

Marca 4.0 El impacto de la digitalización en la internacionalización y la gestión de marca



Una iniciativa de:



Foro de
Marcas Renombradas
Españolas

El Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMRE) es una alianza estratégica público-privada de las principales empresas españolas con marcas líderes en sus respectivos sectores y proyección internacional y las administraciones públicas competentes en materia de internacionalización, imagen país, marcas y competitividad empresarial.

El propósito del Foro es fomentar a todos los niveles la importancia estratégica de las marcas e impulsar su internacionalización como palanca clave para la mejora de la competitividad de la economía española, contribuyendo así a potenciar la imagen de España y del conjunto de sus empresas a través de la unión de esfuerzos entre las marcas líderes españolas y las administraciones públicas competentes.



ICEX España Exportación e Inversiones es una entidad pública empresarial cuyo fin principal es la promoción de la internacionalización de la economía y de la empresa española y la mejora de su competitividad, así como la atracción y la promoción de las inversiones extranjeras en España.

ICEX España Exportación e Inversiones trabaja estrechamente vinculado con las principales organizaciones empresariales, Cámaras de Comercio y agrupaciones sectoriales que engloban el tejido empresarial español, para identificar las necesidades de internacionalización de las PYMES españolas y desarrollar estrategias que permitan su consolidación en los mercados internacionales. Asimismo, cuenta con un Consejo de Orientación Estratégica presidido por la Ministra de Industria, Comercio y Turismo, del que forman parte 23 vocales de reconocido prestigio y experiencia en el ámbito de la internacionalización, que colaboran en la definición de las líneas de actuación de la entidad.



ESIC BUSINESS & MARKETING SCHOOL lleva más de 50 años formando profesionales globales para la empresa y el marketing. Fomentando el emprendimiento y la Economía Digital a través de su instituto.

La alta vinculación de ESIC con la empresa le ha permitido enlazar la docencia con la realidad empresarial, dotando a todos los programas de la flexibilidad que permite a los profesionales que salen de sus aulas estar realmente capacitados para enfrentarse a los retos de la empresa moderna y que afronten el futuro con posibilidades reales de éxito.



EN ICEMD, el Instituto de la Economía Digital de ESIC, se encuentra el know-how actualizado, la innovación permanente y el espíritu emprendedor de un Pure Player Digital, con el rigor académico, el enfoque estratégico y la perdurabilidad en el tiempo que da pertenecer a una gran Escuela de Negocios, como es ESIC.

Equipo de trabajo:



Pablo López Gil
Director General **FORO DE MARCAS RENOMBRADAS ESPAÑOLAS**.



Antonio Andreu
Responsable de Proyectos Corporativos en **ICEMD -Instituto de la Economía Digital de ESIC-**.



Tamara Pirojkova
Directora de Marketing **FORO DE MARCAS RENOMBRADAS ESPAÑOLAS**.



María Antonia López Bartolomé
Directora Adjunta de Relaciones Institucionales y Coordinación en **ICEX España Exportación e Inversiones**.

¿Por qué hablar de Marca 4.0?

El impacto de la digitalización en la economía, en la realidad de las empresas y, por tanto, en nuestras vidas es indudable. Llevamos años hablando de transformación digital y hoy no hay empresa que no haya entendido que de ello depende su propia supervivencia. Pero este no pretendía ser un nuevo trabajo sobre transformación digital, sino abordarla desde su impacto en dos ámbitos concretos: la internacionalización y la gestión de la marca.

Entendiendo la internacionalización como una opción estratégica y no coyuntural para la empresa española, y la marca como uno de los principales factores de diferenciación y fuente de ventaja competitiva para emprender con éxito dicha expansión internacional, el objetivo que nos marcamos al plantear este trabajo era entender de qué forma la digitalización es tanto un reto como una oportunidad desde la óptica de la internacionalización con marca. Y decidimos hablar de Marca 4.0 porque efectivamente queríamos profundizar en el cambio de paradigma que supone el uso de los datos, de la tecnología, el comercio electrónico o la ciberseguridad, pero queríamos hacerlo desde una visión marquista, desde cómo esta nueva economía digital genera una nueva forma de relacionarse entre las marcas y sus consumidores y clientes, cómo genera desafíos a la hora de construir marca en un contexto de nuevos modelos y herramientas de comunicación y cómo supone una gran oportunidad a la hora de expandir esa marca a escala internacional.

La Marca 4.0 es aquella que es capaz de abrazar la oportunidad que brinda la tecnología y adaptarse a la nueva realidad de la economía digital no solo sin perder su esencia, sino transformando su cultura y su forma de relacionarse con sus distintos stakeholders. La Marca 4.0 es aquella que no solo consigue generar relevancia en un entorno físico, sino también en el ámbito digital, y es capaz de hacerlo en muchos mercados porque ha entendido perfectamente que en una economía digitalizada y globalizada, hoy más que nunca el mundo es su mercado.

Abordar este análisis es una iniciativa del Foro de Marcas Renombradas Españolas, ICEX España Exportación e Inversiones y el Instituto de la Economía Digital de ESIC, quienes nos complementábamos a través de un enfoque estratégico en la marca, la internacionalización y la economía digital respectivamente. ¿Y cómo decidimos hacerlo? Pues contando con la visión y la experiencia de expertos y marcas líderes, de forma que a través del intercambio de experiencias y conocimientos entre ellos se generase un contenido de interés general, para el conjunto del tejido empresarial español.

Se organizaron ocho sesiones sobre ocho bloques temáticos, que son los que se han reflejado en este informe: ‘Big Data: cómo conocer más sobre clientes y consumidores en diferentes mercados’; ‘Métricas para conocer el grado de conocimiento y preferencia hacia una marca en diferentes mercados’; ‘Employer branding: atraer y fidelizar talento internacional a través de herramientas digitales’; ‘Gestión de la experiencia de marca en diferentes canales y en diferentes países’; ‘Comercio electrónico: cómo, cuándo y dónde’; ‘Herramientas digitales de inteligencia (competidores, grado de innovación, etc.)’; ‘Estrategias de branding y de marketing digital para gestionar internacionalmente una marca’; y ‘Aspectos legales y de ciberseguridad’. En las sesiones, desarrolladas en formato de grupo de discusión, con una duración de unas tres horas cada una y siempre moderadas por un experto del Instituto de la Economía Digital de ESIC, participaron expertos de ICEX España Exportación e Inversiones o convocados por las organizaciones promotoras y marcas como Mapfre, Telefónica, NH Hoteles, GMV, Fama, Cosentino, Borges, Cuatrecasas, Llorente & Cuenca... Un elenco de expertos y marcas líderes que tuvieron la generosidad de compartir su conocimiento y su experiencia, pero también sus errores y los obstáculos a los que se han enfrentado. Las conclusiones de dichas sesiones son la base de este informe y un material útil para entender los desafíos a los que se enfrenta la Marca 4.0.

La importancia de la transformación digital de las empresas de cara a la internacionalización

Sin duda una de las nuevas y grandes realidades en la Economía Digital es que las marcas, por definición, son globales.

Esta realidad viene impulsada por la digitalización de las comunicaciones y de las transacciones. El cliente del siglo XXI está acostumbrado a que la distancia física no sea ninguna barrera ni para comunicarse ni para comprar una marca. En muchos casos, todo su proceso de compra (*customer journey*) es digital, a distancia. Desde la búsqueda de información, la consideración de compra en la que compara con otras opciones, en la que busca opiniones, pasando por la misma acción de compra, la realización del pago, etc. hasta llegar a la entrega del producto o servicio.

Por lo tanto, las marcas tienen que estar en la “arena digital”. Si no están ahí donde está el cliente, bien presentes, optimizadas, de manera que sean fáciles de encontrar, que despierten la atención, el interés, que faciliten y hagan agradable al máximo la experiencia de compra, la forma de pago, su entrega y la postventa simplemente no están compitiendo. No son marcas competitivas. Y será cuestión de tiempo (poco) que dejen de conectar con el cliente y el mercado.

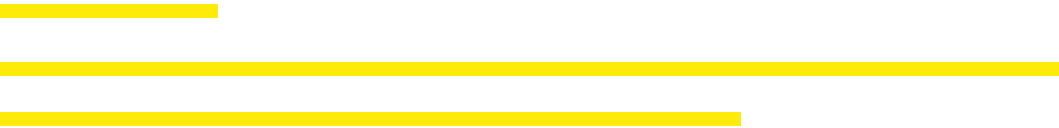
Y cuando hablamos de digital, hablamos de global, de internacional. Internet no sabe de fronteras. Sabe de quién tiene acceso y de quién no lo tiene. De quién tiene conocimiento para conectar con el cliente y de quién no lo tiene. Por eso la digitalización de las compañías ha sido, es y será una de las grandes palancas de internacionalización. La presencia digital para facilitar el acceso a clientes de otros países a través de internet es una excelente forma de abrir nuevos mercados. De testarlos antes de hacer incluso inversiones físicas. De aprender de los mercados a través de las métricas, y de tomar principales decisiones sobre cómo abordar la estrategia en ese mercado de la manera más adecuada. Esto tiene un impacto enorme en la compañía. No solo en ventas, sino en la cultura de la empresa, en sus procesos y en su aprendizaje como empresa global. Que luego revierte en hacer mejor las cosas en cada mercado y a través de todos los canales.

El cliente tampoco sabe de fronteras, y por lo tanto con quien te compara es con otras muchas opciones que tiene en el ecosistema digital. Poco o nada le importa de dónde procede el producto o servicio. Lo quiere y lo compra. Eso hace que los estándares y las expectativas a las que el cliente está acostumbrado y con las que nos va a comparar son globales, de empresas que operan a nivel internacional.

Es decir, **la internacionalización en un mundo digital no solo es una enorme oportunidad que se hace ahora más accesible gracias a la digitalización, sino que la no internacionalización, simplemente, no es una opción. Porque el cliente es global.**

Y por último, en un mundo cada vez más global, cada vez con más oferta, donde las opciones, referencias e información se multiplican de manera exponencial cada día, donde ciertamente el cliente, comprador o usuario, cada vez es menos capaz de asimilar, discernir y elegir —ahí justamente— la marca es cada vez más relevante. Invertir en tener una marca sólida incluso apoyándose en marca-país con los atributos y valores que lleva asociado, es una de las mejores estrategias. Las marcas son una referencia para los clientes. Una guía, un faro que le ahorra gran parte del proceso de compra. El cliente va directamente a esa marca porque la marca lleva implícito unos atributos y valores que le ponen en una actitud proactiva y positiva hacia la compra. Cuanto más “ruido” hay en el mercado (algo inevitable en un mundo internacional y digital), más costoso es destacar en el proceso de compra (solo hay que mirar los crecimientos de coste de muchas *keywords* en buscadores) y, por lo tanto, más importante tener una marca fuerte y global que sirva de referencia a los clientes.

En conclusión, en el siglo XXI la mejor receta para ser competitivo se llama “triada”: digital, internacional y marca. La suma de las tres variables y sus enormes sinergias que convierten una compañía en una empresa preparada para competir con éxito y para dar respuesta al nuevo cliente.



Reservados todos los derechos. Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, la copia o distribución de parte o la totalidad del presente documento bajo cualquier método o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático.

Índice de capítulos

Capítulo 1 Estrategias de branding y marketing digital: La importancia de generar una comunidad fiel	8
Capítulo 2 Experiencia de marca: Un 'customer journey' emocional y personalizado	18
Capítulo 3 Employer branding: Atraer y fidelizar talento internacional a través de herramientas digitales	28
Capítulo 4 Analítica digital: Medir para cambiar la experiencia de usuario y de empleado	38
Capítulo 5 El impacto de la tecnología en la internacionalización: Análisis de datos con visión de negocio	48
Capítulo 6 Comercio electrónico: Los retos de la internacionalización y digitalización de la marca y la atención al cliente	58
Capítulo 7 Big Data: Encontrar el para qué al análisis de datos	68
Capítulo 8 Aspectos legales y ciberseguridad: La seguridad como ventaja competitiva de una empresa	78
Recomendaciones generales	88



Capítulo

1

Estrategias de branding y marketing digital:

La importancia de generar una comunidad fiel.

Contexto

La digitalización representa un gran reto para las empresas. La concienciación de que es necesario dar este paso es generalizada y muchas marcas se encuentran a las puertas del cambio, pero todavía no se han adaptado. A pesar de que es una vía que lleva hacia novedosos retos de futuro y nos permite adaptarnos a lo que demanda el consumidor.

Este concepto va mucho más allá de usar las nuevas tecnologías o tener una presencia *online*, ya que se trata de un reto en la manera de entender la esencia misma de los negocios. ¿Cuáles son las ventajas de este cambio? Facilita la colaboración interna, mejora la relación con el cliente, permite la adaptación al cambio y ayuda al incremento de las ventas.

Existe un nuevo paradigma de comportamiento social que no podemos eludir: los usuarios consumen contenidos y se relacionan con las marcas que siguen a través de medios digitales. Según el Estudio Anual de Redes Sociales 2018 de IAB Spain, el 85% de los internautas de 16 a 65 años utilizan las redes sociales, lo que representa a 25,5 millones de personas. Si las audiencias potenciales han migrado de entorno, ¿no deben moverse también las empresas?

Las compañías se encuentran ahora en plena transformación digital y están en proceso de entender al consumidor y sus necesidades. Es el momento de crear marcas relevantes en los medios que los usuarios prefieren. Igual que en el pasado la emisora WWJ de Estados Unidos fue la primera radio mundial en transmitir radialmente el 20 de agosto de 1920 y recibe a día de hoy el nombre de “America’s Pioneer Broadcasting Station”. O como los relojes Bulova, que serán recordados por protagonizar el primer anuncio televisivo de la historia, emitido el 1 de julio de 1941. En el presente las empresas que sepan digitalizarse pueden llegar a tener una ventaja competitiva muy grande y posicionarse como líderes.

Por último, ante la internacionalización digital de la marca se debe dejar el miedo de lado y apostar por crear mensajes nativos digitales. Esto representa una gran oportunidad de crecimiento y podemos utilizar el aprendizaje conseguido en nuestro país para transferirlo a otros mercados. Así, la penetración será más rápida. Sin olvidar la importancia de que cada contenido tiene que ser adaptado a un mercado, una cultura, un perfil de consumidor.

Participantes

Estrategias de branding y marketing digital: La importancia de generar una comunidad fiel



Antonio Bauzá
Deputy Marketing Director EMEA de **BARCELÓ HOTEL GROUP**.



Xavier García
Director Comercial División Productos de Consumo de **GRUPO MIQUEL Y COSTAS**.



Mark Palacio
Digital Marketing Manager de las **BODEGAS FAMILIA TORRES**.



Jaime Teulón
Global Customer, Planning and Americas Marketing Director en **GRUPO VANTGUARD**.



David Barceló
Online Manager de **BORGES BRANDED FOODS**.



Alicia Giráldez
Jefe Departamento de **ICEX España Exportación e Inversiones** en Catalunya.



Lluís Torra
Presidente del **CLUB MARKETING BARCELONA** y socio de **AGENCIA COMMO**.



Óscar Iniesta
Socio de **LLORENTE & CUENCA** y director general de **ARENALIA**.



Raimon Casals
Global Head of Media & Digital de **GB FOODS (GALLINA BLANCA)**.



Gabriele Palma
Director de Marketing de **SEAT ESPAÑA**.



Nora Werer
Brand Manager de Smoking, **GRUPO MIQUEL Y COSTAS**.



Alba Porta
Digital Business Manager de **SIMON**.

Moderador



David Tomás Jodar
Director general y cofundador de **CYBERCLICK** y Coordinador del Master in Digital Marketing. Profesor en **ICEMD -Instituto de la Economía Digital de ESIC-**.

1

Estrategias de branding y marketing digital: La importancia de generar una comunidad fiel

Uno de los retos de las grandes empresas en el mundo digitalizado y globalizado es la generación de una imagen de marca en cada uno de sus mercados en un entorno muy competitivo. Además, junto a los competidores, las empresas han de tener en cuenta el papel de otros jugadores que se han convertido en determinantes en el panorama digital: el dominante Google, las redes sociales, los consumidores como generadores de opiniones y contenidos, y los prescriptores.

“Lo digital no es el futuro; es el presente.”

David Barceló (Borges Branded Foods)

La estrategia de marketing de la mayor parte de las empresas aún centra su inversión en canales no digitales, aunque el consumo de medios es cada vez más *online* y el *branding*, más digital. La falta de herramientas para medir el retorno de la inversión lastra el cambio de orientación.

Identificar las mejores estrategias que se pueden aplicar para generar notoriedad de marca a través de medios *online* implica abandonar el paradigma mental actual por el que se rigen las empresas e intentar adaptarse a los cambios que se están sucediendo con tanta rapidez y que están construyendo un futuro muy distinto al actual. Adaptarse a la forma de trabajar, a la dinámica, y a la velocidad del siglo XXI es una necesidad para minimizar los riesgos de ataques por parte de *new players* en cada sector.

1 Estrategias de branding y marketing digital: La importancia de generar una comunidad fiel

El desafío de las organizaciones es comenzar a entender el marketing en su globalidad sin diferenciar entre canales digitales o no, asegura Lluís Torra, presidente del Club Marketing Barcelona. Óscar Iniesta, socio de la consultora de comunicación Llorente & Cuenca, coincide con la necesidad de no diferenciar entre *online* y *offline*. “Cuando diseñamos estrategias de comunicación de organizaciones, cualquier herramienta es útil. Hay que segmentar y golpear con la técnica debida”.

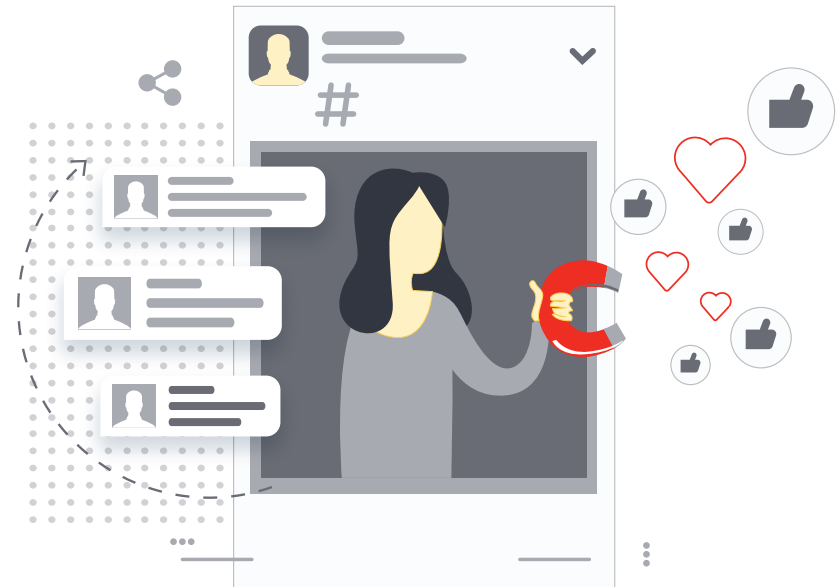
La base de las estrategias de marketing ha de ser, según Mark Palacio, Digital Marketing Manager de Familia Torres, identificar dónde está la audiencia de cada marca, cómo se comporta y cómo llegar a ella. “Lo principal es conocer al consumidor”, añade. Utilizar los medios digitales ofrece unas posibilidades inacabables para acceder al target de cada empresa, sobre todo a los públicos más jóvenes, un aspecto esencial para garantizar futuros consumidores.

También cumple el objetivo del marketing *one to one*: proporcionar un mensaje personalizado para cada cliente o consumidor. Esta hipersegmentación es la verdadera diferenciación que ofrece la dimensión digital del marketing, al aumentar la calidad de los impactos frente a los generados en medios tradicionales.

“El branding es cada vez más digital.”

David Tomás Jodar (Cyberclick)

Las redes sociales han facilitado a las empresas poder llegar a más gente con menos presupuesto. El inconveniente de aprovecharse de la segmentación que ofrecen canales como Facebook es que los fans y *followers* de una marca no son de su propiedad, sino de Facebook. No obstante, existen fórmulas para poder interactuar con ellos de una manera más extensa, por ejemplo, mediante campañas de *email* marketing. Facebook permite extraer datos del usuario, con su consentimiento, útiles para segmentar el público e identificar el perfil más proclive a comprar *online* o a los embajadores de las marcas, con el fin de realizar acciones tácticas dirigidas al lanzamiento de un nuevo producto.



La inversión en marketing digital, no obstante, sigue generando dudas dentro de las empresas, que se refleja en los presupuestos, debido a la dificultad de medir el retorno cuando este no se traduce en ventas directas (como el caso de los *E-commerce*), sino que se limitan al ámbito del *branding* o la vinculación emocional con la marca. La medición del *reach* y el *engagement* de las publicaciones en redes sociales están cobrando cada vez más importancia frente a otros sistemas de medición como el tráfico web o la conversión en *leads*.

“Ninguna métrica es buena. Son un referente, no el resultado a una pregunta”, explica Óscar Iniesta. Según su experiencia, si se realiza una analítica comparada de la evolución de los impactos en función de las acciones a lo largo del tiempo, sí se puede extraer una idea de si la estrategia seguida es productiva o no. “Pero es obvio que las métricas, hoy en día, ni digitales ni audímetros, son herramientas exactas”.

El consultor de Llorente & Cuenca aboga por la instauración de sistemas propios, como el que está experimentando SEAT España en sus concesionarios para medir el tráfico en los puntos de venta. “Todo el mundo espera que pongas un anuncio en TV y al día siguiente tengas una cola en los concesionarios”, reconoce Gabriele Palma, director de Marketing de la marca automovilística. “Y esto puede pasar de verdad, pero cada vez es diferente; por eso lo medimos con herramientas digitales fiables”.

En la medida en que la experiencia digital crezca, el seguimiento o la capacidad de obtener lecturas del consumidor, el índice de correlación entre una campaña y el retorno van a mejorar. “Preveo que en el futuro cercano sí tengamos índices de valoración más altos y lecturas más significativas”, pronostica Jaime Teulón, director de Planificación de Marketing y Customer Marketing de Grupo Vantguard.

