



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Magister en Gestión de Servicios

Tecnológicos y de Telecomunicaciones

DATEN

Transformando el negocio mediante

la monetización de los datos

Autora: Daniela Martínez Furer

DNI: 32.949.377

Director de Tesis: Martin Wessel

Buenos Aires, Julio 2023

Índice de Contenidos

Dedicatoria.....	5
Agradecimientos.....	6
Resumen Ejecutivo.....	7
1. INTRODUCCIÓN.....	8
1.1 Descripción del tema.....	8
1.2 Motivo de la selección del tema.....	8
2. MARCO CONCEPTUAL Y HERRAMIENTAS DE MANAGEMENT.....	10
2.1 Problemática.....	10
2.2 Objetivos.....	11
2.2.1 Objetivo general.....	11
2.2.2 Objetivos secundarios.....	11
2.3 Metodología y Fuentes de datos.....	11
2.3.1 Metodología.....	11
2.3.2 Fuentes de datos.....	12
3. MERCADO.....	13
3.1 El universo de los Datos.....	13
3.1.1 Tipos y fuentes de Datos.....	13
3.2 La industria de los Datos.....	16
3.2.1 Big Data.....	17
3.2.2 El valor de los Datos.....	18
3.2.3 Monetización de Datos.....	19
3.2.5 Organismos internacionales / Entes Reguladores.....	20
3.2.5.1 GDPR.....	21
3.3.5.2 Protección de datos - OneTrust & Wibson.....	22
3.3 Data Marketplace.....	23
3.4 Escenario Global & Regional.....	25
3.4.1 Global.....	25
3.4.2 Regional.....	25
3.4.3 Local.....	25
3.5 Marketing Digital.....	26
3.5.1 Google.....	27
3.5.2 Audiencia Target & Cluster.....	28
3.5.2.1 Cookies.....	29
3.5.2.2 Mobile Ad ID (MAID).....	29
3.5.2.3 Cookies vs. MAID.....	30
3.5.3 Compra Programática.....	30
3.5.3.1 DMP en la compra programática.....	31
3.6 Digitalización durante COVID-19.....	31
4. SEGMENTOS.....	32
4.1 Descripción de los segmentos potenciales.....	32
4.1.1 Sellers.....	32

4.1.1.1 Empathy Map Sellers.....	33
4.1.2 Buyers.....	34
4.1.2.1 Empathy Map Buyers.....	35
5. TAMAÑO DE LA OPORTUNIDAD.....	35
5.1 Mercado-Objetivo.....	35
5.1.1 Tamaño del mercado 2023.....	36
5.2 Competencia.....	37
5.2.1 Global.....	37
5.2.2 Local & Regional.....	39
5.3 Contexto Macroeconómico: Análisis PESTEL.....	40
5.3.1 Entorno Político.....	41
5.3.2 Entorno Económico.....	41
5.3.3 Entorno Social.....	42
5.3.4 Entorno Tecnológico.....	43
5.3.5 Entorno Ecológico.....	43
5.3.6 Entorno Legal.....	43
5.4 Contexto Macroeconómico: Cinco Fuerzas de Porter.....	44
5.4.1 Rivalidad Competitiva.....	45
5.4.2 Amenaza de nuevos competidores.....	45
5.4.3 Amenaza de productos sustitutos.....	46
5.4.4 El poder de negociación de los proveedores (Sellers):.....	46
5.4.5 El poder de negociación de los clientes (Buyers):.....	46
6. PROPUESTA DE VALOR.....	47
6.1 Descripción de la solución.....	47
6.1.1 Ejemplo Pinturerías Prestigio.....	48
6.2 Desarrollo & Tecnología.....	48
6.2.1 Puntos clave para el desarrollo de Daten.....	48
6.2.2 Tecnología.....	49
6.2.3 Demo MVP.....	50
6.3 Naming & Brand: Daten.....	51
6.3.1 Naming.....	51
6.3.1.1 Disponibilidad del nombre.....	52
6.3.2 Logo.....	52
6.3.3 Atributos de la marca.....	53
6.3.4 Verificación de dominio.....	53
6.3.5 Presencia en Redes Sociales.....	53
7. PRODUCT MARKET FIT.....	55
7.1 Ventaja competitiva.....	55
7.2 Pains & Gains.....	55
7.2.1 Pains.....	56
7.2.2 Gains.....	56
8. MODELO DE NEGOCIOS.....	58
8.1 Servicios.....	58

8.1.1 Compra / Venta de audiencias.....	58
8.1.2 Consultoría estratégica.....	59
8.2 Modelo de ingresos.....	59
8.2.1 Fee por venta de audiencias.....	60
8.2.1.1 Fee Modelo "Pay as you go".....	60
8.2.1.2 Fee Modelo de Suscripción "All you can eat".....	60
8.2.2 Servicio de consultoría estratégica.....	61
8.2.3 Concepto de CPM.....	61
8.2.4 Valor de las audiencias en Daten.....	62
9. LANZAMIENTO.....	64
9.1 Plan de lanzamiento.....	64
10. IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO.....	65
10.1 Roadmap de implementación.....	65
10.2 Consolidación en la región.....	65
11. EQUIPO DATEN.....	67
11.1 Equipo emprendedor.....	67
11.2 Organigrama.....	69
12. CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO.....	69
12.1 Demanda y Volumen de Ventas utilizando el enfoque PxQ.....	69
12.1.1 Volumen y distribución de clientes.....	70
12.1.2 Ingresos por año por modelo.....	70
12.1.2.1 Breakdown: Pay as you go.....	71
12.1.2.2 Breakdown: All you can eat.....	71
12.1.2.3 Breakdown: Consultoría Estratégica.....	71
12.2 Resultados: Proyección a 5 años.....	72
12.2.1. Estimación de Egresos.....	72
12.2.2. Estimación de Ingresos.....	74
12.2.3 Cuadro de resultados.....	74
12.2.4 Requerimiento de inversión inicial.....	74
12.2.5 Proyección a 5 años de los flujos de fondos descontados.....	74
12.2.6 Resumen de indicadores.....	75
13. CONCLUSIONES.....	75
14. BIBLIOGRAFÍA.....	76
15. ANEXOS.....	81
15.1 Business Model Canvas.....	81
15.2 Entrevistas.....	82
15.2.1 Entrevista #1: Cristian Figoli.....	82
15.2.2 Entrevista #2 - Santiago Martinez.....	85
15.2.3 Entrevista #3 - Florencia Vega.....	87
15.2.4 Entrevista #4 - Alejo Mosin.....	89

Dedicatoria

A dos de los pilares fundamentales en mi vida, mi familia y mi pareja.

A mis padres, Silvia y Daniel, y a mis hermanos, gracias por su constante aliento, este logro es también reflejo de su amor incondicional y la confianza que tienen en mi capacidad para alcanzar mis metas.

Seba, quiero agradecerte por tu amor y paciencia durante todo este proceso. Gracias por escucharme en los momentos de estrés y por ser mi apoyo incondicional.

Con todo mi amor y gratitud,

D.



Agradecimientos

Quiero agradecer a todas las personas que jugaron un papel en mi tesis de maestría, su apoyo fue clave para lograr este hito académico tan importante.

En primer lugar, quiero agradecer a la Universidad de San Andrés y a Enrique Hofman por su compromiso con la excelencia académica. Un agradecimiento especial a mi tutor, Martin Wessel, gracias por compartir tu conocimiento y por acompañarme en cada paso de este plan de negocios. Tu apoyo me motivó a superar con éxito los desafíos que se fueron presentando.

Finalmente quiero agradecer a mis compañeros de clase. Sus ideas y discusiones enriquecieron mi experiencia académica y me inspiraron a buscar nuevos enfoques.

¡Mil gracias a todos!



Resumen Ejecutivo

Hoy en día, una gran cantidad de empresas en América Latina y el mundo se encuentran inmersas en diferentes etapas del proceso de transformación digital. La inversión que éstas destinan a acompañar estos cambios, permite hacer foco en diversas herramientas para optimizar procesos y aprovechar de manera más eficiente los recursos disponibles en las organizaciones; sin embargo, muchas de estas empresas aún no saben cómo aprovechar las oportunidades que se presentan debido a la falta de conocimiento y comprensión del panorama actual. Es fundamental que las compañías exploren alternativas innovadoras para adaptarse al nuevo panorama.

El trabajo final de maestría propone el desarrollo de "Daten", un Data Marketplace que busca democratizar la compra-venta de los datos brindando a empresas grandes, medianas y pequeñas la posibilidad de generar nuevas fuentes de ingreso mientras contribuyen a mejorar la calidad de los datos disponibles en el ecosistema digital. El proyecto centrará su lanzamiento en Argentina, contemplando una expansión progresiva hacia el resto de LATAM.

Daten es una plataforma que permite a los vendedores (Sellers) listar sus conjuntos de datos para que los compradores (Buyers) puedan explorar la amplia variedad de información disponible seleccionando aquellos que resulten de interés. Una de las ventajas significativas de la plataforma es su baja barrera de entrada que permite la participación e incorporación de pequeñas y medianas empresas sin necesidad de intermediarios. El modelo de ingresos de la plataforma combina diferentes estrategias: un fee por la venta de conjuntos de datos, el cobro mensualmente por el uso de la plataforma a aquellos clientes que necesiten acceso a un panel de control personalizado y un servicio de consultoría estratégica con asesoramiento ad hoc destinado específicamente a clientes estratégicos.

El análisis económico-financiero demuestra que Daten es un proyecto viable, con una inversión inicial relativamente baja; su éxito dependerá entre otras cosas, en la capacidad para ofrecer soluciones eficientes que impulsen la adopción de la plataforma por parte de las organizaciones anteriormente mencionadas.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Descripción del tema

“Los datos son un recurso esencial para el crecimiento económico, la competitividad, la innovación, la creación de empleo y el progreso social en general” (European Commission, A European Strategy for Data, 2020).

El trabajo final de la maestría se centra en la transformación del negocio a través de la monetización de los datos. En relación al tema, se desarrollará un business plan enfocado en la creación de un Data Marketplace que brinde la oportunidad a organizaciones de distintos tamaños de monetizar su información transaccional sin necesidad de utilizar intermediarios.

En la actualidad, un gran número de empresas en América Latina está inmersa en procesos de transformación digital. De acuerdo a Javier Puyol, abogado especialista en protección de datos (2021), la transformación digital se define como la integración de la tecnología digital en todas las áreas de un negocio; esto supone cambios fundamentales en su forma de operar y la generación de valor¹.

En esta transformación, gran parte de los esfuerzos se focalizan en incorporar tecnologías que posibiliten la identificación de problemas, optimización de procesos y la activación de respuestas automatizadas en consecuencia. La inversión destinada a estos cambios permite hacer foco en herramientas de onboarding digital que tienen como objetivo ordenar y mejorar la vinculación de clientes, pagos y consultas, permitiendo así optimizar los procesos y aprovechar de manera más eficiente los recursos humanos disponibles en la organización.

1.2 Motivo de la selección del tema

Hace 12 años que me desenvuelvo en el entorno del Marketing Digital y tuve la oportunidad de especializarme en comunicación segmentada a audiencias mediante el uso de datos. A lo largo de este tiempo pude ser testigo del crecimiento, evolución y complejización del ecosistema digital. Esta experiencia me ha brindado una perspectiva que me permite reconocer nuevas oportunidades en una industria en constante cambio.

¹Javier Puyol (2021). La transformación digital: Una realidad de nuestro tiempo. La Nueva Crónica. Recuperado de: <https://www.lanuevacronica.com/la-transformacion-digital-una-realidad-de-nuestro-tiempo>

Actualmente existe una oportunidad para el desarrollo de negocios en el mundo de los datos, éstos se están convirtiendo en una nueva forma de moneda de cambio que tiene un valor cada vez mayor. El gran volumen de información que generan las empresas y los usuarios abre las puertas a un sinfín de posibilidades para aprovechar estos activos de manera efectiva y rentable.

Los datos son una herramienta valiosa que permite a las organizaciones tomar decisiones más informadas, mejorar su comunicación y la experiencia de sus clientes. En este escenario en constante cambio, considero que mi experiencia en Marketing Digital y la comunicación segmentada me permite identificar oportunidades emergentes en la industria. Estoy entusiasmada por explorar nuevas formas de utilizar y monetizar los datos para contribuir al crecimiento y éxito de las organizaciones en este entorno.



Universidad de
San Andrés

2. MARCO CONCEPTUAL Y HERRAMIENTAS DE MANAGEMENT

2.1 Problemática

En el ecosistema digital actual, se observa una falta de confianza entre los proveedores de datos y los compradores/consumidores. Existe una percepción de falta de transparencia respecto a la composición y origen de los conjuntos de datos que se comercializan. Además, a nivel regional, la información disponible carece de precisión ya que los datasets disponibles son demasiado generales (por ejemplo, comportamientos de usuarios englobados a nivel de LATAM en lugar de por país), lo que resulta en usuarios impactados y análisis que no cumplen con los estándares de calidad debido a la falta de precisión en la recopilación de dichos conjuntos de datos.

Las nuevas normativas se han convertido en un desafío a superar para el negocio del intercambio de datos. Un ejemplo de lo mencionado es el Reglamento General Europeo de Protección de Datos (GDPR), que vela por el resguardo de la información personal de las personas impactando directamente en empresas como los Data Brokers cuyo principal negocio es la venta de datos. Desde la implementación de estas nuevas regulaciones y leyes que fortalecen los derechos de la protección de datos personales, los data brokers deben adaptarse a este nuevo escenario y acudir a otros modelos de recolección de datos menos convencionales.

En ese sentido, muchas empresas no saben cómo aprovechar esta oportunidad. La falta de conocimiento y comprensión del panorama actual puede impedirles aprovechar los beneficios del uso de los datos en términos de mejoras de estrategias del negocio y la toma de decisiones más informadas. Es fundamental que las empresas exploren alternativas más innovadoras tecnológicamente y conformes a las regulaciones existentes. Solo a través de una comprensión adecuada y una adaptación proactiva podrán aprovechar plenamente la oportunidad que representa el uso de datos en el entorno digital actual.

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo general

Desarrollar un Data Marketplace que democratice la compra-venta de datos brindando a organizaciones grandes, medianas y pequeñas la posibilidad de generar un nuevo revenue stream. El proyecto inicial centrará su lanzamiento en Argentina, contemplando una expansión progresiva al resto de LATAM.

2.2.2 Objetivos secundarios

1. Aprovechar la incorporación de estas organizaciones para contribuir al incremento en la calidad de datos disponibles en el ecosistema.
2. Entender en profundidad la arquitectura necesaria para cumplir con la plataforma que se quiere proponer: perfiles del equipo, tecnologías de gestión y administración, servidores, herramientas de visualización de datos y herramientas de analytics entre otros.

2.3 Metodología y Fuentes de datos

2.3.1 Metodología

Este trabajo contará con una investigación del tipo descriptivo que permitirá puntualizar sobre las características y particularidades del mercado sus los segmentos. Para idear una planificación estratégica completa y precisa será fundamental realizar análisis contemplando herramientas sugeridas por autores como Porter, Osterwalder, y Narayanan y Liam Fahey además de entrevistas estructuradas y semiestructuradas a referentes de la industria.

Referentes a entrevistar:

- Florencia Vega - Head de agencias de Mercado Ads
- Cristian Figoli - Chief Product Officer LATAM - Dentsu & Lider de Comisión AdTech & Programmatic IAB Argentina
- Santiago Martinez - Solutions Design Manager en Equifax Argentina
- Alejo Mosin - Former Manager Director Matterkind - Especialista en data digital y actual Head of Customer Success en Retargetly.

2.3.2 Fuentes de datos

Se tomarán fuentes secundarias como informes y artículos que contienen información de la industria y papers de investigación relacionados a la temática a tratar:

- Informes confeccionados por empresas proveedoras de data e insights como Kantar, Statista, Internet World Stats, entre otras.
- Artículos periodísticos de diarios online referentes al tema a tratar.
- Sitios web de servicios especializados en data management & data selling.
- Sitios web de consultoras en transformación digital y trabajo con data.
- Papers y documentos relevantes a la temática para ilustrar el contexto y marco teórico del proyecto.



3. MERCADO

3.1 El universo de los Datos

Hoy en día, nos desenvolvemos en un entorno sobresaturado de información en el que cada persona sin proponérselo deja una huella digital revelando sus acciones, ubicaciones y preferencias (Buenadicha Sánchez et al. 2019). Producto de lo mencionado, grandes empresas recopilan enormes volúmenes de datos provenientes de interacciones y transacciones comerciales con clientes, proveedores, y otro tipo de fuentes. Estos datos resultan de gran valor ya que pueden contribuir a la toma de decisiones empresariales informadas.

Las organizaciones que sean capaces de aprovechar estas oportunidades serán aquellas que inviertan en herramientas para la compilación, depuración y análisis de información. Al hacerlo, podrán utilizar los datos como una fuente de ingresos adicionales y, al mismo tiempo, obtener ventajas competitivas que les permitirán mejorar su posición en el mercado.

3.1.1 Tipos y fuentes de Datos

En un negocio, los datos que ingresan y se recolectan provienen de diferentes fuentes: internas y externas.

- Fuentes internas

Este tipo de fuente por lo general representan información vinculada al funcionamiento del negocio, por ejemplo ventas, productos, datos sobre los clientes, etc. Por lo general, estas fuentes de datos son conocidas como "transaccionales" ya que procesan grandes volúmenes de operaciones y actualizan la información en tiempo real. Algunos ejemplos de sistemas de gestión de fuentes de datos internas son los CRM (Customer Relationship Management) y SCM (Supply Chain Management) entre otros.

- Fuentes externas

Se generan por fuera de la organización y pueden incorporarse como complemento a los datos generados internamente. Estas fuentes pueden provenir de investigaciones de mercados, datos demográficos brindados por estudios científicos, proveedores de datos, gobiernos etc. En el caso de estas fuentes es importante entender cómo están

compuestas para que la información que se recolecta sea lo más fiable posible, relevante y acorde a las necesidades del negocio.

A continuación se listan algunos ejemplos de tipos de datos que las organizaciones actualmente gestionan:

- Sistemas operacionales (bases de datos y archivos)
- ERP
- CRM
- SCM
- Datos transaccionales del negocio
- Datos de la Web
- Datos de dispositivos móviles
- Datos de sensores y de dispositivos de ciudades inteligentes
- Datos de Social Media (medios sociales y redes sociales)
- Proveedores
- Datos públicos económicos de empresas y de administraciones públicas y gubernamentales.

El autor William H. Inmon (2005), plantea la complejidad que representa la integración de diferentes tipos de datos, debido a las características inherentes a cada uno. En el ámbito de la gestión de la información, es común agrupar los datos en función de su configuración:

- Datos estructurados

Son datos organizados de manera predefinida y ordenada dentro de un esquema o formato específico. Se almacenan en tablas con filas y columnas, como en una base de datos relacional. Este tipo de datos puede ser procesado fácilmente por sistemas informáticos y permiten dar respuesta a consultas de manera eficiente.

	Order number	Description	Amount	Date	Agent	U/m
Record 1						
Record 2						
Record 3						
Record 4						
Record 5						
Record 6						
Record 7						
Record 8						
Record 9						
Record 10						

Imagen 1: Datos Estructurados - Building the Data Warehouse, W. H. Inmon (2005)

- Datos semi estructurados

Son aquellos que no tienen una estructura estricta o predefinida como los mencionados anteriormente. Los Datos semi estructurados pueden tener una estructura parcial o flexible que les permite incluir información adicional o no estructurada. Algunos ejemplos de datos semi estructurados son documentos XML, JSON o HTML, en los que se pueden identificar diferentes elementos o etiquetas pero sin una estructura fija.

La diferencia clave entre los datos estructurados y semi estructurados radica en su nivel de organización y flexibilidad. Mientras que los primeros cuentan con una estructura rígida y definida, los semi estructurados permiten una mayor flexibilidad y pueden adaptarse a diferentes formatos y estructuras de datos.

- Datos no estructurados

A diferencia de los dos tipos de datos mencionados anteriormente, estos últimos no están organizados en tablas ni se pueden categorizar en filas y columnas ya que no cuentan con una organización uniforme. Este tipo de datos pueden ser textos, imágenes, videos, archivos de audio, información proveniente de publicaciones de redes sociales, entre otros. Son más difíciles de procesar y analizar debido a su falta de estructura definida.

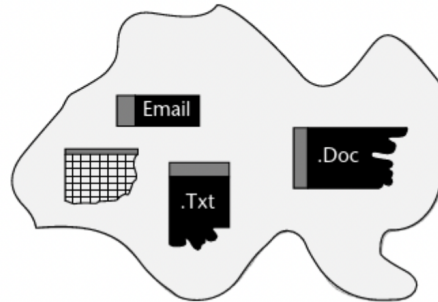


Imagen 2: Datos no estructurados - Building the Data Warehouse, W. H. Inmon (2005)

Es importante notar que los datos no estructurados representan una gran cantidad de información valiosa que vale la pena analizar. Para trabajar con estos, se utilizan técnicas y herramientas de procesamiento de lenguaje natural (NLP), reconocimiento de patrones, minería de texto y análisis de imágenes y videos.

