tránsito de ser un Banco tradicional a un ecosistema financiero de plataformas.

R4: Sí, los estamos haciendo. El proceso se ha acelerado notablemente en el último tiempo.

2. ¿Está la compañía invirtiendo en la incorporación de nuevas tecnologías?

R1: Continuamente, ya que la expansión viene acompañada de nuevos desafíos y con ello la variedad, velocidad y disponibilidad de datos requiere de actualizaciones continuas para su uso.

R2: No sólo invirtiendo en nuevas tecnologías o plataformas digitales, sino también en la mejora de habilidades y base de conocimiento. La compañía entendió que determinadas áreas requerían transitar el camino de la transformación digital lo más rápido posible, antes que el resto de los sectores y obviamente antes que la competencia.

R3: Está invirtiendo, pero de forma orgánica. Es decir, está reemplazando externalizaciones de desarrolladores de distintas tecnologías por

desarrolladores propios y generando conocimiento internamente. Es mercado completamente regulado, el regulador (BCRA) habilitó el uso de datos de clientes en la nube relativamente hace poco. A partir de ahí también se permitió comenzar a evaluar alternativas y la infraestructura en la que están montada la tecnología.

En la nube es mucho más flexible que en servidores propios.

Se comenzó a trabajar por células de trabajo con fines de automatizaciones y búsqueda de causas raíces de los problemas de los clientes.

R4: Sí, los está haciendo

3. ¿Qué tan importantes son los datos en tu organización?

R1: Es fundamental. De otro modo las decisiones serían corazonadas o sugerencias subjetivas. Además, con los datos podemos generar sistemas de protección a clientes, de potenciales ataques.

R2: Es uno de los principales activos. Al tratarse de una compañía de seguros es necesario disponer de información que rápidamente pueda ser entregada a la SSN (Superintendencia de Seguros de la Nación) en caso de presentarse una solicitud formal. Por otro lado, los nuevos productos (o condiciones generales/particulares de productos ya existentes) son generados a partir de información capaz de describir el comportamiento del mercado. Finalmente existen diferentes modelos de análisis de riesgo que se nutren de distintas fuentes de información.

R3: Los datos son el principal activo que tiene la compañía. El análisis adecuado de los mismos permite enfocar la estrategia comercial de la forma más eficiente posible. Por ejemplo: generar una promoción diferenciada podría generar un aumento de la imagen de marca al mínimo costo posible.

De la misma manera podemos considerar que existen datos transaccionales comerciales y de administración. Por diferentes

cuestiones internas, se hacía mucho foco en los datos transacciones comerciales, en almacenarlos de forma adecuada y en sus respaldos. Algunos ejemplos son el comportamiento del cliente. Y los datos transaccionales de administración, ejemplo bases de recursos humanos, de compras o pagos a proveedores no se le asignaba importancia. El repositorio principal de datos es el datalake, la información depurada se puede subir y luego existen procesadores para generar relaciones y análisis.

R4: Son muy importantes. Clave para que el desarrollo del negocio.

4. En cuanto al manejo de los datos y análisis de los mismos, ¿existe un área, dentro de la organización, especializada en el tema o profesionales afines?

R1: Si, en Argentina Mercado Libre es una de las compañías con mayor evolución en este sentido.

R2: Como parte del proceso de transformación se creó un área específica, aunque aún son principalmente las áreas tradicionales las que generan información para la toma de decisiones.

R3: No existe un área centralizada que los administre. Sabemos que en otras geografías del mismo grupo existe, pero localmente no se encuentra implementada. Cada área coordinar con su célula de tecnología la mejor forma de gestionarlos.

R4: No existe el área específica de ciencia de datos. Básicamente el área de sistemas es el que genera ciertas iniciativas.

5. ¿Consideras que los datos dentro de tu organización están siendo bien utilizados o crees que existen espacios de mejora para seguir haciendo un uso efectivo de los mismos?

R1: No creo que exista una compañía en el mundo que pueda responder con un “Si hacemos uso efectivo de los mismos”, a menos que esté limitado en el tipo de datos que usa y eso sería otro problema. Continuamente se generan nuevos tipos de datos, nuevas características y productos, por lo tanto, el uso efectivo de datos es un desafío constante.