Tener en cuenta al cliente

Para David Barceló, Digital Manager de Borges, es esencial recordar que el canal digital es bidireccional. “Nuestra comunicación social no sirve solo para comunicar, también para escuchar”. Esta escucha de los consumidores permite redireccionar campañas *offline*, obtener *feedback* sobre los productos y sobre la marca en general. La escucha activa de las redes sociales ayuda a detectar lo que los usuarios están diciendo de la marca, incluso sin estar presente en la conversación. Las empresas pueden utilizar esta información en su beneficio y en el de los consumidores, al tomar decisiones de negocio basadas en sus opiniones.

“El mundo digital ha introducido una inmediatez tanto a la hora de comunicar como de percibir y reaccionar. Hace que tengas que estar atento no solo a cómo se valora tu producto, sino a múltiples factores externos. Tienes que tener una capacidad de escucha y reacción potente”, resume el representante de Borges.

El poder que ha adquirido el consumidor con sus opiniones ha hecho que las marcas estén obligadas a ser más transparentes y honestas que nunca. “Ya no eres lo que tú digas que eres, sino lo que los consumidores están diciendo de ti”, explica Antonio Bauzá, Deputy Marketing Director EMEA de Barceló Hotel Group. “Si hay un sector que ha tenido que adaptarse a esta nueva realidad es el hotelero. Si eres honesto con tu propuesta de valor, surgen defensores espontáneos de tu marca que están deseando compartir su experiencia con el resto del mundo”. Coincide Mark Palacio: “Esta nueva economía del siglo XXI nos obliga a las marcas a ser cada vez más transparentes y honestas”.

Los problemas de reputación *online* pueden ser generados también no por un producto o el comportamiento de una empresa, sino debido a una circunstancia externa ajena a la voluntad de la marca, como la apropiación de la imagen corporativa con fines ideológicos. Para que afecte al negocio lo menos posible, es esencial tanto la honestidad como haber generado una comunidad.

“Lo mejor de las redes sociales es que puedes crear una comunidad que ama tu marca y es ella la que acalla a los *haters*. El reto es crear una comunidad fiel”, afirma Nora Werer, Brand Manager de la marca Smoking. “Alguien que valora tu producto no se deja influenciar por temas externos al producto”, coincide David Barceló.

Los *influencers*, embajadores de marca o prescriptores cobran cada vez más importancia como resortes que aglutinan esas comunidades y generadores de información fiable, creíble y solvente en la que otros confían. Sus mecanismos de difusión de contenidos y motivaciones son diferentes a los de los periodistas o bloggers, pero hay que tratarlos igual de bien, recomienda Mark Palacio.

“Ya no eres lo que tú digas que eres, sino lo que los otros están diciendo de ti.”

Antonio Bauzá (Barceló Hotel Group)

La selección de la persona adecuada para cada marca y target es el elemento más importante, más que su número de seguidores, según Oscar Iniesta. Los *youtubers* especializados en videojuegos disfrutan de una gran credibilidad entre sus seguidores, al igual que las madres blogueras o los especialistas en tecnología o finanzas. En cambio, utilizar a personas muy famosas puede ser contraproducente y las *instagrammers* del segmento *lifestyle* pueden ser efectivas para vender una camiseta, pero no tanto para una inversión mayor. “Si ese proceso de selec-

ción y guiado se hace bien, tu capacidad de crecimiento es exponencial. En todas las campañas necesitamos prescriptores o líderes que aglutinen a la comunidad”.

“Aunque parezca una paradoja, los influencers son una gran realidad y una gran burbuja a partes iguales”, sentencia Raimon Casals, Global Head of Media & Digital de GB Foods.

Generar contenidos más humanos y locales

El foco de la comunicación ha pasado, por tanto, de las empresas a los consumidores. El *user generated content* es cada vez más importante para algunas marcas y sectores. “Los propios usuarios son los que generan contenido sobre nosotros. Además, están deseando que les pidamos permiso para utilizarlo con fines promocionales porque así ratificamos ante los demás su calidad. Aprovechar este contenido nos permite reducir nuestra inversión en contenido audiovisual”, reconoce el directivo de Barceló Hotel Group.

“También es verdad que la gente está deseando que la escuches”, añade Antonio Bauzá. “Desde el momento en que permites que la gente opine libremente sobre cuál ha sido su experiencia y qué le gustaría mejorar, hemos visto que personas no motivadas por un incentivo económico están deseando compartir su experiencia”, añade. Y estas opiniones, al contrario que en otras plataformas orientadas más a crítica, suelen ser buenas cuando se comparten en redes sociales.

Para el directivo de Barceló, esta información ha sido clave para ir derivando la compañía de *product centric* a *guest centric*. “El *insight* que nos está dando el cliente ahora mismo está haciendo que muchas de las tendencias que está llevando a cabo la compañía vengan definidas por los propios clientes, incluso de definición de producto. En muchas ocasiones nos ha llevado a cambiar paradigmas al darnos cuenta de que no conocíamos al cliente tanto como creíamos”.

La integración dentro de las estrategias de comunicación y marketing del contenido generado por las marcas y el compartido por el consumidor, que es percibido como más veraz, es uno de los retos a los que se enfrentan las marcas.

“Nos hemos obsesionado por los medios de difusión y no tanto por el contenido”, admite Mark Palacio, Digital Marketing Manager de Familia Torres. “Es muy importante enfocarnos en el contenido, trabajarlo bien, que refleje lo que es la marca y a la vez genere simpatía en la audiencia que estamos buscando para cada campaña, y después adaptarlo a los medios”, explica.

“Los contenidos serán cada vez más importantes dentro de la estrategia. Eres lo que comunicas como marca. Si a día de hoy no tienes equipo audiovisual y de redacción, vas tarde como marca”, asegura David Tomás Jodar, director general de Cyberclick. La creación de contenido de calidad susceptible de ser compartido en redes sociales ha permitido a la empresa Simon llegar a una audiencia impensable hasta ahora, reconoce su Digital Business Manager, Alba Porta. “Desafortunadamente, el contenido no viaja bien”.



La creación de contenidos personalizados para cada mercado o país es un aspecto esencial en el que coinciden las empresas. Cada vez más, se opta por combinar la generación de contenidos universalizables con los propios de cada mercado en los que la marca está presente.

“*Cuando diseñamos estrategias de comunicación de organizaciones, cualquier herramienta es útil.*”

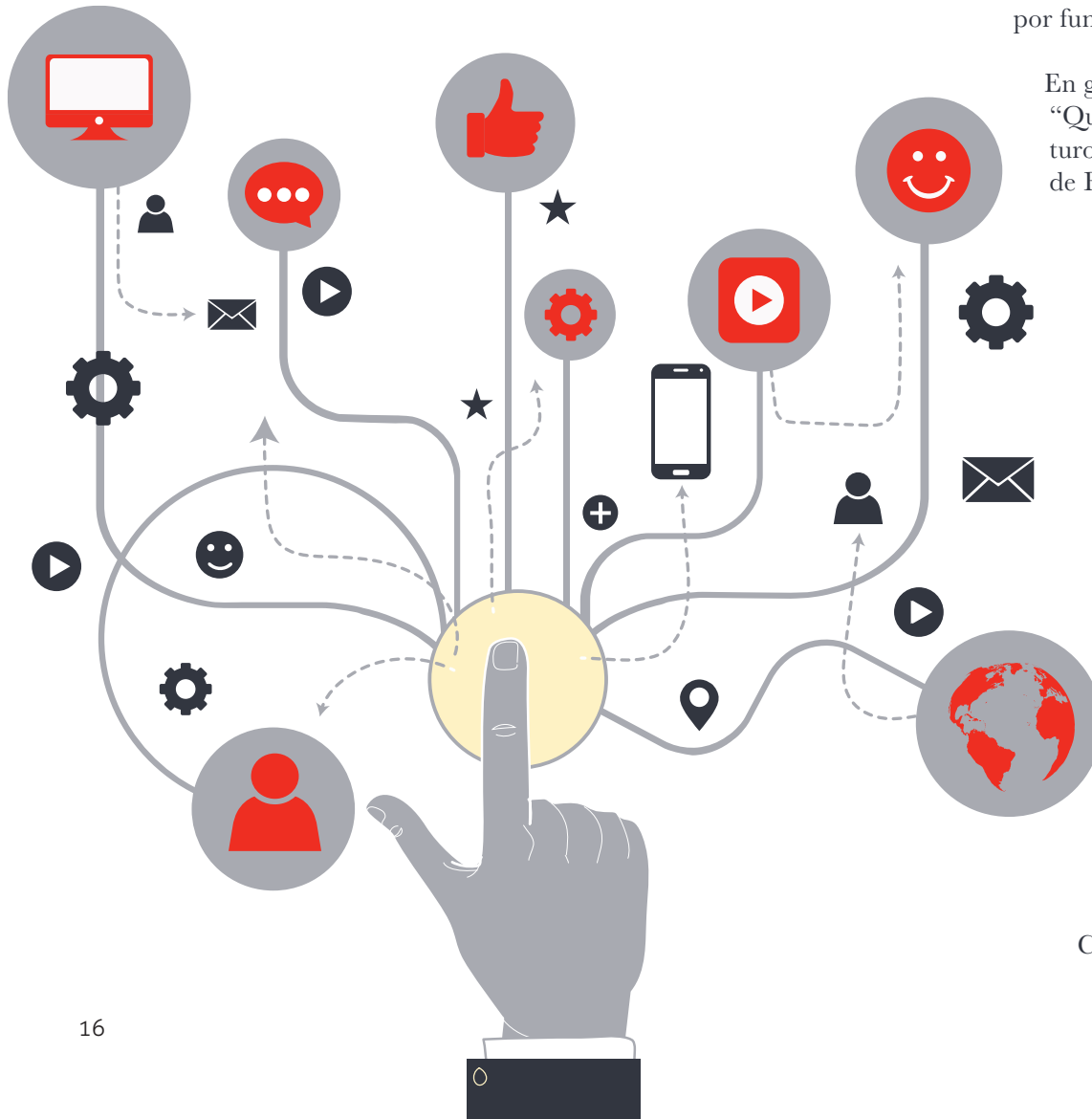
Óscar Iniesta (Llorente & Cuenca)

En opinión de David Barceló: “Hay que buscar un equilibrio entre ese contenido, que es la argamasa de la marca y que te permite comunicar con esa transversalidad, y el hecho de que la marca está presente en todos los países. Y luego ser consciente de las particularidades de cada mercado a nivel de producto porque no vendes lo mismo e incluso el mismo producto puede evolucionar de forma distinta”. “El reto es ser global pero a la vez local”, resume Lluís Torra.

También para Raimon Casals la visión global local es la que tiene más sentido. Pero añade que es necesario que se compartan las experiencias de los equipos digitales de todos los países para retroalimentar la estrategia y disminuir la curva de aprendizaje por país. “Aunque es bueno que los contenidos sean locales, no aprender de las acciones de otros países es una pérdida de oportunidades y una repetición de errores”.

Cómo la transformación digital modificará el futuro de las empresas

Se ha especulado con que el gran reto de las marcas será posicionarse en la mente del consumidor cuando la IoT o la inteligencia artificial estén presentes en muchos aspectos prácticos de la vida del consumidor.



Ya muchas están viviendo el cambio de modelo de negocio, desde un producto concreto a ofrecer servicios globales dentro de su sector de *expertise*. “Algunas empresas incluso se encontrarán en la necesidad de ser más radicales, de moverse fuera de su zona de confort y aplicar su *know-how* a otro sector distinto cambiando radicalmente el producto o servicio”, vaticina Lluís Torra.

Dentro de la organización, la tendencia es sustituir la estructura vertical por funciones por una organización transversal por proyectos.

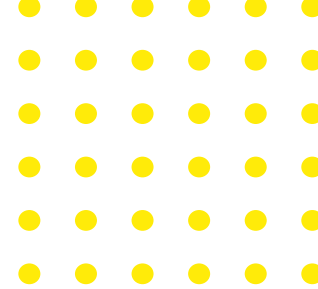
En general, para todas es urgente crear una cultura digital interna. “Que toda la organización sea consciente de que lo digital no es el futuro, es el presente”, en palabras de David Barceló, *Online Manager* de Borges Branded Foods.

“El reto es empezar a entender el marketing en su globalidad.”

Lluís Torra (Club Marketing Barcelona)

El camino seguido por algunas compañías para implementar internamente una cultura digital ha sido incorporar al Consejo de Administración una persona con visión estratégica y transversal de negocio que entienda el camino de la digitalización, no solo a nivel de marketing, sino de gestión de la empresa. “La cuestión no es cómo me adapto al mundo digital, sino cómo el mundo digital puede servir a mis objetivos generales como empresa”, resume Jaime Teulón, director de Planificación de Marketing y Customer Marketing de Grupo Vanguard. ■

1 Estrategias de branding y marketing digital: La importancia de generar una comunidad fiel

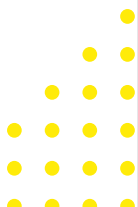


Estrategias de branding y marketing digital

Reto:

Instaurar la cultura digital en el ADN de la empresa, dejando de diferenciar online y offline.

Método:



Capítulo

2

Experiencia de marca:

Un 'customer journey' emocional y personalizado.



Contexto

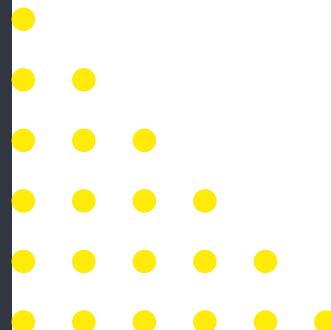
Cuando nos proponemos analizar el impacto que nuestra compañía tiene en el cliente y, por tanto, analizar los posibles comportamientos y mejorar la experiencia de cliente dentro de entornos digitales internacionales, nos encontramos con varias dificultades.

La primera, analizar si somos capaces de transmitir propuestas de valor, valores de marca, ofertas o posicionamiento en mercados diferentes, con diferentes sensibilidades, culturas y costumbres. Y hacerlo con éxito y de manera sostenible.

La segunda, que la digitalización ha de jugar un papel muy importante en ese objetivo de transmisión de nuestra “información vital” en mercados internacionales, buscando quirúrgicamente a nuestro público objetivo y estableciendo una conversación con él.

Por último, que tanto la complejidad de la multiculturalidad, como la de la localización, requieren un nivel de personalización de mensajes que no solo tiene que alcanzar a nuestro target, sino iniciar una conversación, satisfacer de forma excelente sus necesidades, movilizarle para nuestra causa y, si tenemos éxito, convertirle en nuestro embajador. En otras palabras, hacer que tenga una excelente experiencia de marca con independencia de sus criterios culturales o geográficos.

Por todo ello, juega un papel muy importante entender y trazar un *journey* de cliente que nos permita entender cómo y cuándo va a tener relación con nuestra marca, qué es lo que espera de nosotros y cómo interactuar personalmente con él, de manera cercana, personal y satisfactoria. A continuación, es imprescindible modificar y adaptar ese *journey* a cada uno de los mercados para garantizar que las diferencias culturales no suponen un obstáculo en nuestro objetivo. **Pensar en global y actuar en local.**



Participantes

Experiencia de marca: Un 'customer journey' emocional y personalizado



Monique Jansen
Socia de **BULJAN & PARTNERS**.



Jürgen Wölflik
Director de Digital Business & E-commerce de **LLADRÓ**.



José Miguel Navarro
Vicepresidente de **GIOSEPPO**.



Cristina Martín
Responsable de Área Customer Experience Management de **MINSAIT An Indra Company**.



Juan Antonio Pardo
Marketing Intelligence & Research Manager de **GRUPO COSENTINO**.



Marianne Bebic
B2B Brand Marketing Strategy Director de **NH HOTEL GROUP**.

Moderador



David Henche
Profesor en **ICEMD -Instituto de la Economía Digital de ESIC-**.

2 **Experiencia de marca: Un 'customer journey' emocional y personalizado**

La experiencia de usuario es el Santo Grial de las empresas que buscan fidelizar a sus clientes y hacer que se conviertan en embajadores de marca.

La dificultad estriba en que el control de esta experiencia y de la imagen de marca no depende completamente de las empresas. Las compañías que deseen cumplir las expectativas de sus clientes deben fijarse no solo en la competencia, sino en el resto de agentes que han cambiado el ecosistema y fijado referencias para el usuario en servicio, producto o atención al cliente.

Cuando una empresa decide internacionalizarse, cobran importancia en la experiencia de cliente la adaptación de la estrategia global a los valores culturales locales, y mantener la coherencia en todos los mercados y canales para lograr un *engagement* emocional.

El resto es diferenciarse de la competencia y conquistar al consumidor a través de la emoción y que esta los guíe hasta el momento de la compra. ¿Pero cómo se crean experiencias, se vinculan sensaciones o emociones a una marca en entornos culturalmente diferentes al propio y unos de otros? Los mensajes que lance sobre sí misma, independientemente del canal, y el diseño del *customer journey* de cada usuario son elementos clave.

“*Las tiendas físicas se tienen que reconvertir en showrooms donde se generen las experiencias, con la compra online integrada.*”

José Miguel Navarro (Gioseppo)

Debate 2 Experiencia de marca: Un 'customer journey' emocional y personalizado

“La experiencia de cliente o de marca es lo que el cliente tiene en la cabeza cuando piensa en una marca, la acumulación de las distintas interacciones asociadas a todo lo que le pasa a una marca en cualquier canal y circunstancia”, define Cristina Martín, especialista en la gestión de la experiencia de cliente de Minsait An Indra Company. La experiencia depende tanto del mensaje y los valores que transmite la empresa como de los hechos. “El cliente te va a medir por los hechos”, añade.

Por lo tanto, son los usuarios los que determinan y controlan la experiencia de marca más que la empresa y que esta piense, no en ellos, sino como ellos, determinará su éxito en que los valores y mensajes que quieren transmitir se identifiquen con la imagen que tienen los usuarios de las marcas. “Puede ser el factor que haga que una empresa tenga éxito o problemas en un momento tan crucial para el sector de la moda como este”, asegura el vicepresidente de Gioseppo, José Miguel Navarro.

En este ámbito, las empresas pueden enfrentarse a desafíos como crear una nueva experiencia de usuario para nuevos productos o servicios muy diferentes a la percepción de su marca que ya tienen los consumidores, o dar a conocer la marca en otros países, ante diferentes tipos de consumidores.

La experiencia de marca, según Marianne Bebic, de NH Hotel Group, nace internamente, entre los empleados. “Si internamente nadie cree en los valores que estás promoviendo, difícilmente podrás transmitirlos a tus clientes. Los empleados son los primeros embajadores de tu marca”.

Una vez que toda la organización ha interiorizado los valores de marca, el siguiente paso de la estrategia de creación de experiencia de usuario consiste en aprender el comportamiento y los motivos de compra de los posibles clientes de cada país, identificando los diferentes *consumer persona*, y creando para cada uno un *customer journey* que se adapte a sus preferencias en cada momento de contacto, especialmente en los más decisivos.

“La marca no habla sola. Se habla de ella.”

Marianne Bebic (NH Hotel Group)

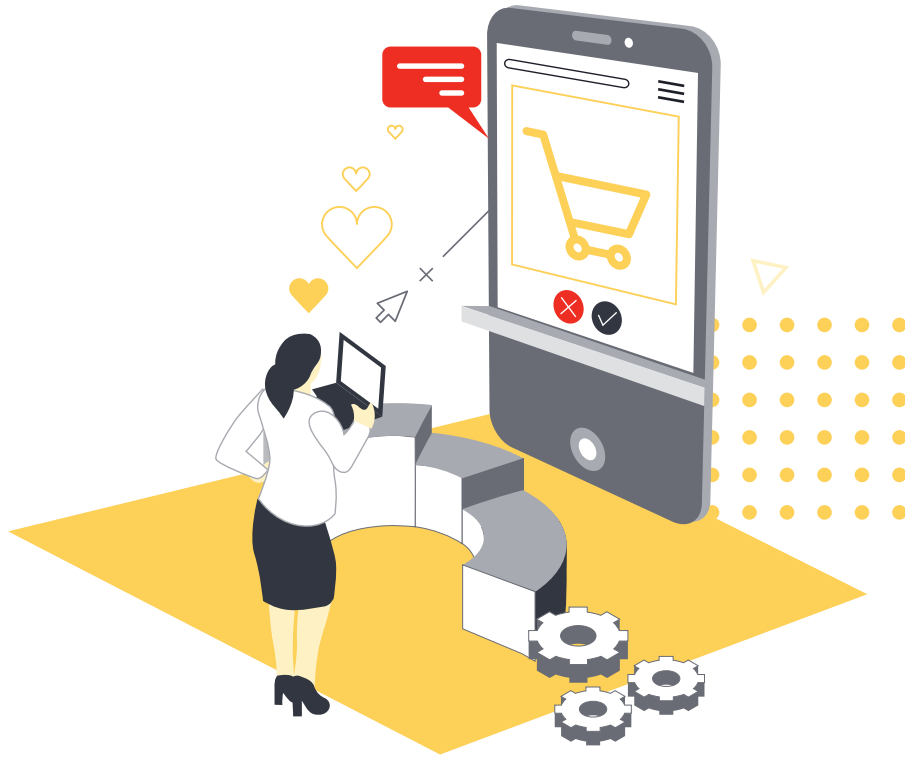
Cómo mantener la coherencia en los mensajes

“Simplifica: crea un mensaje claro y diferenciado para tu producto o servicio, y comunícalo en todas partes”, aconseja Juan Antonio Pardo, Research Manager de Cosentino. Las principales características que deben reunir los mensajes son emociones positivas y consistencia o coherencia.

Esta consistencia ha de ser doble. Por una parte, entre lo que se promociona o promete y lo que se ofrece realmente, y también desde el momento en que el usuario descubre la marca hasta el momento en que la experimenta.

¿Cómo se consigue gestionar de forma consistente la experiencia de marca si en la cadena de valor participan otros *partners*, sean proveedores o socios? La identificación de los momentos de la verdad dentro del *customer journey* y la medición del mensaje que el usuario está recibiendo en ellos permiten a la empresa comprobar, o corregir, si los mensajes están alineados en toda la cadena hasta el último eslabón. Confiar en un prestatario de servicio o en otro en el tan importante momento de la recepción del producto puede destruir la imagen de marca que tanto cuesta construir a lo largo de todo el proceso.

En este proceso de colaboración con proveedores, que a su vez pueden tener externalizados algunos servicios, Monique Jansen, socia de la consultora Buljan & Partners, aconseja incluirlos en todas las comunicaciones a los empleados de la empresa. “Puedes lanzar píldoras digitales sobre el mensaje que quieres que llegue al consumidor, pero lo más efectivo es invertir en formación presencial, *mentoring* y *coaching*”.