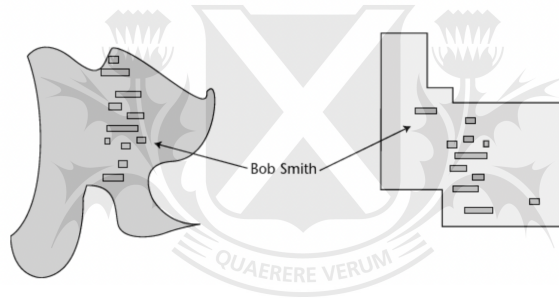


Imagen 3: Minería de datos - Building the Data Warehouse, W. H. Inmon (2005)

3.2 La industria de los Datos

Según el paper *Personal Data Trading Scheme for Data Brokers in IoT Data Marketplaces* (Oh et al. 2019), producto de la adopción generalizada de Internet de las cosas (IoT), los servicios basados en datos han comenzado a tomar prioridad en los negocios *online* y *offline*. Efectivamente, los datos hoy son considerados el petróleo en esta cuarta revolución industrial posicionándose como un nuevo activo valioso y una fuerza impulsora indispensable.

3.2.1 Big Data

En los últimos años, la digitalización ha impulsado a las empresas a explorar nuevas oportunidades comerciales, una de ellas ha sido el uso de los datos como aporte para

la toma de decisiones y las comunicaciones segmentadas; éstos se han convertido en un poderoso recurso para generar nuevos negocios y crear valor (Rantala et al. 2020).

En relación a lo mencionado, el término "Big Data" ha ganado relevancia. Según Oracle Corporation, Big Data se refiere a la gestión de conjuntos de datos que son demasiado grandes y complejos para ser gestionados por los software de procesamiento tradicionales. La capacidad de acceder a información proveniente de múltiples fuentes, incluyendo datos transaccionales, permite abordar problemas comerciales que previamente resultaban difíciles de manejar, lo cual contribuye de manera efectiva a la toma de decisiones empresariales.

La aparición del Big Data también ha estimulado cambios en los procesos de las estructuras directivas de las organizaciones, dando lugar a nuevos roles como el Chief Data Officer, Chief Information Officer o Chief Analytics Officer, quienes desempeñan un papel crucial en la toma de decisiones estratégicas (Côte-Real, Oliveira, & Ruivo, 2016).

Muchas empresas ya están invirtiendo en Big Data con el objetivo de encontrar formas innovadoras de diferenciarse de sus competidores (Côte-Real et al. 2017). De hecho, el 87% de las empresas cree que Big Data cambiará el panorama competitivo, y el 89% considera que perderá una parte significativa de su cuota de mercado si no adopta el Big Data en los próximos años (Wamba et al. 2017).

Es importante tener en cuenta las siguientes características clave introducidas en 2001 por el analista de Gartner Inc., Doug Laney, conocidas como las 3V:

- **Volumen:** Permite procesar grandes cantidades de datos no estructurados con baja densidad. Estos datos pueden ser de valor desconocido y provienen de diversas fuentes, como por ejemplo datos de Twitter, secuencias de clics en páginas web y aplicaciones móviles entre otros. Para algunas organizaciones, esto puede implicar manejar enormes volúmenes de datos.
- **Velocidad:** Hace referencia a la rapidez con la que los datos son creados, almacenados, procesados y enviados en tiempo real. En general, se transmiten directamente a la memoria en lugar de ser escritos en el disco; hoy en día los productos digitales operan en tiempo real (o casi en tiempo real) y esto requiere respuestas inmediatas.

- **Variedad:** Se refiere a los diferentes tipos y fuentes de datos disponibles. Antes, los datos transaccionales eran estructurados y se ajustaban perfectamente a las bases de datos relacionales. Sin embargo, en la actualidad, la información se presenta en nuevos formatos de datos no estructurados, datos como texto, audio y video, requieren un procesamiento adicional para ser integrados y procesados.

El Big Data, ha generado un escenario que invita al surgimiento de nuevos *players* conocidos como Data Brokers o corredores de datos. Estos intermediarios tienen la capacidad de recopilar, analizar y vender grandes volúmenes de información que anteriormente no podían ser procesados. Gracias a su habilidad para gestionar y monetizar esta información, los Data Brokers generan ingresos al ofrecer estos datos a terceros interesados en utilizarlos para diferentes propósitos comerciales.

3.2.2 El valor de los Datos

Según el paper "Data Marketplaces: Trends and Monetisation of Data Goods" (Spiekermann, 2019), los datos poseen un potencial transformador como recurso estratégico para las organizaciones. En este sentido, las empresas tienen la posibilidad de comercializar la información generada a partir de sus procesos comerciales, compartir estos activos con otras compañías y monetizarlos.

De acuerdo a la entrevistada Florencia Vega, Head de Agencias de Mercado Ads (ver Anexo 15.2.3), estas mismas compañías hoy generan un gran volumen de datos transaccionales de manera inadvertida gracias a la adopción de nuevas tecnologías. Sin embargo, el verdadero desafío radica en saber cómo aprovecharlos. En algunos casos, los datos pueden brindar valor como insumos para la toma de decisiones empresariales, siempre y cuando se clasifiquen y analicen correctamente; en otros casos, los datos pueden convertirse en un activo por sí mismos generando ganancias a través de su venta.

Contemplando lo mencionado anteriormente, Spiekermann destaca la importancia en comprender la diferencia entre la venta de datos y los productos tangibles. A diferencia del comercio de bienes físicos, donde existen mecanismos que acompañan la fijación de los precios, en la industria de los datos se observa una menor predisposición a pagar por ellos. Esto se debe a tres razones principales:

- Los compradores de datos suelen desconocer el valor potencial del conjunto de datos que desean adquirir, ya que su composición completa no puede revelarse antes de la compra.
- A menudo, existe una falta de comprensión sobre los costos asociados con el procesamiento, almacenamiento y distribución de datos de alta calidad por parte de los *data providers*.
- La falta de confianza y seguridad hace que los posibles proveedores de datos teman que los competidores puedan beneficiarse de la divulgación de información interna.

Atendiendo a estas consideraciones, es fundamental abordar estos desafíos para establecer un mercado de datos sólido y confiable, donde se reconozca y se valore adecuadamente la importancia de estos activos.

3.2.3 Monetización de Datos

Aunque durante años los investigadores han debatido sobre el concepto de Big Data, hasta ahora se ha prestado escasa atención a la venta directa y la monetización de los datos como activos (Parvinen et al. 2020). Adicionalmente, Najjar y Kettinger (2014) sugieren que las empresas pueden obtener beneficio económico al vender, intercambiar u optimizar sus datos.

Actualmente, la cantidad de datos que las empresas recopilan y almacenan sigue aumentando de manera exponencial. Si bien los investigadores y profesionales han visto tradicionalmente los datos como un activo interno que aporta valor a las operaciones de una empresa, hoy en día se los reconoce como un activo capaz de generar ofertas de valor competitivas para los clientes, agregar flujos de ingresos a los negocios existentes e incluso convertirse en un activo negociable (Chen et al. 2012).

3.2.4 Actores en la industria de los datos

Dentro de la industria digital, se pueden identificar varios actores que desempeñan un papel fundamental en la gestión y aprovechamiento de la información:

- Anunciantes (Empresas grandes, medianas y pequeñas)
- Agencias de Marketing y de medios

- Grandes grupos de medios dueños de sitios de noticias y otras propiedades
- Empresas de tecnología (Amazon, Oracle, Salesforce, Google, Meta, Mercado Ads).
- Plataformas de Compra Programática (DV360, Mediamath, Lithium)
- Data Management Platforms (Lotame, Adobe, BlueKai, Retargetly)
- Cámaras asociaciones y organismos que gestionan el ecosistema de la industria digital (IAB, AdTech, Brand100, otros)

3.2.5 Organismos internacionales / Entes Reguladores

Al abordar el tema de los datos, resulta fundamental considerar las regulaciones y leyes aplicables a su comercialización. La protección de la privacidad de los usuarios es una problemática que ha llevado al desarrollo de normativas específicas para proteger la información personal de los individuos.

Hoy en día, las empresas que administran y comercializan este tipo de información están sujetas a diversas regulaciones como la "Ley de Protección de Datos Personales", el "Reglamento General de Protección de Datos" (GDPR) y la "Ley de Privacidad del Consumidor de California" (CCPA), entre otras. Éstas, establecen las responsabilidades que tiene una entidad a la hora de gestionar datos, haciendo hincapié en la necesidad de respetar el consentimiento de los usuarios para recopilar y utilizar su información personal. Contemplando este panorama, resulta indispensable contar con el conocimiento de estas regulaciones para cumplirlas adecuadamente; su incumplimiento puede resultar en multas y sanciones financieras además de dañar la reputación de una compañía y perder la confianza de sus clientes.

3.2.5.1 GDPR

El Reglamento General de Protección de Datos (RGPD)² que se hizo efectivo en 2018 establece un conjunto de reglas y normativas para la correcta gestión y procesamiento de los datos personales en todo el territorio de la Unión Europea (UE).

Los objetivos principales de este reglamento son:

- Brindar a los ciudadanos y residentes control sobre sus datos personales.

² La protección de datos en la UE. Comisión Europea. Recuperado de:
https://commission.europa.eu/law/law-topic/data-protection/data-protection-eu_es

- Simplificar el panorama normativo, unificando la regulación de datos dentro de la UE.

El GDPR protege los derechos individuales y garantiza la legalidad y transparencia en el procesamiento de los datos. Algunos de estos derechos contemplan el derecho de acceso y rectificación de los datos, el derecho al borrado de los datos (derecho al olvido) y el derecho a la portabilidad de los datos, que permite a los usuarios transferir sus datos a un tercero.

En el reglamento, se hace referencia a los "controladores" y "procesadores" de datos; cada uno con roles y responsabilidades específicas. Los controladores de datos tienen la tarea de determinar cómo y por qué se procesan los datos personales, mientras que los procesadores se encargan del procesamiento de dichos datos. Un controlador debe garantizar que su procesador cumpla con las leyes de protección de datos, mientras que los procesadores deben cumplir con las normativas y mantener registros de sus actividades de procesamiento.

Los controladores de datos están sujetos a obligaciones particulares, como someterse a ciertas evaluaciones en las que se identifican posibles riesgos asociados al procesamiento de los datos que administran. Además, tanto empresas como organizaciones tienen la responsabilidad legal de informar sobre cualquier vulneración de datos, detectándola y comunicando a los usuarios en un plazo máximo de 72 horas. En caso de incumplimiento del GDPR, se pueden imponer multas de hasta 20 millones de euros o el 4% de los ingresos anuales globales del controlador de datos.

Como ejemplo representativo, la compañía British Airways fue multada en 2018 por brecha de seguridad de datos, la autoridad del Reino Unido para la privacidad de datos (ICO) dictó una sanción equivalente a 1,8% de la empresa anual ingresos en 2018.

A pesar de la implementación del GDPR, en la actualidad, las filtraciones de datos siguen siendo significativas. Entre enero de 2019 y enero de 2020, el número de fugas se incrementó llegando a unas 100,000, en comparación con las 60,000 registradas en el mismo periodo entre 2018 y 2019. Los Países Bajos lideran esta clasificación debido a la rigurosidad de su legislación, incluso antes de la introducción del GDPR.

3.3.5.2 Protección de datos - OneTrust & Wibson

En el ámbito global de la protección de datos, la compañía tecnológica OneTrust se ha posicionado como una empresa líder a nivel mundial³. Impulsada por inteligencia artificial y procesos de automation, la plataforma tecnológica se destaca por ofrecer soluciones integrales que garantizan la seguridad y el cumplimiento de diversas normativas de protección de datos. Respaldada por más de 200 patentes y un equipo de 2,000 profesionales, su enfoque ha llevado a que la mitad de las empresas Fortune 500 confíen en sus servicios para abordar sus necesidades tecnológicas y de cumplimiento.⁴

Por otra parte, la empresa Wibson, ahora llamada Illow⁵, fundada en 2018, buscó llegar al mercado latinoamericano con un modelo de negocios similar al del líder global. La Startup se presenta como una solución que permite a las empresas cumplir las regulaciones de privacidad de datos vigente buscando establecer un ecosistema de datos transparente y equitativo mediante su visión de "own your data". Su herramienta facilita una variedad de acciones, entre las cuales se incluyen el análisis y evaluación del estado actual de un sitio web, la automatización de la categorización de cookies y políticas de privacidad en todos los idiomas, programas de gobierno de datos y la gestión eficiente de bases de datos entre otros⁶.

La solución de la startup argentina incluye una política de cookies en todos los idiomas y un formulario para que el lector pueda acceder a sus derechos. Además, el usuario puede solicitar que sus datos sean borrados y pedir una copia de sus datos.

Con estas soluciones integrales, Wibson se posiciona como un aliado confiable para las empresas en su camino hacia el cumplimiento de las regulaciones de privacidad y el establecimiento de un entorno de datos seguro y confiable.

³ Iván Gutierrez (2020), ¿Qué es OneTrust y cómo funciona? La compañía de más rápido crecimiento de 2020. Recuperado de: <https://muyfinanciero.com/empresas/onetrust/>

⁴ <https://www.onetrust.com/about-us/>

⁵ https://illow.io/?utm_source=linkedin&utm_campaign=linkedin&utm_content=illow.io

⁶ En alianza con Wibson, Ser Industria alcanza los máximos estándares de privacidad para sus lectores(2021).

Recuperado de:

<https://www.serindustria.com.ar/en-alianza-con-wibson-ser-industria-alcanza-los-maximos-estandares-de-privacidad-para-sus-lectores/>

3.3 Data Marketplace

Retomando a Spiekermann (2019) mencionado en el capítulo anterior, éste asegura que en los últimos años han surgido numerosas plataformas digitales cuyo principal modelo de negocio comprende el comercio de los datos (en bruto y procesados) y la prestación de servicios relacionados a estos. Por su parte Abbas et al. (2021) describe a los *Data Marketplace* como una plataforma que combina proveedores de datos y compradores facilitando el intercambio de datos comerciales entre empresas. El autor sostiene que el intercambio de datos transaccionales a través de estas plataformas podría contribuir al crecimiento económico estimulando la innovación y contribuyendo en la mejora de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYME).

De acuerdo al artículo "Data Marketplaces: The Holy Grail of our Information Age" escrito por Jeremiah Smith PhD en agosto de 2018, los Data Marketplaces son plataformas de software que conectan a los data brokers (vendedores) y a los compradores (buyers) a través de una interfaz gráfica o un sistema de backend. Estas plataformas facilitan la compra y venta de datos entre las partes involucradas. De la misma manera que las acciones y las divisas se negocian en diferentes tipos de *exchanges*, los marketplaces representan opciones para los diversos tipos de comercialización de datos.

Los diferentes *Data Marketplaces* pueden variar de uno a otro dependiendo del modelo de negocio que elijan aplicar (tipo de datos ofrecidos, funcionalidad, modelo de venta, etc). La relación entre todos los actores que componen el ecosistema de un Data Marketplace se explica con más detalle en la imagen 4.

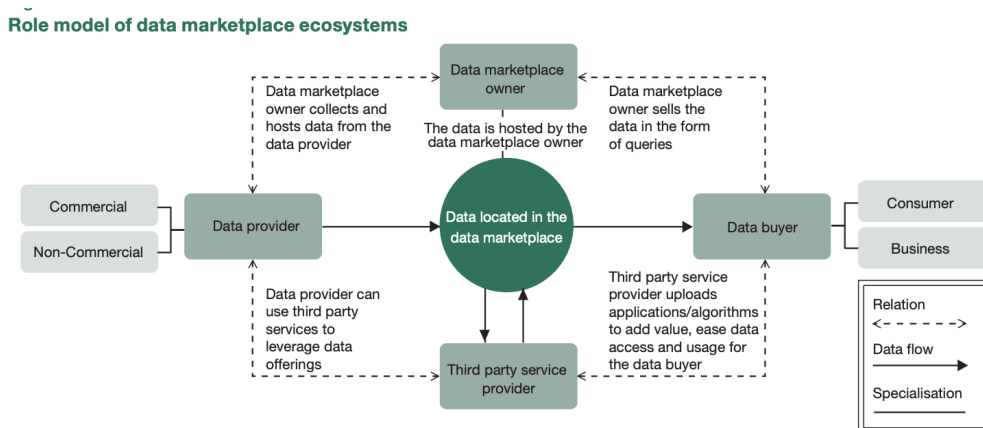


Imagen 4: I. Spiekermann. (2019). Data Marketplaces: Trends and Monetisation of Data Goods

Como indica Jeremiah Smith PhD (agosto 2018), aunque los diferentes Data Marketplaces tienen propiedades variadas dependiendo de su caso de uso específico, en general, se replican las siguientes características:

- **Crowdsourcing:** Ofrece una solución práctica que permite no depender de una única fuente de datos que podría ser costosa e inexacta. Al permitir la compra/venta de datos de manera autogestionada, se logra obtener información más precisa y diversa proveniente de múltiples fuentes, mejorando así la calidad de los datos y reduciendo los costos asociados
- **Incentivos alineados:** Los propietarios de los datos se benefician directamente al mantenerlos en forma estructurada y ponerlos a disposición de otros. Al disponer de datos de mayor calidad existirá mayor oportunidad de aumentar sus ingresos de manera significativa.
- **Estandarización:** Un marketplace define un modelo de datos común y una interfaz para que compradores y vendedores operen, permitiendo además eliminar fricción entre estos grupos.
- **Equidad:** en lugar de que una autoridad centralizada fije los precios de los datasets, los proveedores pueden establecer sus propios valores mientras que los consumidores pueden elegir a quién comprar de acuerdo a sus necesidades y disponibilidad de presupuesto permitiendo así adoptar un enfoque de libre mercado.

3.4 Escenario Global & Regional

3.4.1 Global

El escenario global y regional de la industria de los datos se encuentra en constante expansión. Este fenómeno se ve impulsado por la creciente digitalización, los avances tecnológicos y la adopción generalizada de dispositivos digitales que han creado un ambiente propicio para el florecimiento de esta industria. A nivel global, como mencionado anteriormente, se observa un incremento en la demanda de soluciones y servicios relacionados con datos, incluyendo la gestión, almacenamiento, análisis y monetización de los mismos. Las organizaciones están reconociendo el valor estratégico de los datos y buscan utilizarlos para mejorar su toma de decisiones, obtener información accionable y generar ventajas competitivas.

3.4.2 Regional

En el ámbito regional, existen variaciones en términos de madurez y adopción de tecnologías vinculadas a los datos. En América Latina, la industria de los datos está experimentando un crecimiento acelerado, aunque con ciertas particularidades en términos de desarrollo y adopción. Si bien hay un aumento en la demanda de soluciones de datos y una mayor conciencia de su importancia estratégica, aún existen desafíos en términos de infraestructura, regulación y cultura de datos.

Ricardo Karbage, Managing Director Brazil & Xerox LATAM Enterprise Business Leader (2023), resalta que en la actualidad hay ciertas industrias que lideran la inversión en recursos para el análisis de datos: la industria financiera, la producción industrial, el comercio, los servicios profesionales y el sector público; esta situación implica que los departamentos de marketing, ventas, logística y seguridad son los que experimentan mayores beneficios al aprovechar los datos. Estos beneficios incluyen una mejor comprensión de los clientes, la identificación de patrones de comportamiento, la identificación de áreas de mejora en los procesos logísticos y la detección de posibles amenazas cibernéticas, entre otros.

3.4.3 Local

De acuerdo a un análisis proporcionado por el Observatorio de Productividad y Competitividad de la Universidad CAECE y la Cámara Argentina de Comercio y Servicios (2022), se puede establecer que en una escala del 0 al 10, el índice de Intensidad Digital de las empresas en Argentina⁷ es de 4,63.

Este estudio aborda diversas temáticas referidas al uso de herramientas digitales como el ecommerce, infraestructura en la nube, uso de redes sociales y tecnologías emergentes (como big data e inteligencia artificial), entre otros aspectos.⁸ A continuación se detalla información complementaria sobre la adopción de tecnologías por parte de las empresas argentinas:

⁷ El Índice de Intensidad Digital es un indicador que permite detectar el nivel de madurez digital de una empresa.

⁸ <https://www.digitalhouse.com/blog/que-dice-el-primer-indice-de-intensidad-digital-de-argentina/>

Conexión a Internet	El 88% de las empresas relevadas cuentan con conexión a Internet y el 50% provee dispositivos de trabajo a sus empleados (Ej. Computadoras, celulares).
Ventas online	43% realiza ventas online a través de marketplaces.
Intercambio de información digital dentro de la empresa	29% dispone de un CRM orientado a funciones comerciales y 30% cuenta con una plataforma enfocada al marketing.
Uso de servicios Cloud	30% adquirió servicios de Cloud. Los usos se vinculan con el almacenamiento de datos, Emailing, aplicaciones de finanzas y ciberseguridad. ⁹
Internet de las Cosas (IoT)	47% utiliza dispositivos interconectados de monitoreo remoto.
	22% utiliza big data internamente para analizar o aprovechar diferentes fuentes de datos.
Inteligencia Artificial (IA)	39% utiliza tecnologías-herramientas de IA. Las herramientas de IA que se emplean actualmente se utilizan para marketing y ventas (27%). En un segundo plano para logística (26%), gestión de empresas (24%), organización de procesos de administración (24%) y para asistir a los clientes con respuestas automáticas (21%).