R2: Definitivamente existen muchos espacios de mejora.

R3: Si existe espacio de mejora. Todavía no existe una clara capacitación en general de los datos que existen en el lake y qué áreas pueden utilizarlos y cuales no. No existe capacitación para que las propias áreas generadoras de datos de administración se puedan conectar y hacer uso del lake.

R4: Considero que están siendo bien utilizados, pero sin lugar a dudas, siempre hay espacios de mejora.

6. En caso de que hayas afirmado que existen espacios de mejora, ¿cuáles crees que son los obstáculos más importantes que enfrenta hoy la compañía para lograr dicha mejora? Ej.: falta de recursos tanto monetarios como también el factor tiempo, aún no se da desarrollado un Business Case sólido, falta de estrategia, falta de expertos internos que logren obtener insights útiles de los datos disponibles, etc. *Por favor, desarrollar todo lo que considere pertinente.*

R1: No considero que tenga grandes obstáculos, más bien es la naturaleza del problema. Crear un nuevo producto y hacer uso efectivo de los datos inmediatamente es algo difícil de lograr, por sobre todo por la evolución misma de la nueva propuesta. Una forma de acortar los tiempos podría ser un mayor benchmarking previo a la salida de un producto, eso reduciría en gran medida los tiempos.

R2: Seguramente el principal obstáculo sea el compromiso interno de continuar construyendo a partir de lo logrado. En otras palabras, no

descansar en ciertas soluciones y creer que estas son definitivas; entender que la transformación sobre todo es iterativa.

A priori no considero que los recursos monetarios sean un obstáculo, siempre y cuando los objetivos se encuentren fuertemente alineados a los de la corporación. Sí creo que existe una gran dependencia de esta última, por lo que cualquier elección, por más lógica que parezca, deberá ser consensuada previamente; esto sí muchas veces trae como resultado tiempos más prolongados de planificación y ejecución.

Como otro obstáculo puedo mencionar el desconocimiento o subestimación de determinada información que no es considerada.

R3: En primer lugar, existe medidas de seguridad importante para poder acceder a los datos del lake, luego no existe capacitación o equipos que capaciten al resto de la compañía en la forma de usar los datos, generar recomendaciones para su almacenamiento o colabore para generar relaciones entre la información. No está bajado a toda la compañía ejemplos de todo el potencial que existe en la explotación de la información y en ejemplos concretos de cómo puede favorecer para la toma decisiones de negocio. No se le asigna importancia en la dedicación de los equipos a mejorar las bases de datos. Se cree que es un objetivo solamente del equipo de tecnología.

R4: Podría mencionar la falta de tiempo para llevar a cabo proyectos para mejorar el uso de los mismos. Existen en la compañía algunos softwares que han aminorado un poco el uso del tiempo, pero aun así falta expertise del personal interno para desarrollar este tipo de proyectos.

7. Para la continua mejora en la utilización de los datos y la búsqueda de nuevas oportunidades a partir del análisis de los mismos,
 - i) ¿está tu compañía tercerizando algunos procesos? O ¿Se hace todo in-house?

R1: Muy poco se terceriza. Diría que en mi área en particular, menos del 2%.

R2: Hasta donde tengo conocimiento todos los procesos son gestionados dentro de la compañía. Si sucedió que para ciertas actividades puntuales (Ej. capacitación) la empresa se apoyó en servicios de consultoría externa.

R3: Paso del modelo full outsourcing a un modelo de full insourcing de estos recursos. Por el volumen de información que maneja esta alternativa es la más eficiente.

R4: Sí, actualmente estas tareas se están tercerizando.

ii) ¿Crees que existe la posibilidad de que tu compañía tercerice algunos procesos o proyectos?

R1: Siempre estamos evaluando, incluso como benchmarking. Sí, consideramos que existe esa posibilidad.

R2: Lo veo difícil por la naturaleza e historial de la compañía, pero no lo descarto a mediano plazo.

R3: Para acelerar la adopción o para transformar alguna actividad en un período muy corto de tiempo la compañía estaría dispuesta a tercerizar la gestión de algún proyecto. Cuando esté implementado la operación se tendrá que quedar dentro de la compañía.

