

## Las nuevas dimensiones de la experiencia digital

### La economía de la experiencia

“Ahora, crear valor pasa por la experiencia de cliente que se propone”

### El futuro del eCommerce

NFT: crear una oferta innovadora y atractiva

### Dossier

**El sector público** INPS, Cnaf, Bordeaux Métropole...

### La confianza de marca

Comunidad, transparencia, autenticidad, circularidad... los nuevos modelos de negocio

### ● Infografía

#### **Moda sostenible**

5 iniciativas de RSC para suscitar confianza



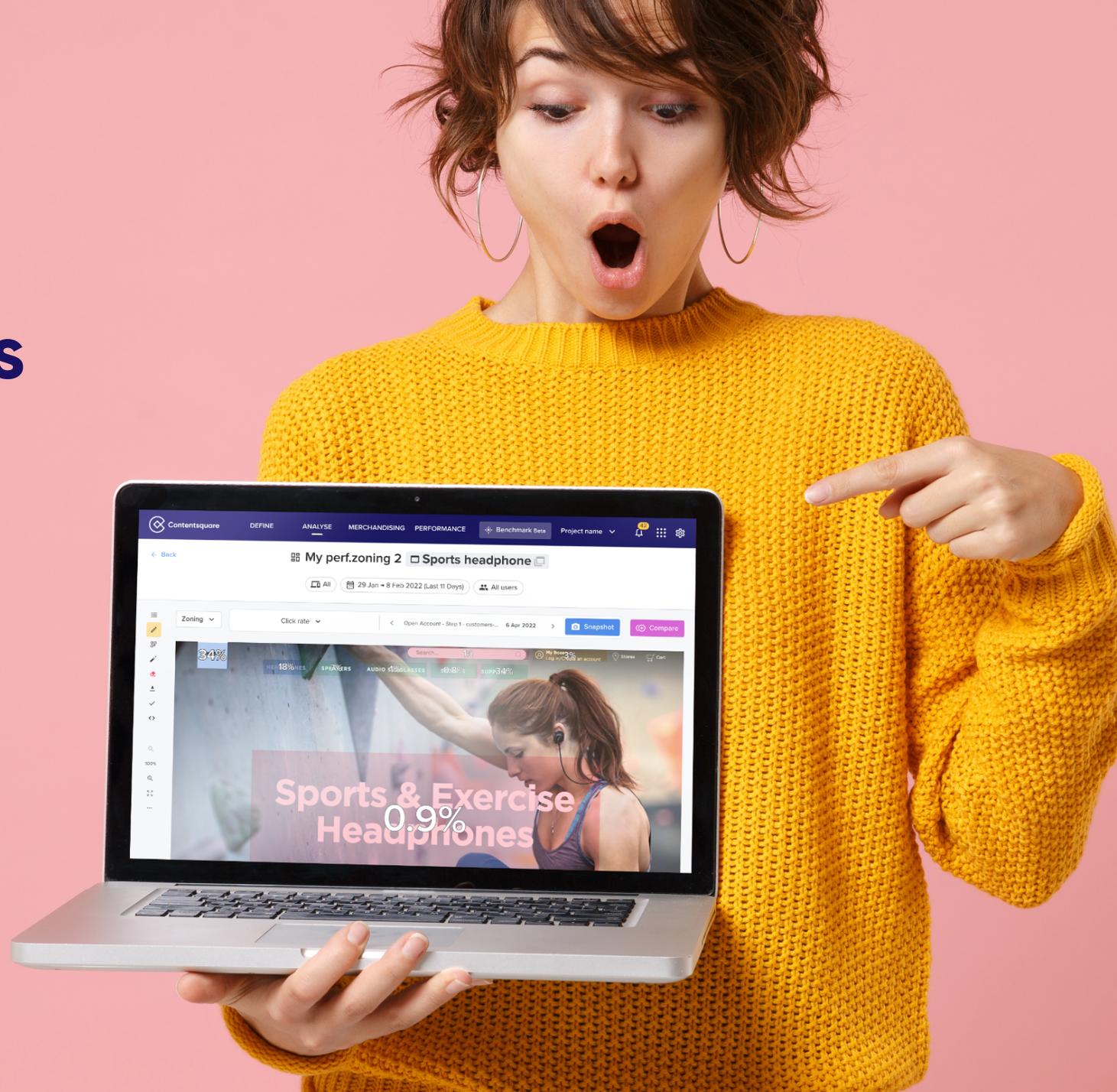


**Contentsquare**

More. Human. Analytics.