Adaptación local de la estrategia de marca

Si la experiencia de cliente tiene que ser coherente a través de cualquier canal, de empleados y proveedores, la esencia y los valores de marca han de transmitirse intactos a todos los países en los que la empresa esté presente. Pero adaptándose a cada país.

“Hay que generar confianza y emoción, pero también jugar entre lo global y lo local”. Según explica la B2B Brand Marketing Strategy Director de NH Hotel Group, “la estrategia global con ejecución local depende del tipo de producto o servicio. Hay veces en las que la adaptación a nivel de producto no va a ser necesaria, pero sí es fundamental tener una base de valor sólida en todos los países, porque si la experiencia con la marca en otro país es pésima, has perdido también al cliente en su país de origen”.

“Si tu mercado es mundial, tienes que hacer propuestas de valor que tengan interés para las diferentes zonas geográficas del mundo”, afirma Jürgen Wölflik, director de Digital Business & E-commerce de Lladró. “Un enfoque multicultural facilita la difusión del mensaje de marca en varios países, pero el mismo ha de ser global”, añade Juan Antonio Pardo.

Hay costumbres culturales o religiosas que hay que respetar para no poner en riesgo la reputación de la marca, pero también usos o un nivel de servicio que el propio mercado de ese país ha acostumbrado al cliente, así como tener en cuenta las diferentes nacionalidades dentro de un país, los flujos migratorios y las influencias de otros países.

Caso práctico:

■ Una empresa multinacional de automoción decidió crear una marca específica para vender a particulares coches de segunda mano procedentes de sus clientes. La marca se implantó en varios países decidiendo que la experiencia de cliente fuera la misma en todos los clientes. En España, uno de los países más avanzados en el canal digital para la marca, con un 22% de compras online de sus coches, cayeron las ventas porque el modelo que se aplicaba en otros países, que se basaba en la obligación de ver el coche físicamente en la tienda, en España no funcionaba ya que el consumidor español prefería la inmediatez y rapidez del canal puramente online porque confiaba más en la marca o en el proceso que el consumidor de otros países.

La conclusión de la marca fue que “cuando obligas a la gente a desconfiar de algo en lo que confían, su percepción cambia rápidamente. Intentar imponer un *customer journey* no local basado en una estrategia global puede perjudicar a lo local”, explica su director de Marketing y Comunicación en España.

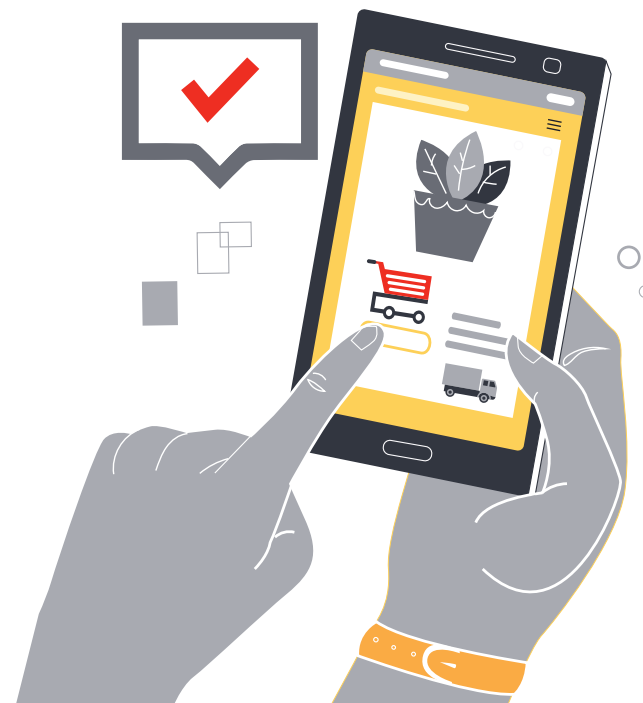
“Si quieres ser una marca global, debes incluir diversidad o multiculturalidad en tus propuestas.”

José Miguel Navarro (Gioseppo)

Digitalización

Lo digital impregna completamente la experiencia de compra, de uso, de cliente o de marca, aunque no hay que diferenciar entre cliente digital y cliente *offline*. Todos somos omnicanales en la relación con las marcas, aunque es muy diferente cómo las personas utilizan los medios digitales en distintos países. Los países asiáticos son los más avanzados actualmente, con plataformas que añaden chats, *marketplaces* y foros.

“Lo digital permite actualizar rápidamente, personalizar por cada país, hacer un lanzamiento en segundos y reducir los costes”, admite el director de Digital Business & E-commerce de Lladró. Pero utilizar los medios digitales para difundir la marca ha añadido complejidad a la experiencia de usuario y su internacionalización, porque la empresa ha dejado de controlar los mensajes y la percepción del consumidor. La página web nunca puede ser la misma en cada país, recomienda Jürgen Wölflik, porque el contenido y el lenguaje han de ser diferentes.



El ecosistema digital también cuenta con la ventaja de que se puede escuchar mejor al mercado, porque el consumidor está ahora comentando de forma libre y masiva en todos los canales sociales. “Antes de montar tu estrategia y estar presente en un canal o mercado, ya puedes obtener todos los *insights* que necesitas sobre lo que piensan de ti y de la competencia, de productos existentes y futuros, y de la burbuja digital del ecosistema donde te posicionas. La ventaja del digital es que hemos ganado mucha rapidez al momento de hacer estudios de mercado y obtener *insights*”, resume Marianne Bebic.

El concepto de la confianza de la marca en la experiencia de cliente cobra una gran importancia en el canal digital, por encima de la garantía de la devolución o la rapidez de la entrega. La confianza del cliente es el motivo de que elija comprar un producto o reservar un servicio en la página web oficial de la empresa, aunque otra ofrezca un mayor descuento.

Según Cristina Martín, de Minsait An Indra Company, “la tecnología no deja de ser un facilitador que sirve tanto para la experiencia de cliente, como para los procesos internos. Existen plataformas de todo tipo; decide qué objetivo persigues y seguro que hay una solución tecnológica que te lo da”.

Otro reto para la empresa es elegir a los proveedores de tecnología, a la plataforma digital que necesita. Además de herramientas muy completas y consolidadas en el mercado, cada vez más *startups* están desarrollando herramientas sencillas y visuales que permiten gestionar la multicanalidad integrando distribuidores y consumidores y sus contenidos específicos para cada target.

“Hay que dar el poder a las personas, no a las máquinas.”

Monique Jansen (Buljan & Partners)

Reinvención de las tiendas físicas

“La omnicanalidad está cada vez más presente en el *customer journey* de cliente”, cree Juan Antonio Pardo, de Grupo Cosentino. La transversalidad de la experiencia de cliente, independientemente del canal, va a ser cada vez más importante, con una preferencia del digital por comodidad y de los *catch points* físicos, permanentes o *pop up*, por la experiencia.

“La tendencia es el *customer journey* extendido”, explica Cristina Martín. No solo hay que interactuar con el cliente como marca o producto. Además, hay que ofrecerle una serie de servicios que no forman parte del *core* de negocio, pero que aportan una experiencia global. Pueden ser recomendaciones relacionadas con el contexto de uso del producto o contenidos que aportan valor, que consigan crear un vínculo emocional.

Las plataformas digitales permiten generar fácilmente servicios añadidos para conectar con la comunidad y crear un ecosistema alrededor de la marca que genere *engagement*, pero también los puntos físicos se han reinventado como herramientas de marca, más que de venta. “El concepto tienda tradicional ha muerto. Se tienen que reconvertir en *showrooms* donde generes experiencias, y la compra será *online*. Se tendrán menos tiendas, de localización muy estudiada, con mucho movimiento de *pop ups*”, resume el vicepresidente de Gioseppo. “En un futuro muy próximo, tendremos grandes almacenes logísticos, espacios y/o tiendas físicas basados en crear experiencias de cliente diferenciadas e integradas digitalmente, y un gran ecosistema digital que nos dará contenidos, servicios de asesoramiento personal y sugerencias de utilización de producto”, añade Juan Antonio Pardo.

Algunas empresas ya están implantando iniciativas de integración del canal multimarca o de los distribuidores en el modelo digital, como la opción de comprar *online* en la tienda si el consumidor no encuentra el producto o la talla que busca. Otra opción es que una tienda multimarca de su localidad envíe al domicilio del cliente el producto que ha comprado *online*, con un ahorro de costes de transporte y tiempo.

La gran revolución digital será conseguir generar una experiencia reveladora que se asocie a la marca y que dirija al consumidor al canal de compra que prefiera.

El futuro de la experiencia digital

Los procesos de atención al cliente y de venta con voz automatizada son de momento muy complejos y exigen tiempo y múltiples usos para que la tecnología de asistencia de voz se perfeccione en todos los idiomas, pero es muy factible que las marcas desarrollen e implanten soluciones de este tipo. Se prevé que el sector que mejor los acoja sea el mayor de 55 años, que además se convertirá en la población de mayor poder adquisitivo a partir de 2025.

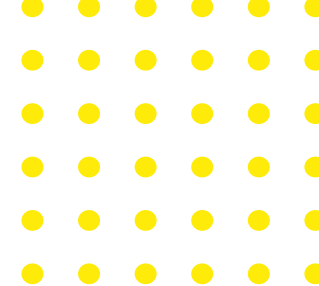
“Para que la experiencia de cliente sea satisfactoria en el campo digital y funcionen las interacciones con asistentes de voz, *bots*, etc. es necesario un mayor desarrollo a nivel de Big Data y *Machine Learning*; e incluso estamos viviendo la irrupción de la inteligencia artificial”, resume Juan Antonio Pardo, Marketing Intelligence & Research Manager de Cosentino.

“Una empresa customer centric es la que piensa como el cliente, no en el cliente.”

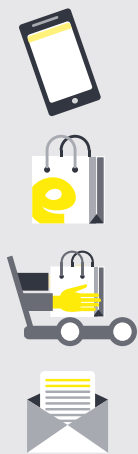
Juan Antonio Pardo (Cosentino)

La customización será otra de las claves de futuro del entorno digital. Algunas plataformas ya nos sugieren productos que nos pueden gustar o incluso nos los envían directamente y solo los pagamos si nos los quedamos. Pero la mejor web de venta *online* será la que reparta automáticamente nuestro presupuesto entre los productos habituales con un algoritmo y acierte nuestros gustos.

Con la interconexión de los electrodomésticos en el hogar que permite Internet de las Cosas, el nivel de automatización de los procesos cambiará la experiencia de compra. El usuario perderá poder de decisión e intimidad a cambio de la comodidad de olvidarse de estas tareas rutinarias. ■



Claves de la experiencia de marca



Mensajes coherentes adaptados a cada canal

a todos los stakeholders: clientes, proveedores, empleados, etc.

Adaptación local de la estrategia global

manteniendo los valores de marca.



Análisis previo de las necesidades de cada usuario

para planificar todas las fases del *customer journey* de contacto de la marca con el consumidor en cada país.

Reinvención de los puntos de contacto físicos y digitalización

como partes integradas de la experiencia de marca.





Capítulo

3

Employer branding:

Atraer y fidelizar talento internacional
a través de herramientas digitales.

Contexto

Las marcas siempre nos han acompañado. Resultaría imposible pensar en un entorno en el cual no estuviéramos condicionados por las mismas, no solo a nivel de consumo, sino también a nivel personal.

Hasta hace unos años, el principal motor de decisión de las personas al incorporarse a una compañía o definir su carrera laboral era la marca comercial a la que representarían. En gran medida, por el esfuerzo que demostraban en entender las necesidades de sus consumidores y su capacidad para adaptarse a las mismas.

Sin embargo, poco se solía conocer acerca de las compañías a las que pertenecían estas marcas.

Esta situación se habría prolongado en el tiempo de no ser porque surgió algo que lo cambió todo. La digitalización supuso el acceso libre e indiscriminado a la información y, por tanto, nos permitía conocer de primera mano a las compañías que se encontraban detrás de las marcas, incluso sin tener que trabajar en ellas. La manera en la que todo se relacionaba cambió drásticamente, todo había pasado a estar interconectado.

La información ha supuesto un cambio radical en la relación empresa-trabajador. Por primera vez en la historia, presenciamos un momento en el que no son las compañías, sino las personas, las que definen el modelo de atracción y fidelización de talento. Las compañías ya no deben seleccionar su talento, deben atraerlo, enamorallo y fidelizarlo para que sigan queriendo trabajar con ellos.

Es en este punto en el que las empresas han decidido incorporar la orientación hacia la experiencia de cliente, que siempre habían demostrado, al proceso de atracción de talento. Llevando a cabo una escucha activa real de las necesidades de los trabajadores actuales, pasados e incluso futuros de la misma. Poniendo a las personas en el centro, se supera la estaticidad que una marca comercial representaría, para crear una marca de talento.

La tecnología abre ante nosotros la posibilidad de transformar la información en comunicación y, en consecuencia, de conseguir que la atracción y desarrollo de talento avance para ser cada vez más humana.

La creación de una marca de talento, en cualquier caso, será solo el principio. Debemos esforzarnos para que sea una marca viva, dinámica, en continuo cambio y transformación en pos de una misión última: que nuestro talento quiera seguir creciendo con nosotros y que sea el más competitivo a nivel global.

Participantes

Employer branding: Atraer y fidelizar talento internacional a través de herramientas digitales



Carmen Berbegal
Área de Personas y RSC de **ACTIU BERBEGAL Y FORMAS SA.**



José Antonio Reig
Jefe Departamento de Programas de Formación de **ICEX España Exportación e Inversiones.**



Cristina Villanova
Corporate Managing Director de **CATENON GROUP.**



Irene Arensburg
Consultora Senior de Employer Branding de **PEOPLEMATTERS.**



María José Germán
Adjunta a la Dirección de People Strategy and Culture Team de **GMV.**



Ángel Aguilar Otero
Director Corporativo de RR.HH. de **UNIÓN DE CRÉDITOS INMOBILIARIOS (UCI).**



Federico de Vicente
Vicepresidente **Iberia & Francia** de **GYMPASS.**

Moderador



Francisco López González
Senior Manager Marketing, Digital & E-commerce de **MICHAEL PAGE** y Profesor en **ICEMD -Instituto de la Economía Digital de ESIC-**.

3

Employer branding: Atraer y fidelizar talento internacional a través de herramientas digitales

Las diferencias generacionales que existen actualmente dentro de las compañías protagonizan titulares en los medios de comunicación con frecuencia. Las plantillas de las empresas son cada vez más multiculturales. Las multinacionales copian las metodologías de trabajo de las *startups* en su afán por gestionar más eficientemente esta multiplicidad de personas.

¿Cuál es la situación del talento en este entorno? Las motivaciones de los trabajadores para trabajar en una empresa ya no se limitan a la remuneración económica. En ocasiones, los retos profesionales y la flexibilidad horaria pesan más a la hora de decidirse por una empresa. En sectores tecnológicos, donde los perfiles con formación científica son los más disputados debido a su escasez, es más necesario que nunca convertirse en una empresa atractiva para los trabajadores.

Una dificultad que se agudiza cuando las compañías necesitan trasladar o buscar talento para sus sedes en otros países.

“*Por primera vez van a convivir hasta cuatro generaciones en las empresas.*”

Irene Arensburg (PeopleMatters)

El *employer branding* estuvo orientado hacia la reputación de la marca empleadora durante los años de la reciente crisis económica. Este principio clave en la gestión de Recursos Humanos ha evolucionado hasta enfocarse en la atracción y la fidelización de los profesionales. Ante el reto de la búsqueda de talento, las claves se encuentran en la capacidad de crear un ecosistema digital que permita una mayor personalización y en saber hacerlo al ritmo de la internacionalización de la empresa y a las necesidades de talento que derivan de esta.

Debate **3** Employer branding: Atraer y fidelizar talento internacional a través de herramientas digitales

La evolución del mercado laboral está marcada por el invierno demográfico que vive la mayor parte de los países occidentales. El envejecimiento de la población debido a una baja tasa de natalidad y un incremento de la longevidad impacta en el mercado laboral. La edad media de la plantilla de las empresas se ha incrementado en términos generales. Por primera vez, van a convivir cuatro generaciones de empleados: *baby boomers* (nacidos entre 1949-1968), *X* (1969-1980), *Y* o *millennials* (1981-1993) y *centennials* o *Z* (1994-2010).

Cuesta encontrar el encaje entre las nuevas generaciones, que llegan con buena formación y muchas ideas, y las que llevan años ofreciendo una gran dedicación a la empresa, a la que les cuestan los cambios y temen una pérdida de poder o de puesto. Tampoco coinciden sus motivaciones. La creación de una cultura de trabajo de equipo frente al individual y de diálogo intergeneracional son parte de los retos de la gestión de los trabajadores dentro de la empresa.

El entorno educativo también incide en la situación actual del trabajo en España. Debido al contexto de transformación digital que vivimos, las empresas demandan sobre todo perfiles STEM, especialmente ingenieros. Con la progresiva implantación de la analítica de datos en las decisiones de negocio, se estima que los profesionales más solicitados sean científicos, matemáticos y tecnólogos. Incluso se busca que posean un valor añadido de creatividad e innovación, por lo que los perfiles STEAM (con A de arte), son el unicornio del mercado laboral.

Cuando la realidad es que las ciencias sociales siguen siendo las preferidas por los estudiantes universitarios y solo un 15% se forma en carreras de ingeniería y ciencias, la consecuencia es que vivimos una escasez del talento requerido para llevar a cabo esa transformación. ¿Cómo encuentran las empresas este talento?

“Hay que tratar al candidato como un cliente.”

Irene Arensburg (PeopleMatters)

Dificultad en encontrar y retener a los perfiles STEM

La búsqueda de talento digital se complica cuando, además de una formación científica o analítica, las empresas requieren que los profesionales posean un carácter abierto que les permita relacionarse bien con otros departamentos o empresas colaboradoras, o bien presenten una visión de negocio que ayude a la compañía a crecer. Esta complejidad ha obligado a las empresas a flexibilizarse.

Para solventar la alta demanda de estos perfiles, la empresa de tecnología GMV, que ofrece soluciones en sectores tan específicos como la aeronáutica espacial, creó un programa piloto mediante el cual decidió elegir para sus vacantes de programadores o analistas personas con una formación científica pero no especializada. Los criterios que valoró fueron competencias *soft* como el empuje, la curiosidad o las ganas de aprender. Los seleccionados recibieron formación en la tecnología que iban a utilizar y se incorporaron a la empresa mediante una beca. “Si no encontramos perfiles del nicho que necesitamos, creamos algo similar”, explica María José Germán, adjunta a la Dirección de People Strategy and Culture Team de la empresa. “Al principio la retención era alta porque no poseían la titulación, pero el resultado ha sido muy bueno”.



La compañía de financiación inmobiliaria UCI se enfrentó al problema de encontrar talento digital de forma similar, con el inconveniente añadido de la mala imagen del sector bancario, sobre todo entre profesionales con inquietudes sociales. Ante esta situación, comenzaron a apostar por desarrollar una imagen de marca empleadora que pusiera en valor las oportunidades que ofrece la compañía y poniendo el foco no en la formación y la trayectoria de los candidatos, sino en su actitud y capacidad de aprendizaje. Confiando en el *mentoring* de los profesionales veteranos hacia las nuevas incorporaciones y trabajando así en la colaboración entre generaciones y la mejora del clima de trabajo dentro de la empresa.

“En el momento en que comenzamos a poner el foco en lo que para nosotros era el lugar correcto, empezamos a tener éxito”, afirma Ángel Aguilar Otero, director corporativo de RR.HH. de UCI. “Cuando les dices que necesitamos que vengas a ayudarnos a transformar la compañía: el reto engancha”.

Cambios en los procesos de selección

La complejidad de la búsqueda de talento ha hecho virar el enfoque: ya no son las empresas las que eligen, son las elegidas, confirma Irene Arensburg, consultora de PeopleMatters. “Hay que cuidar a nuestros candidatos, centrarnos en los procesos de *onboarding* y primeras impresiones. Tratar al candidato como un cliente. Independiente de que pase el proceso o no, va a ser un embajador de tu marca comercial y de tu marca talento”.

El rediseño de los procesos de selección parece, por tanto, necesario. Incluso, la adopción de un modelo basado en ofrecer al candidato toda la información posible sobre la empresa y en la comunicación de las distintas fases de selección

y la valoración que ha recibido puede servir de aprendizaje al empleador sobre lo que los candidatos están requiriendo en estos momentos. En el caso de UCI, su premiado modelo le ha servido como potenciador de su imagen de marca al convertirse en una empresa recomendada incluso por los candidatos no seleccionados. Para diseñar este modelo, incorporaron al proceso casos de éxito obtenidos por su modelo de experiencia de cliente.

“Ahora mismo, o seduces y tu aportación de valor va más allá de ‘estas son las funciones, este es el proyecto y este es el dinero’, o lo tienes complicado”, adelanta el director corporativo de RR.HH. de UCI. “Cuando empiezas a hablarle del entorno, de la cultura, de los valores, de tu compromiso, de si eres un negocio responsable... captas más la atención. Eso sí, tiene que ser cierto o, cuando aterrice, dura dos días. Cuando eres capaz de transmitir esa cultura, el impacto es muy positivo”.

Los procesos de selección han de convertirse, por tanto, en experiencias de selección, que no terminan en el momento en que es contratado el candidato seleccionado. Continúan durante su incorporación a la empresa. Es necesario para ello formar a los equipos en la forma en que recibir a los nuevos empleados y medir el clima para controlar que recibe la ayuda y atención que necesita por parte de jefes y compañeros.

Cuando la velocidad de una compañía, sobre todo en el caso de *startups* o empresas que se expanden con rapidez, no permite diseñar un proceso de selección, existen alternativas para ganar la lucha de talento solo con dinero. La imagen de marca y el proyecto son tan importantes como el salario, sobre todo entre las nuevas generaciones que buscan trabajo. Entre los criterios más demandados se encuentran la flexibilidad horaria y el desarrollo profesional.

“Cada empresa ha de tener su propuesta de valor, encontrar lo que hace diferente. La clave es que sea real”, añade Irene Arensburg. Para definir esta propuesta, según la consultora de PeopleMatters, es necesario realizar benchmarking para descubrir qué es valorado fuera, pero también escuchar qué valoran las personas que trabajan en tu empresa.