3.5 Marketing Digital

Actualmente, gran parte de las empresas utilizan herramientas de Marketing Digital. Estas soluciones facilitan establecer un contacto más efectivo y personalizado con diferentes segmentos target permitiendo lograr resultados más favorables como el incremento de ventas y la fidelización de los clientes.

El éxito de una estrategia de Marketing Digital se puede potenciar con la utilización de los datos como fuente de información. Estos datos pueden tratarse de información básica del cliente como su edad y ubicación geográfica, hasta datos más específicos como intereses y comportamientos de navegación; su uso efectivo permite personalizar la oferta de productos y servicios, crear mensajes publicitarios específicos y optimizar la experiencia del usuario a través de los canales digitales.

Adicionalmente, desde el punto de vista de la optimización de una campaña de comunicación, el uso de los datos permite identificar qué acción realiza un usuario

⁹ Existe solapamiento de usos.

posterior a ser impactado por los mensajes permitiendo medir su éxito y realizar cambios acordes en caso de que este no sea el esperado.

Por ejemplo, se pueden utilizar datos para realizar A/B testing¹⁰ y analizar qué mensajes funcionan mejor en una determinada audiencia.

3.5.1 Google

Google es una compañía multinacional estadounidense especializada en productos y servicios vinculados a Internet, tecnología y software. Fue fundada en 1998 por Larry Page y Sergey Brin, y ha logrado establecerse como una de las empresas más reconocidas e influyentes a nivel mundial.

Al tratarse de una de las principales organizaciones referentes en Marketing Digital, Google es conocido por utilizar una gran y variada cantidad de datos para impulsar sus estrategias. Estos datos engloban los comportamientos de navegación de los usuarios, las búsquedas realizadas en su motor de búsqueda, Google Search, así como la ubicación de los usuarios, sus intereses, edad y otros datos demográficos relevantes. Esta valiosa información es luego utilizada para segmentar campañas de publicidad a *clusters* de usuarios con patrones de comportamientos similares¹¹, facilitando la ejecución de campañas publicitarias de productos y servicios dirigidas a segmentos específicos de un público target.

La compañía emplea algoritmos de aprendizaje automatizado para analizar los datos recopilados y determinar qué anuncios son los más pertinentes para cada usuario. Como resultado, éstos se adaptan de manera precisa a los intereses y necesidades de cada individuo, incrementando considerablemente las posibilidades de captar su atención y generar una respuesta positiva.

En pos de garantizar la privacidad de sus usuarios, Google implementa rigurosas políticas relacionadas con el uso de los datos. La empresa se compromete a no compartir información personal con terceros sin el consentimiento expreso del usuario, además, pone a su disposición herramientas de privacidad que les permite tener un mayor control sobre el uso de sus datos. Éstas permiten a los usuarios gestionar y

¹⁰ Crear y lanzar diferentes versiones de un mismo elemento y medir cuál funciona mejor.

¹¹ Se ponen a disposición a través de su plataforma de anuncios, Google Ads.

personalizar sus preferencias de privacidad, otorgándoles la capacidad de limitar la captación y el uso de sus datos para fines publicitarios. De esta manera, los usuarios tienen la oportunidad de ejercer cierto control sobre la forma en que su información personal es utilizada.

3.5.2 Audiencia Target & Cluster

Una audiencia target (Kotler et al. 1999) se refiere a un grupo específico de personas que comparten características o comportamientos similares. Éstas, pueden incluir variables demográficas, intereses, comportamientos de compra, y otros datos relevantes. Comprender cuáles son las audiencias target e identificarlas es fundamental para desarrollar estrategias efectivas de marketing; esto permitirá adaptar los y mensajes de una manera más precisa y relevante para alcanzar los objetivos comerciales de una empresa a través de la comunicación.

En el Marketing Digital, la construcción de las audiencias se basa en datos recopilados a través de diversas fuentes: *cookies*, perfiles de usuarios, interacciones en las redes sociales, transacciones de compras y otras fuentes de información. Estos datos son utilizados para segmentar y definir audiencias específicas con el objetivo de generar mensajes publicitarios más relevantes y personalizados.

Por otro lado, un clúster, tomado en el contexto del análisis y la estadística de datos, se refiere a un grupo o conjunto de elementos que comparten características similares entre sí; estas características pueden estar relacionadas con variables específicas o patrones identificados en los datos (Aggarwal et al. 2014).

El proceso de clustering implica agrupar los datos en grupos que contengan similitud o afinidad entre sí permitiendo desagregar conjuntos de datos grandes y complejos en conjuntos más manejables. Esto permite identificar estructuras y patrones ocultos para lograr una comprensión más profunda de la información.

3.5.2.1 Cookies

Google define a las cookies como pequeños fragmentos de texto que se almacenan en el dispositivo de un usuario cuando este visita un sitio web. Estos archivos contienen información que un sitio web puede utilizar para recordar ciertos datos y preferencias

del usuario facilitando así una experiencia de navegación más personalizada y eficiente. Las cookies cumplen diversas funciones en los sitios web, siendo algunas de las más destacadas las siguientes:

- Autenticación de inicio de sesión: Permiten que un sitio web reconozca a los usuarios que han iniciado sesión previamente, evitando la necesidad de ingresar las credenciales en cada visita.
- Seguimiento del comportamiento del usuario: Registran la actividad de un usuario en un sitio web, incluyendo las páginas visitadas, tiempo de visualización y los productos o servicios observados.
- Publicidad personalizada y personalización del contenido: Desempeñan un papel fundamental en la personalización de anuncios, basándose en el comportamiento de navegación de los usuarios. Esto permite proporcionar recomendaciones personalizadas basadas en intereses y ofrecer contenido similar al que el usuario ha visualizado previamente.

3.5.2.2 Mobile Ad ID (MAID)

De acuerdo a la web especializada On Audience, el Mobile Ad ID es una secuencia de símbolos aleatorios, dados por el sistema operativo de un dispositivo móvil (smartphones y tablets). Éste, se comparte con los servidores de las aplicaciones que el usuario utiliza, realizando un seguimiento de su *consumer journey* y "recordando" sus elecciones y preferencias. El MAID está oculto dentro de la configuración de privacidad de cada dispositivo y se puede limitar o restablecer; esta acción es similar a la de eliminar las cookies del navegador y comenzar el historial de navegación desde cero.

3.5.2.3 Cookies vs. MAID

Al comparar los MAIDs con las cookies se pueden detectar diferencias significativas:

- Almacenamiento: Una cookie es un archivo de texto pequeño que se almacena en el dispositivo del usuario cuando este visita un sitio web, mientras que el MAID es un identificador único asignado a un dispositivo móvil específico.
- Tipo de dispositivo: Las cookies se utilizan principalmente en navegadores web y se almacenan en dispositivos de *desktop* y *mobile*. Por otro lado, el Mobile Advertising ID se utiliza específicamente en dispositivos como smartphones y tablets.

- **Propósito:** Como mencionado anteriormente, las cookies se utilizan para diversos fines, el MAID se utiliza principalmente en el ámbito del Marketing Digital para identificar de manera única un dispositivo y permitir una segmentación publicitaria más precisa.
- **Persistencia:** Las cookies pueden tener diferentes duraciones, desde sesiones únicas hasta períodos más largos mientras que el MAID tiende a mantenerse durante períodos de tiempo más prolongados por estar vinculado al dispositivo del usuario.
- **Consentimiento:** El uso de cookies requiere el consentimiento del usuario y se deben cumplir regulaciones específicas como el GDPR. El MAID también puede requerir el consentimiento del usuario, dependiendo de las regulaciones y políticas de privacidad aplicables en cada país.

3.5.3 Compra Programática

También conocido como "Programmatic", se trata del proceso automatizado de compra y venta de publicidad digital involucrando tecnología de inteligencia artificial y procesos de automatización para llegar a la audiencia adecuada en el momento adecuado.

En lugar de comprar ubicaciones para publicitar directamente a un sitio web de noticias, las agencias y anunciantes utilizan diversas plataformas de compra programática para realizar ofertas en tiempo real y llegar a los usuarios de interés independientemente de donde estos se encuentren navegando. Este proceso involucra la selección de clusters de audiencias que disponibilizan los *Data Providers* en las plataformas para segmentar a la audiencia de interés y mostrarle los anuncios de una determinada campaña ilustrando un producto o servicio. Todo este intercambio sucede en tiempo real en la misma plataforma.

Mediante el uso de datos y algoritmos, las plataformas de compra programática tienen la capacidad de identificar patrones en el comportamiento de los usuarios y ajustar las ofertas en tiempo real. Esto permite maximizar los resultados de las campañas permitiendo no solo llegar al público objetivo de manera más precisa sino también optimizar la inversión publicitaria en función de los resultados.

3.5.3.1 DMP en la compra programática

Las DMP (Data Management Platform) actúan como un almacén que permite recopilar, organizar y gestionar los datos de audiencias provenientes de diferentes fuentes en un solo lugar. Esto incluye las denominadas *audiencias first party* (datos propios) y *audiencias third party* (datos de terceros adquiridos de proveedores externos). La capacidad de contar con todos los datos en un solo lugar facilita su administración y utilización a la hora de implementar las campañas digitales así como el análisis y la atribución a la hora de optimizar las mismas.

3.6 Digitalización durante COVID-19

La pandemia ha impulsado un incremento significativo en la digitalización a nivel mundial. Las medidas de restricción y distanciamiento social implementadas para contener la propagación del virus han obligado a las personas a adaptar la forma en que realizaban sus actividades diarias, dependiendo cada vez más de la tecnología. En este contexto, muchas empresas y organizaciones se vieron obligadas a adoptar nuevas tecnologías para mantener la comunicación con sus clientes y garantizar la continuidad de sus operaciones. Asimismo, la pandemia ha estimulado el uso de la inteligencia artificial y el aprendizaje automático en áreas como la atención médica y el monitoreo de la propagación del virus.

La transformación digital hace referencia a los cambios asociados con la adopción generalizada de tecnologías digitales en los procesos productivos. Estos cambios han llevado a muchas empresas a reorientar sus prioridades estratégicas para adaptarse a las crecientes demandas del entorno (R. Katz, 2022). Si bien esta aceleración ha tenido un impacto positivo en la productividad, en algunos casos, también ha intensificado la brecha digital. Aproximadamente el 55% de las empresas argentinas ha incrementado el uso de herramientas digitales (Bargadosa et al. 2021). En términos sectoriales, los servicios financieros, el agro y la consultoría lideran el proceso de transformación digital en Argentina, con tasas de adopción del 87,5%, 83,3% y 82,4%, respectivamente. Les siguen las empresas de tecnología (80%) y servicios (77%).

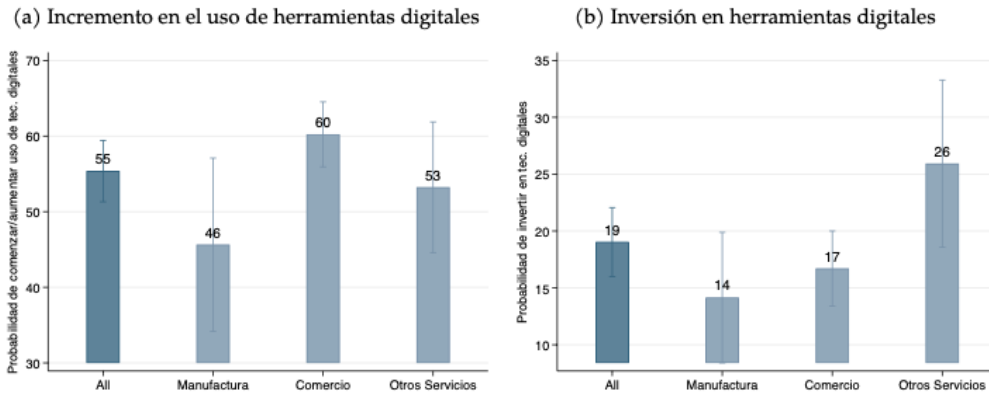


Imagen 5: Incremento en el uso e inversión de herramientas digitales. Bargadosa et al. (2021)



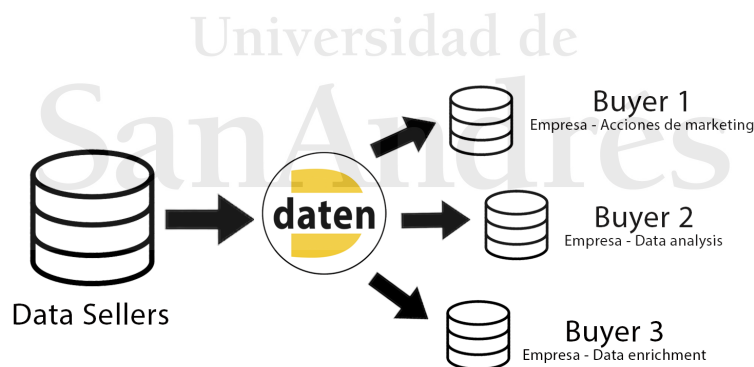
4. SEGMENTOS

4.1 Descripción de los segmentos potenciales

Al evaluar los segmentos objetivos del proyecto, es claro que los Sellers y Buyers desempeñan un papel fundamental en nuestra plataforma. Los Sellers, es decir, los vendedores, representan a las empresas, proveedores y agregadores de datos que buscan aprovechar el marketplace como una oportunidad para ampliar su alcance y diversificar sus canales de venta de audiencias. Por otro lado, los Buyers, o compradores, son el grupo diverso de consumidores, generalmente empresas, que buscan descubrir nuevos clusters y subsegmentos que se ajusten a sus necesidades.

4.1.1 Sellers

Los Sellers poseen y ofrecen datos para la venta en el marketplace. Estas entidades pueden incluir: empresas, proveedores de servicios, instituciones académicas e incluso personas que han recopilado datos relevantes. Los datos que ofrecen pueden ser de diferentes tipos como datos demográficos, de comportamiento del consumidor y comportamientos digitales en base a información recopilada de aplicaciones, ubicaciones, datos financieros, entre otros. El papel que desempeñan es fundamental en el funcionamiento y éxito del marketplace al ofrecer datos valiosos que los compradores pueden utilizar para diversos propósitos.



Algunos ejemplos de posibles vendedores en Daten podrían incluir:

- Data sellers (Lotame, Retargetly, BlueKai, etc)
- Grandes empresas que recopilan datos de clientes (Telecom, Mercado Libre, Netflix, Bancos, etc)
- Medianas y pequeñas empresas (Empresas de turismo, Startups, Pinturerías, etc)
- Datos de investigación de mercado (Nielsen y otras)

4.1.1.1 Empathy Map Sellers

El *Empathy Map* es una herramienta utilizada para comprender y conectar con las necesidades, deseos y emociones de nuestros usuarios o clientes. Permite colocarlos en el centro del proceso de diseño y desarrollo del producto, permitiendo crear soluciones que satisfagan realmente sus expectativas.

El presente Empathy Map tiene como objetivo brindar una visión clara y detallada del segmento Sellers.



4.1.2 Buyers

Los Buyers son las entidades o individuos interesados en adquirir y utilizar los datos disponibles. Su objetivo principal es evaluar los datasets disponibles, comparar diferentes ofertas y seleccionar aquellos que mejor se ajusten a sus necesidades y objetivos. Entre los compradores, encontramos empresas, investigadores y analistas de datos, entre otros, que necesitan acceder a datos específicos para satisfacer sus propias necesidades y objetivos comerciales.

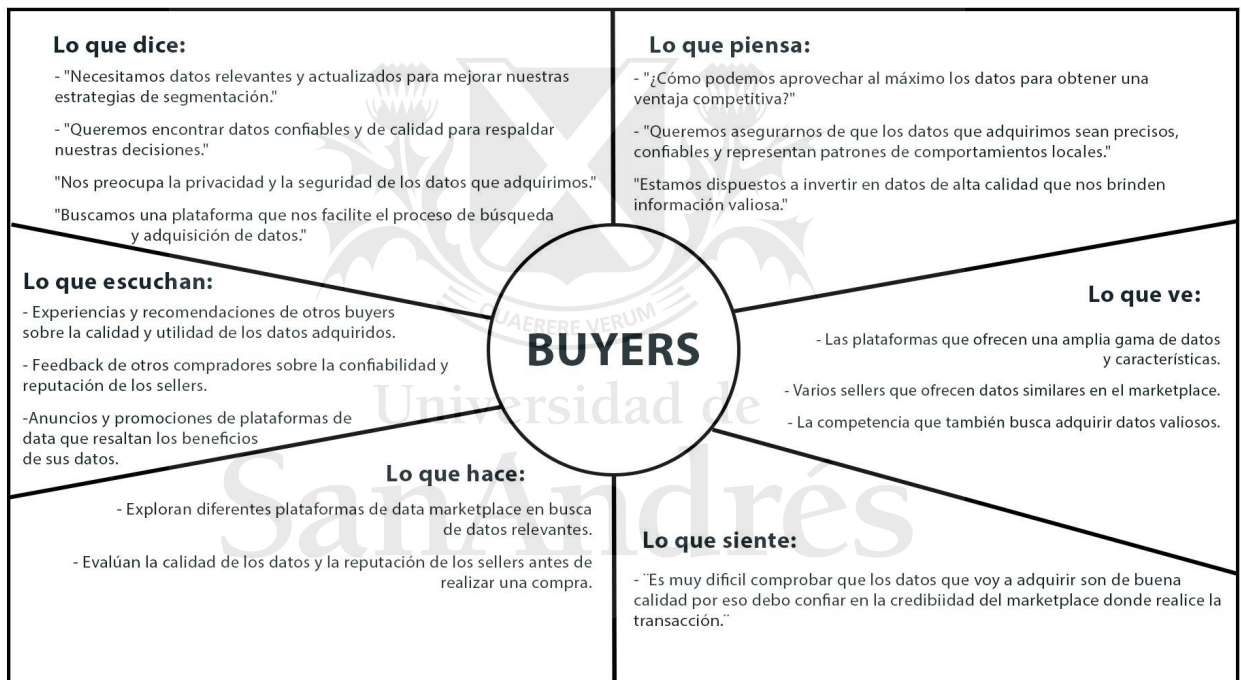
A continuación se detallan ejemplos de posibles compradores en Daten:

- Empresas que necesitan datos para mejorar sus estrategias de marketing para segmentar audiencias o personalizar campañas de marketing dirigidas a nichos específicos.

- Investigadores que necesitan acceso a datos para sus investigaciones.
- Analistas de datos que necesitan datos para construir modelos predictivos o de inteligencia artificial. Por ejemplo una startup de car sharing que busca desarrollar un modelo de captación y fidelización de clientes puede utilizar data proporcionada por otras empresas del sector para extraer insights que les permita analizar patrones de comportamientos y enriquecer su análisis.

4.1.2.1 Empathy Map Buyers

Al igual que con el segmento *Sellers*, se diagramó un *Empathy Map* brindando para brindar representación visual de las necesidades, deseos, emociones, comportamientos y entorno del segmento Buyers.



5. TAMAÑO DE LA OPORTUNIDAD

5.1 Mercado-Objetivo

El mercado de venta de datos es muy dinámico y puede variar significativamente dependiendo de factores como las políticas de privacidad y protección de datos, los costos a nivel tecnológico y nuevas tecnologías que puedan surgir.

Su crecimiento exponencial ha obligado a las empresas a repensar su capacidad de utilizar datos para tomar decisiones más precisas. Como indica un informe de Statista centrado en el mercado de Big Data & Analytics (2022), el mercado global fue valuado en más de 240,000 millones de dólares en 2021 con una proyección de crecimiento significativo hacia los próximos años implicando más de 650,000 millones de dólares para 2029.

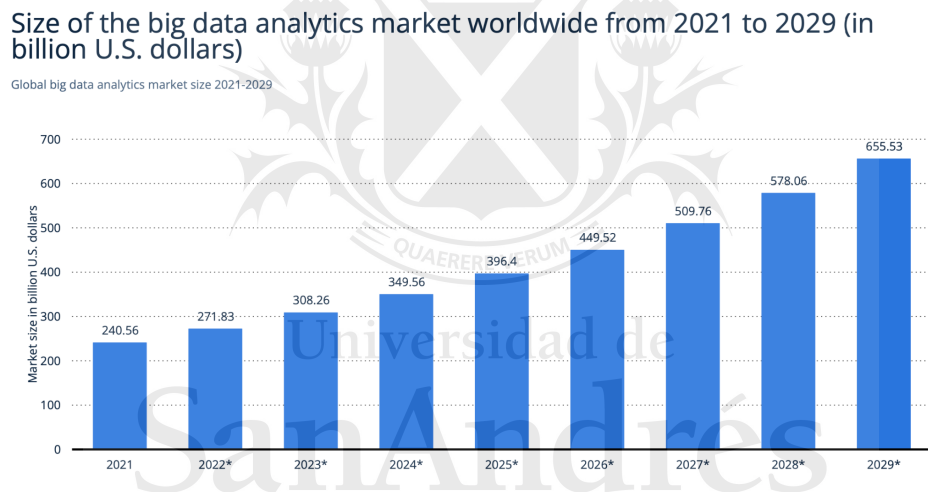


Imagen 6: Cifras de pronóstico para el mercado global de Big Data & Analytics 2021-2029. Statista (2022)

Adicionalmente, según un estudio publicado por Fortune Business Insights, que analiza específicamente el crecimiento del mercado de monetización de datos, se ha determinado que el tamaño del mercado global alcanzó los 2,600 millones de dólares en 2022 y se espera que siga creciendo, proyectándose a 2,990 millones en 2023 y alcance los 9,100 millones para el año 2030. La región de América del Norte se destaca con la mayor participación de mercado de monetización de datos; Microsoft, Oracle, Salesforce, y TIBCO desempeñan un papel importante como proveedores líderes en este campo.