**Empodera a todos tus  
equipos para crear  
mejores experiencias  
digitales para todos.**

Saber más  
[contentsquare.com/es](https://contentsquare.com/es)





## La economía de la experiencia

- 8 **Artículo:** "Más allá del precio y del producto: los nuevos valores de la experiencia del cliente"
- 14 **Entrevista:** Lo digital como potenciador en la creación de experiencias únicas
- 17 **Entrevista:** Cuando el Grupo Calzedonia pone la retención en el centro de su negocio
- 20 **Entrevista:** La gestión de flujos y la cadena de suministro: la nueva prioridad para las marcas
- 24 **Entrevista:** En Saint-Gobain, el eCommerce ha transformado la experiencia de cliente B2B
- 28 **Infografía:** Estrategia de adquisición vs. estrategia de retención

## La confianza de marca

- 30 **Artículo:** "La confianza de marca para crear experiencias de cliente más humanas"
- 38 **Entrevista:** La confianza de marca y la transparencia factores centrales del éxito de New Balance
- 42 **Entrevista:** Estrategias omnicanal: cómo el grupo Estée Lauder humaniza sus experiencias online
- 47 **Infografía:** Moda sostenible: 5 iniciativas de RSC para suscitar confianza



## El futuro del eCommerce

- 49 **Artículo:** ¿Cómo pueden las empresas apropiarse de la web3 ?
- 56 **Entrevista:** Elevenparis, la marca de moda urbana, llega a la web3
- 65 **Entrevista:** NFT y lujo: crear una oferta innovadora y deseable, la apuesta de Christofle
- 70 **Entrevista:** "La influencia, verdadera fuente de atracción, permite construir a largo plazo una historia más rica en torno a las marcas".
- 76 **Infografía:** Los Óscar a las innovaciones fallidas

## El sector público

- 78 **Entrevista:** Explore Grand Est, cuando el turismo público da el salto al mundo digital
- 84 **Entrevista:** Bordeaux Métropole pone al usuario en el centro de sus servicios digitales
- 88 **Entrevista:** Transformación digital del sector público: la CNAF aborda sus retos y sus frenos
- 93 **Entrevista:** Creación de datos unificados y experiencia de usuario en el sector público



# Contribuidores



**Clarisse Castan**  
Global Head Of Social  
Media & Influence  
Accor



**Kat Borlongan**  
Chief Impact Officer  
Contentsquare



**Florent Champigny**  
Ecommerce & Digital  
Customer Experience  
Director CPE  
Center Parcs



**Ilan Amar**  
Founder & CEO  
Eleven Paris



**Alix de Goldschmidt**  
Deputy Director of  
Product and Audio Digital  
Innovation M6 Group  
RTL



**Nicolas François**  
Digital Director of the Agence  
Régionale du Tourisme Grand  
Est and operational manager  
of the Explore Grand Est  
platform - Explore Grand Est