En el caso de empresas ubicadas en poblaciones de pequeño o mediano tamaño, como el caso de Actiu Berbegal y Formas, empresa familiar situa-

da cerca de Alicante, la responsable del área de Personas y RSC, Carmen Berbegal, admite que los empleados buscan estabilidad. Por este motivo, les atraen con la promesa de desarrollo interno. “Vamos a invertir mucho en esa persona y queremos que se quede”.



Herramientas para atraer y fidelizar el talento

¿Están las empresas buscando el talento donde este se encuentra? José Antonio Reig, Jefe del Departamento de Programas de Formación de ICEX, expresa sus dudas sobre la eficiencia en la conexión de las empresas que necesitan perfiles de ingenieros con los estudiantes del MBA in International Management de ICEX España Exportación e Inversiones. Para ayudar a las empresas a encontrar el talento que buscan, han creado una red de exalumnos para dotar a los becarios de una herramienta de marca personal que potencie su perfil de trabajador con visión internacional.

Tanto la generación Y (*millennials*) como la generación Z están muy presentes en las redes sociales, según Irene Arensburg. La consultora de PeopleMatters recomienda a las empresas invertir en una marca talento, en *employer branding*, abriendo perfiles y portales de empleo propios con contenidos específicos y dirigidos al *target* de trabajador que la empresa busca.

Esta apuesta exige formar en competencias sociales no solo a los empleados, sino también a todos los trabajadores, que trabajan como embajadores de marca. “Todo lo que hacemos para captar y fidelizar clientes también debe hacerse con el talento. Si el que atiende no está enamorado de la marca, no lo transmitirá al cliente. Hay que enamorar también al candidato y al empleado”, apoya Antonio Andreu, responsable de proyectos de ICEMD Empresas.

“En general, las empresas suspenden, incluso las tecnológicas, en la digitalización de los procesos de adquisición de talento e innovación en la incorporación de herramientas digitales de *sourcing*”, añade Cristina Villanova, Corporate Managing Director de Catenon Group. Afortunadamente, la incorporación de perfiles de marketing o digitales a las áreas de adquisición de talento demanda técnicas y herramientas diferentes a un tradicional Excel. La adquisición de talento es global. Y además, talento no es solo empleado. Dos aspectos que han cambiado la forma de identificar y atraer talento. Necesitas tecnología y herramientas en las que apoyarte para identificar el talento en cualquier parte del mundo, basándote en el tratamiento de los datos que hay indexados en la red. Esto exige unas técnicas completamente

distintas a las que se utilizaban hasta ahora. Hablamos de la aplicación de inteligencia artificial, *Machine Learning*, algoritmos, Big Data, entre otros, al proceso de adquisición de talento”.

Cristina Villanova reconoce que es cada vez más difícil identificar y atraer a los mejores. Aboga por conocer bien el nuevo ecosistema digital en reclutamiento, innovar en el desarrollo de nuevas herramientas, apostar por una excelente experiencia de candidato y, en definitiva, incorporar todas las técnicas del marketing y del dato al mundo del talento. No obstante, esto solo es el comienzo.

“Las empresas suspenden en la digitalización e innovación de los procesos de adquisición de talento.”

Cristina Villanova (Catenon Group)

No obstante, la eficacia de la comunicación digital no obvia la importancia del contacto humano como mejor herramienta de creación de relaciones. Las entrevistas cara a cara no pierden así su papel esencial en el proceso de selección. Así como las experiencias de socialización e interconexión, sobre todo en entornos más distendidos, fomentan el buen clima laboral entre los trabajadores de las empresas. Como aporta Francisco López González, Senior Manager Marketing, Digital & E-commerce de Michael Page: “La originalidad consiste en la vuelta al origen, decía Gaudí. En ciertos procesos, esto es lo que va a dar valor a las compañías”.

La complejidad de exportar e importar talento

Vivimos unos años de diáspora cualificada de talento español, tanto de expatriados enviados por las empresas, como emigrantes. Para las empresas, es interesante hacer retornar a ese talento, que está adquiriendo capacidades y habilidades diferentes gracias a esa experiencia internacional, pero no es fácil. Asimismo, España, incluso una vez superada la escasa atracción de la imagen de marca de país debido a las dificultades económicas, es interesante como plataforma de formación de futuros líderes de otros países. También atraen nuestro clima, cultura y estilo de vida. No obstante, factores legales y retributivos limitan las posibilidades de que los trabajadores extranjeros permanezcan en el país, a pesar de ser perfiles muy demandados por las empresas españolas.

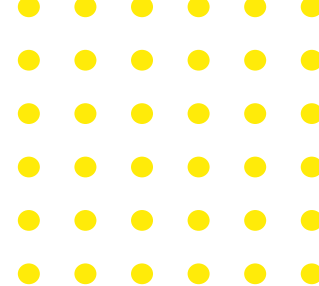


Cuando una compañía posee un carácter internacional, trabaja en un ambiente multicultural también en su sede central. Pero los empleados de muchas empresas españolas no están preparados para comunicarse en inglés con sus compañeros.

Dentro del plan de internacionalización, la búsqueda de talento para las oficinas en otros países genera un debate entre la conveniencia de enviar trabajadores españoles o encontrarlos en el destino. “Hay que mezclar para que funcione”, opina Federico de Vicente, vicepresidente Iberia & Francia de Gympass. “Llevamos al directivo con experiencia en nuestro negocio y cultura corporativa, pero con la firme idea de traspasar la responsabilidad a una persona local. Queremos que los profesionales de esos países sean los líderes de nuestros negocios internacionales, que nos ayuden a entender el enfoque local y generar una cultura más diversa”.

“Hace unos años, las condiciones para expatriar un profesional eran muy complicadas, siendo necesario ofrecer condiciones salariales muy elevadas, incluido vivienda, y frecuentemente con gran oposición por parte de la familia del expatriado”, explica el representante de ICEX España Exportación e Inversiones. Este organismo público se dedica no solo a que las empresas estén preparadas para acometer un proyecto internacional, sino también a nutrirlo de talento dispuesto a desplazarse a esos países. “Era un escenario muy complejo para las empresas. Con las nuevas generaciones ha evolucionado el mercado laboral español”, añade. María José Germán, de GMV, lamenta, por el contrario, que siguen encontrando mucha reticencia para trasladarse a puestos en el extranjero, incluso entre los jóvenes. ■

Conclusiones **3** Employer branding: Atraer y fidelizar talento internacional a través de herramientas digitales



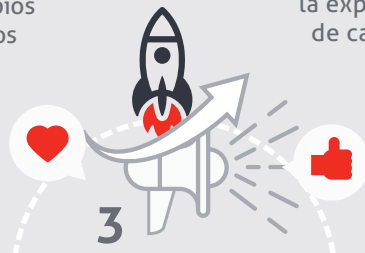
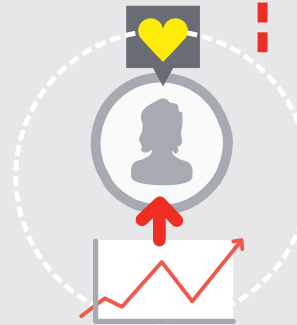
Employer branding

Una mayor competencia entre empresas por captar talento exige cambios en la captación de talento:



1
Necesidad de crear una marca talento entre candidatos y los propios empleados

2
Utilizar la experiencia de cliente para mejorar la experiencia de candidato



3
Cuidar el posicionamiento de la marca en diferentes canales y, en especial, en los digitales y sociales, como parte de la gestión de talento



4
Potenciar y comunicar los valores diferenciales y reales de la empresa

5
Adaptar la captación de talento para la expansión internacional a cada proyecto



Marketing Strategy
It is a process to allow an organization to focus resources on the greatest opportunities to increase sales and achieve the company's...

Capítulo

4

Analítica digital:

Medir para cambiar la experiencia de usuario y de empleado.

It is a process to allow an organization to focus resources on the greatest opportunities to increase sales and achieve the company's target. Marketing strategy will be based on how you gain sales by acquiring and keeping customers.

A marketing strategy helps convey effective messages with the right mix of marketing approaches that will maximize your sales customer and maximize the advantage over other competitors. It includes short term and long term activities of marketing that has to do with the analysis of a company's sales and marketing. The marketing plan should be followed up and the activities you are doing to develop your offers.

how your marketing plan should work. Marketing budgets will be set. At the same time, it will also show you how you're going to work with your sales and marketing. Strategizing the right timing that fits your customers' buying cycles will help you save money and maximize sales.

Contexto

Las empresas españolas, ya sean grandes, medianas o pequeñas, se encuentran inmersas en procesos de transformación digital. Muchas de ellas no son conscientes de que se encuentran adentradas en este proceso de digitalización, que requiere una transformación en 3 claras vertientes: **1) Transformación del Negocio, 2) Transformación en los Procesos y 3) Transformación en la Tecnología.**

La **Transformación del Negocio** supone que una gran parte de la facturación y de las ventas de las compañías españolas actualmente procedan del canal digital. A pesar de que resulta complejo contar con modelos de atribución robustos, la contribución del canal *online* sobre las ventas *offline* es más elevado del que pensamos hoy en día. La **Transformación en los Procesos** requiere modificaciones de cómo las compañías operan y trabajan en su día a día. La evolución digital implica una evolución en las metodologías de trabajo de las organizaciones, con el ímpetu de digitalizar procesos que resulten más eficientes y sean más eficaces. La **Transformación en la Tecnología** se convierte en la palanca fundamental de la digitalización, gracias a las tecnologías basadas en *cloud computing* que permiten y dotan al negocio de una mayor escalabilidad y que han sido protagonistas en los últimos años.

Todas estas transformaciones no han sido posibles sin una cultura del dato. Las empresas comenzaron a ver los impactos en el canal digital, siendo la analítica web una de las disciplinas iniciales que mayor protagonismo tuvo allá por el año 2010. La necesidad de medir diferentes canales y fuentes de información obliga a las empresas a dar un salto cualitativo en la medición de la analítica digital, incorporando dentro de los modelos organizativos mayores volúmenes de datos, de fuentes diversas, para la toma de decisiones.

Aunque hoy en día y con el *boom* de la Transformación Digital de los últimos años, hoy debemos hablar más de una digitalización del dato. De cómo las marcas son capaces de digitalizar las fuentes de información desde múltiples dispositivos y puntos de contacto para canalizar acciones de adquisición, conversión, retención y fidelización multicanal. Por ello hoy debemos hablar más de la digitalización del dato más que de la Transformación Digital en sí. Una digitalización del dato nos permitirá explotar tanto los canales digitales, como los tradicionales basada en una cultura *data-driven*. **Y es que, si no tenemos el control del dato, no tenemos el control de nuestro negocio.**

Participantes

Analítica digital: Medir para cambiar la experiencia de usuario y de empleado



Lara Hernández
Consultora de **BULJAN & PARTNERS CONSULTING**.



Jimena Martínez de la Riva
Directora adjunta de Negocio Digital y Marketing de **ICEX España Exportación e Inversiones**.



Nieves Jiménez
Directora de Marca Corporativa y Comunicación Interna de **EL CORTE INGLÉS**.



Natalia Peces
Responsable del Departamento de Internet y Comunicación Digital de **ICEX España Exportación e Inversiones**.



Lucía del Valle
Directora de comunicación del **FORO DE MARCAS RENOMBRADAS ESPAÑOLAS**.



Aleksandra Kurdek
Responsable de investigación de mercados de **LaLiga**.



Ignacio Valledor
CEO de **HEALTHIA.es**, startup focalizada en medicina deportiva adquirida por **SANTAS**.



Diego Semprún
Managing Director para Francia, España y Portugal de **WEBTREKK**.



José Martín Díaz
Head of Digital para Europa Continental de **IBERDROLA CLIENTES**.

Moderador



Matías Ezequiel Acosta
Digital Marketing Manager de **NATEEVO (GRUPO VASS)** y Coordinador del Máster en Marketing Digital y del Programa Superior en Marketing Digital y Profesor en **ICEMD -Instituto de la Economía Digital de ESIC -**.

4

Analítica digital: Medir para cambiar la experiencia de usuario y de empleado

Las empresas dedican cada vez más recursos a atraer y fidelizar a los consumidores, sobre todo a través de medios digitales. El CRM y las plataformas de *Marketing Automation* juegan un papel fundamental en la fidelización, la prescripción y la vinculación de los clientes hacia las marcas. Cómo incorporar estas tecnologías dentro de su organigrama, quiénes lideran los proyectos y qué problemas se encuentran son algunas de las cuestiones a las que se tienen que enfrentar actualmente las empresas españolas de cualquier ámbito.

El *Social Listening* de las redes sociales, convertido en la práctica en herramientas de *Social Customer Service*, es cada vez más imprescindible. La utilidad de la monitorización social de clientes actuales y potenciales y competidores va más allá de la atención y la captación de clientes y oportunidades comerciales.

El uso de la métrica en la gestión de la marca digital en el mercado nacional e internacional ha evolucionado desde la recopilación de datos al uso de esos datos para dotar de valor y mejorar la experiencia de cliente. Porque son estas experiencias las que realmente las convierten en una marca relevante para los clientes y, de esa forma, consiguen relaciones fieles, perdurables y que generen beneficio.

“*La monitorización y la analítica nos permiten dar la importancia que tiene para nuestro negocio a cada canal de contacto con el cliente.*”

José Martín Díaz (Iberdrola)

El empoderamiento del cliente ha venido emparejado con el del empleado, no solo como forma de retener el talento, sino también como elemento clave para que la transformación digital tenga éxito.

Debate **4** **Analítica digital: Medir para cambiar la experiencia de usuario y de empleado**

La Analítica digital se ha utilizado desde hace 20 años para producir informes. Pero esta metodología puede aportar valor a la empresa: convertir a la empresa en más relevante ante los clientes y empleados. “La analítica debe estar a disposición del negocio para poder tomar decisiones”, recomienda Matías Ezequiel Acosta, Digital Marketing Manager de Nateevo.

El modelo tradicional de analítica, y uno de los motivos por los que esta área se externaliza en muchas ocasiones, aparte de su complejidad, es que es planteada como un elemento estático de recopilación de información. Cuando la analítica puede convertirse en el motor de cambio de la experiencia de usuario. Para Diego Semprún, Managing Director para el suroeste de Europa de Webtrekk, empresa de analítica activa para sitios webs y apps, “estas tecnologías solo tienen sentido si los equipos las usan prácticamente a diario; poco a poco va surgiendo la cultura del dato”. Por ello, recomienda hacer un esfuerzo en formar a los empleados. “Podemos tener la mejor tecnología del mundo, pero si no hay gente que sea capaz de usarla, no sirve de nada”.

La experiencia de Natalia Peces, al frente del Departamento de Internet y Comunicación Digital de ICEX España Exportación e Inversiones, organismo público al servicio de la internacionalización de las empresas, ha sido que han conseguido crear inquietud por el análisis en todas las áreas. “El beneficio de un área de analítica digital es que estamos creando valor para la compañía”, afirma. Por ejemplo, identificando problemas de definición del *customer journey*.

También LaLiga, asociación de clubes de fútbol españoles, ha implantado recientemente un sistema de medición a través de estudios *brand trackers*, escucha activa de usuarios y seguimiento de competidores dentro de una estrategia de crecimiento y de un proceso de expansión internacional, porque la dirección se dio cuenta de que LaLiga compite

por el tiempo que los usuarios dedican a este deporte dentro de su entretenimiento audiovisual.

“Como empresa de entretenimiento especializada en deportes, y ahora también tecnológica, tenemos que pensar en el futuro, ya estamos trabajando en nuestra propia OTT (compañía de servicios a través de internet) para adaptarnos al nuevo modelo de consumo de contenidos audiovisuales”, explica Aleksandra Kurdek, responsable de investigación de mercados de LaLiga. Además, están trabajando en la infraestructura y en la marca, para crear valor para los *broadcasters* y patrocinadores; generar interés y ser un producto más atractivo.

Entre los elementos de interés para la reputación de una marca, uno de los más complejos de medir es el sentimiento. La mayor parte de las herramientas automáticas no discriminan la ironía o los dobles sentidos del lenguaje español si los algoritmos solo tienen en cuenta la sintaxis, por lo que es necesaria una supervisión por parte de personas.

“*En la transformación digital hay tres actores fundamentales: la tecnología, los procesos y las personas.*”

Matías Ezequiel Acosta (Nateevo)

Digitalización interna

El cambio en la medición de la experiencia de usuario y de empleado en las empresas forma parte del proceso de digitalización interno que exige a las compañías un cambio de cultura y de sistema de organización a favor de una mayor colaboración y comunicación interna.



La transformación digital presenta tres actores fundamentales: la tecnología, los procesos y las personas. Los procesos pueden atrasarse si son muchas las personas que participan, por lo que la tecnología es esencial pero también una transformación cultural interna de la empresa, según Nieves Jiménez, directora de Marca Corporativa y Comunicación Interna de El Corte Inglés. “En mi experiencia en Sanitas, la metodología es clave para poder sacar adelante los proyectos y mover a la gente”, asegura Ignacio Valledor, CEO de la app Healthia.

Sin la tecnología adecuada no hay transformación; sin cambio de actitud de las personas, tampoco; ni sin unos procesos adecuados, pero Diego Semprún advierte que, aun siendo cierto, puedes tener los tres y seguir sin conseguir el cambio. El directivo de Webtrekk concluye: “No se trata tanto de poner los ingredientes o elementos necesarios para el cambio, sino de que las personas de la organización obtengan un valor directo en su trabajo diario y entonces pidan más”.

Según la experiencia de Nieves Jiménez en la implantación de la estrategia de comunicación interna de El Corte Inglés, el reto era transformar digitalmente una organización con una plantilla que no está formada por perfiles digitales a priori, ni dispone de canales de comunicación directos. Hacer simple lo complejo y ponerse en el lugar del usuario y su experiencia, han sido la clave de este proyecto.

El proyecto NEXO se materializa en una app de comunicación interna para empleados alineada con la nueva Intranet colaborativa. NEXO es hoy el centro de conexión de empresa y empleados. Esta aplicación permite al empleado estar informado en tiempo real y en su móvil y tener a mano todas sus utilidades básicas. Más allá, estamos trabajando la gestión del cambio hacia comportamientos más digitales del empleado a través de herramientas que permiten un trabajo en colaboración y la comunicación entre empleados de una manera mucho más eficiente y grupal.

El proceso de implantar herramientas digitales para el funcionamiento interno de una empresa puede ayudar también a salvar la brecha entre la comunicación interna que recibe el empleado, esencial sobre todo si trata directamente con el cliente, y la que este recibe por canales externos. “Hay que conseguir que el empleado pueda tener información antes que el cliente”, recomienda Lara Hernández, consultora de Buljan & Partners.

Canales de captación y fidelización de clientes

A medida que las empresas se han digitalizado, han abierto canales de contacto con los clientes para captarlos y fidelizarlos: la página web corporativa, los buscadores, las redes sociales, los modelos de afiliación, los intermediarios, desde *marketplaces* a metabuscadores o comparadores. Estos canales han servido para masificar el número de clientes, pero también se han incrementado los costes de su captación.

Cuando las empresas compiten por la atención de los clientes, cuya atención está dispersa entre todos los canales, y los presupuestos no son infinitivos, es necesario elegir qué canal es el más adecuado según la estrategia, para lo que la analítica es una gran ayuda.

Otro canal esencial son los intermediarios. La ecuación que hay que resolver es cuánto cuesta la comisión que cobran estos canales y lo que cuesta la captación y la venta por medios directos, que tampoco es gratis.

No obstante, como lamenta Diego Semprún, acudir al canal de intermediación es una oportunidad perdida de fidelizar al cliente. Su modelo de negocio no es vender un producto, sino acumular información sobre los clientes finales de las empresas. “No es tanto el coste, sino el coste de oportunidad que se produce cuando se pierde esa información”.

Aun así, la fidelización se ha convertido en un elemento más impor-

tante para las empresas que la captación. Y entre los canales digitales desarrollados para este fin, destaca como tendencia el autoservicio. Las apps de autogestión para cliente responden a los criterios de facilidad de uso e inmediatez que buscan los usuarios en el canal digital y son más baratos que un *call center* para gestionar las interacciones y resolver incidencias.

“Poco a poco va surgiendo la cultura del dato.”

Diego Semprún (Webtrekk)

En un sector como el energético, que se enfrenta habitualmente a problemas de reputación, al igual que el sector bancario, es esencial darle el control al cliente y transmitir transparencia y sencillez en sus productos. José Martín Díaz, Head of Digital de Iberdrola Clientes, admite que su empresa ha enfocado sus esfuerzos en una app para móvil como canal más fácil, y de uso recurrente para el cliente para realizar gestiones. “La gente valora que le pongamos las cosas fáciles, se las contemos de forma sencilla y se puedan realizar en un par de clics”.

Medición de la satisfacción del cliente

Para sectores como el hotelero y el sanitario, la satisfacción de los clientes es un objetivo que no pueden permitirse perder de vista. Y el canal digital permite no solo monitorizar esa satisfacción, sino también dar respuesta a las quejas y resolver crisis de reputación. Las redes sociales, especialmente Twitter, se han convertido en plataformas de *Social Customer Service* y la toma de decisión de compra o reserva está condicionada a las opiniones que otros clientes han compartido.

La medición de la satisfacción del cliente o experiencia del consumidor (NPS) se incorpora a todos los objetivos de la empresa, según el representante de Sanitas. El último *touch point* que han incorporado ha sido en las consultas y, como reconoce Ignacio Valledor, el equipo de marca y reputación escucha las grabaciones de clientes insatisfechos para proponer soluciones.

“El beneficio de un área de analítica digital es crear valor para toda la compañía.”

Natalia Peces (ICEX España Exportación e Inversiones)

No obstante, el sistema de opiniones está sujeto a condicionantes psicológicos, como el compromiso emocional con una marca, a la que el cliente siempre valora bien porque se identifica con ella, mientras que solo comenta sobre otra marca si la experiencia ha sido negativa.

Por ello, se empieza a notar una pérdida de credibilidad de las opiniones *online* y de foros consolidados debido a su falta de neutralidad. “A medida que va pasando el tiempo el grado de falta de credibilidad o confianza en el contenido generado por los usuarios es mayor”, cree Diego Semprún, aunque se desconoce aún cuál será el modelo que lo sustituya.