R4: Sí. Ya lo está haciendo

iii) ¿Por qué?

R1: Porque la necesidad de capacidades no es homogénea en el año.

R2: Por dos razones principalmente.

(1) La naturaleza: como toda empresa de venta de seguros, el tratamiento de los datos es sumamente sensible. La empresa no sólo maneja información financiera del tomador, sino historial médico del asegurado, vínculo de estos últimos con los beneficiarios, etc. La mayoría de estos datos tienen un carácter confidencial según las leyes vigentes.

(2) El historial: la compañía sostiene un perfil más tradicional/conservador al momento de tercerizar iniciativas, lo que me lleva a pensar que este caso no sería la excepción.

R3: Porque no existe la necesidad urgente de hacerlo o porque no encuentra un aporte de valor adicional a realizarlo en los tiempos que el equipo de tecnología tiene previsto.

R4: -

8. Si conocieras acerca de la oferta de “un grupo interdisciplinario de profesionales expertos en ciencia de datos y profesionales afines al desafío que enfrenta tu organización o la oportunidad que se intenta encontrar, los cuales te guiarán en el uso más eficiente y efectivo de los datos junto con la generación de soluciones de calidad y excelencia para hacer tu negocio más competitivo” ... ¿Considerarías adquirir estos servicios? Sí, No, ¿por qué?

R1: Sí, creo que es fundamental pensar fuera de la caja y por supuesto intercambiar conocimientos y experiencias.

R2: Sí, pero en cierto ámbito dentro de la organización (más propenso a escuchar este tipo de propuestas), cuestión de cubrir necesidades reales

en cuanto a la mejora del marco metodológico de trabajo. Tomaría esta decisión porque permitiría contar con una visión objetiva sobre cómo se están llevando a cabo las actividades relacionadas con el tratamiento de datos, y también porque ayudaría a internalizar conceptos, técnicas y mejores prácticas.

R3: Depende la modalidad de la oferta. La compañía podría contratarlo como proyecto para un asesoramiento o assesment pero al tener una infraestructura tan compleja y robusta lo que se intentará hacer es tomar la recomendaciones de governance y montarlo internamente si se demuestra que aporta valor la ciencia de datos en la compañía. Tercerizar de forma recurrente esta actividad lo considero poco probable porque implica el acceso a información confidencial por un tercero y las recomendaciones del equipo de ciencia de datos deberían ser lineamientos que toda la organización adopte, no es la responsabilidad de un equipo centralizado intermediar en el uso de los datos. El equipo debería definir políticas internas y esto corresponde hacerlo internamente.

R4: Sí, lo consideraríamos porque creo que optimizaría en gran manera los recursos actuales de la compañía.

9. A- ¿Podrías detallar qué factores son importantes a la hora de decidir el outsourcing de servicios relacionados a la ciencia de datos?

R1: Excelencia Técnica y Trayectoria.

R2: Presentación de casos de éxitos, normas de seguridad y confidencialidad, referencias del personal asignado, conocimiento de la industria, costo del servicio y condiciones contractuales.

R3: Prestigio de la empresa que está haciendo la actividad. Antecedentes o referencias de trabajos realizados en otras empresas. Qué tecnología utiliza en sus propias herramientas, firewalls, medidas de ciberseguridad. Caso de negocio vs realizarlo internamente. Modalidad de la oferta

R4: comparación entre las distintas ofertas en el mercado, reducción de costos innecesarios (que tercerizar ciertas tareas o proyectos sea más rentable).

B- ¿Existe alguna experiencia previa en cuanto a outsourcing de servicios de la cual hayas obtenido algún aprendizaje que utilizarías en el futuro? *Aclaración: la experiencia puede estar relacionada con outsourcing de servicios de ciencia de datos o de cualquier otra área/temática para la cual hayas utilizado el outsourcing.*

R1: Algunas buenas prácticas, más que nada.