**Neha Garg**  
Senior Demand Generation  
Manager, APAC  
Contentsquare



**Pierre Bruyère**  
Content Writer - Expert  
marketing B2B



**Wendy Carré**  
Content Marketing  
Manager  
Contentsquare



**Mathieu lung**  
Head of Product  
eCommerce  
Saint Gobain



**Katherine Mamontoff**  
General Manager Online &  
Omnichannel ANZ  
Estée Lauder



**Katie Leask**  
Global Head of Content  
Contentsquare



**Julie Charloto**  
Manager Analytics & Digital  
Products  
Converteo



**Jonathan Clark**  
Asia Pacific DTC Director  
New Balance



**Aurélien Magnan**  
Co-founder and associate  
director  
Elevate



**Vincent Redrado**  
Founder & CEO of the  
consulting group  
Digital Native Group



**Cristina Martinelli**  
User Experience Manager  
Calzedonia



**Claire-Émilie Lecocq**  
Periodista de innovación  
& marketing expert



**Giacomo Grassi**  
Head of User Experience  
and Digital Process  
INPS



**Alix Prudhon**  
Marketing Director France  
Contentsquare



**Brahim Abdesslam**  
Director  
Keyrus New Reality



**Matt Robinson**  
VP Marketing APAC  
Contentsquare



**Alessandra Morsolini**  
Marketing Manager South  
Europe  
Contentsquare



**Morgane Lopes**  
Digital Marketing Director  
Printemps.com  
Le Printemps



**Geoffrey Vion**  
VP Marketing EMEA  
Contentsquare



**Léa Boisdur**  
Consultant Senior Digital  
& Data  
Converteo



**Helena Wood**  
VP Marketing  
Zencargo



**Charlaine Sintès**  
Manager Analytics & Digital  
Products  
Converteo



**Jean-Nöel Olivier**  
General Manager of Digital  
and Information Systems  
Bordeaux Métropole



**Marie Beaussier**  
Offer and Product Director  
Christofle



**Fabrice Trouvé**  
Director of IT Architecture  
Cnaf

# “La calidad del servicio en todas las etapas es una inversión esencial”

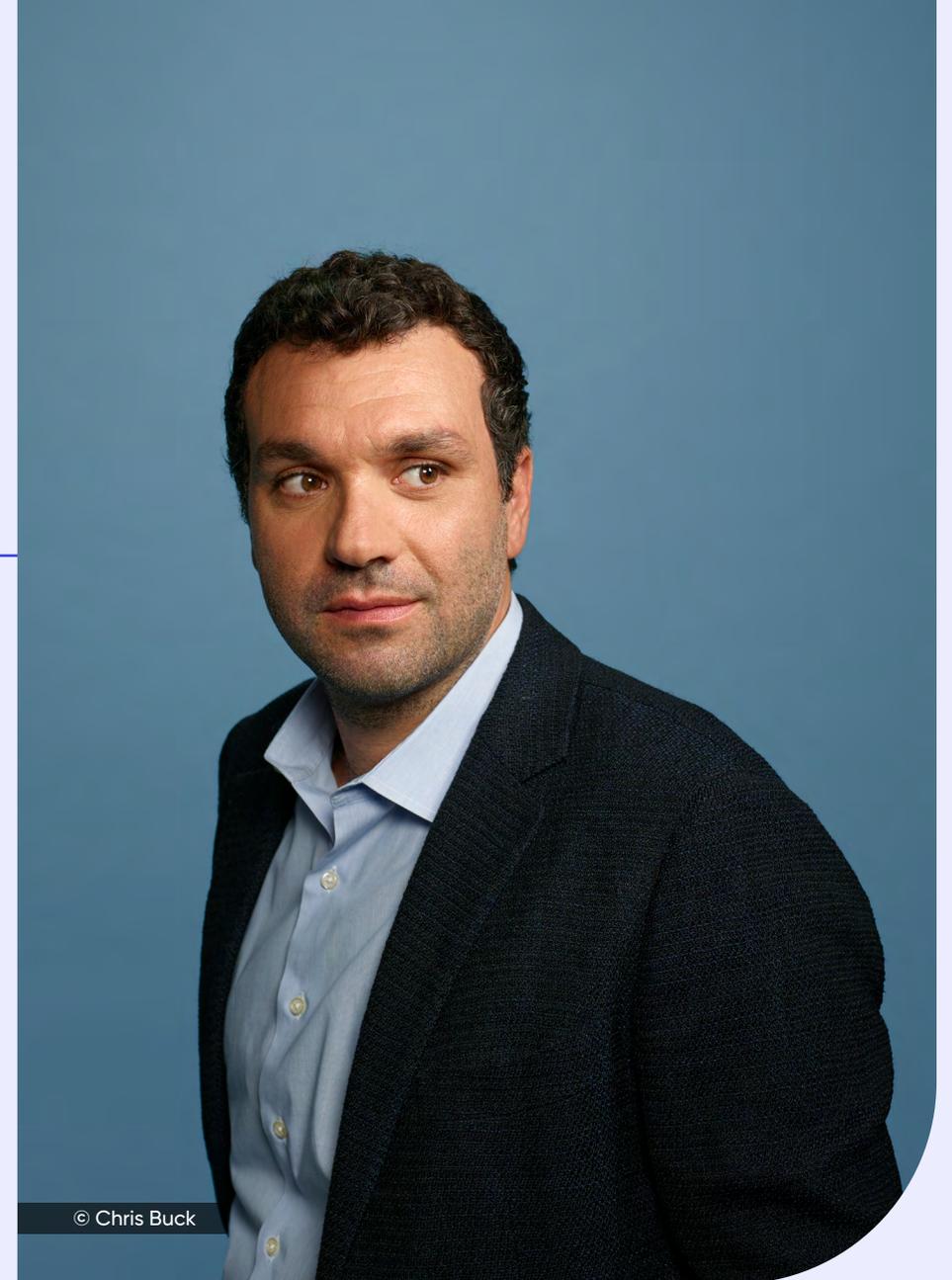
Jonathan Cherki,  
Fundador y CEO de  
Contentsquare