Gestión de relaciones con los clientes y los empleados

La organización de la gestión de las relaciones con los clientes a través de metodologías y *software* digital (CRM) es un activo muy valioso para



las empresas, aunque se enfrentan a retos como la falta de competencias tecnológicas de sus empleados o la falta de algunas funcionalidades de las herramientas de analítica web.

La tecnología aún no abarca todos los aspectos de contacto entre la empresa y el cliente, y la necesidad de establecer una continuidad de la información entre las distintas acciones rompe el esquema tradicional de organización vertical de una empresa. La coordinación entre personas de distintos departamentos para desarrollar las herramientas tecnológicas es esencial para que el proceso se realice de forma rápida y eficaz.

“Para nosotros ahora es más importante la fidelización que la captación.”

José Martín Díaz (Iberdrola)

hacer que su trabajo sea más fácil”, explica la consultora de Buljan & Partners. ■

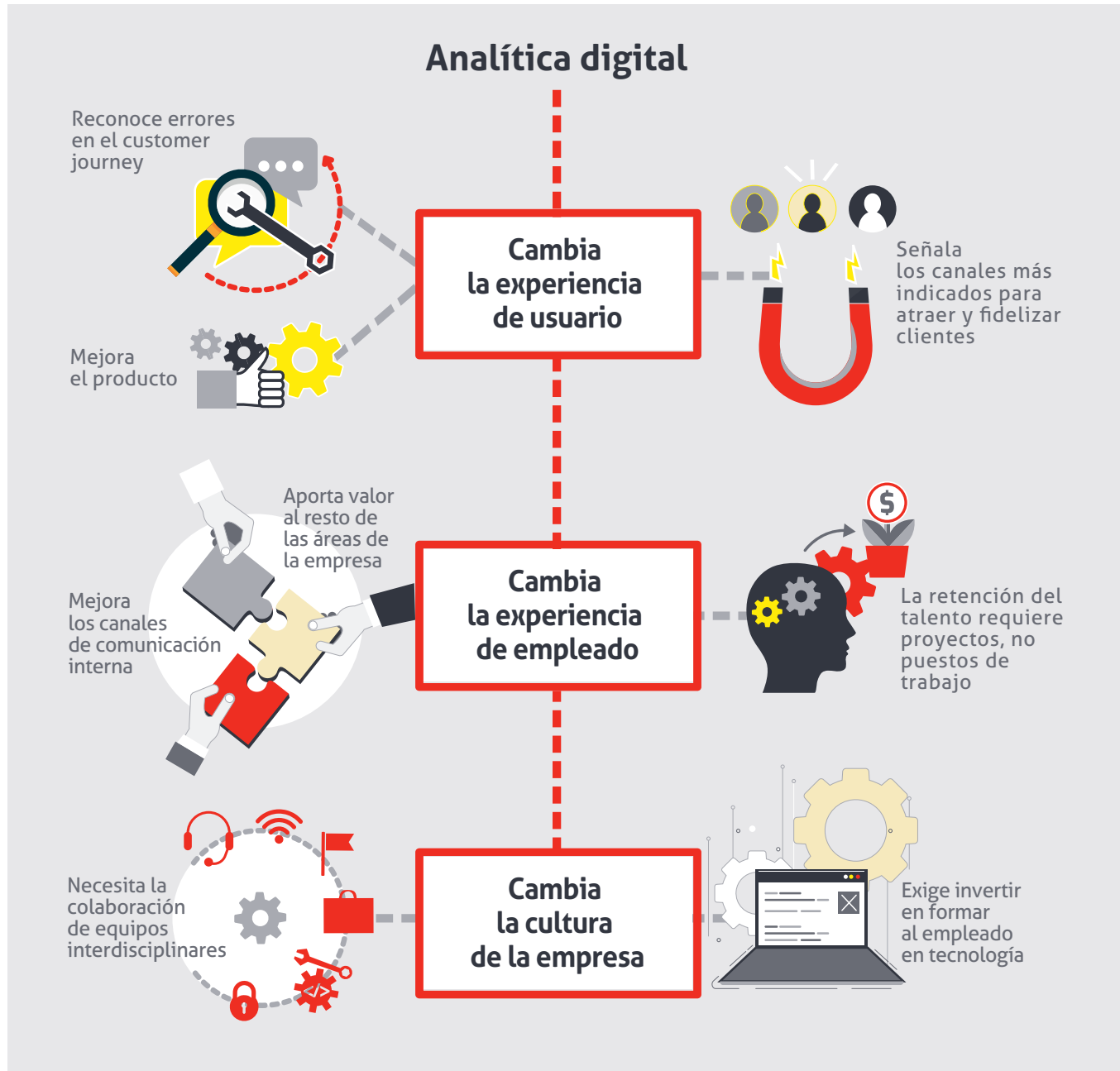
Una empresa ha de considerar a sus trabajadores como si fueran clientes, y los canales o herramientas desarrolladas para ellos también han de funcionar de forma coherente y coordinada. “Todo lo que sea aplicable al canal cliente puede ser también de interés interno y, además, el empleado está mucho más trazado. Tenemos mucha información de él como cliente y como empleado”, explica la responsable de Comunicación Interna de El Corte Inglés.

Nieves Jiménez recuerda que también en este ámbito la analítica es necesaria para tomar decisiones, extraer *insights* y poder afinar desde un punto de vista cualitativo cuál es el *employee journey*. “Hoy en día, las empresas están cambiando la cultura de su compañía porque es muy importante para retener el talento”.

El mayor cambio en la captación y retención del talento es, según Ignacio Valledor, que las empresas han de ofrecer un proyecto, no un puesto de trabajo. “Vamos a encontrar perfiles profesionales que quieren aprender y seguir evolucionando. Por eso, su estancia media en una empresa va a ser más corta”.

“Si realizamos un barómetro de la experiencia de empleado, las mismas herramientas que se pueden aplicar a nivel experiencia de cliente se pueden aplicar en el *employee journey*. Tenemos que descubrir cuáles son los momentos de la verdad de cada segmento de empleados para poder aplicar conciliación, hacer propuestas de valor, empoderarles y

Conclusiones **4** Analítica digital: Medir para cambiar la experiencia de usuario y de empleado



Capítulo

5

**El impacto de la tecnología
en la internacionalización:**

**Análisis de datos con visión
de negocio.**



Contexto

Actualmente las empresas están entrando en la cuarta revolución industrial, basada en la democratización del uso de tecnologías que hasta ahora resultaban poco robustas o muy elevadas en costes. La irrupción y madurez de múltiples habilitadores tecnológicos, con potencial impacto en la industria y con aplicabilidad directa en diversas soluciones digitales, marcan una nueva era en la comunicación, el uso de plataformas, robótica y ciberseguridad, lo que está permitiendo el desarrollo eficiente y robusto de nuevas soluciones digitales que, a su vez, se despliegan en ámbitos como la Trazabilidad, Eficiencia, Calidad, Flexibilidad y Personalización de producto, abriendo nuevas oportunidades en términos de competitividad industrial e internacionalización.

En este contexto las marcas tienen que redefinir sus estrategias, a medida que todas las industrias se digitalizan, todos los departamentos de la empresa también experimentarán una transformación.

La integración de la cadena de valor va a ser un elemento clave en este nuevo paradigma, conectando Proveedor, Fábrica y Cliente. La nueva gestión de las marcas se basará en capturar, cuantificar y valorar la inmensa cantidad de datos producidos en todo el proceso de producción y venta, pudiendo intercambiarse con otros agentes más allá de los límites de la empresa, para establecer nuevos casos de uso y fuentes de ingresos con ecosistemas externos.

Estos nuevos modelos de integración en los ecosistemas de producción y venta van a permitir a las Marcas 4.0 una oportunidad de internacionalización sin precedentes, siendo imprescindible la aplicación de las nuevas tecnologías digitales en sus negocios.

Como conclusión, estamos ante una nueva realidad. Una Industria 4.0 que obliga a una transformación profunda por parte de las compañías mediante el uso de herramientas digitales que puedan impactar en toda la cadena de valor: desde el diseño del producto, su fabricación, la cadena de suministro o su comercialización.

Participantes

El impacto de la tecnología en la internacionalización: Análisis de datos con visión de negocio



Oriol Borrell

Director del departamento de Sistemas de Información Multicanal de **CAIXABANK**.



Carmen Urbano

International eBusiness Head ICT Business Unit en **INYCOM**.



Koldo Ugarte

Socio y Head of Strategy de **CROWDLAND**.



Javier Brizuela

Director Soluciones Digitales e Inteligencia de Negocio, **BPO Contact Center MADISON MK**.



Borja González

Marketing & Business Development Manager de **EGA Master**.



María José Romero

Directora del área de Digital Experience de **MINSAIT AN INDRA COMPANY**.



Francisco Sánchez Cid

Director de Sistemas de Información de **FERMAX**.



Vicente Jara

CIO de **ROYO GROUP**.



Joaquín Núñez

Analista del departamento de Evaluación de **ICEX España Exportación e Inversiones**.



Miguel Goyanes

Director de marketing de **SENTISIS**.

Moderador



Alberto de Torres

CEO de **NEKTIU**. Coordinador Programa Superior en **IoT e Industria 4.0** y Profesor en **ICEMD -Instituto de la Economía Digital de ESIC-**.

5

El impacto de la tecnología en la internacionalización: Análisis de datos con visión de negocio

La revolución digital basada en conectividad y *cloud*, entre otras tecnologías, ha modificado el comportamiento de las empresas de diversos sectores de actividad en todo el mundo: mejora la eficiencia, aporta flexibilidad, optimiza los recursos y ha eliminado las fronteras físicas. Incluso afecta a los modelos de negocio y a las estrategias de internacionalización de las empresas.

Las compañías están implementado distintas herramientas digitales (Big Data, inteligencia artificial...) con el objetivo de valorar el acceso a nuevos mercados y consumidores, aumentar la competitividad o conocer el reconocimiento de marca.

Los retos actuales son conseguir la mejor combinación de herramientas de gestión *offline* y *online* para lograr la omnicanalidad internacional que demandan los clientes, y el uso de la tecnología para alcanzar la inteligencia de negocios que traduzca los datos en decisiones.

“Los sistemas que se implementen deberían incrementar la experiencia de usuario: no solo tener un buen producto, también ofrecer una experiencia de compra única”, explica Borja González (EGA Master).

“*La digitalización ha conseguido que la exposición internacional de las empresas sea más sencilla.*”

Koldo Ugarte (Crowdland)

Debate 5 El impacto de la tecnología en la internacionalización: Análisis de datos con visión de negocio

La transferencia de tecnología es cada vez más rápida y las empresas están participando en una carrera por aplicarla, sobre todo en el contexto de la internacionalización. “Una *startup* que no nazca internacional se está equivocando”, resume Carmen Urbano, profesional que apoya la internacionalización de las empresas, sobre todo a través del *eBusiness* y los mercados electrónicos, desde Inycom y como mentora de emprendedores.

Sin embargo, la falta de inversión para internacionalización lastra aún este camino. Junto a un mayor capital para invertir, la cultura empresarial vigente impide a las empresas españolas desarrollarse. La potenciación pública de un ecosistema que englobara a las empresas más disruptivas podría potenciar la imagen exterior de España a nivel mundial.

Aun en este contexto, la comparación con el resto de los países europeos no es desfavorable. “Aunque en España te encuentras con algunas empresas punteras y productos tecnológicamente avanzados, quizás no somos líderes en la creación de productos y tecnologías disruptivas; pero sí somos muy buenos aplicando y sacando el máximo partido a esas tecnologías, ya sea robótica, impresión 3D, *machine learning*, IoT o analítica avanzada”, asegura Francisco Sánchez Cid, CIO de Fermax.

Coincide en la versatilidad y capacidad de reacción de las pymes Miguel Goyanes, director de marketing de Sensitis, *startup* española que aplica la inteligencia artificial al análisis de texto para la escucha activa de marcas: “Nosotros podemos innovar más rápido, ser más ágiles comercialmente a partir de lo que han hecho los pioneros tecnológicos”.

“Una *startup* que no nazca internacional se está equivocando.”

Carmen Urbano (Inycom)

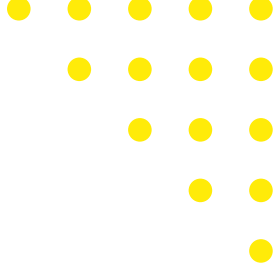
Tecnología para la prospección de negocio internacional

La digitalización permite un conocimiento de mercado a cualquier empresa que esté empezando a desarrollar su negocio que antes no era posible. Según detalla Carmen Urbano, plataformas como Amazon son un mercado de investigación que permite a las empresas españolas el conocimiento del consumidor y la personalización que requieren los modelos de negocio B2C.

Joaquín Núñez, analista del departamento de Evaluación de ICEX España Exportación e Inversiones, destaca su valor como fuente de datos sobre precios, clientes y estrategias de los competidores. La comparación de precios entre empresas y países de un mismo producto permite deducir la estructura de costes de cada empresa desde el transporte a seguros ante amenazas de catástrofes naturales, canales de distribución, proveedores o servicios financieros.

No obstante, esta transparencia de los precios de cara al competidor y también a los clientes es uno de los inconvenientes que encuentra Borja González, Marketing & Business Development Manager del fabricante de herramientas EGA Master.

Por otra parte, estas plataformas ayudan además a descubrir si las empresas pueden tener oportunidades en el mercado exterior. Las marcas pueden realizar una prospección de cuáles son sus productos más vendidos en cada país y focalizar su inversión en aquellos con mejores resultados. Para resolver posibles conflictos con el distribuidor, existen estrategias de apoyo al canal intermediario y postventa para que ambas partes resulten beneficiadas.



Para algunas empresas pequeñas, compensa más estar presentes en estas plataformas que crear un *E-commerce* propio, aconseja Koldo Ugarte, Head of Strategy de la agencia de desarrollo de productos digitales Crowdland: “La digitalización ha conseguido que la exposición internacional de las empresas sea más sencilla”.

“La evolución de la tecnología nos está permitiendo quitarnos una mochila. Antes, la internacionalización exigía una gran inversión en infraestructura para poner en el mercado servicios y productos”, añade Javier Brizuela, director de Soluciones digitales e Inteligencia de Negocio de Madison. “Simplifica tu presencia digital” es el consejo a las empresas de María José Romero, directora del área de Digital Experience de Minsait An Indra Company.

Implantación de tecnología en las empresas

La estrategia de internacionalización que están implantando muchas empresas incluye como condición una apuesta por la digitalización en su *core business* para ser más eficientes y tener mayor productividad. No obstante, la pyme española carece, en general, de una estrategia de transformación digital más allá de la incorporación de sistemas o tecnologías según surge una necesidad concreta.

“Nuestro esfuerzo ha sido definir lo que llamamos un *core IT* común para el grupo”, confirma el director de Sistemas y Procesos del fabricante de mobiliario de baño Royo Group, Vicente Jara. Ha apostado por implantar un sistema centralizado con tecnología común, basada en *cloud*, IA e IoT, aunque los productos o los procesos se personalicen para cada país.



En contraposición, empresas pioneras en el uso de tecnología en su interacción con el cliente final reconocen que es el proceso de digitalización interna lo que han afrontado más tarde. “Hoy en día la tecnología que tiene la gente en casa es superior a la que tiene en el trabajo”, lamenta Oriol Borrell, director del departamento de Sistemas de Información Multicanal de CaixaBank.

“En mi empresa, donde el Big Data y la *business intelligence* no son nuevos, el cambio radical ha sido socializar los datos entre todos los departamentos de la empresa. También nos hemos dado cuenta de que con los datos que teníamos de nuestros clientes les podíamos dar información útil para su propia gestión”, añade Oriol Borrell.

En este sentido, pervive una gran posibilidad de mejora en la eficiencia de los procesos de las empresas B2B, según confirma el representante de EGA Master, mediante la conexión de los sistemas de la empresa con los de los clientes. Esta interconexión aumentaría la eficiencia de los procesos y permitiría abaratar costes y ofrecer un beneficio a los clientes.

Para María José Romero, los grandes triunfadores de este proceso de internacionalización serán los que inculquen culturas ágiles en sus compañías y no tengan miedo de desestimar infraestructuras, porque su puesta al día sería más costosa, y de este modo generarían infraestructuras más ágiles.

Cambio en el modelo de negocio

La implantación tecnológica en las empresas puede conllevar además un cambio en el modelo de negocio. “Incluso sin pretenderlo, empezar a trabajar con plataforma de *E-commerce* dirigida a usuario final ya induce cambios en el modelo de negocio B2B”, reconoce Vicente Jara.

En el caso de Fermax, la necesidad explícita de uno de los mercados internacionales de un servicio de desvío de llamada al móvil desde el portero automático se convirtió en el resorte para la creación de un nuevo ecosistema en la nube, basado en servicios para nuestro “producto conectado”. Para ello están desarrollando una plataforma conectada a la nube común para todos los países. “En lo que se refiere a un producto físico, las demandas del

mercado son específicas en cada país. Pero para el producto digital, ese ecosistema de servicios será común para todos los países. Esta dicotomía afecta directamente la filosofía de áreas como ventas; de ir a mercados específicos con productos específicos a hacer un producto digital horizontal a todos los mercados”, explica Francisco Sánchez.

El reto al que se ha enfrentado EGA Master en su estrategia de digitalización ha conllevado también un cambio de modelo de negocio. Para diferenciarse en un sector tan maduro como el de las herramientas de mano, han aplicado la tecnología para mejorar la eficiencia en fábrica y ofrecer nuevas herramientas a la red de ventas. “Disponer de bases de datos correctamente filtradas y plataformas digitales que te hagan más fáciles gestiones es clave para poder tener éxito en un mercado internacional”, asegura Borja González.

“*Las herramientas tecnológicas permiten responder en segundos lo que antes podría tardarse años en contestar.*”

Joaquín Núñez (ICEX España Exportación e Inversiones)

Además, desde 2017 ofrecen soluciones para la industria 4.0 que responden a las necesidades de firmas de sectores aeronáutico, aeroespacial o ferroviario de controlar de forma exhaustiva sus componentes y los útiles que usan mediante tecnologías con RFID, Wi-Fi o geolocalización. “Si nos hubiéramos quedado en la mera fabricación de un alicate hubiéramos sido uno más. Nos hemos visto obligados a ofrecer unos servicios complementarios que realmente aportan valor y ofrecen una solución integral a nuestros clientes”, añade.

Medición de reputación de marca y analítica de datos

Una de las mayores inversiones en tecnología que están realizando

las empresas españolas se centra en dotarse de infraestructura de captación e integración de datos. No obstante, no todas toman en cuenta la necesidad de hacer análisis, de extraer un *insight* de esos datos para lograr una *business intelligence* más sofisticada que optimice el proceso de toma de decisiones de negocio.



En el camino para dotar a las empresas de cierta inteligencia de negocio a través de la automatización de la obtención de datos, es básico definir un objetivo, tener claro cuál es la finalidad de la obtención de un determinado dato. “La labor de la empresa no ha cambiado, los ritmos se han acelerado, pero hay herramientas para procesar información más rápido. Lo que sigue siendo importante es tener un objetivo claro y hacer a tiempo las preguntas para que el objetivo se cumpla”, explica el analista de ICEX España Exportación e Inversiones. “Las herramientas tecnológicas permiten responder en segundos lo que antes podría tardarse años en contestar”.

El primer paso, según Francisco Sánchez, CIO de Fermax, es disponer de una fuente centralizada de la información que agrupe los datos que realmente aportan valor, por lo que es necesario un proceso de análisis, discriminación y limpieza de la información. Después, hay que avanzar desde el “simple” reporting hacia Business Intelligence, pasando así de un análisis estático a un análisis dinámico de la información. Y a partir de ahí caminar hacia el Data Analytics, aplicando la analítica de datos para realizar, por ejemplo, predicciones a futuro.

EGA Master ha recurrido a un *partner* tecnológico especializado en Big Data para analizar las marcas presentes de su sector en cada mercado a través del análisis de datos de aduanas. Esta información les permite prever su capacidad de establecerse en ese país o no.

La escucha activa de redes sociales o foros de comentarios sobre la marca y sus productos o servicios a través de herramientas digitales también permite obtener información que facilite la toma de decisiones sin necesidad de realizar grandes inversiones. No obstante, para las empresas B2B industriales, las redes sociales no resultan tan relevantes y las marcas necesitan recurrir a otros métodos. “En análisis social, tiene que haber mucho volumen e interacción para que la inteligencia que sacas de esa monitorización sea representativa”, confirma la directiva de Minsait An Indra Company.

Pervive, por tanto, la necesidad de recurrir a informes o a índices externos de valoración de marcas por sector, como los que recopilan Nielsen y ComScore, o realizar directamente a los clientes o distribuidores paneles o encuestas de satisfacción de compra y recomendación. Aunque, en este último caso, se han generado dudas sobre la estandarización de la experiencia de cliente que mide el índice NPS (Net Promoter Score). “Las encuestas NPS de satisfacción son mediciones puntuales de una acción o un punto de contacto con el cliente concreto. Una valoración negativa por una mala atención puntual no implica que la imagen de la marca sea mala”, afirma Koldo Ugarte.

Según confirma María José Romero, algunos modelos económicos estiman que un incremento de NPS implica un incremento directo en la rentabilidad o en las ventas. No obstante, hay que ser muy riguroso sobre qué momento y qué tipología de cliente se aplica ese NPS. “Para que realmente se incremente el NPS hay que conectar con la emoción del cliente. Ese es el futuro”.

En este mismo sentido, aporta Alberto de Torres, CEO de la empresa de soluciones tecnológicas Nektu: “El esfuerzo que va a hacer una compañía en el futuro para conseguir que su marca sea relevante es que la experiencia de usuario sea excepcional”. Aunque casi todas incluyen en su estrategia mejorar la experiencia de cliente y la excelencia mediante la digitalización, aún no poseen una estrategia omnicanal.

“Vivimos una situación en la que queremos recopilar muchos datos, pero las decisiones se siguen tomando a la antigua”, reconoce Koldo Ugarte. No obstante, Vicente Jara asegura desde su experiencia en Royo Group que la situación está cambiando. Aunque es cierto que cuesta mucho aplicar este criterio de apoyar las decisiones en datos y convencer a la dirección de la necesidad de invertir en analítica.