5.1.1 Tamaño del mercado 2023

Según un informe de la consultora Frost & Sullivan, el mercado de Big Data y Analytics en América Latina tuvo un valor de alrededor de 2.900 millones de dólares en 2017 y se espera que alcance los 8.500 millones de dólares en 2023.

En cuanto al mercado específico de venta de datos en LATAM, la consultora IDC estima que en 2019 el mercado generó ingresos que rondan los 1.700 millones de dólares, y se espera que alcance los 4.000 millones de dólares hacia 2024.

5.2 Competencia

En el actual panorama empresarial, caracterizado por una creciente competencia y constantes cambios, resulta fundamental conocer a los actores principales en la industria de los datos. Identificar a quienes comparten el mismo espacio brinda información valiosa sobre las fortalezas, debilidades y oportunidades potenciales que Daten puede aprovechar para destacarse y diferenciarse. Es así como el análisis de la competencia se convierte en una herramienta estratégica imprescindible para la toma de decisiones informadas.

5.2.1 Global

Tomar referencias de competidores internacionales exitosos brinda un mayor conocimiento sobre mejores prácticas y enfoques efectivos que podrían ser adaptados y replicados en la región de LATAM. En el siguiente análisis de competencia global se explora a los referentes internacionales más destacados de la industria de los datos con el objetivo de identificar oportunidades de crecimiento y desarrollo en el mercado latinoamericano. Al examinar de cerca estas empresas, lo primero que se visualiza es la amplia oferta de servicios que ofrecen vinculados al mercado de los datos/BI.

De acuerdo a Data Commerce Cloud los detallados a continuación son los principales 10 Marketplaces de 2023:

1. Datarade: Es el Data Marketplace de datos externos más grande del mundo. Enumera más de 2000 empresas Sellers, con productos y servicios que cubren más de 600 categorías. Los compradores utilizan la plataforma para buscar datasets, filtrar según sus requisitos, comparar muestras al instante y conectarse

directamente con los proveedores. Los compradores también pueden publicar solicitudes de datos que son visibles para los proveedores en el Marketplace.

2. SAP Data Marketplace: Permite a los clientes acceder a datos externos con solo unos clics. Hay más de 100 proveedores de datos externos enumerados gracias a la integración con Datarade. Este Marketplace permite a los clientes enriquecer sus datos internos con nuevos conocimientos provenientes de proveedores como Refinitiv, Acxiom y el Banco Mundial.
3. Microsoft Azure Data Share: Permite a empresas y organizaciones compartir datos de manera segura con otras empresas, clientes y socios a través de su plataforma. Con este Marketplace, los propietarios de datos pueden controlar quién tiene acceso a sus datos, la duración del acceso y los términos de uso de los datos. La plataforma proporciona una visibilidad completa de lo que sucede en su exchange con una interfaz fácil de usar.
4. AWS Data Exchange: Es una plataforma que brinda a los clientes acceso a más de 3.500 conjuntos de datos de terceros en múltiples industrias, con integración en AWS; contempla archivos de datos, tablas y API fáciles de usar.
5. Databricks: Es una plataforma de datos integral que unifica todos los flujos de datos en una sola aplicación. Facilita obtener, manipular, enriquecer y analizar los datos de manera confiable y eficiente.
6. Google Cloud Analytics Hub: Ayuda a las empresas a acelerar su transformación digital al proporcionar una variedad de soluciones para el almacenamiento de datos, análisis, inteligencia artificial/aprendizaje automático y desarrollo de aplicaciones.
7. Bloomberg Enterprise Access Point: Es una plataforma que ofrece una amplia selección de datos financieros. Proporciona integraciones con 16 proveedores de datos, lo que permite a los usuarios acceder a los conocimientos más completos para impulsar sus decisiones comerciales.
8. Oracle Data Marketplace: Es una plataforma que proporciona acceso a datos de calidad para audiencias específicas en cualquier etapa de su *consumer journey*. Establece el estándar para el intercambio de datos de audiencia abierto y transparente, con más de 30.000 atributos de datos para impulsar iniciativas de marca o marketing directo.
9. Snowflake Data Marketplace: Es una plataforma especializada en almacenamiento de datos en la Nube que conecta a líderes empresariales impulsados por datos con más de 360 proveedores, ofreciendo más de 1.700 conjuntos de datos, servicios de datos y aplicaciones listas para consultar en vivo. Esta plataforma le

permite descubrir, evaluar y adquirir los datos, servicios de datos y aplicaciones que necesita para innovar en su negocio, al tiempo que elimina los costos y retrasos asociados con los procesos y la integración tradicionales de ETL.

10. Nokia Data Marketplace: Facilita el intercambio seguro de datos y la orquestación de IA/aprendizaje automático. Es un Data Marketplace basado en blockchain que ofrece automatización, eficiencia y escalabilidad a proveedores de servicios de comunicaciones y empresas en diversos sectores (telecomunicaciones, gobierno, energía, salud, transporte y logística). Como plataforma de intercambio de datos B2B, es una solución tanto para la adquisición como para la monetización de datos.

Los mencionados anteriormente son los principales players en el mercado global de datos, cada uno de ellos tiene un enfoque particular en la recopilación, procesamiento y monetización de datos. A continuación se detallan otras compañías con las que hay mayor similitud en cuanto al tipo de negocio que Daten llevaría a cabo:

- LiveRamp: Es una plataforma de datos y segmentación de audiencia que se especializa en la conexión y activación de datos de diferentes fuentes, ayudando a los anunciantes a alcanzar audiencias específicas y personalizadas.
- Acxiom: Empresa líder en la recopilación y venta de datos a nivel global, ofreciendo una amplia variedad de datos demográficos, datos de comportamiento y datos de marketing
- Nielsen: Conocida por su experiencia en la medición de audiencias y análisis de datos en el ámbito de los medios. Ofrece datos de audiencia, datos de consumo de medios y soluciones de análisis para la industria de la televisión y la radio, entre otros.

5.2.2 Local & Regional

Se llevó a cabo un exhaustivo análisis de las principales empresas en el ámbito de la venta y gestión de datos en la región de LATAM con el objetivo de obtener una comprensión detallada de los servicios que ofrecen y de las necesidades del mercado que están cubriendo actualmente.

Compañía	País	Industria	Servicio	Detalle
Retargetly	Argentina & resto de Latam	Digital Marketing	Consultoría Venta de data sets Plataforma de autogestión de data	Empresa de tecnología y datos cuyo producto principal es el cookieless identity graph. Son data sellers asociados con partners como Equifax, Navent y otros.
Lotame	Global con foco en LATAM	Digital Marketing	Consultoría Venta de data sets Plataforma de autogestión de data	Data Marketplace sellers & buyers Enriquecimiento de data propia del cliente para ayudarlo a lograr sus objetivos de comunicación.
Mercado Ads	Argentina & resto de Latam	Digital Marketing	Consultoría Venta de data sets	Data sellers, brindan la posibilidad de alcanzar a los millones de usuarios de Mercado Libre en base a su comportamiento dentro de la plataforma.
Bunker	Uruguay	Digital Marketing	Consultoría Plataforma de autogestión de campañas digitales	Automatiza y optimiza procesos operativos, realiza análisis de redes sociales, competidores, sitios y apps. Adicionalmente permite consolidar en un solo lugar los resultados de las acciones de marketing permitiendo optimizar mejor los resultados.
Cognodata	México & España	Digital Marketing	Consultoría	Business Analytics, big data y transformación digital.
Insiders Data	Argentina	Digital Marketing	Consultoría Plataforma de autogestión	Brindan soporte en la adquisición de leads calificados mediante inteligencia y segmentación.
Nosis Big Data	Argentina	Digital Marketing	Consultoría Plataforma de autogestión de data	Herramienta para el análisis de audiencias y su comportamiento para tomar decisiones de comunicación.

5.3 Contexto Macroeconómico: Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es un método descriptivo que permite profundizar sobre los elementos que rodean a un negocio y conocer su contexto. Este análisis permite identificar qué elementos externos pueden afectar el presente y futuro de las operaciones de la compañía.

Un gran desafío que hoy se les presenta a las startups en Argentina, es el contexto económico y político, que muestra mucha inestabilidad con ciclos de inflación, devaluación y recesión permanente que afectan de forma directa el consumo de la población.

De acuerdo a un artículo escrito por el economista Salvador Di Stéfano (febrero 2023), los datos de la economía mundial nos indican que el crecimiento en los años 2023 (2,9%) y 2024 (3,2%) serán inferiores al año 2022 (3,4%), y se ubicará por debajo del crecimiento promedio entre los años 2000/2019 (3,8%). Esto nos muestra que la economía post pandemia cambió estructuralmente al mundo, y que la invasión de Rusia a Ucrania está llevando mucha más incertidumbre a la economía provocando mayor inflación y deuda.

En el primer mes del año, al momento de escribir este texto, se proyectó una inflación mensual entre el 5,5% y 6%, esto implicó que para los próximos 12 meses se proyectará en torno del 100% anual.

5.3.1 Entorno Político

Además de los factores externos, este año la economía cuenta con un desafío desde el ámbito político. Tratándose de un año electoral, no sería extraño que ciertas decisiones se encuentren enfocadas en objetivos electorales en perjuicio a las necesidades de la economía y sus crecientes desequilibrios.

5.3.2 Entorno Económico

De acuerdo al informe anual de estadísticas de CEPAL para América Latina y el Caribe (2022)¹², las economías de la región han experimentado un crecimiento estimado del 3.7% ese año, representando casi la mitad del crecimiento registrado en 2021 (6.7%). Este descenso refleja varios factores, entre ellos, el agotamiento del efecto de

¹² Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe (2022). Recuperado de:
http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/48706/S2200730_mu.pdf?sequence=4&isAllowed=y

recuperación post-pandemia de 2021, el impacto de políticas monetarias, la disminución en los niveles de consumo, y el detrimento del entorno económico internacional.

Inflación global (FMI)

Conforme con un artículo elaborado por Marcelo Elizondo, especialista en negocios internacionales y Chairman del Comité Argentino de la International Chamber of Commerce (ICC)¹³, el FMI prevé que la economía planetaria crezca 2,7% este año, luego de un 3,2% en 2022. El PBI global desacelerará su alza aunque superará los 100 billones de dólares.

Respecto a la inflación global, el autor prevé que siga desacelerando y descienda del 8% del año pasado al 6,6%. Para las economías de mercados en desarrollo se proyecta un incremento moderado de 3,9% en 2022 a 4% en 2023.

Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM)

Este relevamiento es generado a partir de una encuesta realizada a personas especializadas, del país y el extranjero; permitiendo el seguimiento de los principales pronósticos macroeconómicos de corto y mediano plazo respecto a la evolución de la economía argentina.

De acuerdo al informe publicado en marzo de 2023 por el BCRA¹⁴, originalmente se sugería una inflación mensual rondando 6,1% para febrero de este año aunque posteriormente dicho mes resultó ser de 6,6; adicionalmente se previó una inflación de 110% para todo el año (10,2% por encima de lo pronosticado el mes anterior). En relación al IPC, de acuerdo al informe del INDEC publicado en febrero, el Índice de precios al consumidor representativo para los hogares del país registró una variación de 6,0% en enero en relación al mes anterior. Los bienes tuvieron una variación de 5,4%, mientras que los servicios tuvieron una variación de 7,7%.

¹³ Marcelo Elizondo (Enero 2023). Economía 2023: un mundo difícil para la Argentina recuperado de https://www.clarin.com/economia/economia-2023-mundo-dificil-argentina_0_KaLDJzgR9r.html

¹⁴ Resultados del Relevamiento de Expectativas del Mercado (REM) (marzo 2023). Recuperado de: <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM230331%20Resultados%20web.pdf>

5.3.3 Entorno Social

Según el Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe de CEPAL (2022)¹⁵, en el ámbito social, los datos muestran una leve recuperación en algunos indicadores luego de la pandemia COVID-19. En 2021, la pobreza en América Latina alcanzó al 32,3% de la población, incluyendo a un 12,9% que se encuentra en situación de pobreza extrema. Estas cifras representan una leve caída respecto del año anterior, de 0,5% en la pobreza y de 0,2 % en la pobreza extrema.

El impacto de la pandemia sobre el empleo se mantuvo a pesar de la leve mejora observada en los indicadores laborales; la tasa de participación de la población en actividad económica para América Latina y el Caribe incrementó a 61,4% en comparación con el 57,8% alcanzado en 2020. Por otra parte, se registró una caída en la tasa de desocupación, que pasó de 10,5% en 2020 a 9,3% en 2021. Para los indicadores anteriormente mencionados, las mejoras registradas en 2021 no fueron suficientes para alcanzar los valores pre pandemia.

5.3.4 Entorno Tecnológico

Actualmente, América Latina cuenta con un negocio dinámico y un ambiente moldeado gracias a una serie de factores: Población joven, una creciente base de consumidores, fuertes lazos comerciales y un entorno donde florecen las startups. (Ceotto et al. 2021). A pesar de la pandemia de COVID-19 y las graves conmociones económicas y sociales resultantes obligaron a las empresas a seguir desarrollando su capacidad de adaptación. Las empresas de todas las industrias deben reinventarse regularmente o corren el riesgo de volverse obsoletas.

Por ejemplo, 40 millones de personas abrieron cuentas de pagos digitales en los primeros 5 meses de la pandemia.¹⁶

5.3.5 Entorno Ecológico

A lo largo de la historia, la región de América Latina y el Caribe ha tenido una contribución relativamente baja al cambio climático en comparación con otras áreas del mundo. Sin embargo, los países de la región son altamente susceptibles a los impactos negativos derivados de dicho cambio: inundaciones, tormentas, sequías y

¹⁵ Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe (2022). Recuperado de:

http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/48706/S2200730_mu.pdf?sequence=4&isAllowed=y

¹⁶ Julio Vasconcellos, "Latin America's digital transformation is making up for lost time," TechCrunch, Octubre, 2020, techcrunch.com.

deslizamientos de tierra, entre otros. Durante el año 2022, en la región latinoamericana se registraron un total de 74 eventos peligrosos, afectando de manera directa a más de 7 millones de personas y causando más de mil fallecimientos. El informe de CEPAL (2022) mencionado en los puntos anteriores registra que los daños y las pérdidas económicas asociadas directa e indirectamente a estos desastres ascienden a un total de 1.789 millones de dólares.

5.3.6 Entorno Legal

Ley 25326¹⁷ conocida como la ley de protección de datos personales o hábeas data, tiene como objetivo garantizar la protección de los datos de identidad, salud y crédito de las personas, evitando su uso indebido sin consentimiento.

Esta ley reconoce y ampara los siguientes derechos de las personas:

- Consentimiento previo: Establece que los datos personales no pueden ser utilizados ni registrados sin el consentimiento expreso de la persona.
- Acceso a la información: Permite solicitar y recibir información sobre los datos personales que están registrados en bancos de datos públicos o privados.
- Rectificación y actualización de datos: Brinda la posibilidad de solicitar la corrección o actualización de los datos personales en caso de que estén incompletos, inexactos o desactualizados.
- Supresión de datos: Permite solicitar la eliminación de los datos personales en los casos en que corresponda y se cumplan ciertas condiciones.
- Confidencialidad de los datos: Establece que los datos personales deben ser tratados de manera confidencial, garantizando así su privacidad y seguridad.
- Acción judicial: Facilita la posibilidad de iniciar una acción judicial para acceder a los datos personales, exigir su rectificación, eliminación, confidencialidad o actualización.

Según la Dirección Nacional de Protección de Datos Personales, durante el año 2020 se recibió una cantidad similar de denuncias en comparación con años anteriores. Sin embargo, se observó un notable aumento en las consultas realizadas a través de los canales de asesoramiento provistos por el organismo. Además, a diferencia de años anteriores, se registró un incremento en los reclamos relacionados con historias clínicas, donde las personas habían solicitado acceso a su información médica y

¹⁷ <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/datos-personales>

habían recibido respuestas insatisfactorias por parte de las entidades de salud encargadas del procesamiento de dicha información¹⁸.

5.4 Contexto Macroeconómico: Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, creado por Michael Porter en 1979, es utilizado para definir la estrategia de negocio de una empresa permitiendo entender en profundidad el nivel de competencia de una organización en un sector determinado. Este modelo permite identificar oportunidades en el mercado y aprovecharlas o detectar amenazas para actuar acorde y mitigarlas. El análisis detallado a continuación contempla el territorio Argentino que es donde el proyecto lanzará primero y el territorio en el que se desarrollará el MVP:

5.4.1 Rivalidad Competitiva

Como se ha visto en el análisis de competencia actualmente existen numerosas plataformas dedicadas a la monetización de datos. Sin embargo, son pocas las que ofrecen una barrera de entrada baja que permita a pequeñas y medianas empresas incorporarse y monetizar su información de manera efectiva. En este sentido, Daten se distingue de sus competidores al proporcionar herramientas integrales para gestionar diferentes tipos de datos dentro de la misma plataforma. Además, ofrecerá tutoriales como complemento, empoderando a los usuarios y fomentando la participación de las pequeñas y medianas compañías. Este enfoque tendrá como resultado la alta calidad de los datos disponibles en Daten, atrayendo a clientes interesados en adquirir información confiable. Se generará lealtad hacia la plataforma entre los vendedores y compradores, gracias a la experiencia positiva reduciendo así la disposición de los clientes a cambiar a otras plataformas competidoras.

5.4.2 Amenaza de nuevos competidores

A pesar de que el desarrollo tecnológico puede no ser tan elevado como otros verticales de tecnología, la creación de Data Marketplace implica armar un equipo de profesionales que posean conocimiento muy especializado y años de experiencia en la industria de los datos y campos relacionados; lo cual no es fácil de encontrar. Sin embargo, es cierto que cada vez más, grandes compañías de diferentes industrias

¹⁸ https://elauditor.info/actualidad/-que-leyes-cuidan-los-datos-personales-_a602e7b939252bf03fc7ca39a

están incorporando unidades de negocios enfocadas en tecnología e innovación con el objetivo de generar nuevos flujos de ingresos. Por lo tanto, no sería sorprendente ver a empresas de telecomunicaciones y otros sectores incursionar en el desarrollo de marketplaces para monetizar sus propios datos. Ejemplos como AWS y Mercado Libre, con su plataforma Mercado Ads, demuestran cómo empresas de renombre están expandiendo sus operaciones para aprovechar el potencial de los marketplaces de datos. Estas compañías reconocen el valor estratégico de sus datos y buscan capitalizar al brindar a sus clientes y socios comerciales la oportunidad de acceder y utilizar estos datos de manera efectiva. Al aprovechar su experiencia en sus respectivas industrias y combinarla con capacidades tecnológicas sólidas, estas empresas están posicionadas para incursionar con éxito en el ámbito de los marketplaces de datos.

5.4.3 Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos o servicios sustitutos puede surgir de otras fuentes de datos o de competidores que ofrecen datos similares a través de sus propios marketplaces. Esta competencia puede representar un desafío para el negocio, ya que los clientes podrían considerar estas alternativas.

En este escenario, la diferenciación y la calidad de los datos desempeñan un papel fundamental para contrarrestar esta amenaza. Si Daten logra destacarse por ofrecer información única, relevante y confiable, puede atraer a clientes que valoren estas características distintivas.

5.4.4 El poder de negociación de los proveedores (Sellers):

Los proveedores de datos desempeñan un rol fundamental en el Marketplace. Aunque los Data Sellers más conocidos y populares tendrán mayor poder de negociación para imponer condiciones, la industria brinda la posibilidad de conectar y vender a través de diversos exchanges en simultáneo sin restricciones de exclusividad. El diferencial se centrará en complementar los datasets de estos sellers con clusters de alta calidad desarrollados por empresas que buscan monetizar sus propios datos. Al establecer estas asociaciones estratégicas, se obtendrán clusters de mayor valor y relevancia que solo estarán disponibles en Daten. Esta estrategia permitirá diferenciar a Daten de otros competidores y atraer a clientes en búsqueda de información exclusiva y especializada.

5.4.5 El poder de negociación de los clientes (Buyers):

Los clientes tienen cierto poder de negociación, especialmente debido a la disponibilidad de Data Marketplaces para elegir. Sin embargo, en Daten, el diferencial radica en la calidad de los datos ofrecidos y los bajos fees asociados, lo que resulta en un precio competitivo en la compra de audiencias en comparación con otros marketplaces.



6. PROPUESTA DE VALOR

6.1 Descripción de la solución

Daten ofrece una plataforma centralizada que permite a todos los actores involucrados aprovechar las oportunidades en un entorno transparente y colaborativo. Los Sellers tienen la posibilidad de listar y describir sus conjuntos de datos, establecer precios y definir los términos de licencia. Por otro lado, los Buyers tienen la capacidad de explorar y buscar entre una amplia variedad de datos, evaluando la calidad, relevancia y reputación de los proveedores.

Una de las ventajas significativas de Daten es su baja barrera de entrada, lo que permite a las pequeñas y medianas empresas participar y contribuir al marketplace con nuevos conjuntos de datos específicos para diversas industrias y actividades. Esto, a su vez, enriquece la calidad de los datos disponibles en el entorno digital (ver Anexo 15.1: Business Model Canvas).