¿Sabías que entre 20 y 30 de cada 100 personas que entran en una tienda comprarán algo? En cambio, sólo el 3 % de los consumidores que visitan una tienda online compran algo. Y eso pese a que los precios son los mismos que en la tienda física y tienen toda la información a su disposición las 24 horas.

En Contentsquare ya hace 10 años que estamos convencidos de que el motivo es la experiencia del cliente; el servicio al cliente, su acogida, atención y personalización: son factores diferenciadores. ¿Qué ha cambiado en estos 10 años? ¿Por qué la experiencia del cliente, o CX, es hoy en día tan estratégica?

Además de estimular el crecimiento y las ventas poniendo la calidad en el núcleo de la experiencia, la experiencia del cliente se ha convertido en algo fundamental para que las marcas puedan crear y desarrollar una relación de confianza con sus consumidores. Por otra parte, también es interesante ver hasta qué punto estos valores sirven como fundamento para transformar la experiencia del futuro, con la emergencia de la Web3 (¡lo creamos o no, es hora de adaptarse!)

Temporada tras temporada, no cambia nada: lo que quedará en la memoria no será el producto en sí, sino el recuerdo de cómo ha sido la experiencia.



© Chris Buck

<sup>1</sup> Fuente: <https://www.shopify.com/retail/retail-conversion-rate>

¿Cómo conseguirlo? Primero, escuchar y entender al cliente. La calidad del servicio en todas las etapas es una inversión esencial. Además, está íntimamente ligada al segundo valor de la experiencia del cliente hoy en día: la confianza.

## La experiencia del cliente se ha convertido en algo fundamental para que las marcas puedan desarrollar una relación de confianza con sus consumidores

En un momento en el que impera la desconfianza en las marcas y las instituciones, dar a los consumidores- usuarios prueba de honestidad es una garantía de viabilidad de la marca en el futuro. Es bien sabido que un solo paso en falso en las redes sociales y la reputación de una marca puede quedar por los

suelos. Aunque se suele ver como una amenaza, es sobre todo una oportunidad. Crear una plataforma de confianza permite fidelizar a los consumidores- usuarios: esto implica cumplir lo que se promete. Prueba de ello son los esfuerzos en aras de la transparencia en las formas de producción, una escucha atenta que se traduce en tener en cuenta las opiniones y también en respetar la privacidad... ¡Esperemos no sea una moda pasajera!

Por último, como cada vez que hay una (r)evolución, y más en el ámbito digital, a la indignación le suceden los aplausos. Todavía es muy pronto para predecir el futuro de la Web 3, pero una cosa es segura, solo experimentando podremos entender las novedades que puede aportar a las marcas. ¿Qué impacto tiene en la experiencia del cliente? Hasta la fecha, las experiencias de llegada de las marcas en la WEB3 muestran que la excelencia sigue siendo uno de los principales valores... ¡Pero no os voy a avanzar nada más, os dejo que lo descubráis vosotros mismos en esta nueva edición de CX Circle Magazine!