“Tener o no un director general con una visión a largo plazo cambia totalmente una empresa”, aporta Carmen Urbano. “Las personas formamos las empresas y, si estas no se encuentran en la senda del crecimiento a través del uso de la tecnología para mejorar el trabajo, es debido a las personas”.

Perfiles profesionales más demandados

La inversión en analítica requiere que exista, dentro o fuera de la empresa, el talento de personas para poder analizar los datos. Existe una confusión en las empresas, excepto en general en la banca, sobre el perfil profesional necesario que le aporte esta inteligencia de negocio. La recomendación de Joaquín Núñez, analista del departamento de Evaluación de ICEX España Exportación e Inversiones, es que el perfil de este profesional sea matemático, no económico.

“Vamos más lentos que la evolución de la propia tecnología”, lamenta la directora del área de Digital Experience de Minsait An Indra Company. “Ahora mismo existe una limitación al crecimiento de la economía digital por la falta de talento. Hay un déficit de desarrolladores matemáticos para poder abordar y dar un empuje más al desarrollo”. No obstante, María José Romero opta por el reciclaje de los profesionales en activo en lugar de esperar a que las próximas generaciones estén formadas. Para poder analizar y estructurar los datos, descartando los que no sean válidos, y realizar una interpretación que aporte un valor de negocio es imprescindible simplificar la tecnología para que perfiles no técnicos puedan utilizarla.

Existe además un problema educacional. No se incluyen los suficientes estudios de marketing, estadística, investigación, informática, robótica, matemática o economía en las formaciones de grado. Los centros educativos están intentando salvarlo mediante la identificación del tipo de perfiles que, con una determinada formación, serán capaces de generar negocio a través de la gestión de estos departamentos de gestión e interpretación de los datos. “No es un perfil nuevo, es reorientar y dotar de herramientas de ingeniería de programación a los profesionales con visión de negocio o bien, de esta visión a los programadores”, afirma Antonio Andreu, responsable de proyectos de ICEMD Empresas.

El análisis de datos debe empezar en la dirección de las empresas. El rol de CDO (Chief Data Officer) será tan importante en los próximos años como el de CIO (Chief Information Officer). Sus funciones serán tener una visión de negocio, conocer muy bien la empresa y la estrategia de negocio, realizar un análisis e interpretación de los datos y coordinar a los departamentos que solicitan esa información con los que la estructuran, limpian y analizan.

“La figura del líder que incorpore hoy en día esta visión a futuro, digital, de valor de marca, internacional y de cuidado del talento será el perfil más demandado”, opina Tamara Pirojkova, directora de Marketing del Foro de Marcas Renombradas Españolas. “Es más, cuando ese perfil alcanza una posición de poder, destaca sobre el resto”, añade Koldo Ugarte.

Las profesiones actuales seguirán existiendo, según un estudio realizado por Crowland, pero destacará aquel profesional que sea capaz de aunar una visión tecnológica con el análisis de datos para la toma de sus decisiones.

“Lo que cambiará serán las competencias que le vamos a pedir a esos perfiles. Y la competencia tecnológica será algo que, para determinados niveles de perfiles, va a ser casi obligatorio manejar”, resume Javier Brizuela, director de Servicios Digitales y Soluciones de Negocio de Madison.

“Hay mucho camino por recorrer, pero hay que hacerlo rápido”, concluye el socio de Crowland. Para ello, es necesario encontrar la utilidad para el futuro o la internacionalización de la compañía a toda la tecnología que implemente, al igual que aglutinar una gran cantidad de datos no es útil si no sirven para tomar una decisión. “Si encuentras utilidad a esa tecnología para tu negocio, implementala. Si no, no la implementes”. ■

Conclusiones **5** El impacto de la tecnología en la internacionalización: Análisis de datos con visión de negocio

Claves de la internacionalización

Dotarse de herramientas digitales de análisis de datos con el objetivo de:

Necesidad de contar con perfiles expertos en el análisis de datos para obtener una inteligencia de negocio



1

Obtener información sobre nuestra propia empresa, la competencia y el mercado de cada país



2

Tomar decisiones de negocio, no solo recopilar información



3

Optimizar recursos para mejorar el producto, la experiencia de cliente y los procesos de la empresa y los empleados

Capítulo

6

Comercio Electrónico:

Los retos de la internacionalización y digitalización de la marca y la atención al cliente.



Contexto

La verdad es que, aunque podamos considerar que vivimos una época de cambio vertiginoso, debemos ser conscientes de que el cambio es la única constante que ha habido en la historia. Igual que nuestros predecesores lo gestionaron, ahora es nuestro turno en el mundo de la empresa y las marcas. El tejido empresarial español ha desarrollado muchas y muy grandes iniciativas, posicionando en los últimos años la marca España como líder en sectores tan diferentes como la Moda, la Alimentación o la Tecnología y la Construcción. Es el turno de que nuevos profesionales y empresas sigamos trabajando en esa dirección. Crecer con valor añadido y aprovechando las oportunidades que la internacionalización y la digitalización nos plantean.

Como profesional, encontrarás en las próximas líneas las experiencias de marcas líderes españolas, con mucho buen hacer, mucha inspiración, pero sobre todo pasión por crear un futuro mejor y mantener el nivel de velocidad del cambio y reinventar y hacer crecer nuestra economía.

Una de las claves para tener éxito en la gestión de nuestras empresas es saber en qué terreno “jugamos” y algunas de las claves para tomar las decisiones adecuadas son:

1.- Los consumidores amamos las marcas, especialmente por su garantía, por su innovación por su calidad o por su valor emocional.

2.- Las empresas trabajamos en un entorno donde la velocidad y la globalidad son constantes. La toma de decisiones y su implantación pasan a ser mucho más rápidas y en ocasiones casi con absoluta inmediatez. Podemos reaccionar ante acciones de la competencia en minutos, en todo el mundo y esto exige que gestionemos esta nueva situación.

3.- Aparece una nueva tendencia a revisar: la función de intermediación. La tecnología permite desintermediar la mayoría de sectores. Puedes comprar a través de internet productos directamente en su lugar de producción sin pasar por los canales de distribución tradicionales.

4.- Por primera vez en la historia, claramente es el consumidor quien elige a quién da su confianza y le otorga su poder de compra. El consumidor coge el poder y no va a renunciar a mantenerlo. Las fronteras físicas van cayendo y empiezan a crearse las barreras tecnológicas y de imagen de marca.

Como dice un proverbio africano “si quieres ir rápido ve solo, si quieres llegar lejos es mejor ir acompañado”. Aprovechar la oportunidad que brinda el comercio electrónico y hacerlo con carácter internacional son los mejores compañeros de viaje.

Participantes

Comercio Electrónico: Los retos de la internacionalización y digitalización de la marca y la atención al cliente



Javier López Rodríguez
Digital Business & E-commerce Manager **DIARIO AS**
(GRUPO PRISA).



Víctor Pey
Director de Marketing de **LOGISFASHION**.



José Ángel Mayor
Responsable Comunicación y Comercial de **FAMA SOFÁS**.



Liliana Labarthe Couto
Responsable Marketing Corporativo y Comunicación
en **LOGISFASHION**.



Cristina López
Departamento de Marketing de **FAMA SOFÁS**.



María Zamácola
New Business Director de **NECK & NECK**.



Victoria Vera González
Directora Adjunta de Comercio Electrónico y
Oportunidades de Negocio de **ICEX ESPAÑA**
Exportación e Inversiones. Responsable del Programa
ICEX eMARKET SERVICES.



Sergio Fernández
Director Financiero de **PISAMONAS**.



Marcos González de La-Hoz
Director del Área Digital de **LLORENTE & CUENCA**.

Moderador



José Luis Ferrero
Marketing Communications Senior Manager en
SIGNIFY (PHILIPS LIGHTING) y Director del Máster
en Marketing Digital y del Master in Digital Marketing
y Profesor en **ICEMD -Instituto de la Economía**
Digital de ESIC-.

6

Comercio Electrónico: Los retos de la internacionalización y digitalización de la marca y la atención al cliente

El E-commerce supone una gran oportunidad para que las empresas españolas se internacionalicen. Según la experiencia de ICEX España Exportación e Inversiones como entidad pública impulsora de la actividad exportadora de España, las empresas españolas que pretenden introducirse en el comercio electrónico a nivel internacional parten del desconocimiento de cómo abordar el canal *online*.

La transición de la venta a través del distribuidor a directamente el consumidor es otra de sus barreras, especialmente entre empresas tradicionales y no de nueva creación. Común para ambas es la necesidad de acompañar el proceso basado en el desarrollo digital necesario para poder controlar la relación y la comunicación con clientes y proveedores.

Cada sector se enfrenta a diferentes retos, así, en el sector de textil/moda es la logística y la tentación de devaluar la propia marca, mientras que para el sector del mueble, más tradicional y con solo un 20% de porcentaje de venta *online*, es conjugar el modelo de distribución en tienda con el comercio electrónico.

En los medios de comunicación, la transformación digital ha sido más intensa, pero aún tienen pendiente el éxito de conversión del tráfico web, incrementar los ingresos digitales a más velocidad de lo que cae la venta en papel. Enfocar la comunicación a negocio es el desafío pendiente para todos y a la vez el futuro para la atracción del cliente hacia el *E-commerce* de las marcas.

Con un futuro que puede ser muy brillante, las empresas que se enfrentan a este reto deben resolver cuestiones como diseñar una logística que aumente su competitividad en precio y plazos de entrega; adaptarse al comportamiento de los consumidores de otros mercados; implantar la omnicanalidad y resolver los conflictos que puedan surgir con los distribuidores.

Sus aliados en este viaje de transformación digital son la tecnología, sobre todo para la difusión de la marca a través del posicionamiento en buscadores o el *social commerce*, las alianzas con *partners* locales, incluidos algunos *marketplaces*.

“*Las empresas exportadoras tradicionales son reticentes a ir al canal online si los distribuidores funcionan. Son las nuevas empresas las que se lanzan a desarrollar proyectos internacionales online desde el principio.*”

Victoria Vera (ICEX España Exportación e Inversiones)

Debate **6** Comercio Electrónico: Los retos de la internacionalización y digitalización de la marca y la atención al cliente

El E-commerce permite que las empresas se expandan a mercados internacionales con mayor facilidad y rapidez que mediante la apertura de tiendas físicas. Pero este proceso genera sobre todo dos problemas: la comunicación de la marca en un nuevo mercado y la logística.

Internacionalización

“Perseverancia y largo plazo” son las consignas que Marcos González de La-Hoz, director del Área Digital de Llorente & Cuenca, recomienda a las empresas que se planteen el proceso de expansión a otros mercados.

Poseer un *software* propio en la nube ha sido la clave para la integración y la implantación en nuevos mercados como Latinoamérica y Europa para Logisfashion. La empresa se dedica a operaciones de valor añadido dentro del almacén: entradas, gestión de stock, preparación de pedidos, expediciones, etiquetado, reembolsado, desalarmado y gestión de devoluciones. Su director de Marketing, Víctor Pey, se muestra muy satisfecho de la estrategia de crear un *hub* en Panamá como puerta de entrada para el mercado latinoamericano gracias a su política arancelaria y su infraestructura de transporte aéreo de mercancías. Esto les permite no pagar aranceles de entrada ni salida hasta que no se haya vendido la mercancía y entra en el país de destino.

El análisis de costes también ha sido para la marca de calzado infantil Pisamonas un factor clave a la hora de elegir los mercados internacionales en los que expandirse. Su objetivo era mantener el modelo de negocio actual, centrado en la atención al cliente, con cambios y devoluciones gratuitas. Por su parte, Fama Sofás ha invertido en tecnología, con un simulador virtual en su página web que han utilizado para que los distribuidores prescriban su producto.

“*Es fundamental conocer y dominar el E-commerce, pero este no deja de ser una fracción dentro del customer journey.*”

Marcos González de La-Hoz (Llorente & Cuenca)

El caso de los *E-commerce* de medios de comunicación es singular porque su *core* es el tráfico web, no la venta, por lo que han recurrido a *partners* locales, como confirma Javier López Rodríguez, Digital Business & E-commerce Manager del diario AS.

Muchos de los participantes coinciden en la importancia de un *partner* a la hora de internacionalizar el negocio, sobre todo en mercados tan diferentes como el chino. La experiencia de la firma de ropa infantil Neck&Neck, que ha abierto tiendas físicas pero también vende sus productos a través del *marketplace* Tmall, ha superado sus expectativas y se ha tenido que enfrentar a nuevas reglas.

“Entendimos que Tmall era la única forma de abarcar un mercado tan grande como el chino. Son desconfiados por principio. No sirve crear tu propio *E-commerce*. Tienes que estar en una plataforma seria. Ahora estamos en la fase de aprender cuáles son las necesidades de un monstruo como Tmall; no tiene nada que ver con el comportamiento de otras plataformas en España o de la nuestra”, reconoce María Zamácola, New Business Director de la marca.

La velocidad de producción de gran cantidad de productos en todas las tallas les ha obligado a plantearse la reducción del catálogo para ese país o la concesión de licencias de repetición del producto sin perder el ADN de la marca. “Por otro lado, en el mercado chino es muy importante que el producto sea aspiracional”, y comenta que el posicionamiento de la marca en otros mercados tiene un fuerte impacto en China, así el hecho que la familia real británica sea cliente de su tienda en Londres ha ayudado a que se agoten sus productos en el mercado chino.

“*La logística ha dejado de tener un papel secundario en el proceso de compra y en la experiencia del cliente, para ser protagonista.*”

Liliana Labarthe (Logisfashion)

Logística

“La inversión en experiencia de usuario, tecnología y comunicación es digital hasta que llega el momento de entregar la compra”, resume José Luis

Ferrero, Marketing Communications Senior Manager en Signify. El comercio electrónico tiene las mismas dificultades que el comercio tradicional: hay que tener integrado el stock y entregar con la expectativa de calidad que quiere el cliente. Y si el pedido no llega en el plazo marcado, desprestigia a la marca.

“Antes del clic todo es marketing y después del clic, todo es logística”. Así define Víctor Pey la importancia de la logística en el *E-commerce*. “Se toman decisiones de compra en función del plazo de entrega”. “Todos los esfuerzos e inversión realizados en marketing para atraer a los consumidores y vender, tienen que estar respaldados por una gestión logística eficiente, ágil y flexible para que el producto llegue a tiempo y la experiencia de compra sea óptima”, añade Liliana Labarthe, responsable de Marketing Corporativo y Comunicación Logisfashion.



Por este motivo, esta empresa ha encaminado su estrategia de crecimiento hacia el acercamiento de los almacenes al cliente final, no a la fábrica. “Hay que ser rápidos, flexibles y estar cerca para mejorar costes, tiempos de entrega y plazos y ser más competitivo”, añade Pey.

Marca

Existen determinados sectores, como la moda, el calzado, los productos infantiles o la cosmética, en los que la imagen del producto español está muy bien valorada en el extranjero. Pero es inevitable realizar una inversión previa en marketing para posicionar la marca en un nuevo mercado, identificando los canales que mejor funcionan para cada estrategia y producto.

“Es bastante gratificante ver que el producto español está bastante reconocido en el extranjero, pero nuestra entrada en otros países va acompañada por una inversión en marketing, redes sociales, atención al cliente y posicionamiento web”, reconoce el directivo de Pisamonas. “El marketing es un gasto desde el punto de vista financiero, pero también una inversión. Primero hay que invertir en que se conozca la marca a través de medios puramente digitales, incluido el posicionamiento en buscadores”.

Por su parte, Fama Sofás ha apostado por una estrategia de creación de marca dirigida al cliente final, aunque son fabricantes B2B, debido al atraso en digitalización del sector del mueble. “Intentamos hacer ver a nuestros clientes [las tiendas físicas] que el comportamiento del comprador de muebles actual es acudir a un buscador *online*”, explica Cristina López. No obstante, “los distribuidores no dejan de ver el *E-commerce* como una amenaza para su negocio”, concluye José Ángel Mayor.

Otro de los aspectos importantes para una marca de crear un *E-commerce* es que le permite fijar un precio de referencia, en un contexto en el que el comprador se ha habituado a esperar descuentos continuos. “Los descuentos han sido un mal que hemos fomentado las marcas. No hemos sabido manejar esto. En la época de crisis nos hemos encontrado con un stock que

había que venderlo para pagar a proveedores y no gastar en almacenamiento y nos hemos dedicado a devaluar a las marcas”, lamenta María Zamácola.

La solución, en la opinión de los directivos, pasa por no poner el foco en el precio, sino comunicar el valor de la marca, sus virtudes y beneficios. “Tenemos todos que hacer un ejercicio de sentirnos orgullosos de nuestras marcas, trabajo y productos. Esto cambia mucho el concepto a la hora de ver cómo tratamos estas políticas de descuentos”, añade la directiva de Neck&Neck.

Mantener una estrategia promocional y de oferta de tu propia marca en *marketplaces* y distribuidores es también esencial para no competir contra uno mismo, por lo que aconsejan asociarse solo con medios afines, que potencien las marcas y permitan conservar los valores de empresa.

Integración on/off

El *E-commerce* es parte del servicio de una marca. El foco se centra ahora en el consumidor y este no distingue los canales en su comportamiento: compra *online* y recoge en tienda, o lo ve *online* y compra en tienda física.

Cuando una empresa que distribuye sus productos en tiendas franquiciadas a través de distribuidores toma la decisión de lanzar una plataforma de comercio electrónico se enfrenta a dos retos importantes: conseguir una omnicanalidad que consiga que la experiencia del cliente sea igual en cualquier canal, y un posible conflicto con sus clientes B2B.

“La inversión en experiencia de usuario, tecnología y comunicación es digital hasta que llega el momento de entregar la compra.”

José Luis Ferrero (Signify)

Para Neck&Neck, que tuvo que desarrollar en 2009 su propia plataforma de *E-commerce*, ya que entonces no estaban disponibles Prestashop, Magento o Shopify, fue una experiencia que tuvo más éxito del esperado. Actualmente es la tienda que más vende y de mayor rentabilidad. “Ha servido no solo como escaparate, sino como impulso interno para perder miedo a hacer cosas”, explica María Zamácola.

Pisamonas ha seguido una estrategia opuesta. Internacionalizó su tienda *online* y se ha planteado abrir ahora tiendas físicas en los países donde más éxito ha tenido su *E-commerce*.

Fama Sofás defiende que los sofás que no se deben comprar *online*, y más en el caso de sus productos, altamente personalizados. Su punto fuerte es el asesoramiento en tienda y su estrategia cuando lancen próximamente su propia plataforma de *E-commerce* será que esta sirva para dar visibilidad a las tiendas multimarca y sus franquicias, ofreciendo un porcentaje de la venta *online* de otros muebles y accesorios auxiliares del sofá.

Los medios de comunicación se enfrentan al problema añadido de que no distribuyen su producto; son los quioscos como *partners* lo que lo venden. Es necesario trabajar en nuevos canales de venta, por ejemplo el grupo Prisa decidió ser el primero en el mundo en ofrecer también la distribución de sus periódicos por Amazon Prime.

La experiencia del cliente

El objetivo de cuidar la logística y la atención al cliente, independientemente del país y del canal, es que la experiencia del cliente sea siempre satisfactoria, para que repita. Una acción en este sentido fue la iniciativa de Logisfashion de trasladar la experiencia de compra en una tienda de Tous al *E-commerce* de la marca de joyería en México. Allí grabaron en video el proceso de envasar las joyas en sus cajas y estuches correspondientes, en el que el cliente *online* podía participar y personalizar ciertos elementos.

La gestión de la experiencia del cliente está estrechamente relacionada con la comunicación y, a día de hoy, el cliente no busca un producto, busca una experiencia concreta. El responsable de Digital Business de Llorente & Cuenca aconseja que se trace el *customer journey* deseado que queremos que viva el cliente, y que todas las interacciones con el cliente durante el proceso se vinculen con los principios de la marca.

La primera etapa fundamental del *customer journey* es el descubrimiento de la marca. “La gente está obsesionada con el *top of mind*, cuando lo que realmente hay que trabajar de forma paralela, e incluso más ambiciosa, es el *top of Google*”, reconoce Marcos González de La-Hoz.



“Intentamos hacer ver a nuestros clientes [las tiendas físicas] que el comportamiento del comprador de muebles actual es acudir a un buscador online.”

Cristina López (Fama Sofás)

Los contenidos generarán atracción hacia el *E-commerce*, que no deja de ser una fracción dentro del *customer journey*. Pero si la experiencia real no se identifica con la prometida en esos contenidos, el cliente se frustra. “Un cliente no espera que seas perfecto. El dolor es fundamental para generar una experiencia memorable y positiva. Tiene que sufrir algo, hacer cola, por ejemplo. Sin embargo, hay que comunicarlo bien. Para que la realidad supere la expectativa es esencial saber cómo solventar los inconvenientes. A veces hemos tenido una incidencia y luego solo nos acordamos de cómo nos han tratado. Es fundamental trabajar cómo ha de ser la comunicación dentro de la experiencia de cliente”.

“Hay que invertir primero en que se conozca la marca a través de medios puramente digitales.”