6.1.1 Ejemplo Pinturerías Prestigio

Apelando a un ejemplo, si una cadena de pinturerías como Prestigio, con más de 75 sucursales en todo el país, decide unirse al Data Marketplace, tendría la oportunidad de comercializar su data transaccional a través de la plataforma. Por otro lado, un banco en búsqueda de promover una nueva línea de créditos vinculados con la refacción del hogar; Ingresa al Marketplace para encontrar datasets a fin al segmento que busca comunicar. Este banco podría hacer uso de los conjuntos de datos que Prestigio vende en el mismo Marketplace.

En este escenario, el banco podría adquirir estos datos específicos para llevar a cabo un análisis detallado de los perfiles de compradores y extraer conclusiones relevantes para respaldar la toma de decisiones. Además, podría centrar su estrategia de comunicación segmentando a aquellas personas que hayan realizado consultas o compras relacionadas con productos para el arreglo del hogar en un período de tiempo determinado. De esta manera, el banco comprendería que estos individuos podrían estar interesados en solicitar un crédito para continuar con las reparaciones en otras áreas de su hogar.

6.2 Desarrollo & Tecnología

6.2.1 Puntos clave para el desarrollo de Daten

Al abordar el desarrollo de DATEN será fundamental comprender y destacar los siguientes puntos clave. Estos formarán la base de un proyecto sólido y efectivo abarcando aspectos esenciales para su viabilidad y el cumplimiento del objetivo de negocio:

- Almacenamiento de datos: Analizar opciones de almacenamiento en la nube que permita almacenar grandes cantidades de datos de manera segura y escalable.
- Procesamiento de datos: Es importante tener en cuenta que los datos a menudo necesitan ser limpiados y procesados antes de ser vendidos, será clave contar con una herramientas de procesamiento de datos para automatizar esta tarea. Este ítem sería particularmente útil para empresas medianas y chicas que no cuenten con datos procesados y listos para vender.
- Plataforma de marketplace: Crear una interfaz donde vendedores y compradores puedan subir, comprar y vender datos de manera segura y eficiente. Hay varias opciones personalizables disponibles en el mercado, como Snowflake, haretribe, MarketplaceKit, entre otras.
- Integración con medios de pago: Para permitir que los compradores paguen por los datos, se deberá integrar una pasarela de pago segura y confiable en la plataforma.
- Seguridad: La seguridad es esencial en cualquier marketplace, ya que se trata de información valiosa y confidencial. Se deberán contemplar medidas de seguridad como el cifrado de datos, autenticación de usuarios y auditorías periódicas de seguridad, entre otras.
- Cumplimiento de regulaciones: Daten deberá cumplir con todas las regulaciones de privacidad y protección de datos en los países que opere.

6.2.2 Tecnología

En el proceso de abordar la tecnología necesaria para el desarrollo del proyecto, se ha tenido en consideración soluciones existentes como punto de referencia. Conforme avance el proyecto, se irá perfeccionando y adaptando de acuerdo a las nuevas necesidades que puedan surgir.

Uno de los referentes ya mencionados anteriormente es Snowflake. Esta plataforma está diseñada para facilitar el procesamiento y la consulta eficiente de grandes volúmenes de datos. Además de su función como almacenador de datos, Snowflake se distingue por ofrecer diversas soluciones:

- Posibilidad de integrar y analizar conjuntos de datos que previamente eran difíciles de obtener. Permite trabajar con datos estructurados, semiestructurados y no estructurados en un solo lugar. Esto será útil para ordenar y catalogar los datasets de Sellers pequeños.
- Proporciona servicios de mantenimiento y administración, junto con herramientas automatizadas que permiten a las empresas aprovechar de manera más eficiente su información.
- A través de su módulo de Marketplace, se ofrece la seguridad de adquirir conjuntos de datos, herramientas, aplicaciones y servicios complementarios de terceros sin necesidad de mover o copiar datos.
- Es compatible con Amazon S3 desde 2014, Microsoft Azure desde 2018 y Google Cloud Platform desde 2019.

La solución mencionada proporcionará una sólida base para el desarrollo tecnológico del proyecto, en complemento con los otros aspectos esenciales mencionados en los puntos clave para el desarrollo de Daten.

6.2.3 Demo MVP

La abreviatura MVP se refiere al concepto de Producto Mínimo Viable (Minimum Viable Product en inglés). Esto implica desarrollar un producto con las características esenciales necesarias para satisfacer las necesidades de los clientes iniciales.¹⁹

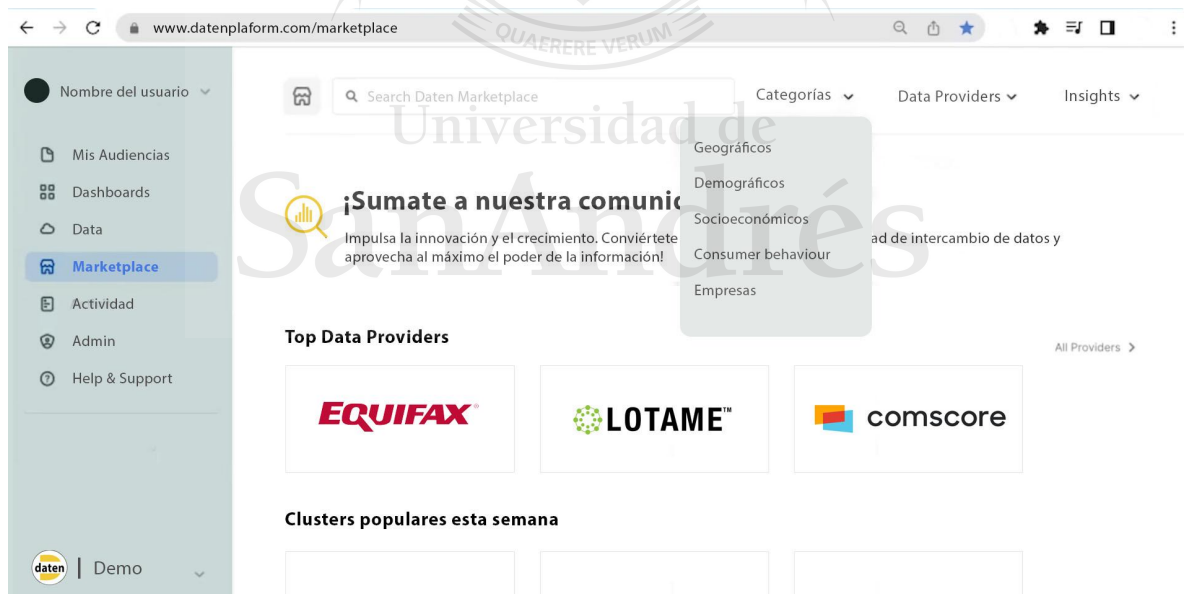
El MVP de Daten contará con las siguientes características:

- Instancia de registro y autenticación de usuarios: permitirá a los usuarios crear una cuenta y acceder al marketplace de manera segura.
- Panel de control: Ubicado en la parte izquierda de la web, los usuarios podrán visualizar su información, adquisiciones, ventas o compras. El panel de control variará dependiendo del tipo de usuario: buyer-seller.

¹⁹ Florencia Frumento (2023). Qué es el MVP y para qué crear el tuyo. Recuperado de: <https://www.tiendanube.com/blog/mvp/>

- **Categorías y Data Providers:** Ubicado en el margen superior derecho, proporcionará a los usuarios la capacidad de buscar y filtrar aquello que desean adquirir o explorar dentro de Daten.
- **Ranking de Data providers** que irá actualizándose por quincena /mensual en base al volumen de datasets que hayan comercializado y las reviews de los clientes en base a la calidad de los datos adquiridos.
- **Reviews:** Los usuarios podrán dejar calificaciones y comentarios sobre los datasets o proveedores contribuyendo a generar confianza y reputación en la plataforma. En una primera instancia las *reviews* no estarán visibles en la plataforma, sin embargo, serán utilizadas desde el backoffice para analizar la calidad de los diferentes data providers que se vayan sumando al marketplace.
- **Carrito de compras:** Los usuarios podrán agregar los datasets a un carrito de compras o enviar solicitudes para iniciar el proceso de compra o adquisición.
- **Pasarela de pago:** Estará integrada dentro de la plataforma facilitando el proceso de pago automatizando el proceso de compra-venta sin generar comunicación directa entre las partes.

A continuación se ilustra como se visualizará el entorno del Buyer:



6.3 Naming & Brand: Daten

6.3.1 Naming

Al pensar el nombre del proyecto se buscó que este cumpla con una serie de factores: relevancia, significado directo, simplicidad, claridad, y la capacidad de trascender

fronteras lingüísticas que permita su versatilidad sin necesidad de adaptación en caso de una expansión global.

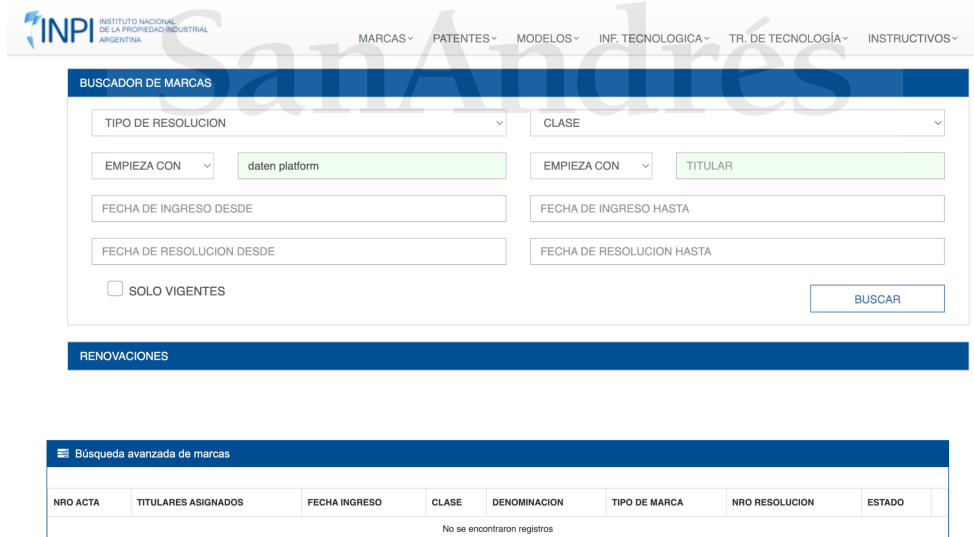
"Daten" es una palabra en alemán que significa "datos". Utilizar un nombre que se relacione directamente con la naturaleza del negocio ayuda a transmitir de manera clara y concisa la función principal del marketplace, lo que permite a los usuarios identificar fácilmente su propósito y propuesta de valor.

Simplicidad y claridad: El nombre es corto, simple y fácil de pronunciar. Esto es importante ya que se busca ser memorable y accesible para los usuarios. La simplicidad del nombre puede ayudar a crear una conexión rápida y directa en la mente de los usuarios entre el nombre de la marca y el servicio que ofrece.

Internacionalidad: Aunque "Daten" es una palabra en alemán, el término "datos" es ampliamente conocido y utilizado en múltiples idiomas. Esto significa que el nombre "Daten" tiene una cualidad internacional que puede ser comprendida por usuarios de diferentes países y culturas. Esto puede ser beneficioso a la hora de operar a nivel global.

6.3.1.1 Disponibilidad del nombre

Verificación de disponibilidad del nombre de marca en Argentina:



The screenshot shows the INPI website interface for searching trademarks. The search criteria are as follows:

- TIPO DE RESOLUCION: (dropdown menu)
- CLASE: (dropdown menu)
- EMPIEZA CON: daten platform
- EMPIEZA CON: TITULAR
- FECHA DE INGRESO DESDE: (text input)
- FECHA DE INGRESO HASTA: (text input)
- FECHA DE RESOLUCION DESDE: (text input)
- FECHA DE RESOLUCION HASTA: (text input)
- SOLO VIGENTES
- BUSCAR button

Below the search form, there is a section for "RENOVACIONES".

At the bottom, there is a table for "Búsqueda avanzada de marcas" with the following columns: NRO ACTA, TITULARES ASIGNADOS, FECHA INGRESO, CLASE, DENOMINACION, TIPO DE MARCA, NRO RESOLUCION, ESTADO. The table shows "No se encontraron registros" (No records found).

BUSCADOR DE MARCAS

TIPO DE RESOLUCION CLASE

EMPIEZA CON EMPIEZA CON

FECHA DE INGRESO DESDE FECHA DE INGRESO HASTA

FECHA DE RESOLUCION DESDE FECHA DE RESOLUCION HASTA

SOLO VIGENTES

RENOVACIONES

Búsqueda avanzada de marcas

NRO ACTA	TITULARES ASIGNADOS	FECHA INGRESO	CLASE	DENOMINACION	TIPO DE MARCA	NRO RESOLUCION	ESTADO
No se encontraron registros							

6.3.2 Logo



6.3.3 Atributos de la marca

Los atributos de una marca son las características distintivas que la hacen única y reconocible para sus clientes y consumidores. Estos atributos pueden ser tangibles o intangibles y se refieren a las cualidades o características que una marca ofrece a sus clientes.

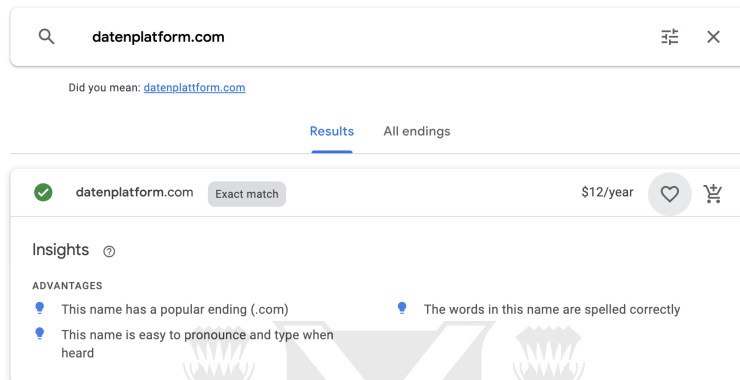
A continuación se presentan los atributos para representar a Daten:

- **Atributo principal: Innovación**
 - La tecnología y la ciencia de datos están en constante evolución, mostrar una capacidad innovadora y un enfoque en la mejora constante será clave para posicionar a Daten como un líder en la industria.
- **Atributos secundarios: Transparencia, precisión, seguridad y personalización.**
 - **Transparencia:** En cuanto a cómo recopilan, utilizan y comparten los datos.
 - **Precisión:** Para destacar la capacidad para proporcionar datos precisos y confiables.

- Seguridad: Dado que los datos son una información valiosa, la seguridad y privacidad de los mismos es de suma importancia.
- Personalización: Diferentes modelos de venta de datos y servicio que acompañan y se adaptan a las necesidades de los clientes.

6.3.4 Verificación de dominio

Se analizó y verificó la disponibilidad del dominio: www.datenplaform.com



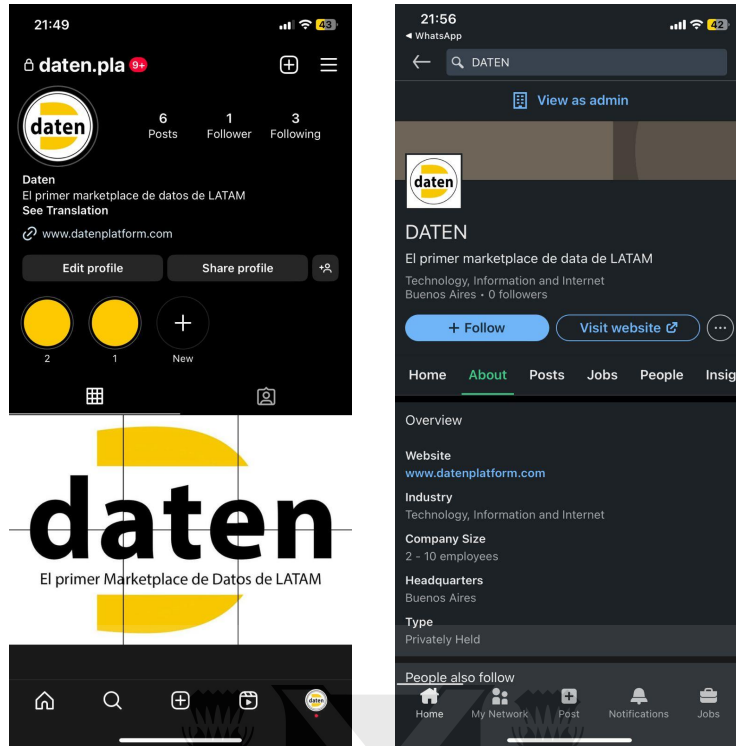
6.3.5 Presencia en Redes Sociales

La presencia en redes sociales es importante porque ayuda a aumentar el alcance, la visibilidad, la interacción, la credibilidad de la marca. Son una herramienta poderosa para llegar a una audiencia amplia y diversa, construir relaciones con los clientes y crear una marca fuerte y reconocible.

- Instagram & LinkedIn

En la era digital actual, el poder de las redes sociales es indiscutible, y reconocer su influencia se ha convertido en una prioridad para cualquier proyecto nuevo. Se focalizó en la creación de las cuentas de Instagram y LinkedIn como las plataformas clave para el desembarco en las redes.

Por un lado, Instagram, con su enfoque visual y amplio alcance entre los usuarios más jóvenes permite compartir contenido atractivo, generar interacción y construir una comunidad sólida en torno Daten. Por otro lado, LinkedIn se destaca como una red profesional donde se podrá promover el proyecto ante profesionales de diversos sectores y comenzar a generar reputación en el ámbito empresarial.



7. PRODUCT MARKET FIT

7.1 Ventaja competitiva

Teniendo en cuenta los puntos mencionados en el capítulo anterior al describir la solución, a continuación se detallan algunos aspectos notables Daten:

- Todos los actores del ecosistema digital tienen la capacidad de acceder directamente sin necesidad de intermediarios. Esto garantiza una mayor transparencia y agilidad en el acceso a los datos, facilitando la toma de decisiones informadas.
- Se propone un esquema que no requiere inversión mínima, sin embargo, se ofrece la opción de contratación anual para aquellos que prefieran este modelo.
- Al contar con la participación de empresas de diversos tamaños, se asegura la disponibilidad de datos precisos y relevantes adaptados específicamente a cada industria y región. Esto proporciona una perspectiva completa y confiable para realizar análisis y tomar decisiones comerciales.
- Se propone un servicio de Consultoría Estratégica para clientes estratégicos brindando asesoramiento ad hoc a las necesidades y oportunidades específicas que se puedan identificar.

7.2 Pains & Gains

A continuación se detallarán los principales dolores que enfrentan los actores del ecosistema, identificando necesidades no satisfechas, desafíos y limitaciones. Éstos proporcionarán una visión clara de los problemas que Daten se propone a resolver. Por otro lado, se analizarán los beneficios que los clientes esperan obtener al utilizar los productos y servicios propuestos. Se explorarán las oportunidades de generación de valor y los impactos positivos que se esperan alcanzar tanto para los clientes como para el negocio.

7.2.1 Pains

Se han identificado diversas necesidades y obstáculos que actualmente enfrenta la industria de los datos así como los segmentos target del proyecto.

<p>Industria de la venta de datos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de seguridad cibernética • Problema en la calidad de la data disponible • Falta de personal técnico calificado • Dificultades para mantenerse al día con las últimas tendencias. • Normativas restrictivas para la venta y uso de datos (ver Anexo 15.2.2: Entrevista Santiago Martínez)
<p>Sellers</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para destacar entre la competencia y hacer que sus datos sean atractivos para los buyers. • Desafíos para establecer precios justos y competitivos para sus datos. • Falta de control sobre el uso y la protección de sus datos una vez que se venden. • Complejidad para gestionar y mantener actualizados los datos ofrecidos en la plataforma. • Riesgo de lidiar con compradores poco confiables o fraudulentos.
<p>Buyers</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para encontrar datos relevantes y confiables entre la gran cantidad de opciones disponibles. • Riesgo de adquirir datos inexactos o desactualizados. • Falta de transparencia en los términos de adquisición y precios de los datos. • Preocupaciones sobre la seguridad y privacidad de los datos adquiridos. • Complejidad para evaluar la calidad y la reputación de los sellers en la plataforma.

7.2.2 Gains

Se identifican oportunidades valiosas que permitirán generar beneficios significativos.

<p>Industria de los datos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Información estratégica para la toma de decisiones más informadas y fundamentadas / Mejora de productos y servicios. • Segmentación precisa de audiencias • Innovación y desarrollo tecnológico
<p>Sellers</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de monetizar sus datos y generar ingresos adicionales. • Acceso a una amplia base de compradores interesados en datos relevantes. • Mayor visibilidad y exposición a través de la plataforma del marketplace. • Control sobre los términos y condiciones de venta de sus datos. • Posibilidad de establecer relaciones comerciales a largo plazo con compradores confiables.