**Director de la publicación:** Geoffrey Vion

- geoffrey.vion@contentsquare.com

**Redactora jefa:** Alix Prudhon

**Responsable de contenidos:** Wendy Carré

**Redactores:** Pierre Bruyère y Claire-Émilie Lecocq

**Directora creativa:** Fanny Pourcenoux

**Equipo de diseño:** Ekaterina Ananina, Irene Bru Zazo, Jelani Da Costa, Moad Drihmi, Lauren Griggs, Ornella Kolle, Rosalie Noel-Cassan y Lise Phan

# La economía de la experiencia

Precio, producto, oferta... ¿y si resultara que la ventaja competitiva de las marcas, su diferenciación, fuera otra cosa? ¿Y si la experiencia del cliente no fuera un argumento de ventas y de retención suplementario sino precisamente el núcleo del negocio de las marcas? Ya sea online o física, la experiencia del cliente repercute en todas las etapas del negocio: adquisición, retención, notoriedad... Es la economía de la experiencia.

01

<b>Artículo:</b>	8
"Más allá del precio y del producto: los nuevos valores de la experiencia del cliente"	
<b>Entrevista:</b>	14
Lo digital como potenciador en la creación de experiencias únicas	
<b>Entrevista:</b>	17
Cuando el Grupo Calzedonia pone la retención en el centro de su negocio	
<b>Entrevista:</b>	20
La gestión de flujos y la cadena de suministro: la nueva prioridad para las marcas	
<b>Entrevista:</b>	24
En Saint-Gobain, el eCommerce ha transformado la experiencia de cliente B2B	
<b>Infografía:</b>	28
Estrategia de adquisición vs. estrategia de retención	

# “Más allá del precio y del producto: los nuevos valores de la experiencia del cliente”



**Julie Charloto, Manager Analytics & Digital Products, Léa Boisdur, Consultante Senior Digital & Data, Charlaine Sintes, Manager Analytics & Digital Products, Converteo**

La economía de la experiencia se popularizó a finales de la década de 1990 gracias a dos economistas americanos, Joseph Pine y James Gilmore, y teoriza sobre algo en lo que todavía siguen trabajando muchas marcas hoy en día: diferenciarse ofreciendo al cliente una experiencia “singular, memorable y económicamente valorizable”. La idea subyacente es que la venta de productos y servicios no es la única manera de crear valor para los clientes finales. Esta creación de valor también puede hacerse mediante la experiencia que se ofrece: por tanto, las marcas tienen que invertir en esta dimensión.

Por supuesto, una de las primeras cosas que nos vienen a la mente al hablar de experiencia diferenciadora es la personalización. Estos últimos años se ha hablado



mucho de la personalización del recorrido del cliente o la publicidad. Pero, aparte de que al mercado todavía le cuesta crear una experiencia que tenga la aprobación del consumidor y que al mismo tiempo genere un retorno de la inversión, los trabajos sobre la experiencia sobrepasan ampliamente este perímetro. Para las marcas que quieran invertir en esta cuestión existen otros ejes de trabajo.

La diferenciación a través de la experiencia puede hacerse mediante una respuesta fluida a una necesidad (expresa o no expresada por el consumidor), la innovación, el compartir y defender los mismos valores que se traduce en acciones, la propuesta de un servicio de alta gama o impecable... El fin sigue siendo el mismo: apostar por otra cosa que no sea ni el precio ni el producto para posicionarse como un referente para el cliente. Si la apuesta sale bien, la marca puede esperar desarrollar una auténtica relación de confianza con sus clientes en la que apoyarse para generar valor.