R2: El principal aprendizaje que puedo mencionar es la ausencia de una instancia formal de “anteproyecto” o “discovery” por parte del proveedor (Ej. en líneas generales, ¿con que herramientas, conocimiento, habilidades, etc., cuenta el cliente?, ¿es lo suficientemente flexible para adecuarse a otras formas de trabajo?, ¿realmente dispone del tiempo necesario que luego será requerido por parte del proveedor?, etc.), lo cual generalmente trae como resultado estimaciones incorrectas y replanificaciones. Si bien parecen preguntas triviales, el hecho de no profundizar en la instancia de preventa o comercialización del servicio puede llegar a ser contraproducente.

R3: Si existen experiencias e incluso el grupo globalmente comparte las experiencias de estas dinámicas. Ha habido en otros países experiencias en ciencia de datos y se ha determinado que la calidad de los datos con los que contamos es de baja calidad. Esto dificulta realizar análisis con conclusiones interesantes. De esas experiencias se han establecido planes de mejora y se ha copiado la knowhow teórico de la propuesta. Incluso se han incorporado a la plantilla algunas de las personas que participó de esa tercerización.

R4: Por ejemplo, la reducción de costos que hemos podido lograr por descubrir desviaciones desde una macrovisión.

10. ¿Consideras que la ciencia de datos y las tecnologías asociadas es algo que podría potenciar varias de las operaciones de tu negocio? ¿Consideras que las haría más eficientes?

R1: Creo que es tan vital como Marketing, Producto o Negocio. Sin dudas hace más eficiente y escalable.

R2: Por supuesto. De hecho, estoy seguro de que hoy en día quienes no hacen uso adecuado de los datos carecen totalmente de perspectivas competitivas.

En la industria del seguro resulta claro. Por ejemplo, la identificación temprana de determinados patrones podría significar la adecuación de un producto y, consecuentemente, frenar la cancelación o el rescate parcial de pólizas.


R3: En la industria es una clave para poder reducir los costos de oferta de valor y lograr mejores resultados con el uso de menos recursos. Existe muchos datos, pero se está buscando incluso aumentar el scope de datos y captar más datos para que represente una ventaja competitiva vs el mercado.

La misma tienen una cantidad de usos múltiples gestión de la mora, clientes con operaciones sospechosas, evolución de perfiles de clientes, clientes potenciales, proveedores potenciales, alianzas potenciales (descuentos a clientes).

R4: Sí, definitivamente. En nuestra experiencia ha tenido impactos muy positivos en áreas de compras como así también de ventas. Permite una eficiente detección de fraudes tanto internos como externos.

Anexo III


A. Landing page:



Descubrí el potencial De los datos

Conocé como impactar tus negocios a través del aprovechamiento de los datos disponibles. Contamos con un equipo interdisciplinario y creativo para ayudarte

Quiero saber más



Utilizamos las mejores tecnologías para el análisis de datos, teniendo un equipo multidisciplinario para cada uno de los proyectos.

Somos una alianza estratégica para tu negocio, ayudando a alcanzar el potencial que necesitas.

Te enseñamos como procesar y los resultados que actualmente tienes disponibles para poder descubrir nuevas oportunidades.

Llevamos a tu organización a un nuevo nivel a través de la utilización y optimización de los datos.

Universidad de San Andrés

No te quedes afuera, subscribite a nuestro newsletter

Ingresá tu email

Submit

Contactanos!

Tenés alguna pregunta acerca de nuestros servicios o te gustaría saber más acerca de lo que ofrecemos? No dudes en contactarnos.

Ingresá tu Nombre

Ingresá tu email

Dejanos tu mensaje.

Enviar

Powered by OOCCT

B. Newsletter:



Porqué son importantes los datos?
Conocé la mejor manera de ordenar tu información para aumentar el potencial de tu negocio.

[Ver más](#)



4 tips para mantener la base de datos de tus clientes limpia y actualizada

[Ver más](#)



Puede la tecnología darnos lugar a un mundo más igualitario?