Buyers	<ul style="list-style-type: none">• Acceso a una amplia variedad de datos relevantes y actualizados en un solo lugar.• Mayor confianza en la calidad y veracidad de los datos adquiridos.• Transparencia en los términos de adquisición, precios y condiciones de los datos.• Eficiencia en el proceso de búsqueda, selección y adquisición de datos.• Posibilidad de descubrir nuevos insights y oportunidades de negocio a través de datos de alta calidad.
--------	---



Universidad de
San Andrés

8. MODELO DE NEGOCIOS

8.1 Servicios

Cuando se trata de definir los servicios que brindará Daten, el foco estará en dos áreas fundamentales: la compra/venta de datasets de audiencias y el servicio de consultoría estratégica.

8.1.1 Compra / Venta de audiencias

Daten actuará como intermediario entre los proveedores de datos y los compradores interesados en acceder a audiencias específicas. A través de la plataforma, se facilitarán las transacciones de manera segura permitiendo a los proveedores monetizar sus audiencias y a los compradores acceder a información valiosa para sus estrategias de marketing y toma de decisiones. Se aplicará un fee por cada transacción realizada, garantizando así un modelo sostenible para todos los involucrados.

Se contemplan tres tiers de audiencias que se comercializarán en Daten:

1. Audiencias Custom
 - Para la customización en Publicidad Digital (plataformas para pauta digital + email marketing)
2. Audiencias para CRM
 - Para el análisis de los datos para la obtención de insights.
 - Para agregar información a datos ya existentes.
3. Audiencias referentes a clase social
 - Para el análisis de los datos para la obtención de insights.
 - Para la customización en Publicidad Digital (plataformas para pauta digital + email marketing).

8.1.2 Consultoría estratégica

Daten ofrecerá un servicio de Consultoría Estratégica destinado a clientes estratégicos. Éste, contempla la identificación de oportunidades y el desarrollo de estrategias efectivas que permitan maximizar el valor de los datos aprovechando así su máximo potencial.

A continuación se detallan los diferentes servicios que se contemplan dentro de la consultoría estratégica:

- **Análisis de datos:** Análisis de datos para descubrir patrones y tendencias ocultas en ellos, lo que les permitiría tomar decisiones más informadas.
- **Formación y capacitación:** Proporcionar capacitación y formación al cliente en cuanto al análisis de datos y el uso de herramientas de análisis de datos, para ayudarles a obtener el máximo valor de sus datos.
- **Estrategias de crecimiento:** Trabajar con el cliente para desarrollar estrategias de crecimiento basadas en datos, ayudándoles a identificar nuevas oportunidades de mercado y a ampliar su alcance.
- **Privacidad de los datos:** Se contempla a futuro un posible partnership con la empresa Gibson para asesorar ayudar a clientes a cumplir con normativas y regulaciones relevantes.

Si bien el valor a cobrar mensualmente tendrá un monto estandarizado, el tipo de servicio que se brinde a cada cliente se planteará ad hoc a las necesidades que cada uno presente en la ronda de diagnóstico previa a iniciar.

8.2 Modelo de ingresos

Se propone adoptar un enfoque mixto que combina diferentes estrategias de ingresos. En primer lugar, se implementará el cobro de fee por la venta de cada dataset en la plataforma. Este modelo permitirá obtener ingresos directos por la transacción entre Sellers y Buyers.

En segundo lugar, se cobrará de manera mensual el uso de la plataforma a aquellos clientes que vayan a operar en ella y necesiten acceso a un dashboard personal para gestionar datasets en cantidades.

En tercer lugar, se ofrecerá a clientes estratégicos un modelo de suscripción para acceder al servicio de consultoría estratégica. El enfoque escalable de la suscripción permitirá ajustar los niveles de servicio y los costos en función de los requerimientos y el tamaño de cada cliente.

Al combinar estos tres enfoques, se busca diversificar las fuentes de ingresos y maximizar el valor ofrecido a los clientes. El cobro de fee por la venta de datasets garantizará la monetización directa de los datos, mientras que el cobro por uso de la plataforma, aunque bajo, proporcionará un flujo de ingresos recurrente, finalmente el

servicio de consultoría estratégica ayudará a generar relaciones de largo plazo con los clientes más importantes.

8.2.1 Fee por venta de audiencias

De acuerdo a los profesionales entrevistados Cristian Figoli y Alejandro Mosin (ver Anexo 15.2), el fee por transacción en un data marketplace puede variar según diversos factores, como la naturaleza y cantidad de los datos, el tipo de usuario y el valor de la transacción. Los fees oscilan entre el 5% y el 15% del valor transaccionado, pero se deben evaluar varios aspectos para determinar un fee coherente y equitativo. Es fundamental encontrar un equilibrio en el fee de transacción, siendo lo suficientemente atractivo para los usuarios, pero también cubriendo los costos operativos y generando un margen de beneficio para Daten. Además, es importante considerar la competencia en el mercado y garantizar que el fee sea competitivo en comparación con otros data marketplaces similares.

8.2.1.1 Fee Modelo "Pay as you go"

El modelo de ingresos propuesto se caracteriza por su flexibilidad y ausencia de inversión mínima. Los costos asociados variarán en función del volumen y nivel de especificidad de cada clúster de datos. Como parte de este modelo, Daten aplicará un fee del 15% sobre el valor de venta de cada dataset.

8.2.1.2 Fee Modelo de Suscripción "All you can eat"

Con contratos semestrales o anuales, este modelo implica un pago mensual fijo que permite acceder a todos los tipos de audiencias disponibles, sin restricciones en la cantidad de veces que se puedan utilizar. Daten cobrará un fee del 8% sobre el valor de venta de cada dataset priorizando la existencia de un contrato con compromiso de compra por volumen durante el período previamente establecido. El upselling de este modelo es el Servicio de Consultoría Estratégica detallado a continuación.

8.2.2 Servicio de consultoría estratégica

Este servicio complementa el modelo anterior y está dirigido a clientes estratégicos en los que se detecte una oportunidad de crecimiento. Se irá adaptando de acuerdo a las necesidades que se vayan identificando en los primeros clientes. Para los Buyers se

ofrecerá asesoramiento en la selección de los segmentos más adecuados para satisfacer sus necesidades. En el caso de los Sellers, se brindará asesoramiento en cuanto a la composición de los segmentos haciendo énfasis en su calidad, teniendo en cuenta el valor que pueda representar la composición de cada conjunto de datos.

Este servicio se ofrecerá a través de una tarifa plana mensual de \$3,000, con opciones de contratos semestrales o anuales. Inicialmente, se dará prioridad a los clientes existentes, utilizando estrategias de upselling. A medida que avance el proyecto, se ampliará alcance a otros prospectos de la mano del equipo comercial, que trabajará con una estructura de comisiones para impulsar el crecimiento del servicio.

8.2.3 Concepto de CPM

Al tratarse de un negocio de venta por volumen, los costos de las audiencias serán elaborados de acuerdo a un concepto propio del Marketing Digital que permite cuantificar este tipo de cantidades: CPM.

El CPM (*cost per mille*) es una métrica utilizada en publicidad digital que indica el costo que se paga por cada mil impresiones de un anuncio²⁰. Es una forma de medir cuánto cuesta mostrar un anuncio a una audiencia determinada en el entorno digital. El término significa "Costo por Mil" impresiones; "mil" se refiere a mil impresiones (o impactos) de un anuncio que se muestran a los usuarios en internet en sitios web, redes sociales y otras plataformas digitales que permiten pauta publicitaria.

Para ejemplificar: Si hubiera un anuncio que se quiere mostrar a mil personas en una página web se puede acordar pagar \$2 por cada CPM, entonces se abonará \$2 para que el anuncio sea mostrado mil veces a diferentes personas en la página web.

Si se necesitara que el anuncio se muestre a 100,000 personas, primero deberá convertir esa cifra a la cantidad de impresiones en CPM.

Habrá que dividir 100,000 entre 1,000 para obtener el número de CPM:

$$100,000 / 1,000 = 100 \text{ CPM}$$

²⁰ <https://advertising.amazon.com/es-es/library/guides/cost-per-mille>

Entonces, si se acuerda pagar \$2 por cada CPM, el costo total para mostrar el anuncio a 100,000 personas sería:

$$100 \text{ CPM} \times \$2 = \$200$$

8.2.4 Valor de las audiencias en Daten

Tomando como referencia distintos rate cards de proveedores de data en el mercado es que se define el siguiente valor de CPM para cada tipo de audiencia:

Tipo de audiencia (Dataset)	Costo x CPM	Detalle
Custom Audience	USD 1.20	1.000 = USD 1.20
Audiencia de CRM	USD 1.20	1.000 = USD 1.20
Clase Social	USD 0.60	1.000 = USD 0.60

De acuerdo a la explicación de CPM detallada arriba, 1 contacto será tomado como una posible impresión, es decir en vez de "impresión" la métrica se llamará "Contacto o impacto" (dependiendo cual aplique).

A continuación se detalla un ejercicio de volumen realizado para obtener diferentes precios de venta:

CPM	Contacto / Impacto	Precio de venta
\$1.20	3,000	\$3.60
	10,000	\$12.00
	50,000	\$60.00
	100,000	\$120.00
	250,000	\$300.00
	500,000	\$600.00
\$2.00	3,000	\$6.00
	10,000	\$20.00

	50,000	\$100.00
	100,000	\$200.00
	250,000	\$500.00
	500,000	\$1,000.00

Como se puede observar en la tabla, el cálculo de cantidades de contactos/impactos vs. precio de venta, permite llegar a la conclusión de que es indispensable considerar el modelo de negocios pensando en el volumen de los datasets (además de su calidad) para garantizar el funcionamiento exitoso del proyecto.



9. LANZAMIENTO

9.1 Plan de lanzamiento

Para el lanzamiento de Daten será importante contemplar la estrategia y ejecución de acciones de PR y Marketing con el fin de captar la atención de los públicos de interés y generar conversación en torno a la plataforma. A continuación se detallan algunas de las acciones contempladas:

- Crear contenido relevante: Generar artículos en blogs, informes de investigación y estudios de caso que ilustren de qué manera los datos pueden ser útiles en diferentes industrias y mercados.
- Realizar demos y presentaciones: Crear espacios donde se presente Daten a posibles clientes y proveedores puede ayudar a demostrar el valor de la plataforma y generar interés en la misma.
- Establecer asociaciones estratégicas: Entablar alianzas con otras empresas y organizaciones relevantes de la industria puede ayudar a aumentar la visibilidad del proyecto y generar interés. Algunos Key Partners serían:
 - IAB
 - MMA Innovate Latam
 - Digital House
 - Google
 - Mercado Libre
 - Equifax
- Asistir a eventos de la industria: Puede ser una forma efectiva de generar interés y conectarse con posibles clientes y proveedores. Algunos eventos de interés serían:
 - IAB Now
 - Advertising week
 - Dmexco
 - Programmatic IO
- Contenido en redes sociales: Se utilizarán plataformas como LinkedIn, Twitter y Meta (Facebook + Instagram) para anunciar el lanzamiento del Daten y compartir contenido relevante a los distintos segmentos de cada plataforma.
- Prensa y pauta digital: Serán claves para terminar de posicionar a Daten en el ecosistema digital y lograr la cobertura necesaria.

10. IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO

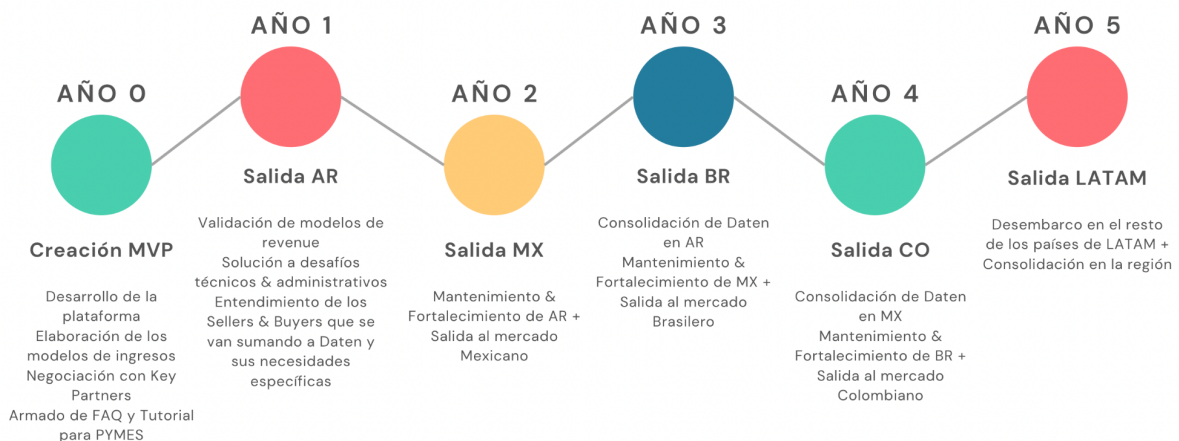
10.1 Roadmap de implementación

Argentina es el país seleccionado para el lanzamiento de Daten en la región latinoamericana. La elección del territorio inicial se basó en un análisis compuesto por varios factores claves: se evaluó el tamaño del mercado, su madurez, las regulaciones vigentes y el talento disponible. Adicionalmente, contar con socios fundadores argentinos, con experiencia en la industria local representa una ventaja significativa a la hora de enfrentar situaciones imprevistas y lograr el éxito del proyecto.

En cuanto al tamaño del mercado, Argentina se posiciona como el tercer país más poblado de América Latina, con aproximadamente 45 millones de habitantes. Esto representa un gran potencial de mercado para Daten; además, su economía diversa y relativamente grande en comparación con los otros países de la región podría indicar una mayor demanda de soluciones de datos. A su vez, se ha observado una predisposición creciente al uso de datos por parte de las empresas, especialmente después de la pandemia.

10.2 Consolidación en la región

El plan de expansión contempla la introducción de Daten en tres países adicionales de América Latina a lo largo de un período de cinco años. Estos países han sido cuidadosamente seleccionados debido a su relevancia en la región y su potencial de crecimiento.



- Brasil: Ofrece un mercado atractivo para Datos por ser el país más poblado y con la economía más grande de LATAM; luego de la pandemia, el país experimentó una ola de digitalización generando una creciente demanda de soluciones de datos. El país actualmente se encuentra en proceso de adopción gradual de la Industria 4.0, y se espera que sectores como el petróleo, el gas y la agricultura sean los principales impulsores en la adopción de los servicios de Big Data. De acuerdo con Software.org, entre el 21 % y el 24 % de las pequeñas y medianas empresas en Brasil tienen expectativas de que la digitalización las ayude a desarrollar productos y servicios más personalizados.²¹
- México: Es el segundo país más grande de América Latina en términos de población y economía. Gracias a su parque industrial, infraestructura y cercanía a Estados Unidos, este país representa una oportunidad estratégica para Datos. Como territorio destacado, la ciudad de Santiago de Querétaro se ha convertido en un nuevo centro de inversiones tecnológicas, principalmente atrayendo la inversión para *Data Centers*. Además de Querétaro, Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey también se destacan como jurisdicciones cruciales para inversiones tecnológicas en el país.²²
- Colombia: Brinda una excelente oportunidad para que Datos se posicione como líder en la industria de venta de datos. Según Agostinho Almeida, director del Centro para la Cuarta Revolución Industrial en Colombia (2019), se identifican cuatro áreas clave de impacto transformador que buscan impulsar en Colombia para toda la región. Estas áreas incluyen la transición hacia una economía basada en datos, la aceleración en la incorporación de tecnologías emergentes en las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) y el liderazgo en el desarrollo e implementación de marcos regulatorios que fomenten el uso responsable de las tecnologías emergentes en la región. Datos podría convertirse en un valioso aliado para respaldar y acompañar dicho desarrollo.²³

²¹ <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/brazil-big-data-analytics-market>

²² <https://www.bnamericas.com/es/reportajes/que-esperar-del-mercado-mexicano-de-centros-de-datos-en-2022>

²³ <https://www.portafolio.co/economia/colombia-apunta-hacia-el-mercado-de-los-datos-548746>

11. EQUIPO DATEN

11.1 Equipo emprendedor

El equipo fundador de Daten está compuesto por tres profesionales provenientes de la Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones de la Universidad de San Andrés, junto con un colaborador experimentado en el ámbito digital y el análisis de datos.

Encabezando el equipo se encuentra Daniela Martínez Furer, Chief Executive Officer, Licenciada en Relaciones Públicas y Publicidad. Su trayectoria incluye destacados roles en agencias de medios y publicidad, así como en organizaciones enfocadas en la gestión de datos para la creación de consumer journeys alineados con los objetivos empresariales. Durante los últimos dos años, se desempeñó como Directora Regional de Estrategia y Operaciones en el Social Snack, parte de Aleph Holding, donde asistió a reconocidas marcas de la región en la utilización de sus datos transaccionales.

Ezequiel Frugone, Chief Technology Officer, es Ingeniero en Informática egresado de la Universidad Católica Argentina. Su destacada experiencia incluye el rol de Head of Information Technology en el Instituto Fleming y Information Security Manager en Bayer. Su liderazgo será fundamental en el desarrollo tecnológico del proyecto.

Como Chief Product Officer, Ramiro Serrano, Licenciado en Publicidad de la Universidad de Palermo y una Diplomatura en Marketing Online Avanzado del Instituto Tecnológico de Buenos Aires. Ramiro cuenta con más de 8 años de experiencia liderando proyectos digitales con soluciones basadas en tecnologías para el uso y análisis de datos; actualmente se desempeña en la gestión pública de la Ciudad de Buenos Aires, participando en proyectos como Boti, el asistente virtual de la ciudad. Él será responsable de la gestión y perfeccionamiento del producto, brindando su visión estratégica para mantener el enfoque en el principal objetivo, que es la data.

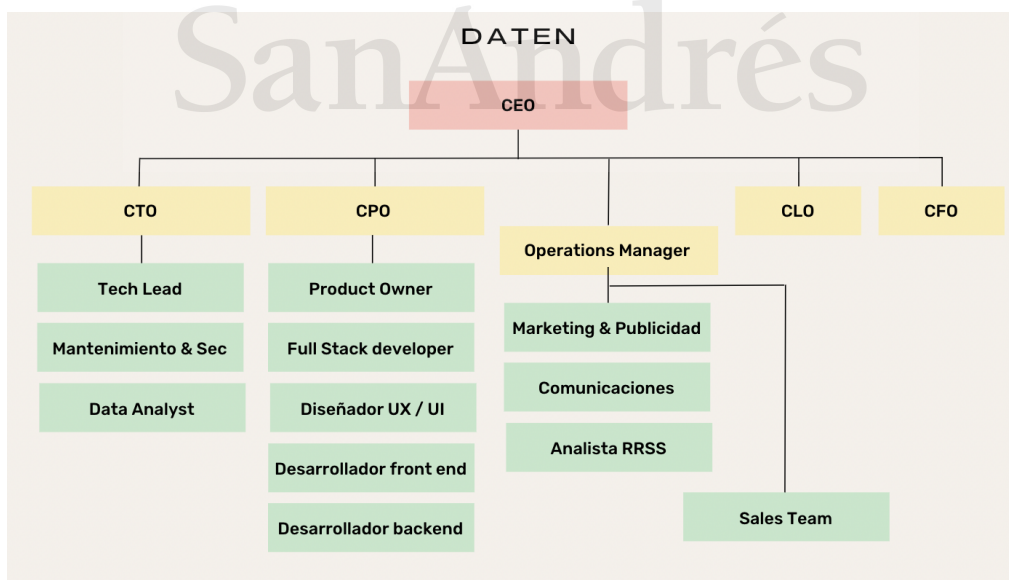
Alejo Mosin, cuenta con notable experiencia al desempeñarse como Managing Director de Argentina en la agencia Matterkind. Actualmente trabajando en Retargetly, aportará su expertise en la plataforma tecnológica que utiliza datos para la segmentación de publicidad. Alejo, en calidad de colaborador freelance, liderará la operación en Argentina y contribuirá a la expansión regional.

Adicionalmente al equipo emprendedor, los talentos que se integren inicialmente al proyecto lo harán en modalidad freelance, con contratación por hora permitiendo así optimizar costos y mantener la flexibilidad operativa para priorizar diferentes áreas del equipo según sea necesario. Hacia el año 2, bajo un esquema de comisiones, se incorporará un equipo comercial para escalar la tasa de crecimiento del proyecto. Se buscará incorporar profesionales con un enfoque comercial sólido y amplia red de contactos en el ámbito digital de la región, con el objetivo de captar nuevas oportunidades para Daten.

Para finalizar, en pos de llevar una gestión financiera sólida y ordenada, se contratará un estudio contable para realizar el seguimiento de los balances y estados contables en los distintos países donde el proyecto esté en funcionamiento.

11.2 Organigrama

A continuación se presenta el organigrama del proyecto reflejando la distribución de roles dentro de la organización. El organigrama ha sido diseñado en pos de fomentar la colaboración, teniendo en cuenta que principalmente los equipos de Tecnología y Producto trabajarán de manera integrada. Esta estrecha sinergia entre ambos equipos será fundamental para garantizar el éxito del desarrollo y despliegue de Daten.



12. CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO

12.1 Demanda y Volumen de Ventas utilizando el enfoque PxQ

El método PXQ se basa en la multiplicación de la cantidad (P) de clientes por el volumen (Q) de datasets vendidos. Proporciona visibilidad sobre la capacidad que tendrá el proyecto para generar ingresos. A través de este enfoque, se irán explorando oportunidades de crecimiento, identificando los segmentos de audiencia más lucrativos y determinando qué compradores tendrían mejor fit para el upselling del servicio de Consultoría Estratégica.