## Ofrecer una experiencia transparente y duradera

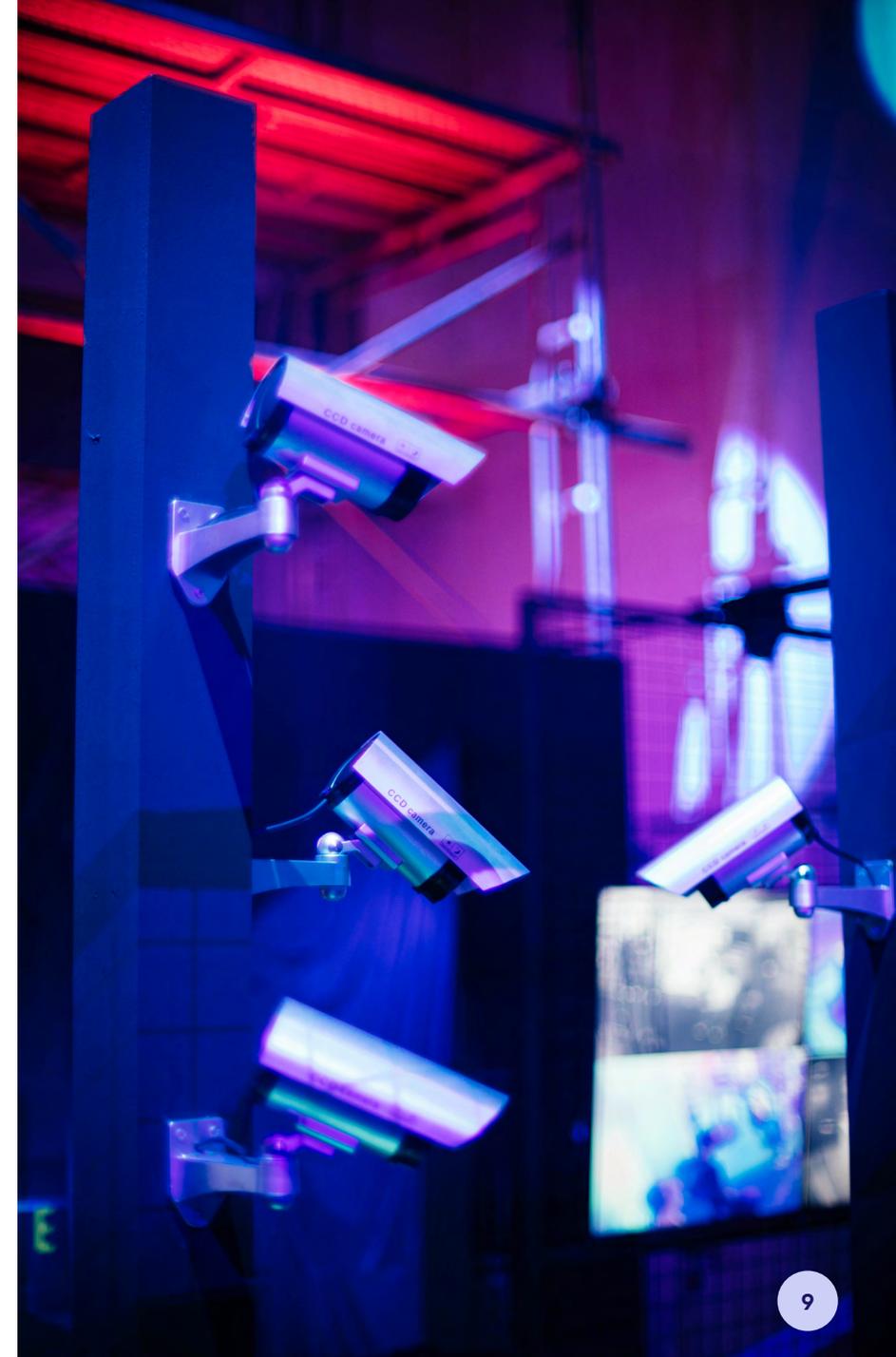
### 1 - Respetar la privacidad para recoger más y mejores datos

Una forma de cultivar esta relación de confianza con el consumidor puede ser apostar por la transparencia. De acuerdo con la actual reglamentación europea y con la entrada en vigor del Reglamento General de Protección de Datos (en 2018), se invita a las marcas a ser más respetuosas con la privacidad de los usuarios. Si bien el mercado ve estas obligaciones como una limitación, también pueden verse si no como una auténtica oportunidad, como unas reglas con las que hay que transigir. De lo que se trata es de dejar de posicionar al consumidor como el único recurso y, en cambio, apostar por crear un vínculo de confianza que apoyará la imagen de marca.