[Ver más](#)

[Quiero saber más](#)

Estás recibiendo este email porque te subscribiste en odtcorp.com, para eliminar tu subscripción hacé [click acá](#)

Powered by Odesla Servicios *

C. Perfil de LinkedIn:

ODESLA Servicios
Data Science • 2-10 employees • Argentina
4 connections work here. See all 5 employees →
See jobs Following 198 followers

About us
Odesla Servicios is a data science company that transforms data into useful information for your business
We believe in the data revolution and we want you to learn an experience all the opportunities that are available for you.
By using innovating solutions, our company its prepared to resolve any challenge you might be facing.

Specialties
Data Sciene, Modeling, IA, and BI Intregations

Headquarters
Buenos Aires

Website
odeslaservicios.com

Founded
2021

Company Size
2-10 employees

Industry
Technology

Recent update
Experts share their advice about the best way to preven...
see more

Similar companies

- Rocking Data**
Data Science
11-50 employees
- PI Data**
Data Science
11-50 employees
- DataLytics**
Data Science
51-200 employees
- Accenture**
Counsouting
+1000 employees
- Core BI**
Data Science
11-50 employees

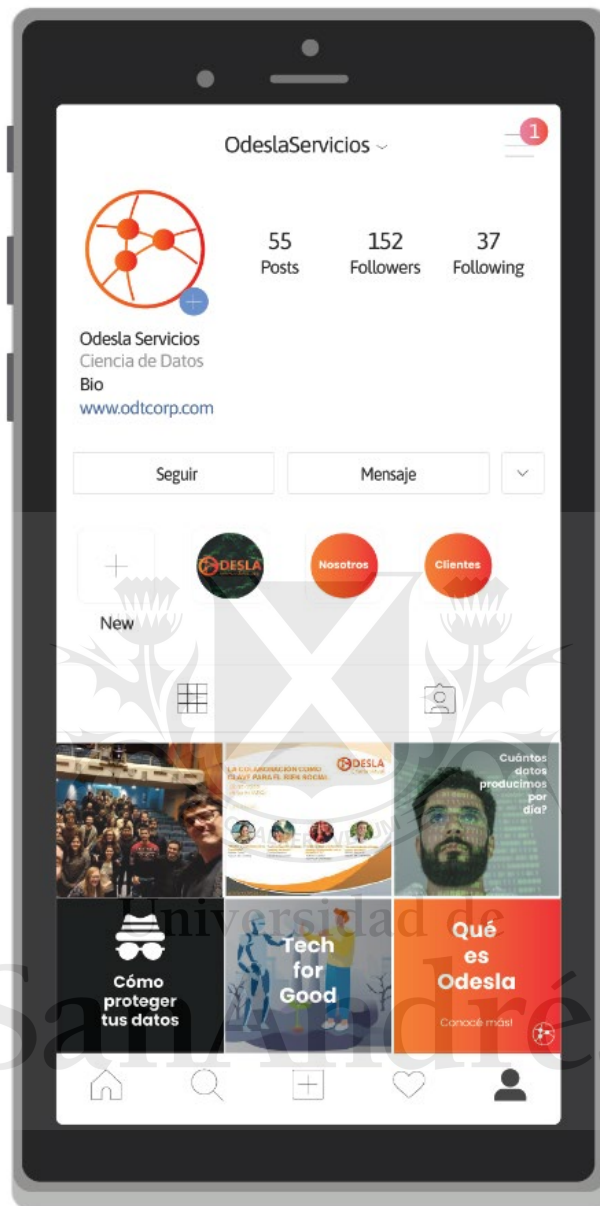
Ads You May Be Interested In

- BackgroundRemoval Service**
Image background removal service at very reasonable price Free trial offer
- Horizon 2020 grants €2.5m**
SME grant funding to take R&D complete projects to market. Discover more >
- [Download] Tech Glossary**
Hiring Developers? Get fluent in Tech-Speak with our free Tech Glossary.