Sergio Fernández (Pisamonas)

Lograr la conversión

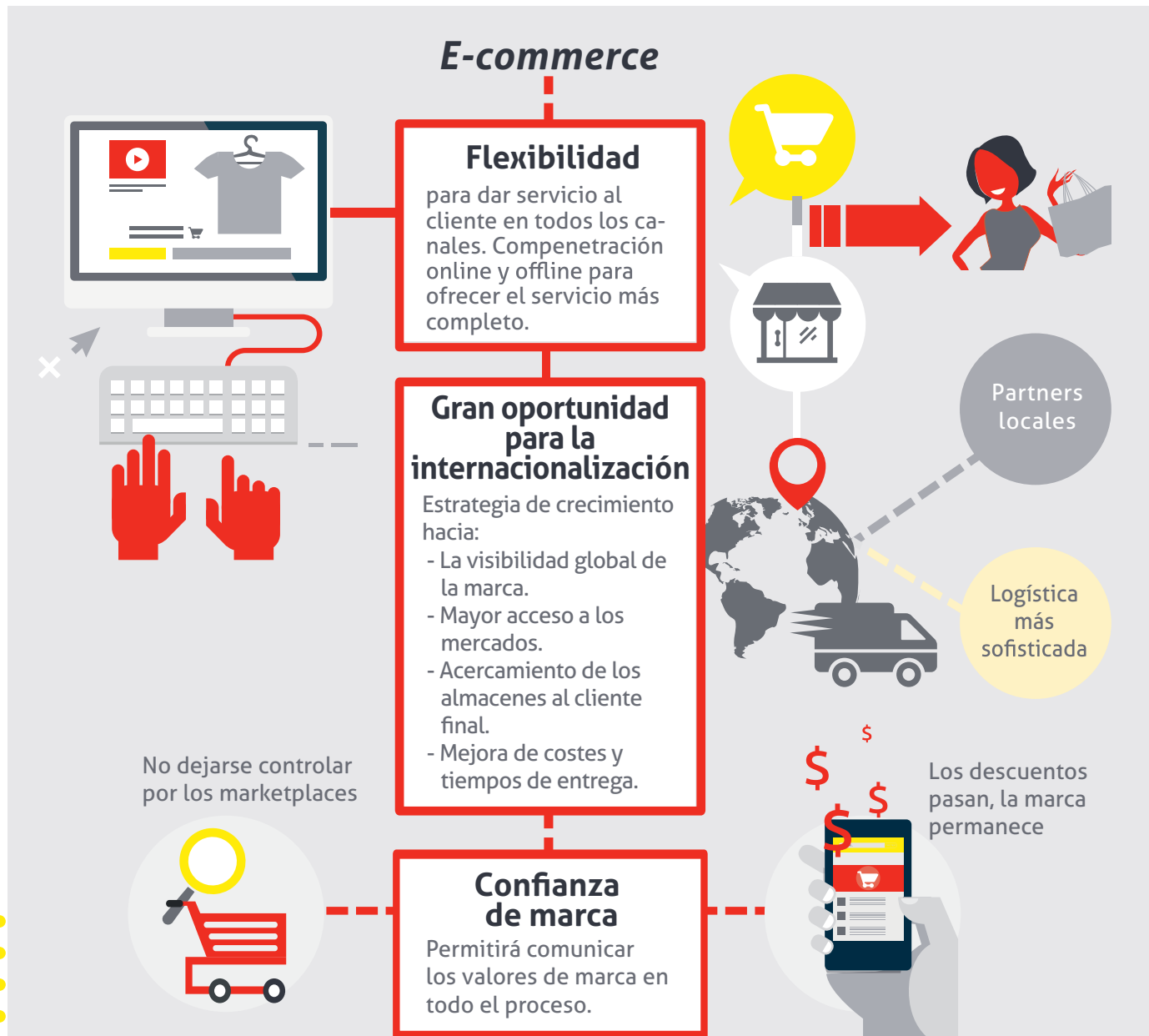
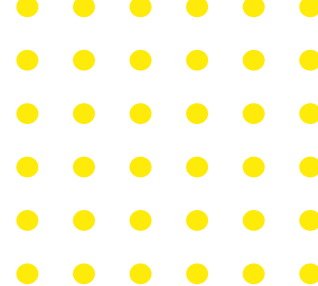
“Lo que las empresas demandan es la comunicación enfocada a negocio”, desvela Marcos González de La-Hoz. Desean que los recursos invertidos en posicionamiento, y en defender los territorios de comunicación que la marca quiere abarcar así como las comunidades de interés en las que quiere penetrar, aterricen en una conversión, bien una venta o la adhesión a una comunidad. “El marketing se ha dado cuenta de que la palanca de atracción hacia el *E-commerce* es el contenido, que está transformando los hábitos de consumo”, añade. “Es la única herramienta del futuro para poder lograr lo que antes era imposible pensar: que una persona de Estocolmo descubra y compre nuestra marca”.

El máximo exponente de monetizar contenidos a través de un *E-commerce* es cualquier medio de comunicación. “Ahora ya no se venden noticias, se venden servicios”, afirma el responsable de Digital Busines del diario AS. Es uno de los sectores donde más se ha agudizado el cambio de modelo de negocio: los ingresos digitales deben compensar las suscripciones impresas, pero el principal ingreso es por *display* y publicidad.

Algunos medios, sobre todo anglosajones, han decidido cobrar por el contenido, pero el resto sigue buscando formas alternativas de ingresos que no sean publicidad. La opción de AS ha sido el *E-commerce* tanto en España como en Latinoamérica para intentar monetizar el tráfico web con la venta de un artículo deportivo (una camiseta, unas zapatillas...) a través de asociaciones con distribuidores locales. ■



Conclusiones **6** Comercio Electrónico: Los retos de la internacionalización y digitalización de la marca y la atención al cliente



Capítulo

7

Big Data:

Encontrar el para qué
al análisis de datos.

Cost per conversion

673.27

Quality Score

9.38

↓ -0.1%

Contexto

Pese a que las tecnologías asociadas al Big Data son relativamente novedosas, en el momento actual ya contamos en algunos casos con experiencia de hasta 10 años. Con lo que podemos hacer un ejercicio de reflexión sobre lecciones aprendidas y buenas prácticas a la hora de conseguir el éxito en los proyectos que pretenden extraer el valor de los datos.

Podemos identificar una primera oleada, dentro de lo que podríamos llamar la “fiebre del dato”, en la que las organizaciones nos enfocamos en conseguir la capacidad para almacenar y procesar grandes volúmenes de datos y que además tengan toda la variedad presente en el ecosistema digital (es decir, datos desestructurados además de datos estructurados). En esta primera oleada, como decíamos, el foco estaba en poder manejar estas nuevas fuentes de datos, pero no se había realizado en muchas ocasiones un plan de negocio detallado que nos diera el camino a seguir para extraer el valor.

Una vez conseguida esa capacidad, y cuando la organización ya contaba con un “lago de datos”, aparece una segunda oleada, centrada en el término “analytics”. Es decir, la organización ya cuenta con los conjuntos de datos centralizados, pero no ha realizado un análisis minucioso de los mismos para extraer el valor. En esta segunda oleada, seguíamos sin tener un plan de negocio detallado, pues se hablaba de “descubrir el patrón oculto en los datos”, con la esperanza de que ese mágico patrón nos indicara donde estaba el valor.

En la actualidad, podríamos decir que muchas organizaciones se encuentran pasando por la tercera oleada, definida por la inteligencia artificial. En otras palabras, parece que el mero análisis estadístico de los datos no es suficiente y necesitamos técnicas avanzadas de Aprendizaje Automático y Aprendizaje Profundo para extraer el valor de datos desestructurados como imágenes, audio, vídeo, textos, sensores, etc.

Ciertamente, con la aplicación de estas últimas técnicas aparecen nuevos casos de uso y por lo tanto nuevas oportunidades de negocio, pero ¿no es hora ya de que nos preguntemos seriamente para qué estamos almacenando ciertas fuentes de datos y cómo vamos a extraer el valor de los mismos? Podríamos concluir que en esta tercera oleada que estamos viviendo puede ser conveniente seguir haciendo descubrimientos de patrones inesperados en los datos, pero lo que es absolutamente necesario es tener un planteamiento previo de un plan de negocio que establezca claramente el retorno de la inversión en Big Data.

Participantes

Big Data: Encontrar el para qué al análisis de datos



Santiago Márquez
CTO de CLLUC (GRUPO BARRABÉS).



Guillermo Moreno Gómez
Big Data Analytics & Artificial Intelligence Business
Modeler de MAPFRE.



Jorge Andreu
Director de desarrollo digital ICEX España
Exportación e Inversiones.



Manuela Vela
Responsable de CRM Analítico de NH HOTEL GROUP.



Joaquín Núñez
Analista del departamento de Evaluación de ICEX
España Exportación e Inversiones.



Carlos Martínez Miguel
Global Director – Big Data Go-to-market LUCA
(TELEFÓNICA Data Unit).



Israel García Real
Director de sector Telco & Marketing
de INYCOM.

Moderador



Raúl Arrabales
Socio cofundador de SERENDEEPIA RESEARCH y
Profesor en ICEMD -Instituto de la Economía Digital
de ESIC-.

7

Big Data:

Encontrar el para qué al análisis de datos

Conocer al cliente mejor que él mismo es el principio generador de la necesidad de las empresas de integrar en su organización la cultura del dato. No obstante, para poder conocerlo es necesario que los datos sean de calidad para que cumplan su objetivo.

El Big Data es un elemento esencial para el futuro de las empresas, sobre todo si estas se encuentran en un proceso de internacionalización que exija el análisis previo de los consumidores de otros países.

No obstante, el Big Data, como cualquier otra tecnología, no es un fin en sí mismo. Aunque no todas las empresas tienen clara la finalidad de la recopilación de los datos más allá del concepto de seguir la tendencia imperante.

El uso de estos datos no solo ha de ser de utilidad para el negocio de la empresa, también debe cumplir con unos requisitos éticos, que muchas veces se han olvidado en aras de la monetización de los datos.

¿Por qué si las empresas confían en la experiencia de cliente como criterio de competitividad no tratan los datos personales de los clientes de forma tan personalizada como a sus propietarios?

“*Se ha monetizado el dato, convirtiéndolo en un objeto y olvidándose de la persona.*”

Raúl Arrabales (Serendeepia Research)

Debate **7** Big Data: Encontrar el para qué al análisis de datos

¿Cómo se puede acelerar la adopción del Big Data a la toma de decisiones de negocio de una empresa? Que los *business insights* derivados de la observación de datos se incluyan en un nuevo sistema de trabajo no depende de la implantación de herramientas; es más una cuestión de concienciación. El objetivo: que menos decisiones se tomen por instinto, costumbre o experiencia, y más se basen en datos.

Incorporar el análisis de datos en la gestión de la empresa cada vez es más asequible y ayuda a las empresas a ser más competitivas, no obstante, las pymes españolas tienen más reticencia y menos recursos para hacerlo. El 80% del tejido empresarial español está formado por microempresas. Muchas de ellas ni siquiera tienen presencia *online*. Crean que el Big Data solo se aplica a empresas del IBEX 35.

Bancos y *utilities* presentan un avanzado nivel de implantación de Big Data en España. Mientras que los sectores de la Administración Pública donde ya se utiliza son transporte y lucha contra el fraude fiscal.

Problemas de asimilación de la cultura del dato

Las empresas con mayor recorrido e infraestructura se enfrentan a una presión por acelerar su transformación digital tan fuerte como lo es su falta de flexibilidad y velocidad para ello. La tecnología emergente supera en rapidez a las empresas, que encaran con muchas dudas la pregunta de por dónde empezar a explotar la analítica de datos.

La compartimentación de la información en silos como sistema organizativo supone el principal escollo de este proceso. Los conflictos de interés entre departamentos, la falta de presupuesto o la indecisión de los directivos también lastran esta implantación. “Cuando el CEO entiende el valor de lo que hacen los departamentos de analítica de datos, la situación se simplifica. El

primer paso es que la alta dirección lo haga suyo”, asegura Santiago Márquez, CTO de Clluc, consultora que ayuda a las corporaciones a aplicar la tecnología para transformarse y crear nuevos modelos de negocio.

“Puedes confiar en la calidad de un dato si es observado y no informado.”

Carlos Martínez Miguel (LUCA (Telefónica Data Unit))

Para convencer a los directivos de la necesaria unificación de los datos de su empresa como estrategia global, uno de los criterios más motivadores es el conocimiento de la situación internacional, tanto del desarrollo de sus competidores en el sector en el que operan, como del sector que puede ser competidor en el futuro. Las amenazas que ponen en peligro su actual negocio podrían proceder de grandes operadores tecnológicos o de *startups*.

“Toda iniciativa de marketing debería estar basada en un análisis previo de datos”, añade Manuela Vela. Para la responsable de CRM Analítico de NH Hotel Group, la clave para mejorar la experiencia de cliente es que el dato tenga valor, que sea de calidad. La concienciación del valor del dato dentro de la organización es un objetivo imprescindible para evitar el efecto *garbage in, garbage out*. Si el dato no es de calidad, será inútil su uso.

¿Cómo se logra alinear los incentivos de todos los equipos, incluidos los proveedores o *partners* externos, para conseguir que todos ellos crean en el valor del dato como forma de trabajar de forma coordinada para obtener datos de valor? La retribución económica unida a la captación de datos como objetivo de negocio es la vía más habitual. Carlos Martínez Miguel, Global Director de

Go-to-market, en LUCA, la unidad de datos de Telefónica, aporta como método alternativo la instauración de casos de uso concretos, que necesiten una limitada inversión. Los resultados generarán nichos convencidos que convencerán a otros al obtener también un retorno. “Reciben un beneficio de abrir sus silos al resto porque ellos también acceden al resto de silos. En muchos casos, la calidad de los datos internos no es la adecuada porque hay deficiencias de inversión o de captación y tenemos que trabajar también con datos externos y enriquecerlos. No quedarnos solo con lo que se puede hacer desde dentro”.



“En el momento en el que consigues hacer ver al CEO la necesidad de destinar una parte de presupuesto al Big Data y con ese presupuesto propio eres capaz de ofrecer un valor, ganas credibilidad para seguir creciendo y poder atacar desde la parte de tecnología la parte de negocio”, añade Guillermo Moreno Gómez, Business Modeler del departamento de Big Data e inteligencia artificial de la aseguradora Mapfre.

La implantación de sistemas informacionales basados en la calidad del dato, que van a servir de base a la inteligencia de negocio, han de tener como principio ofrecer servicios de valor añadido que potencien la experiencia de cliente. No solo pensar en cómo monetizar esa inversión, sino en revertir esa inversión en el cliente.

La finalidad del Big Data

Dentro del tejido empresarial español se distinguen dos visiones contrapuestas, pero ambas erróneas, del Big Data. O bien instalar métodos de recogida generalizada de datos a cualquier coste sin tener clara la finalidad o la utilidad de esos datos o, por el contrario, estimar que no tiene aplicación para una pyme.

Frente a la primera concepción, Santiago Márquez recuerda que es necesario buscar una finalidad a los datos recogidos antes de realizar la inversión. “La tecnología no es un fin, es un medio para conseguir un resultado”. “Hemos vivido un síndrome de Diógenes del dato”, añade Raúl Arrabales, Socio cofundador de Serendeepia Research.

Las pymes, por el contrario están menos concienciadas sobre la aplicación del Big Data. “Tanto una peluquería como una *fintech* deben utilizar Big Data, asegura el representante de Telefónica. No obstante, las pymes sin perfil tecnológico se encuentran con una barrera de desconocimiento de las herramientas disponibles y de cómo hacer uso de

ellas para conocer su negocio y fidelizar a sus clientes. “Para resolver esas preguntas hay muchas fuentes de datos que pueden consultar, tanto internas como externas, cada vez más paquetizadas y puestas al alcance de todos. No es tan importante el tamaño, sino cuál es la preocupación de negocio”, asegura Santiago Márquez.

“Una interfaz amigable que recopile información no solo descriptiva, sino que incluso permita llegar a la analítica prescriptiva, que realmente ayude a tomar decisiones, es lo que va a permitir que el Big Data llegue a todas las pymes”, añade. Esta tecnología ayudará a la generación de una conciencia común de que el Big Data es algo accesible, con barreras de entrada muy bajas, y que puede beneficiar a los negocios.

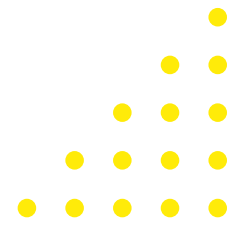
“*La tecnología no es un fin, es un medio para conseguir un resultado.*”

Santiago Márquez (Clluc, Barrabés)

Las empresas españolas del sector de la industria 4.0 son un ejemplo de éxito en la adaptación de la tecnología, principalmente de sensorística, a su modelo productivo. “Han visto ahorro y aumento de producción”, afirma Israel García Real, director del sector Telco & Marketing de Inycom, empresa de soluciones y servicios de valor añadido en tecnologías de la información y comunicaciones.



Según una reciente evaluación realizada por ICEX España Exportación e Inversiones, las microempresas y los autónomos sí están convencidos de que el talento analítico sería una gran palanca para su negocio, pero no tienen ni la capacidad ni el tiempo de empezar a realizar esa actividad. Existe, por tanto, un nicho de negocio para consultoras de pymes y *startups* que desarrollen plataformas para recopilar información de los clientes de las pymes a través de pasarelas de pago y proveer de datos al pequeño comercio, en opinión de Joaquín Núñez, analista de ICEX España Exportación e Inversiones.



Sistemas centralizados e intermediados de datos

Al igual que ICEX España Exportación e Inversiones aglutina los datos de sus oficinas comerciales en todo el mundo para ponerlos a disposición de empresas y emprendedores que de otra forma no tendrían acceso a ellos, las organizaciones están tendiendo a instaurar una gestión centralizada de los datos recopilados por sus divisiones o empresas pero con implementación local.

En este proceso se encuentran con que no tienen acceso a los datos reunidos por los intermediarios. Es más fácil que colaboren en proyectos de Big Data para conocer al cliente con competidores de su sector que con intermediarios. El resultado es la pérdida de información valiosa para el negocio.

No obstante, como aporta el consultor del grupo Barrabés, el futuro puede venir marcado por el principio recogido en la ley de Johnston, definida por uno de los pioneros del *blockchain*: “Todo lo que puede ser desintermediado, va a serlo”.

Actualmente, el poder está en las organizaciones que poseen los datos, pero con las tecnologías emergentes y la llegada de los contratos inteligentes, el dato relevante volverá a poder ser controlado por el usuario, que determinará a quién lo cede y cómo lo monetiza. “El mundo descentralizado ha venido para quedarse”, asegura Santiago Márquez. “La tecnología distribuida tiene aún cuestiones por resolver, pero las empresas que quieran estar dentro del mundo descentralizado deben reaccionar y crear nuevos modelos de negocio cuando aún son relevantes”.

Google ya ha reaccionado, como recuerda Joaquín Núñez. “Se ha dado cuenta de que el gran valor para plataformas de datos descentralizadas es controlar aquello que necesita una logística física, que es lo único que no se va a poder descentralizar. Google quiere convertirse en el nuevo intermediario”. Por ello, la empresa tecnológica ofrece a los *retailers* la fuerza tecnológica que necesitan para competir con empresas contra grandes actores del comercio electrónico. Cuando Amazon compró la cadena de supermercados

Whole Foods, Google firmó un acuerdo con Walmart, el mayor vendedor al por menor de Estados Unidos. En Francia se ha asociado con Carrefour para ofrecer a partir de 2019 que los usuarios puedan comprar a través de Google Assistant y Google Shopping.

“El poder está en el contacto con el cliente.”

Manuela Vela (NH Hotel Group)

Los datos son propiedad del cliente

La RGPD ha dejado claro que los datos son propiedad del cliente, no de la empresa que los almacena. En la búsqueda de un sistema de captación de datos sin intermediarios por parte de la empresa, para que el usuario ceda sus datos o su opinión ha de recibir una contraprestación, un valor añadido. Este principio será cada vez más importante en el funcionamiento del mercado. Ya se han implementado con éxito iniciativas de cesión de datos de ubicación para obtener un ahorro en el coste de un seguro o evitar el fraude bancario.

“Si yo soy el único que poseo mis datos, no por ley, sino porque tengo una herramienta tecnológica que me permite tener el control al alcance de mi móvil para compartirlo con quien yo digo, muchos de los problemas como el derecho al olvido se podrían resolver de una forma más sencilla. Existe un área de oportunidad para crear soluciones tecnológicas que abren nuevos escenarios”, avisa Santiago Núñez.

Carlos Martínez afirma que el uso de datos de forma agregada y anónima

con el objetivo de obtener un beneficio común no requiere de consentimiento expreso por parte del usuario. En su experiencia, Telefónica ha trazado segmentos de movilidad ligada al teléfono móvil, útiles para diseñar una infraestructura de metro o de uso de espacios públicos. “Lo importante es que las empresas de telecomunicaciones sepan utilizar los datos conforme a la ley, con una ética, dando control al usuario y buscando ese beneficio doble para clientes y usuarios”.

La comunicación con el cliente, explicándole el uso que se hará de su información, es esencial en este nuevo paradigma que hay que tener en cuenta en el diseño de los futuros modelos. Hasta ahora, el foco de las empresas se ha centrado en monetizar el dato, convirtiéndolo en un objeto y olvidándose de la persona, según incide Raúl Arrabales. “El retorno de la inversión ha sido más importante que la ética”, lamenta Joaquín Núñez.

El perfil del profesional del dato

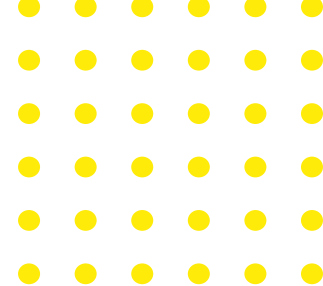
La figura del *data scientist* cobra de esta forma cada vez más importancia. Tanto para asegurar la calidad del dato, implantando sistemas que eliminen los sesgos y condicionantes de métodos como las encuestas NPS, como extrayendo de ellos la inteligencia que la empresa busca. “Aportamos al negocio rigor con base matemática y científica”, afirma el analista de ICEX España Exportación e Inversiones.



Entre las principales trabas para la efectividad del Big Data en las empresas se encuentra el desconocimiento entre *headhunters* y reclutadores de las competencias de estos profesionales. Se prima el conocimiento de las herramientas frente a la capacidad de investigación. El motivo de base es la idealización de términos tecnológicos como algoritmo, *machine learning* o inteligencia artificial, que priman la automatización como criterio objeto de deseo. “Utilizar la inteligencia artificial no es por sí un valor; es como usar informática. Se está presumiendo de herramienta y no de hacer bien las cosas”, lamenta Raúl Arrabales.

La clave, según el especialista de Mapfre, es disponer en la organización de una figura que respalde la premisa de democratizar el acceso al dato. “Dar una capa transversal y potenciar las capacidades de analítica y autoservicio para hacer una analítica descriptiva y, a partir de ahí, encontrar sinergias entre las distintas unidades de negocio para hallar soluciones y aplicaciones”. Como confirma el directivo de la unidad de datos de Telefónica, las empresas más avanzadas en este proceso están incluyendo analistas en todas las áreas o departamentos tengan sus analistas para procesar los datos sin perder de vista el para qué.