12.1.1 Volumen y distribución de clientes

A lo largo de los 5 años de desarrollo del proyecto, se estima que la plataforma estará poblada en un 70% por buyers y en un 30% por sellers. La cantidad total de usuarios, 620, será estratégica para fomentar el intercambio comercial y garantizar un flujo constante de transacciones permitiendo además contemplar como fuente de ingreso el fee mensual por uso de la plataforma (\$130).

Año	Clientes adicionales por año	Distribución	
		Buyers	Sellers
<i>Año 0</i>	0	0	0
<i>Año 1</i>	20	14	6
<i>Año 2</i>	40	28	12
<i>Año 3</i>	80	56	24
<i>Año 4</i>	160	112	48
<i>Año 5</i>	320	224	96

Buyers en el año 5	434
Sellers en el año 5	186

12.1.2 Ingresos por año por modelo

A continuación se presenta un desglose de los ingresos proyectados por año para cada modelo de venta. Es importante destacar que, en el caso de "Pay as you go" y "All you can eat", el cálculo se basa en el volumen de clusters que se estima vender, en lugar de considerar la cantidad de clientes. Esto se debe a que se estima que un cliente adquiera múltiples segmentos de audiencias con el transcurso del tiempo.

Modelo	Cantidad de Datasets
Pay as you go	1,060
All you can eat	155
TOTAL	1,215

Para mayor contexto, retomando lo expuesto en el capítulo Modelo de Ingresos (Concepto de CPM), se ha utilizado un valor promedio de CPM, basado en los benchmark del mercado de venta de datos. Se debe tener en cuenta que los precios podrán variar en función del volumen de cada dataset y el valor de venta asignado por cada vendedor.

CPM Promedio	Volumen Promedio Dataset	Precio promedio Seller	Fee Daten	Precio de venta en plataforma
\$1.65	580,000	\$1,100	15%	\$1,265
	450,000	\$800	8%	\$864

12.1.2.1 Breakdown: Pay as you go

Año	Precio promedio de 1 Dataset	Fee Daten	Datasets	Meses	Subtotal (USD)
<i>Año 0</i>	1,100	15%	0	0	0
<i>Año 1</i>	1,100	15%	40	12	79,200
<i>Año 2</i>	1,100	15%	80	12	158,400
<i>Año 3</i>	1,100	15%	160	12	316,800
<i>Año 4</i>	1,100	15%	320	12	633,600
<i>Año 5</i>	1,100	15%	460	12	910,800
Subtotal					2,098,800

12.1.2.2 Breakdown: All you can eat

Año	Precio promedio de 1 Dataset	Fee Daten	Datasets	Meses	Subtotal (USD)
<i>Año 0</i>	800	8%	0	0	0
<i>Año 1</i>	800	8%	5	12	3,840
<i>Año 2</i>	800	8%	10	12	7,680
<i>Año 3</i>	800	8%	20	12	15,360
<i>Año 4</i>	800	8%	40	12	30,720
<i>Año 5</i>	800	8%	80	12	61,440
Subtotal					119,040

12.1.2.3 Breakdown: Consultoría Estratégica

Dado que se trata de un servicio que demanda dedicación y horas de trabajo del equipo interno, se propone establecer un valor mensual fijo, elevado, con el objetivo de atraer a pocos pero buenos clientes y ofrecerles un servicio excelente que satisfaga plenamente sus necesidades.

Año	Valor mensual	Clientes	Meses	Subtotal
<i>Año 0</i>	3,000	0	0	0
<i>Año 1</i>	3,000	1	6	18,000
<i>Año 2</i>	3,000	1	12	36,000
<i>Año 3</i>	3,000	2	12	72,000
<i>Año 4</i>	3,000	4	12	144,000
<i>Año 5</i>	3,000	8	12	288,000
Subtotal				558,000

12.2 Resultados: Proyección a 5 años

Daten tiene como objetivo establecer una presencia sólida en el mercado latinoamericano, comenzando por Argentina como país de lanzamiento. Las proyecciones financieras abarcan desde el año 0, donde se implementará el Producto Mínimo Viable (MVP), hasta el año 5 de vida del proyecto. Durante este período, se ha planeado de manera estratégica el desembarco hacia nuevos mercados clave de la región. En el año 2, se incorporará México, seguido por Brasil en el año 3, Colombia en el año 4 y, finalmente, el resto de Latinoamérica para el año 5. Las proyecciones permiten visualizar y anticipar el crecimiento económico sostenido a medida que el proyecto se expande y se van capturando oportunidades en los nuevos mercados.

Los resultados financieros representados a continuación están expresados en dólares estadounidenses (USD) ya que el proyecto está dirigido al mercado internacional.

12.2.1. Estimación de Egresos

EGRESOS		MVP	Argentina	México	Brazil	Colombia	Latam
COSTOS EQUIPO	USD/MES	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CEO	5,000	-	30,000	30,000	60,000	60,000	60,000
CTO	4,000	-	24,000	24,000	48,000	48,000	48,000
CPO	4,000	-	24,000	24,000	48,000	48,000	48,000
CFO	4,000	-	24,000	24,000	48,000	48,000	48,000
CLO	4,000	-	-	24,000	48,000	48,000	48,000
OPs	1,500	-	9,000	9,000	18,000	18,000	18,000
MKT y Publicidad	600	3,000	7,200	14,400	18,000	18,000	21,600
Comunicaciones	560	-	3,360	6,720	13,440	13,440	13,440
Analista de RRSS	200	-	1,200	2,400	4,800	4,800	4,800
Product Owner	650	-	3,900	7,800	7,800	7,800	7,800
Full Stack developer	750	7,500	4,500	18,000	18,000	18,000	18,000
Diseñador UX/UI	500	5,000	3,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Desarrollador front end	600	3,600	3,600	7,200	7,200	7,200	7,200
Desarrollador backend	550	3,300	3,300	6,600	6,600	6,600	6,600
Mantenimiento & Seguridad	1,500	-	9,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Data Analyst	400	-	2,400	4,800	4,800	4,800	4,800
Equipo de ventas	1,500	-	-	18,000	86,544	155,088	238,716
Capacitaciones	600	-	-	7,200	7,200	7,200	7,200
Contratos	600	-	3,600	7,200	7,200	7,200	7,200
SUBTOTAL		22,400	156,060	259,320	475,584	544,128	631,356
SOFTWARE							
Plataforma Marketplace	250	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
AWS	350	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200
Almacenamiento Nube	12	144	144	144	144	144	144
Seguridad	10	120	120	120	120	120	120
SUBTOTAL		7,464	7,464	7,464	7,464	7,464	7,464

VIAJES / PARTICIPACIÓN EN EVENTOS							
Viajes AR	3,200	-	3,200	4,800	3,200	3,200	3,200
Viajes MX	3,200	-	-	12,800	12,800	12,800	12,800
Viajes BR	3,200	-	-	-	9,600	9,600	9,600
Eventos varios	2,000	-	1,000	3,000	8,000	8,000	8,000
SUBTOTAL		0	4,200	20,600	33,600	33,600	33,600
COSTOS FIJOS							
Alquiler oficina	600	-	3,600	7,200	7,200	7,200	7,200
SUBTOTAL		0	3,600	7,200	7,200	7,200	7,200
TOTAL EGRESOS		29,864	171,324	294,584	523,848	592,392	679,620

12.2.2. Estimación de Ingresos

INGRESOS			MVP	Argentina	México	Brazil	Colombia	Latam
FEES	USD/MES	%	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Uso plataforma	130	-	-	31,200	62,400	124,800	249,600	499,200
Pay as you go	1,100	15%	-	79,200	158,400	316,800	633,600	910,800
All you can eat	800	8%	-	3,840	7,680	15,360	30,720	61,440
SUBTOTAL			0	114,240	228,480	456,960	913,920	1,471,440
Flat Rate								
Consultoría Estra.	3,000	-	-	18,000	36,000	72,000	144,000	288,000
SUBTOTAL			0	18,000	36,000	72,000	144,000	288,000
SUBTOTAL			0	132,240	264,480	528,960	1,057,920	1,759,440
NETO			-29,864	-39,084	-30,104	5,112	465,528	1,079,820

12.2.3 Cuadro de resultados

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de fondos	-29,864	-39,084	-30,104	5,112	465,528	1,079,820

12.2.4 Requerimiento de inversión inicial

Para el año 0, correspondiente al desarrollo del MVP, se contemplan los siguientes gastos:

- Equipo (Costos RRHH): \$22,400
- Software: \$7,464
- **Total: \$29,864**

12.2.5 Proyección a 5 años de los flujos de fondos descontados

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de fondos	-29,864	-39,084	-30,104	5,112	465,528	1,079,820
Saldo actualizado	-29,864	-33,986	-22,763	3,361	266,167	536,861
Saldo actualizado acumulado	-29,864	-63,850	-86,613	-83,252	182,915	719,777

12.2.6 Resumen de indicadores

Tasa de descuento	15.0%
VNA	\$749,640.71
VAN	\$719,776.71
TIR	106%

Luego de consultar con expertos en la industria tecnológica y de datos, se decide emplear una tasa de descuento del 15%. Esta elección se basa en consideraciones como la evaluación del riesgo asociado a la inversión, las tasas de rendimiento esperadas en proyectos similares y las perspectivas futuras del mercado. La utilización de esta tasa de descuento propone un marco sólido para evaluar la viabilidad financiera del proyecto y tomar decisiones que favorezcan su rentabilidad a largo plazo.

Se estima que el proyecto obtendrá ganancias a partir del tercer año, proyectando un sólido crecimiento en los años 4 y 5, con perspectivas de continuidad hacia el futuro.

13. CONCLUSIONES

A lo largo del plan de negocios presentado, se ha evaluado y verificado la viabilidad económica de Daten para su desembarco en Argentina y posterior regionalización al resto de LATAM. Repasando los objetivos planteados en el capítulo 2, se realizó un análisis detallado de cómo organizaciones de diferentes tamaños pueden incorporarse al Marketplace para generar una nueva fuente de ingresos mientras contribuyen a una mejora en la calidad de los datos que se comercializan en este ecosistema en el proceso.

Además, se han examinado los perfiles del equipo y las herramientas necesarias para llevar a cabo la configuración inicial de Daten para que el proyecto sea exitoso. El análisis económico financiero muestra que, bajo las consideraciones tenidas en cuenta, el proyecto es viable con una inversión inicial relativamente baja, USD 29,864, su breakeven en el año 3, una VAN de USD 719,776 y una TIR de 106%.

Durante las entrevistas realizadas a expertos de la industria digital, se observó que existen distintas perspectivas en relación a esta problemática; si bien se reconoce la importancia en la mejora de la calidad de los datos, surgen algunas dudas respecto a los desafíos que deberán superar las pequeñas y medianas empresas para triunfar, algunos de éstos giran en torno al desarrollo tecnológico, conocimientos específicos y limitaciones que podrán tener a la hora de generar un volumen de datos que pueda ser significativo.

Es evidente que algunas empresas se adaptarán y aprovecharán las oportunidades que se presenten, monetizando sus datos y generando nuevos flujos de ingresos, mientras que otras optarán por mantener su modelo de negocio tradicional sin abordar los nuevos retos. El éxito de Daten dependerá de su capacidad para abordar estos desafíos y brindar soluciones eficientes que impulsen la adopción de la plataforma.

14. BIBLIOGRAFÍA

Abbas, Agahari, W., van de Ven, M., Zuiderwijk-van Eijk, A. M. ., & de Reuver, G. . (2021). Business Data Sharing through Data Marketplaces: A Systematic Literature Review. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(7), 3321–3339. <https://doi.org/10.3390/jtaer16070180>

Awan, Shamim, S., Khan, Z., Zia, N. U., Shariq, S. M., & Khan, M. N. (2021). Big data analytics capability and decision-making: The role of data-driven insight on circular economy performance. *Technological Forecasting & Social Change*, 168, 120766. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120766>

Bargadosa, Cicerab, Donato, Haedo, Pereira, R. Ortega y L. Valli. (2021). Las Empresas ante el COVID-19. El Impacto de la Pandemia en el Sector Productivo Argentino. Fundación Observatorio PyME, AR Banco Mundial, EU CIECTI - UNGS, AR

Buenadicha Sánchez, Galdon Clavell, G., Hermosilla, M., Loewe, D., & Pombo, C. (2019). La gestión ética de los datos. <https://doi.org/10.18235/0001623>

C.Pirovano, M., Armellini, G., de León, M., Rey Saravía, J., Rodríguez Rabellini (2022). Índice de intensidad Digital.

Cem Dilmegani Enero 2023. The Ultimate Guide to Data Marketplaces in 2023. <https://research.aimultiple.com/data-marketplace/#what-is-a-data-marketplace>

CEPAL, Informe: Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe, 2022.

Chan, & Uncles, M. (2022). Digital media consumption: Using metrics, patterns and dashboards to enhance data-driven decision-making. *Journal of Consumer Behaviour*, 21(1), 80–91. <https://doi.org/10.1002/cb.1994>

Chen, Chiang, R. H. L., & Storey, V. C. (2012). Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact. *MIS Quarterly*, 36(4), 1165–1188. <https://doi.org/10.2307/41703503>

Dianne Esber, Brian Goffman, and Brian Gregg (2018) Discussions in digital: What's a marketing ecosystem and what does it mean for marketers?

Doug Laney (6 February 2001), 3D Data Management: Controlling Data Volume, Velocity, and Variety, Meta Group (Consultado Mayo 2023, <https://studylib.net/doc/8647594/3d-data-management--controlling-data-volume--velocity--an...>)

DRAGAN. (2021). Digital Transformation During Lockdown. *Informatica Economica*, 25(1/2021), 86–93. <https://doi.org/10.24818/issn14531305/25.1.2021.07>

En alianza con Wibson, Ser Industria alcanza los máximos estándares de privacidad para sus lectores(2021). Recuperado de:
<https://www.serindustria.com.ar/en-alianza-con-wibson-ser-industria-alcanza-los-maximos-estandares-de-privacidad-para-sus-lectores/>

European Commission. A European Strategy for Data. 2020. Available online:
<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/strategy-data> (Recuperado en Enero 2023)

Frost & Sullivan (2018). Informe de Latin American Big Data and Analytics Market, Forecast to 2023. Recuperado de
<https://store.frost.com/latin-american-big-data-and-analytics-market-forecast-to-2023.html>

Ghasemaghaei, & Calic, G. (2020). Assessing the impact of big data on firm innovation performance: Big data is not always better data. *Journal of Business Research*, 108, 147–162. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.062>

Henrique Ceotto, Juan Franco, Rami Goldfajn, and Fábio Stul (2021). Accelerating transformation in Latin American companies. McKinsey

Habel, Alavi, S., & Linsenmayer, K. (2021). From personal to online selling: How relational selling shapes salespeople's promotion of e-commerce channels. *Journal of Business Research*, 132, 373–382. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.036>

Índice de precios al consumidor (IPC), Enero de 2023, INDEC

Informe de Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM), Febrero 2023, Banco Central de la República Argentina

Informe GXI sobre el Índice de interconexión global 2023 - Medición del crecimiento de la economía digital global - Equinix

Informe Monetario Mensual, Enero 2023, Banco Central de la República Argentina.

Inmon. (2005). Building the data warehouse [recurso electrónico] / W.H. Inmon. (4th ed.). John Wiley.

Iván Gutierrez (2020), ¿Qué es OneTrust y cómo funciona? La compañía de más rápido crecimiento de 2020. Recuperado de: <https://muyfinanciero.com/empresas/onetrust/>

Javier Puyol (2021). La transformación digital: Una realidad de nuestro tiempo. La Nueva Crónica. Recuperado de: <https://www.lanuevacronica.com/la-transformacion-digital-una-realidad-de-nuestro-tiempo>

Jeremiah Smith, PhD, Data Marketplaces: The Holy Grail of our Information Age, Towards Data Science (6 de agosto 2018), recuperado 24 junio 2023 <https://towardsdatascience.com/data-marketplaces-the-holy-grail-of-our-information-age-403ef569fffb>

Julio Vasconcellos (2020). Latin America's digital transformation is making up for lost time. TechCrunch. Recuperado en marzo 2023 (<https://techcrunch.com/2020/10/01/latin-americas-digital-transformation-is-making-up-for-lost-time/>)

Marcelo Elizondo (Enero 2023). Economía 2023: un mundo difícil para la Argentina recuperado de https://www.clarin.com/economia/economia-2023-mundo-dificil-argentina_0_KaLDJzgR9r.html

Kotler, Villegas, & Villegas, Federico. (1999). El marketing según Kotler : cómo crear, ganar y dominar los mercados / Philip Kotler ; [traducción de Federico Villegas]. Paidós

Kretschmer, Pennekamp, J., & Wehrle, K. (2021). Cookie Banners and Privacy Policies: Measuring the Impact of the GDPR on the Web. *ACM Transactions on the Web*, 15(4), 1–42. <https://doi.org/10.1145/3466722>

Merendino, Dibb, S., Meadows, M., Quinn, L., Wilson, D., Simkin, L., & Canhoto, A. (2018). Big data, big decisions: The impact of big data on board level decision-making. *Journal of Business Research*, 93, 67–78. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.029>

Najjar, Mohammad & Kettinger, William. (2014). Data Monetization: Lessons from a Retailer's Journey. *MIS Quarterly Executive*. 12.

Oh, Park, S., Lee, G. M., Heo, H., & Choi, J. K. (2019). Personal Data Trading Scheme for Data Brokers in IoT Data Marketplaces. *IEEE Access*, 7, 40120–40132. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2019.2904248>

Parvinen, Pöyry, E., Gustafsson, R., Laitila, M., & Rossi, M. (2020). Advancing Data Monetization and the Creation of Data-based Business Models. *Communications of the Association for Information Systems*, 47(1), 25–49. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.04702>

¿Qué es la Compra Programática?

<https://www.programaticalatam.com/compra-programatica/que-es-la-compra-programatica>

Rantala, Apilo, T., Palomäki, K., & Valkokari, K. (2020). Selling Data-Based Value in Business-to-Business Markets. *Technology Innovation Management Review*, 10(1), 36–42. <https://doi.org/10.22215/timreview/1313>

R. Katz. (2020). El estado de la digitalización de América Latina frente a la pandemia del COVID-19. Observatorio CAF del Ecosistema Digital.

Ricardo Karbage (27 de enero 2023), Oportunidad y crecimiento de negocio, los grandes beneficios para aprovechar el Big Data.

<https://technocio.com/oportunidad-y-crecimiento-de-negocio-los-grandes-beneficios-para-aprovechar-el-big-data/>

Salvador Di Stéfano (febrero 2023). ¿Cómo será la economía argentina del 2023?

Recuperado de

<https://www.ambito.com/opiniones/dolar/como-sera-la-economia-argentina-del-2023-n5642583>

Spiekermann. (2019). Data Marketplaces: Trends and Monetisation of Data Goods. *Inter Economics*, 54(4), 208–216. <https://doi.org/10.1007/s10272-019-0826-z>

Statista (2022). Informe sobre Big Data y tendencias digitales. Recuperado de

<https://www.statista.com/topics/1464/big-data/>

<https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/tecnologia-innovacion/inversion-en-data-centers-en-latam-sera-de-us-20-mil> (recuperado en enero 2023).

<https://www.semana.com/mejor-colombia/articulo/fiduciarias-le-apuestan-a-la-innovacion-y-transformacion-digital-en-2022-invirtieron-17-billones-de-pesos/202300/>

Vial. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.

<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

Wait. (2019). The rivalry between online and direct selling – is there a winner? *Acta Commercii*, 19(1), 1–7. <https://doi.org/10.4102/ac.v19i1.679>

Wamba, Gunasekaran, A., Akter, S., Ren, S. J., Dubey, R., & Childe, S. J. (2017). Big data analytics and firm performance: Effects of dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 70, 356–365. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.009>

Wixom, & Ross, J. W. (2017). How to monetize your data. *MIT Sloan Management Review*, 58(3), 10.

<https://www.powerdata.es/gdpr-proteccion-datos#:~:text=El%20objetivo%20principal%20del%20GDPR,regulaci%C3%B3n%20dentro%20de%20la%20UE.>

<https://www.oracle.com/big-data/what-is-big-data/>



Universidad de
San Andrés

15. ANEXOS

15.1 Business Model Canvas

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
<ul style="list-style-type: none"> -DMPs (Data Management Platforms) que hacen trade de data -Agencias de Marketing Digital & Agencias de Medios -Desarrolladores de Software 	<ul style="list-style-type: none"> - Grandes medios - Publicidad & Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> -Baja barrera de entrada para grandes, medianas y pequeñas organizaciones -Buena y variada calidad de datos 	<ul style="list-style-type: none"> -Consultoría estratégica -Beneficios para Data Partners -Beneficios para usuarios individuales 	<ul style="list-style-type: none"> -Pequeñas, Medianas y grandes empresas. -Otras Data Platforms y proveedores de data -Agencias de Marketing y Medios -Usuarios individuales que busquen tener ownership sobre sus datos personales a cambio de un reward.
	<p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> -Software -Especialistas en Data Analytics & BI -Especialistas en Marketing Digital -Contactos con grandes plataformas (Ej. Google, Meta) y grupos de medios (Ej. Grupo Clarin) 		<p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> -B2B - 	
<p>Cost Structure</p> <p><u>Costo Tecnológico</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Software & Desarrollo -Almacenamiento <p><u>Publicidad & Marketing</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Costos Financieros -Costos Impositivos 		<p><u>Empleados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Perfiles especialistas -Fuerza de ventas 	<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> -Pay as you go: Se realiza un pago por los data sets que van comprando. Los costos variarán dependiendo del volumen de cada cluster y cuán específico sea. -Contrato anual con un monto fijo mensual. Contempla el servicio de consultoría estratégica para la selección de los segmentos más adecuados a cada necesidad. En este modelo también se cobra por la compra de cada data set, pero el valor queda casi al costo. 	