QUAERERE VERUM

Universidad de San Andrés

D. Perfil de Instagram:



Anexo IV

Según la modificación de la ley, las fundaciones, y asociaciones o entidades civiles de carácter gremial que desarrollen actividades industriales o comerciales y cuyos ingresos por ventas superen el 30% de los ingresos totales anuales pierden la exención. No obstante, según el análisis en este artículo basado en lo que ha aclarado el Organismo Fiscal (AFIP) *“la restricción comprende a las actividades de producción de bienes o a su comercialización, pero no a la obtención de productos agropecuarios para su venta, la prestación de servicios y otras actividades que no tengan por objeto estrictamente la compraventa de cosas [Dict. (DAT) 63/2002]”*. Esto mismo ha sido confirmado en el *“Informe N.º 20 – Área Tributaria”* realizado por la Dra. Campastro, Miriam Cristina¹⁰⁴. Por ende, la actividad de ODESLA SERVICIOS no estaría gravada por el Impuesto a las ganancias.

29/5/2021

ENTIDADES DE BIEN PÚBLICO. SU TRATAMIENTO EN EL IMPUESTO A LAS GANANCIAS

TÍTULO:	ENTIDADES DE BIEN PÚBLICO. SU TRATAMIENTO EN EL IMPUESTO A LAS GANANCIAS
AUTOR/ES:	Muscio, Juliana V.
PUBLICACIÓN:	Doctrina Tributaria ERREPAR (DTE); Práctica y Actualidad Tributaria (PAT)
TOMO/BOLETÍN:	XLI; XXVI
PÁG. :	-; 3
MES:	Enero
AÑO:	2020
OTROS DATOS:	-

JULIANA V. MUSCIO

ENTIDADES DE BIEN PÚBLICO. SU TRATAMIENTO EN EL IMPUESTO A LAS GANANCIAS

I - INTRODUCCIÓN

Según la visión elaborada por los economistas clásicos (Adam Smith, David Ricardo, Stuart Mill), la actividad financiera del Estado se debía restringir a un rol limitado, a través del cual debía solo cumplir ciertas funciones esenciales, como eran la Justicia, seguridad interna y defensa exterior, buscando de este modo no entorpecer el desarrollo del sector privado.

Esta concepción reduccionista de la actividad estatal se mantuvo hasta finales del siglo XIX. Sin embargo, a partir de entonces, el aumento de los conflictos sociales obligó a que las autoridades gubernamentales asumieran en mayor medida la satisfacción de necesidades colectivas (como son la salud, la educación y los beneficios de la seguridad social), lo que se reflejó en profundas reformas legales que dieron lugar al llamado “constitucionalismo social”.

Posteriormente, y tras las dos guerras mundiales, surgieron nuevos reclamos -en este caso de carácter individual, como ser vivienda, alimentación- que conformaron los llamados “derechos de tercera generación” y motivaron una mayor intervención del Estado en la economía con el objeto de propender a su satisfacción.

En este contexto, ha surgido una nueva forma de afrontar estas necesidades colectivas e individuales, consistente en la delegación de funciones públicas en entidades del sector privado, las que de este modo han “suplantado” en ciertos casos las tareas propias del sector público.

Ahora bien, al no contar con aportes estatales, los citados entes requieren proveerse de fondos en forma autónoma, para lo cual desarrollan actividades económicas de variada índole, surgiendo en consecuencia la conveniencia de liberarlas de imposición con el ánimo de no entorpecer su desarrollo.

Sin embargo, el otorgamiento de tales franquicias ha despertado tensiones con el principio de equidad, por lo que se introdujeron ciertas restricciones a las actividades que pueden llevar a cabo. Al mismo tiempo, y con el objeto de evitar la consecución de maniobras de evasión, se han implementado una serie de requisitos que deben cumplir, los que en caso de ser interpretados en forma rigurosa por parte de las autoridades fiscales podrían obstaculizar el desempeño del rol asumido por este tipo de instituciones.

La pretensión de las entidades de bien público de gozar del beneficio fiscal normado en el artículo 20, inciso f) de la ley de impuesto a las ganancias, trae aparejado el consecuente control fiscal sobre el cumplimiento de las exigencias que el legislador entendió necesarias para acceder al beneficio en trato, lo cual plantea ciertas dificultades en materia de interpretación que coloca al Fisco y al contribuyente, muchas veces, en posiciones opuestas.

La necesidad de zanjar los criterios conflictivos genera una mayor eficiencia en el control del Organismo Recaudador, quien accionará de manera uniforme respecto de aquellos casos que presenten similares aristas y, por otra parte, producirá en el contribuyente mayor seguridad jurídica y parámetros claros a la hora de solicitar el reconocimiento de la franquicia tributaria en consideración.