No obstante, el exceso de información tiene el riesgo de que se pierda el foco en el cliente, avisa el representante de Inycom. “El poder está en el contacto con el cliente”, añade Manuela Vela. Los empleados que están presentes en estos momentos de la verdad han de poseer toda la información del cliente recopilada y analizada por los departamentos de datos, porque “la experiencia de cliente fideliza más que los modelos y las estrategias de marketing. Y es lo más difícil de medir y trasladar a un dato objetivo”. ■



Big Data

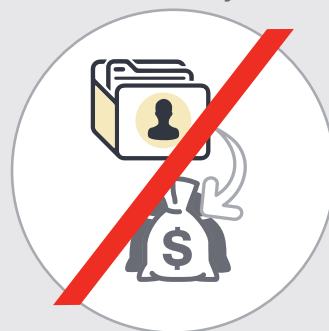
Principios de la estrategia global de unificación de datos en las empresas



No se convence con discursos, sino con casos de éxito: todos reciben un beneficio al abrir sus silos de información al resto



El dato al servicio de la estrategia: solo así tiene valor para la empresa. Terminar con la monetización de datos o el retorno de la inversión como único objetivo



La cesión de datos del cliente debe devolverle un beneficio o un valor añadido.





Capítulo

8

Aspectos legales y ciberseguridad:

La seguridad como ventaja competitiva de una empresa.

Contexto

Los nombres de dominio, las redes sociales y las aplicaciones pueden condicionar el lanzamiento de un nuevo producto o servicio. Actualmente es preciso, antes de idear, diseñar y registrar una marca, verificar si el nombre de dominio, el perfil en redes sociales o la denominación como app están disponibles o pueden afectar a los registros existentes. Asimismo, es preciso asegurar la presencia de la marca en la red mediante el establecimiento de un nombre de dominio idéntico. El nombre de dominio en internet cumple la función de marca, si bien la naturaleza jurídica de una y otra es distinta, por lo que, en muchos casos, su coexistencia conlleva a la existencia de conflictos graves, como son los casos de ciberocupación o registros de mala fe.

Existe, además, otra gran preocupación en el ámbito empresarial: la seguridad de los datos. Actualmente procesamos grandes contenidos de información que requieren de nuevas técnicas para su procesamiento automatizado y almacenamiento y obtención de resultados para prevenir nuevas tendencias de ataques. Estamos en plena evolución de lo que se vienen denominando “ciberseguridad”: hemos pasado de la detección del software malicioso a la detección de comportamientos; de la localización de contenidos sospechosos en redes sociales, al análisis del tráfico de la red desde el punto de vista de anomalías o detección de patrones. Y todo ello debemos realizarlo en el marco fijado por la Unión Europea (a través del Reglamento Europeo de Protección de Datos Personales) y la normativa española de desarrollo, que consagra el principio privacidad por defecto y desde el diseño, con la obligación de notificar a la autoridad de control competente (AEPD) cualquier brecha de seguridad (que afecte a datos personales) en el plazo máximo de 72 horas, a menos que sea improbable que la brecha constituya un riesgo para los derechos y libertades de las personas físicas.

Participantes

Aspectos legales y ciberseguridad: La seguridad como ventaja competitiva de una empresa



José Luis Segura
Responsable del Área Legal de **ACTIU BERBEGAL**
y **FORMAS**.



María Diví
Responsable del área de Derecho Digital de
HERRERO & ASOCIADOS.



Emilio Suárez
Legal Product Manager de la **ASOCIACIÓN**
ESPAÑOLA DE LA ECONOMÍA DIGITAL
(**ADIGITAL**).



Mario Romero
Director del Departamento de Informática de
HERRERO & ASOCIADOS.



José Antonio Moreno
Director general de la **ASOCIACIÓN PARA LA**
DEFENSA DE LA MARCA (ANDEMA).



Fernando Vidal-Folch de Balanzó
Jefe de sección de Comercio Exterior de **ICEX España**
Exportación e Inversiones.



Albert Agustinoy
Socio director de Propiedad Industrial
CUATRECASAS.



Jason François Gonin
Consultor empresarial en **ARQUITECTURA / QA**.



Julio Vivero
Business Partner in International Markets de **GMV**.

Moderador



Yolanda Peña
Socia fundadora de **ASTROLAWIUM LAWYERS &**
CONSULTANTS y Profesor en **ICEMD -Instituto de la**
Economía Digital de ESIC-.

8

Aspectos legales y ciberseguridad: La seguridad como ventaja competitiva de una empresa

La legislación ha tenido que adaptarse para garantizar la protección de los derechos de empresas y consumidores en un entorno de actuación cada vez más globalizado y digital. El nuevo marco regulatorio obliga a las empresas a proteger mejor que hasta ahora los datos personales de sus clientes y comunicar los ataques sufridos que hayan podido vulnerar esta protección.

La evolución digital, basada en la recopilación de grandes cantidades de datos, requiere nuevas técnicas para su procesamiento automatizado y almacenamiento, así como la detección de comportamientos maliciosos para prevenir la intrusión y el robo de información.

Pero la regulación legal aún no ha conseguido terminar con la indefensión de las marcas ante las amenazas contra su identidad digital. Estas se enfrentan a chantajes, apropiaciones de dominio, y falsificaciones de marca en redes sociales e internet con intenciones fraudulentas o de apropiación de tráfico.

En este contexto, es cada vez más importante el registro del dominio de la marca, que puede condicionar la expansión internacional de una empresa o producto, y la resolución de los conflictos que puedan surgir por su apropiación, bien sea por mala fe o no.

El futuro plantea retos como la protección de la industria 4.0 y de los usos de Internet de las Cosas en el hogar. La inteligencia artificial puede ser una herramienta útil para la protección de una empresa y sus intangibles, que se han convertido en el valor más importante.

“*Si estamos de acuerdo en que el nombre de dominio es un elemento clave para construir la identidad digital, tenemos que reconocer el valor que tiene y gestionarlo adecuadamente.*”

Albert Agustinoy (Cuatrecasas)

El nombre de dominio como identidad de marca

El dominio se ha convertido en el pilar alrededor del cual se construye el concepto de identidad digital y una de las preocupaciones de las marcas. Aunque nació para ofrecer un sistema identificativo de direcciones IP o protocolos de internet más amigable que un código numérico, y la generalización de los buscadores ha relegado la necesidad de recordar y escribir la dirección web en los exploradores, los dominios son el signo distintivo de una marca en internet y un precio activo para la empresa.

“Tan importante como registrar la marca es comprobar si el nombre de dominio está disponible”, recuerda Yolanda Peña, socia fundadora de Astrolawium Lawyers&Consultants. Por su parte, María Diví, Responsable del área de Derecho Digital de Herrero & Asociados, recomienda que el registro de la marca y del dominio se hagan a la par y, si no está disponible, optar por un *rebranding* o por comprar el dominio.

Hasta 2009, existían solo 17 categorías de dominio genérico: .com; .es; .org, etc. A día de hoy es posible utilizar más de 2.000, incluso convertir una marca en un dominio, pero los dominios .com, .org y .net suman el 85% de los registros. Esta multiplicidad obliga a las empresas a decidir cuántos dominios registra ante el riesgo de encontrarse su marca registrada como dominio en un país al que quiere expandirse en el futuro.

Los requisitos para registrar un dominio .es eran muy estrictos hasta 2001, cuando se contabilizaban alrededor de 17.000 nombres registrados. Actualmente, el sistema se ha liberalizado y ya suman un millón. Pero el número de procedimientos de resolución de disputas a raíz de la liberalización del registro de dominios es menor de lo que se podría esperar, de solo mil conflictos desde el año 2001.

El hecho de que los controles o avisos de que han registrado una marca con otro dominio sean posteriores y no previos al registro origina también otros tipos de conflictos que obligan a interponer una acción arbitral o incluso judicial. Los más graves implican una intención de fraude o suplantación. Se han registrado casos de solicitud de dinero a cambio de un puesto de trabajo en la empresa cuyo dominio se ha suplantado, aunque los más comunes son la venta de falsificaciones o la difusión de contenido publicitario o pornográfico. No obstante, también puede existir un interés legítimo al coincidir la marca de varias empresas en el mismo o en distintos países.

“A mis clientes les digo que no pasa nada porque haya un dominio que incluya tu marca. El test que tienes que aplicar es si ese nombre de dominio diluye tu marca o si pierdes valor”, afirma Albert Agustinoy, socio de Cuatrecasas, quien es partidario de registrar o comprar solo los dominios internacionales necesarios para el negocio. “Perfectamente pueden convivir pacíficamente en el tráfico económico dos marcas en dos clases diferentes”, añade José Antonio Moreno, director general de la Asociación en Defensa de la Marca. “El problema se plantea cuando ves que hay una acción deliberada para usurpar el nombre, la reputación o la buena imagen de una marca, dirigirse a tu mismo espacio o intentar expulsarte, aunque sea temporalmente”.

“El hecho de tener una marca registrada no significa que nadie la pueda registrar como nombre de dominio.”

María Diví (Herrero & Asociados)

En otras ocasiones, los conflictos por el uso de un dominio proceden de la propia empresa, bien por dejación en la renovación el derecho a utilizar ese dominio, ya que se no se trata de un sistema institucional, sino privado, a cambio de un canon, o por conflictos entre los socios sobre la división de activos de la empresa.

Sin llegar a la hiperregulación, un mayor control previo de los registros de dominio y protección institucional a los titulares de derecho podría evitar que las pymes tuvieran que dedicar recursos económicos a solucionar estos ataques contra su identidad digital. “Hemos pasado del control absoluto a que la Administración Pública considere la usurpación de una marca un problema privado. No hay un punto intermedio de evitación del problema”, lamenta el director de Andema. “Estamos en un mundo en el que el consumidor involuntario de falsificaciones, que se siente engañado, pide explicaciones a la marca a través de redes sociales cuando esta es la primera víctima”.

Caso práctico:

- Una persona registró el nombre de dominio de Renfe.com para la Red de Empresas Navarras Fuera de España. Al ser una marca ampliamente reconocida, Renfe consiguió la transferencia de nombre de dominio, pero lo volvió a perder al no pagar el importe de la renovación a tiempo.
 - En esta ocasión, lo registró una persona en Indiana (EE. UU.), que no conocía la marca pero sí su valor como activo con millones de visitas diarias, y estaba al tanto del periodo de expiración del dominio. De un día para otro renfe.com pasó de vender billetes a ofrecer anuncios clasificados. Renfe volvió a recuperar el dominio al comprobarse la mala fe.
-

En conclusión, como medida de prevención hay que registrar los dominios estratégicos para el negocio de la empresa, y además conocer los mecanismos y herramientas legales existentes, así como las políticas de las empresas tecnológicas proveedoras de servicios (Google, Facebook, etc.) para luchar contra cualquier suplantación, intento de fraude digital o competencia desleal.



Herramientas de defensa: formación y concienciación

Junto al reflejo digital de la marca en el nombre de dominio, la digitalización de las empresas conlleva otros riesgos para la reputación de la marca, como los ciberataques que roban información de la empresa o de sus clientes, y que ahora es de obligada comunicación pública.

El 80% de ellos, aporta Mario Romero, Director del departamento de Informática de Herrero & Asociados, proceden del interior de la propia empresa o de su círculo alrededor. No significa que se traten de actuaciones malintencionadas. Muchas veces son incompetencias en materia de seguridad.

El entorno digital de trabajo exige una formación previa a los empleados en materia de seguridad. “Si posteriormente hay un ataque debido al comportamiento de un empleado, que abrió el adjunto de un correo electrónico mediante el que se instaló un malware en el sistema informático de la empresa, o accedió a su correo de trabajo con una red Wi-Fi no segura, no se le puede responsabilizar si no ha firmado la recepción de un código telemático de uso de dispositivos tecnológicos”, recuerda el socio de Cuatrecasas.

“*Hay muchas empresas a día de hoy que ni siquiera son conscientes de los problemas que tienen de seguridad. No viven aceptando el riesgo, sino que viven sin conocerlo.*”

Julio Vivero (GMV)

“O dotamos también a la gente que está en las empresas del conocimiento o no acompañarán en la evolución tecnológica a la empresa”, asegura Pablo López Gil, director general del Foro de Marcas Renombradas Españolas. La opinión de Julio Vivero, Business Partner in International Markets de GMV, es que la estrategia de protección tiene que ser más coercitiva que formativa. Aboga por eliminar cualquier oportunidad de realizar acciones poco seguras (enviar archivos por Wetransfer, por ejemplo) como mejor medida para proteger a la organización.

“El problema es que la distancia entre los conocimientos de los empleados y el nivel que hay que tener para cuidar la seguridad es enorme y no para agudizarse”, lamenta el experto en Arquitectura de Software Jason François Gonin. Insiste en que la verificación de la seguridad debe ser externa, pero sobre todo interna.

Es responsabilidad de la empresa definir los roles y asociar la responsabilidad de la identidad de marca a un departamento, bien sea marketing, informática o legal, para que no existan brechas de seguridad. También debe establecer unos protocolos de actuación en caso de ataque, que pueden ser legales o de comunicación, y de gestión de la protección.

“Los que tenemos departamento legal dentro de las empresas intentamos sensibilizar al resto de los departamentos para que cuando surja un conflicto de identidad digital o ciberseguridad lo comuniquen”, afirma José Luis Segura, Responsable del Área Legal de Actiu Berbegal y Formas. La coordinación entre departamentos es un elemento en el que han coincidido los expertos, así como la necesidad de concienciar a los directivos de la importancia de invertir en ciberseguridad.

Según el especialista de Herrero & Asociados, “el RGPD ha destapado la caja de Pandora que tienen las empresas de este país, donde la seguridad informática siempre se ha visto como un gasto cuando es una parte estratégica dentro de una empresa”. La firma ha detectado en el 90% de las empresas consultadas graves vulnerabilidades y una alta facilidad de penetración en sus sistemas: webs sin certificados, contraseñas débiles, datos sin encriptar... Mario Romero insiste en que el almacenamiento de datos es un aspecto que tienen en cuenta

muy seriamente en el exterior, por lo que se convierte en un aspecto que cuidar si la empresa se quiere dedicar a la exportación.

En este sentido, Jason François Gonin aporta como elemento de concienciación de las cúpulas directivas que la seguridad es un criterio competitivo que va a diferenciar a las empresas cada vez más de su competencia. “La ética que muestra la empresa frente a un tema de seguridad, por ejemplo, si decide cerrar una web porque cree que no es segura, es lo que le da finalmente consistencia”.

“*Estamos en un mundo en el que el consumidor involuntario de falsificaciones, que se siente engañado, pide explicaciones a la marca, cuando esta es la primera víctima.*”

José Antonio Moreno (Andema)

Herramientas para ganarse la confianza del consumidor

Una de las herramientas a disposición de las empresas que pueden evitar crisis de reputación *online* son las certificaciones. El sello de Confianza Digital otorgado por Adigital y Autocontrol sirve como un identificador de buenas prácticas para garantizar la confianza del consumidor en una tienda *online* o plataforma de E-commerce.

El sello aporta una doble confianza: por un lado, realiza una revisión de cumplimiento de la normativa sobre las políticas de privacidad, el aviso legal y las condiciones generales de contratación de la empresa y, por otro, ofrece un sistema de resolución de disputas y de reclamación de los derechos del consumidor. Según Emilio Suárez, Legal Product Manager de Adigital, varias empresas han reportado que tras la inclusión del sello han observado un incremento del ratio de conversiones, con una media aproximada de un 5%.



Además, con la implantación del RGPD se han modificado los parámetros que se auditan, haciendo más estrictos los controles de identidad y ciberseguridad.

Tendencias de futuro en ciberseguridad

¿Van a ser necesarios los sellos cuando se generalice el *blockchain*, un sistema con múltiples aplicaciones y que, en teoría, es más difícil de hackear? En el futuro, será un concepto aplicable a la protección de la marca, aunque aún se desconoce cómo hasta que su implantación no sea real. Lo que sí se puede prever es que su coste será más alto debido a que será necesario proteger a una comunidad.

Por el contrario, otros avances que ya se están aplicando como Internet de las Cosas (IoT) y la industria 4.0 conllevarán nuevos riesgos para la seguridad de las empresas y de los consumidores al depender de internet y la tecnología.

El sistema de ciberseguridad más generalizado actualmente, el encriptado, saltará también por los aires con los ordenadores cuánticos, porque permiten conocer las claves y descifrar la información. Aunque Albert Agustinoy recuerda que hoy en día sigue siendo inviolable.

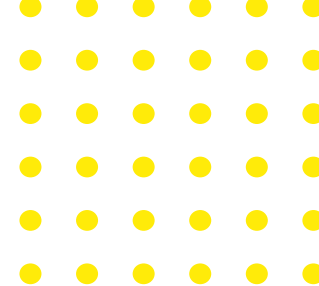
El avance tecnológico que sí se está ya utilizando a favor de la seguridad, sobre todo por entidades financieras y grandes *retailers*, es la inteligencia artificial. Combinada con Big Data, permite automatizar la prevención de comportamientos anómalos en la interacción con una web para detectar posibles intentos de fraude o usurpación de identidad.

“En dos años, no existirá proceso que no incorpore inteligencia artificial”, avisa el experto en propiedad intelectual y nuevas tecnologías de Cuatrecasas, Alberto Agustinoy. No obstante, cuando se generalice su uso en estos ámbitos, sobre todo si incluye el procesamiento de datos personales, requerirá de regulaciones legales. ■

“O dotamos también a la gente que está en las empresas del conocimiento o estos no acompañarán en la evolución tecnológica a la empresa.”

Pablo López Gil (Foro de Marcas Renombradas Españolas)

Conclusiones 8 Aspectos legales y ciberseguridad: La seguridad como ventaja competitiva de una empresa



Ciberseguridad y gestión de la identidad digital



El valor de la marca en el entorno digital

Crece la necesidad de proteger los dominios, supervisar los usos de la marca en las redes sociales, etc., además de los secretos empresariales y los datos de clientes

La protección global es inalcanzable

pero hay que intentar no ser el más inseguro

Necesidades:



Colaboración entre departamentos de la empresa para proteger y dar respuesta de forma coordinada a los conflictos



Crear un protocolo de prevención y de actuación en el caso de ataques



Concienciación de los empresarios y formación de los empleados



Inversión en ciberseguridad en la misma proporción en que el desarrollo de negocio de una empresa depende de la tecnología



Apoyo institucional a las pymes para la protección de su identidad digital

Conclusiones generales

El informe Marca 4.0 El impacto de la digitalización en la internacionalización y la gestión de marca, en el que han participado 79 expertos profesionales en diferentes áreas, refleja las claves para aquellas empresas que quieran competir en un entorno crecientemente global y digital.

Si tuviéramos que resumir las conclusiones de los ocho grandes aspectos tratados en el informe utilizaríamos estas palabras claves: **cliente, empleado, tecnología, e-commerce, internacionalización, marca, datos y cumplimiento en seguridad y en privacidad.**

De hecho, este informe es un excelente “*check-list*” para cualquier empresa que quiera revisar qué está haciendo concretamente para impulsar estos grandes aspectos estratégicos.

Qué estamos haciendo para:

- **Convertir ventas en clientes. Y clientes en comunidad.** A través de una relación basada en mensajes coherentes con la misión y los valores de marca. De manera global, independientemente de los mercados en los que opera. Pero que sin embargo es capaz de construir experiencias e historias locales, saberlas interconectar y enriquecer así la estrategia global.
- **Crear una experiencia de marca:** con comunicaciones humanas, emocionales y personalizadas. Adaptadas a cada canal y a los diferentes stakeholders: clientes, proveedores, empleados, etc. Y planificando todos los contactos en los momentos de la verdad de cada una de las fases del customer journey en cada país. E integrando los puntos de contacto

físicos y digitalización como partes integradas de la experiencia de marca.

- **Atraer y fidelizar talento internacional** a través en un contexto de mayor competencia entre empresas por captar buen talento. Entendiendo al talento como el cliente más importante que tiene la empresa. Su cliente interno. Para el cual la imagen de marca, los valores de esta, el proyecto en el que va a participar y los canales que utilizo para captarlo son las nuevas claves más allá de aspectos, aunque importantes, básicos como es la remuneración.
- **Medir para cambiar la experiencia de usuario, del empleado y de la empresa.** Para aprender del cliente y ajustar las acciones de comunicación, relación y venta. Para poder evaluar, acompañar e impulsar la carrera profesional del talento con un mayor criterio y mayor objetividad. Y para transformar la cultura de la empresa, hacia una *Data-driven Company*.
- **Impulsar la cultura del dato:** de compartir información para poder aprender todas las áreas de la empresa de toda la experiencia internacional. Es decir, convertir los datos de todas las interacciones con el cliente en cada país, en conocimiento útil que permita afinar la experiencia de la marca con el cliente y su propuesta de valor.
- **Asegurar la confianza del cliente:** gestionando bien el cumplimiento de todos los procesos de seguridad de la información, los aspectos legales y la privacidad de los datos.

En un contexto en que las interacciones y los datos se multiplican de manera exponencial gracias a la digitalización de todos los procesos, la seguridad y la gestión del cuidado de la privacidad del cliente se convierte en un aspecto estratégico, porque afecta directamente a la confianza del cliente y a la reputación de la marca. Y ya sabemos el enorme esfuerzo que supone ganarse la confianza del cliente para con ella construir una buena reputación de marca. No solo se trata de ser legal, se trata de defender la marca y sus valores a nivel global. Y ser meritorio de la confianza que nos da el cliente cada día.

- **Integrar tecnologías** que faciliten la medición y la gestión del dato. Que permitan mejorar la experiencia del cliente en todas las interacciones marca-cliente, y cliente-marca. Que permitan facilitar y hacer más accesible la compra del cliente. En definitiva, que permitan a la empresa ser más eficiente.
- **Impulsar la internacionalización de la marca a través del comercio electrónico.** Abriendo la marca a otros mercados, testando mercados, aprendiendo de ellos, incrementando ventas y base de clientes... eso sí, cuidando toda la experiencia del cliente, desde su proceso de compra, la logística (cada vez más crítica, compleja y sofisticada) y la atención al cliente multicanal (teléfono, chat, redes sociales, etc.).



Con este informe estamos convencidos de que las reflexiones y casos que han compartido estos 79 practitioners servirán de ayuda a las empresas españolas que quieran abordar esta transformación continua: hacia una empresa con una marca más fuerte y con una cultura más digital y global.

Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMRE)

<https://www.marcasrenombradas.com/>

ICEX España Exportación e Inversiones

<https://www.icex.es/icex/es/index.html>

ESIC BUSINESS & MARKETING SCHOOL

<https://www.esic.edu/>

Instituto de la Economía Digital de ESIC

<https://www.icemd.com/>