15.2 Entrevistas

15.2.1 Entrevista #1: Cristian Figoli

1. ¿Cómo ves a la industria de los datos hoy?

En un momento bisagra, por un lado tenes a los gobiernos que no dan respiro a la hora de seguir promulgando legislación que en muchos casos es bien restrictiva, hay un grupo de empresas que están accionando reactivamente a esa realidad recortando la cantidad de información a la cual se puede acceder y vincular con otras fuentes en pos de no caer por fuera del marco legal a la vez que fortifican su propio negocio, muchas independientes que se esfuerzan para mantenerse relevantes y erigirse como alternativas viables a los grandes players, mucha consolidación dentro del ecosistema de lo que se llamaban los DMPs y una gran cantidad de players más anclados en tecnología que ofrecen soluciones para mitigar el efecto de todo lo sucedido anteriormente. Entre 2024 y 2025 creo podremos mirar atrás y ver como lo que empezó a suceder en 2020 termina decantando en la nueva realidad de la Identidad digital.

2. ¿Qué volumen consideras que tiene hoy el negocio de los datos? (data 1st, second y third) (En Argentina y/o resto de LATAM).

En relación a porcentaje entre sí varía fuertemente entre industria y anunciante, pero en la generalidad la 1st party data es la que menor porcentaje tiene por una cuestión lógica que es el volumen de usuarios. Como estimado muy ballpark ubico a 1st Party data en un 10-15%, 2nd party en un 5% y 3rd party llevándose el resto. Aunque cabe destacar que mi visión pone a la data de Google o de Meta como 3rd party, ya que considero que aunque son plataformas a las cuales el usuario visita y recoge la data, no son los creadores del contenido por el cual las personas acceden. Sobre el total del 3rd party que menciono, imagino que el volumen de datos nativo de esas plataformas es del 50%-60% del share que se lleva 3rd party y lo demás sí, independientes u otras plataformas de datos.

3. ¿Sentís que hay oportunidades de aprovechamiento de la data que se genera en las compañías? (Sea transaccional u otra)

Desde hace un par de años la oportunidad se hizo más evidente, prácticamente al mismo momento en el que Google anunció que iba a dejar de dar soporte a 3rd party cookies en Chrome que fue en 2020. Es una práctica que algunos players ya hacían en EEUU y Europa, especialmente en el rubro automotriz y finanzas/pagos pero ahora el juego está mucho más abierto. Hay muchas oportunidades pero no es algo sencillo porque hay factores como precio, volumen y aplicación de los datos que influyen y mucho.

4. ¿Consideras que existe la posibilidad de que la venta de data se pueda transformar en un nuevo revenue stream para empresas de todos los tamaños en industrias específicas? (ej. Una pinturería, ferretería que vende su data en un marketplace y la compra un banco para promover un préstamo de arreglo del hogar)

Tiendo a creer que sí pero hay un factor fundamental en eso que es el volumen de negocio vs la inversión necesaria para llevarlo adelante. En el mundo publicitario tendemos a pensar las audiencias en términos de números de cientos de miles y millones de personas, y es en ese lugar donde empresas de rubros específicos no pueden competir. Otra oportunidad es la de ofrecer enriquecer bases de datos a partir de esa información pero ya hablamos de algo más empaquetado, accionable de otro modo y con otras medidas de privacidad.

5. ¿Ves un progreso en los últimos años en lo que refiere a decisiones Data Driven en las empresas o no mucho ha cambiado? En caso de que sí, ¿Quién crees que es el principal impulsor de ese cambio?

En los últimos 5 años ha habido evolución pero ha sido dispar, creo que hay empresas que han entendido muy bien como los datos permiten contar una historia y a partir de interpretarla de modo correcto tomar decisiones para el negocio.

Pero también hay muchas que han intentado o pregonado lo mismo y no han sabido entender la información o la han utilizado para confirmar ciertos sesgos y tomar decisiones a veces erradas. El factor clave entre las que lo han logrado y las que no, radica en un tema de cultura y de recursos correctos. A partir de una serie de datos se pueden contar distintas historias según el ángulo y el foco sobre el cual se lo mire y el no contar con las personas (o los incentivos) correctos puede hacer que ese foco data driven no funcione, y esto aplica a Marketing como a otras funciones. Lógicamente que las herramientas ayudan en gran manera a poder tomar menos decisiones por estómago y el constante flujo de impulsos que se reciben de los touchpoints de una campaña, de los usuarios y el poder crear modelos que conecten como uno repercute en el otro han facilitado en gran medida eso.

6. ¿Qué opinas sobre los Data Marketplaces para autogestionar la data que están surgiendo?

Siempre miro como positivo el contar con nuevas soluciones que permitan a las personas poner las manos en la masa y probar, así es como yo me forme y la sensación de estar en una gran cabina de avión piloteando la campaña y ajustando donde hace falta es algo que lo siento muy propio. Dicho esto, algo que los data marketplaces (y providers) deben hacer es utilizar reglas más o menos estandarizadas para poder identificar la composición de las audiencias, algo así como una tabla nutricional que permita entender cuántos usuarios hay y cómo se armó esa audiencia (keywords, behaviour, transacciones, % de datos determinísticos vs probabilísticos, etc) para poder tener mayor entendimiento y expectativas.

Hace ya unos 5 años un ex ejecutivo de comscore decía que él había encontrado en una plataforma que era posible targetear una audiencia de mujeres con pelo rizado y era algo que llamaba la atención por la dificultad de determinar eso a partir de señales digitales. Ese segmento sigue existiendo y aunque hay más modos de tener confianza suficiente como para decir que una persona tiene rulos o no, no es lo mismo que eso provenga de un Marketplace que puede comprender cuántas veces una persona

compra shampoo y acondicionador para pelo rizado vs una persona que busca en Google como quitar chicle de pelo rizado vs alguien que quiere entender como hacer el rulo financiero para hacerse de dólares más baratos en la city porteña.

7. ¿Sobre qué aspecto crees que es más importante trabajar para incrementar el grado de adopción y desarrollo de estrategias de Data? ¿Tecnología, marco regulatorio, capacitación de talentos, o cuál?

En el aspecto de marco regulatorio se está trabajando en Argentina ya que está ya a disposición el proyecto de ley para la nueva ley de protección de datos personales publicado el mes pasado y cuyo anteproyecto fue sujeto a consulta pública durante 2022, eso va a llevar a Argentina a estar adecuada a la realidad de otros países y establecer nuevamente un liderazgo en lo que respecta a los derechos de las personas en materia de datos. Mismo caso en tecnología creo que hay un gran avance de la industria toda aunque el gran desafío es el de volverlo más accesible para aquellas economías como la Argentina en la que el costo dólar puede resultar prohibitivo para presupuestos en moneda local. Tanto es así que soy un convencido de que la (con muchísimo pesar de la expresión por lo dolorosa pero aún cierta) decadencia de la industria digital en nuestro país está asociada a la escasez de actores externos de renombre por el bajo volumen de oportunidad que el país representa en términos de negocio en USD. El desarrollo de talentos y de cultura empresarial en pos de utilizar datos como fuente fidedigna de información pero que requiere análisis, curaduría y ojo crítico es fundamental. Esto significa no sólo ingenieros de datos sino antropólogos, sociólogos y personas de distintos rubros que puedan interpretar lo que los datos dicen para que las organizaciones puedan utilizar el caudal de datos con el que trabajan para un mejor beneficio del negocio, de sus trabajadores y la sociedad en conjunto.

15.2.2 Entrevista #2 - Santiago Martínez

1. ¿Cómo ves a la industria de los datos hoy?

Siempre la veo “en desarrollo”. Creo que hay más alrededor de hablar de la “industria” de los datos (ni hablar de “Big data”, “Data driven”, “Data Science”) que la industria propiamente dicha. Hay proveedores que ofrecen datos para que las empresas gestionen a sus clientes pero no hay mucha cultura de usar datos de terceros. En lo que a mi me tocó ver las empresas hacen gestión de clientes vía own media con data propia pero poco enriquecida por datos de terceros. A su vez, no veo que las empresas monetizen sus datos en un “mercado”. Podrá ser un tema de OPTIN regulatorio, no se hasta donde llegan pero la industria es incipiente o de pocos jugadores. El único sector,

que me tocó ver, acostumbrado a utilizar datos de terceros (que podrían venir de “la industria”) es el sector financiero - cabe decir que siempre los utilizó y se creó sus propios bureaus que luego mutaron a ser proveedores de ellos).

2. ¿Qué volumen consideras que tiene hoy el negocio de los datos? (data 1st, second y third) (En Argentina y/o resto de LATAM).

No se a nivel volumen pero a nivel prelación:

- 1st party data es lo que más se usa. En general esta data que tienen las empresas es incompleta. Algún dato de contacto, eso está Ok, pero la parte comportamental es sólo del ecosistema interno en la empresa y se pierde mucho contexto del usuario. Hay un par de grandes jugadores que por el tráfico que tienen pueden recolectar con su DMP muchas más información del usuario del comportamiento en línea (ejemplo algún ecommerce con gran volumen de tráfico). Sin embargo hay que ver como evoluciona esto con la famosa “muerte” de las cookies. No me queda claro el impacto que va a haber en la recolección de first party data
- 3rd party data; Ya existen proveedores que intentan vender sus datos o soluciones de datos. Estos proveedores se encargan de hacerse de datos (público + privados) invirtiendo y estando dentro de la regulación para luego poder monetizarlos. El desarrollo de este vertical está driveado por la necesidad de estos players de generar revenue. Ellos empujan que esto crezca por el hecho de que es su negocio.
- 2nd party data: prácticamente inexistente en mi experiencia Varios DMP permiten ofrecer al “mercado” datos propios. No se acá si es por no sortear un tema regulatorio de poder ofrecer los datos por celos en la información. Pero no veo que haya mercado de 2nd party data desarrollado. Acá hay una posibilidad.

3. ¿Consideras que existe la posibilidad de que la venta de data se pueda transformar en un nuevo revenue stream para empresas de todos los tamaños en industrias específicas? (ej. Una pinturería, ferretería que vende su data en un marketplace y la compra un banco para promover un préstamo de arreglo del hogar)

No se si todas. El tema regulatorio es una traba grande y sortear eso sale plata. Como tenerlos, donde almacenarlos, como ir actualizando procesos de seguridad, normativas, políticas, etc etc. A una ferretería la veo más vendiendo tornillos que invirtiendo en un proceso de almacenamiento de datos seguro y en línea con regulación. La regulación de privacidad de seguridad de datos personales a su vez atenta contra la venta de

datos. Habría que transformar datos en nueva información “susceptible de ser vendida” tmb. Lo veo caro y complejo. Si existiera dicho marketplace y resolviera de qué manera la ferretería estaría cumpliendo normativa al vender esos datos, ¿que dato podría vender? ¿cuál no?, que nada en el proceso vulnere la normativa de protección de datos personales, etc etc Podría funcionar. Pero este market place debiera resolver todo para la ferretería que no puede resolver nada (cuánto pagarías para saber que una persona tiene interés en ferretería? No se si los economics dan; nunca lo analice)

4. ¿Cuáles son los principales obstáculos para desarrollar una estrategia integral de administración de datos dentro de las empresas?

La inversión, la regulación, los RRHH. No creo que la regulación sea mala, sólo que es costosa.

5. ¿Cuál crees que es el principal beneficio de tener una estrategia en torno a la recolección, manejo y activación de los datos?

Gestionar mejor a tus clientes, ser más asertivo a la hora de cumplir tus objetivos, gestionar mejor los recursos. Todo tiene un límite igual Como dije al principio hay más en torno a hablar de la industria de qué hacer en la industria de (al menos lo que a mi me tocó ver).

6. ¿Qué opinas sobre los Data Marketplaces para autogestionar la data que están surgiendo?

No las conozco. Como idea de mercado de datos me gusta. Si pueden sortear las trabas de costos y normativas creo que es un gran lugar para intercambiar información sobre personas. Si yo pudiera elegir que tipo de datos puedo comprar de mis usuarios sería buenísimo. Le veo una contra respecto a la cobertura. Debiera haber grandes players detrás de este market place para asegurarse que haya data. Y el marketplace debería acompañar a players más chicos a que estén preparados para contribuir con datos y hacerlo crecer. También hay un cambio cultural, que creo ya está ocurriendo. Ya hay bastante consenso de que los datos sirven (al menos de la boca para afuera).

7. ¿Sobre qué aspecto crees que es más importante trabajar para incrementar el grado de adopción y desarrollo de estrategias de Data? ¿Tecnología, marco regulatorio, capacitación de talentos, o cuál?

En ese orden: Tecnología, regulación, RRHH

15.2.3 Entrevista #3 - Florencia Vega

1. ¿Cómo ves a la industria de los datos hoy?

Veo que en el mercado el valor de los datos es creciente, y este crecimiento se da no solo en la inversión y recursos destinados a la compra de los mismos sino también al crecimiento de estrategias de almacenamiento, administración y uso de datos propios.

2. ¿Qué volumen consideras que tiene hoy el negocio de los datos? (data 1st, second y third) (En Argentina y/o resto de LATAM).

Considero que hoy la data es una variable que está presente en casi todas las decisiones de marketing sin embargo, aún se la ve como una inversión costosa. Ya no hay dudas de la importancia de la data pero en contextos de economías en crisis donde prima el costo más bajo y dado que aún resulta difícil atribuirle incrementalidad en retorno a la inversión adicional que requiere su adquisición y gestión, muchas veces termina resultando en el uso limitado y con escasos recursos asignados.

3. ¿Sentís que hay oportunidades de aprovechamiento de la data que se genera en las compañías? (Sea transaccional u otra)

Pienso que las compañías tienen presente la importancia en la generación, administración y uso de data, sin embargo aun se aprovecha poco. Vinculado al punto anterior creo que la mayoría de las compañías tienen equipos o por lo menos iniciativas asignadas a la gestión de data sin embargo todavía se trata de esfuerzos tímidos, proyectos que no avanzan tan rápido como podrían y que requieren inversiones que en la mayoría de las ocasiones son limitadas principalmente por el contexto de crisis y la necesidad de limitar los costos.

4. ¿Consideras que existe la posibilidad de que la venta de data se pueda transformar en un nuevo revenue stream para empresas de todos los tamaños en industrias específicas? (ej. Una pinturería, ferretería que vende su data en un marketplace y la compra un banco para promover un préstamo de arreglo del hogar)

Creo que es posible y que en varios planos eso ya sucede, sin ir más lejos uno de los principales pilares de la propuesta de valor de los marketplaces es la data transaccional. Pero también considero que la transacción de data como tal es casi un commodity y que puede ser el valor agregado de soluciones o estrategias más robustas que no solo se queden en la comercialización de la información. Ya que la data sola no vale tanto y rápidamente queda obsoleta.

5. ¿Ves un progreso en los últimos años en lo que refiere a decisiones Data Driven en las empresas o no mucho ha cambiado? En caso de que sí, ¿Quién crees que es el principal impulsor de ese cambio?

Creo que aún existe una gran oportunidad en el pase de data a insights, estamos en un momento en el la compañías generan gran volumen de datos pero aún hay poca capacidad a la hora de administrarlos y usarlos de una manera eficiente o que explote todo su potencial.

Creo que el cambio de mindset comenzó con el anuncio de la depreciación de las cookies y la alerta que generó sobre la importancia de no depender de terceros para conocer y administrar la data que una compañía podría tener de mano propia entendiendo que en la medida que esto se vuelve un recurso propio de la empresa la inversión ya no pasa por comprar la data sino en saber administrarla para usarla eficientemente.

6. ¿Qué opinas sobre los Data Marketplaces para autogestionar la data que están surgiendo?

Alineado con el punto 4, pienso que los data marketplaces sin dudas son un negocio creciente y que en la medida en que no se conviertan en un commodity, sino que puedan ser un valor agregado a una solución más robusta que colabore a la dificultad que tienen las compañías en la administración eficiente de esta información, tienen aún más potencial.

15.2.4 Entrevista #4 - Alejo Mosin

1. ¿Cómo ves a la industria de los datos hoy?

Creo que es una industria que ha madurado mucho y definitivamente ha demostrado su valor, pero también está sujeta a determinados movimientos que generarán un impacto muy grande y que harán que la industria tenga que reinventarse en el corto plazo: preocupaciones en torno a seguridad y privacidad de datos, mundo cookieless, irrupción de AI en las tareas diarias, nuevos canales de comunicación (metaverso, retail media, entre otros). Creo que estamos en un momento en que la industria tiene que demostrar más que nunca su capacidad de renovación, explicitar su posicionamiento ético y probar que pueda crecer a la par de cambios que suceden cada vez más rápido.

2. ¿Qué volumen consideras que tiene hoy el negocio de los datos? (data 1st, second y third) (En Argentina y/o resto de LATAM).

Considerando el potencial diría que el volumen es todavía bajo. Más allá de un notorio crecimiento en los últimos años, si se compara con lo que ocurre en mercados más desarrollados me parece que Latam tiene todavía mucho por crecer. Definitivamente hay oportunidades para hacer mucho más en la administración de 1st party data, crecer en el desarrollo de acuerdos de mutua conveniencia a través de deals 2nd party y ampliar la oferta de segmentos 3rd a través de un Data Marketplace.

Esta situación general aplica también a la particular de Argentina, pero si tuviera que señalar un punto diferencial de Argentina con respecto al resto de Latam es que creo que el mercado argentino de Adtech es el más maduro, no sólo en términos de adopción sino también de desarrollo local de sistemas. En ese sentido creo que está en una posición algo más ventajosa.

3. ¿Consideras que existe la posibilidad de que la venta de data se pueda transformar en un nuevo revenue stream para empresas de todos los tamaños en industrias específicas? (ej. Una pinturería, ferretería que vende su data en un marketplace y la compra un banco para promover un préstamo de arreglo del hogar)

Sí, siempre y cuando la administración de la data y su disponibilización en un Data Marketplace no supongan costos excesivos. Creo que la expansión hacia industrias de tamaños más variados se podrá hacer en la medida en que la propuesta tecnológica y estratégica contemple las particularidades de las economías de Latam. Por otro lado, la Data ofrecida deberá demostrar su valor porque si no solo será percibida como un costo agregado.

4. ¿Cuáles son los principales obstáculos para desarrollar una estrategia integral de administración de datos dentro de las empresas?

Probablemente el principal es que las estrategias de datos son proyectos de largo plazo que implican la participación de muchos sectores de una compañía, por lo tanto debe haber una inversión de tiempo y recursos que garantice la correcta implementación. Esto hace que los resultados en objetivos concretos de negocio se comiencen a percibir luego de unos meses y distintas iteraciones, por lo que no es sencillo vender ni sostener estos proyectos si las compañías buscan resultados inmediatos (y eso es lo que más ocurre en áreas de Marketing).

Otro factor importante es la limitación técnica para atar una acción específica de administración de datos con la obtención de un resultado concreto. La medición de la

performance es definitivamente un desafío en todo lo que refiere al manejo de Data, por lo que en muchas ocasiones todo este proyecto se observa como un costo agregado y no como una inversión.

5. ¿Cuál crees que es el principal beneficio de tener una estrategia en torno a la recolección, manejo y activación de los datos?

Dos beneficios, eficiencia y eficacia. Una correcta administración de datos conlleva un análisis de recursos y el desarrollo de insights que eventualmente genera ahorros en múltiples áreas, porque el conocimiento de la información que se administra permite tomar decisiones certeras y mucho más precisas. Esto va directamente conectado a la eficacia, porque la consecuencia directa de aquellas decisiones basadas en data es la obtención de resultados constantemente optimizados.

6. ¿Qué opinas sobre los Data Marketplaces para autogestionar la data que están surgiendo?

Me parece que son necesarios para continuar desarrollando una industria que tiene muchos desafíos actuales y muchos por venir. La autogestión eficiente de la data debería ser un objetivo prioritario de la mayoría de las compañías y creo que los Marketplaces pueden ayudar mucho en ese aspecto.

7. ¿Sobre qué aspecto crees que es más importante trabajar para incrementar el grado de adopción y desarrollo de estrategias de Data? ¿Tecnología, marco regulatorio, capacitación de talentos, o cuál?

Hacia adentro de las empresas tiene que haber una visión integral que contemple todos estos elementos. Se suele hacer evidente cuando hay algún factor desconectado que no se desarrolla a la par de los otros, por lo que es fundamental en primera instancia que haya una visión macro y estratégica que coordine las tareas.

Más allá de esto, en Latam y en términos de mercado general, creo que hay que trabajar mucho más en el desarrollo de tecnología adaptada a las condiciones particulares de Latam. Muchas veces los proyectos se frenan por limitaciones presupuestarias por tener que depender de sistemas de otros mercados. Seguramente soluciones locales permitirían un impulso mayor y además brindarán soporte y servicio localizado, algo que también es fundamental para el éxito de los proyectos.