El dictado de una norma de carácter no resolutivo mediante la cual puedan receptarse los principales temperamentos que se plantean en torno a la exención prevista para las entidades que persigan un fin socialmente útil, parecería una solución adecuada a fin de evitar posibles futuras contiendas judiciales producto de desavenencias en cuanto al alcance que cabe conceder a la franquicia fiscal.

De este modo, mediante el presente trabajo intentaremos dar reflejo de las principales cuestiones de conflicto en materia interpretativa y fijaremos una posición posible al respecto a fin de arribar al logro del contenido que servirá de base para la confección de una circular y las consecuentes instrucciones generales que canalicen las problemáticas mediante una solución equilibrada y adecuada al caso.

¹⁰⁴ Campastro, Miriam Cristina (2011) – *“Informe N.º 20 – Área Tributaria “La tributación de los entes sin fines de lucro: asociaciones, fundaciones y mutuales”*, Página 18 - <http://www.consejosalta.org.ar/wp-content/uploads/Informe-20.pdf>

común que debe satisfacer aquella.

2. Destino de los bienes en caso de disolución

Un tópico vinculado con el aspecto en análisis es el referido a la inviolabilidad de que el conjunto de los bienes que integran el patrimonio de la entidad, ante la eventualidad de su disolución, sea destinado a sus asociados.

Como hemos comentado, la exención exige no solo que no exista la distribución directa e indirecta entre los asociados o integrantes de la entidad mientras subsista la entidad, sino que el patrimonio social, en caso de disolverse se destine a una entidad reconocida como exenta fiscalmente.

Así pues, en el VI Simposio sobre Legislación Tributaria Argentina^[22] se ha concluido que "La prohibición legal de perseguir lucro debe ser entendida como la restricción de cualquier forma de reparto de riqueza material a los miembros".

En este entendimiento, la doctrina trajo a colación el dictamen (DAL) 155/1969, donde se remarcó que al disolverse la entidad los bienes deben pasar a otro ente también exento. Con relación a esto, expresa que "La condición de que no persigan fines de lucro podría burlarse en la práctica estableciendo una cláusula que dispusiera, en caso de disolverse la entidad, repartir los bienes entre sus componentes y/o pasen a otra entidad no exenta. Ello permitiría distribuir las ganancias directa o indirectamente, entre sus miembros, o que sus utilidades exentas llegaran a beneficiar finalidades no merecedoras de la exención".^[23]

Cabe concluir respecto de lo expuesto que a los fines de la procedencia de la exención en estudio deberá constar en los estatutos de la entidad que, en caso de disolución, los bienes que integran su patrimonio pasarán a otra entidad reconocida como exenta por la Administración Federal de Ingresos Públicos, quedando de esta forma a resguardo de sus integrantes.

3. Limitación a la realización de actividades comerciales e industriales

El legislador ha establecido la improcedencia de la exención normada en el artículo 20, inciso f) en el caso de fundaciones, y asociaciones o entidades civiles de carácter gremial que desarrollen actividades industriales o comerciales, excepto que estas tengan relación con el objeto de la entidad y los ingresos que generen no superen el porcentaje que determine la reglamentación sobre los ingresos totales; en caso de superar dicho porcentaje la exención no será aplicable a los resultados provenientes de esas actividades.

Pues bien, "la finalidad de esta restricción está dada por el propósito de evitar la competencia desleal que podrían realizar estas entidades exentas a empresas u otros sujetos que ejerciendo la misma actividad industrial o comercial estén sujetas al tributo... La realización de actividades comerciales o industriales por las fundaciones no es un impedimento absoluto, sino que deberá aquilatar su importancia respecto de la actividad que originó el derecho a la exención".^[24]

Sobre el particular, entendemos que si bien la norma alude expresamente a la realización de actividades comerciales e industriales, la limitación solo resultará aplicable en aquellos supuestos en que aquellas no resulten necesarias e imprescindibles para la consecución de los fines perseguidos por el ente. Dicho en otros términos la norma persigue excluir de la franquicia la realización de actividades comerciales e industriales que no presentan afinidad con el objeto de la entidad.

En este orden de ideas, resulta de interés destacar que la expresión "actividades" exige la existencia de una estructura orgánica de medios afectados de manera perdurable a fin de emplearlos continuamente en la obtención del producto o servicio objeto de la misma, dejando al margen el desarrollo de aquellas realizadas de manera aislada.

Cabe adarar que la limitación se circunscribe a las ramas de actividad expresamente mencionadas por la norma, no pudiendo extenderse vía interpretativa a supuestos distintos, como pueden ser la prestación de servicios o las actividades primarias.

De tal forma, el Organismo Fiscal aclaró que la restricción comprende a las actividades de producción de bienes o a su comercialización, pero no la obtención de productos agropecuarios para su venta, la prestación de servicios y otras actividades que no tengan por objeto estrictamente la compraventa de cosas [Dict. (DAT) 63/2002], ni tampoco la venta de tarjetas navideñas o la fabricación de artículos de marroquinería [Dict. (DAT) 82/2002].

Además, consideramos que tampoco lleva a la improcedencia de la franquicia la venta de productos donados, dado que no se verifica el ejercicio de una actividad comercial, configurada por la reventa de mercaderías. Igual conclusión sería aplicable en el caso de que la actividad comercial o industrial sea llevada a cabo en forma aislada o esporádica.

Por otra parte, entendemos que también escapa a la exclusión la realización de actividades de tipo artesanal por los sujetos que se desempeñan en el ámbito de la entidad con el fin de que esta les procure algún tipo de asistencia social o protección, ello en la medida en que dicha labor responda al objeto social del ente.

No obstante, debemos tener en cuenta que de conformidad con la previsión expresa incorporada mediante la reforma introducida por la ley 27430, la entidad, fundación o asociación gremial conservará el beneficio únicamente cuando obtenga rentas provenientes del desarrollo de actividades industriales o comerciales -vinculadas a su objeto social-, que no excedan del veinte por ciento del total de ingresos obtenidos por aquella, según el parámetro fijado a tal efecto por la reglamentación del gravamen.

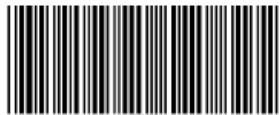
Cabe añadir a lo expuesto que en caso de no cumplirse con la referida exigencia, el decaimiento de la franquicia solo abarcará a los resultados provenientes de la realización de las mencionadas actividades, sin extenderse a las restantes ganancias generadas en cabeza del ente.

Anexo V

		Instituto Nacional de la Propiedad Industrial Departamento Tesorería	
Cuit N° 30-68630753-7		I.V.A. Exento	
		Av. Paseo Colon 717 C.F.	
Recibo N° 21004857		22/01/2021 09:51	
		Usuario : web	
		Terminal: servidor	
Comp	Exped	Fecha / Hora	Solicitante
21014925	3977487	22/01 9:50	PARTICULAR
Código	Descripción	Cantidad	Importe
110001	MARCAS - TRAMITACIÓN DE SOLICITUD DE REGISTRO DE MARCA DENOMINATIVA, FIGURATIVA O MIXTA - , A ABONAR CONTRA PRESENTACIÓN ONLINE POR CADA CLASE	1	2210,00
Forma de Pago :		Total a Abonar:	
2210,00 Web -		\$2.210,00	

SOLICITUD DE NUEVA MARCA - FIRMA/STICKER

DATOS PRINCIPALES



Cuit usuario: 20280842681
Aranceles: 110001
N de referencia web: 1213437



FECHA DE CARGA: 04/12/2020 08:54:51 p.m.
DOMICILIO LEGAL:
CANTIDAD TITULARES: 1
CANTIDAD DE REPRESENTACION: 0
DENOMINACION: ODESLA
CANTIDAD DE PRIORIDADES: 0
TIPO DE MARCA: M- MIXTA
ANTECEDENTE:
CANTIDAD DE ADJUNTOS: 0
ANCHO : 18
ALTO: 13
ENUNCIACION DE COLORES: Naranja y Blanco



Universidad de
San Andrés