A nadie se le habrá pasado desapercibido que cada vez que entramos por primera vez en la web o la aplicación de una marca empiezan a salir ventanas pidiéndonos que aceptemos cookies y otros rastreadores que afectan a nuestra privacidad.

Durante la navegación es posible que se nos vuelva a pedir que demos nuestro consentimiento para recopilar otros datos. Es una verdadera oportunidad para las marcas de trabajar un posicionamiento diferenciador y positivo. La primera impresión es clave y hay que cuidarla sea como sea. Para ello, las marcas pueden apostar por mensajes y recorridos especialmente pedagógicos y fluidos que favorezcan el consentimiento.

Al mismo tiempo, estas acciones podrán servir como estrategias de comunicación o de monetización de los datos. Destacar las ventajas para el usuario, facilitar la retirada del consentimiento para que sea muy fácil hacerlo, una comunicación bien dosificada y realmente orientada a los intereses del cliente, pueden ser otras formas de conciliar los intereses de las dos partes. Establecer con el cliente un vínculo duradero de confianza es crucial para tener más oportunidades de recoger datos pertinentes.



## 2 - Mantener la relación gracias a las lógicas de suscripción

Para mantener este vínculo de confianza en el tiempo y que sea duradero, muchos actores del sector retail innovan a través del servicio para reavivar la relación con el cliente y mejorar su experiencia. Al aportar al consumidor una plusvalía inmediata (que suele tener que ver con el precio de los productos), estas marcas favorecen la adquisición y también la retención de clientes. Es lo que ocurre, por ejemplo, con Casino (supermercado francés) y la suscripción a Casino Max. El principio es muy fácil: el cliente paga un importe mensual de 10 euros (a veces menos) y a cambio disfruta de una ventaja inmediata que es un descuento sistemático del 10 % en sus compras<sup>1</sup>. Esta lógica de suscripción que se utiliza cada vez más en distintos sectores (como Netflix, Amazon Prime...) no asusta tanto al consumidor y hace que sea más fácil convencerlo.

La ventaja de introducir un sistema de suscripción como el de Casino es que asegura la fidelidad del cliente y, además, va un paso más allá que los programas de fidelidad clásicos, que a veces son complejos y más difíciles de entender para el cliente, y

sus ventajas no están tan claras. Para la marca es una forma formidable de facilitar la recopilación de datos transaccionales del cliente (por ejemplo: cesta de compra media, categorías de productos adquiridos, frecuentación de las tiendas), con mucha información y un gran potencial de activación. Sobre todo, porque estas lógicas de suscripción van más allá del marco digital inscribiéndose dentro de una estrategia omnicanal que, además, participa en la percepción de fluidez de la experiencia que se propone.

## Volver a centrarse en el consumidor para transformar la experiencia

### 1- Pedir directamente al consumidor para una mayor pertinencia

Una vez que se cuenta con la confianza y la fidelidad de los consumidores, a las marcas les es mucho más fácil recoger datos que les ayuden a pensar experiencias especialmente adecuadas y que respondan a sus necesidades. Para ello, actualmente

disponen de muchas herramientas para ayudarles a localizar cuáles son los puntos fuertes y débiles de la experiencia que ofrecen (por ejemplo, cuáles son los motivos del abandono, si los mensajes de marketing son adecuados para la audiencia real versus la audiencia fantasma, etc.), sobre todo al hacer que sean directamente los consumidores quienes los aporten para recoger los zero-party data. Esta expresión designa los datos transmitidos voluntariamente por los consumidores, plenamente conscientes de que podrían usarse para fines de marketing. Ya en 2019 la revista Forbes adelantaba que "si los especialistas en marketing dejaran de recoger todo tipo de datos posibles e imaginables y, por fin, se concentraran en los zero-party data, serían capaces de diseñar las campañas más personalizadas y efectivas".

Esto puede hacerse a través de focus groups, sesiones de pruebas de usuarios, fake door tests, o incluso mediante la creación de una comunidad de probadores beta. Todos estos métodos permiten entender mejor quiénes son y qué es lo que quieren y/o necesitan. Los datos así recogidos pueden ser una auténtica mina de oro y ayudar a tomar decisiones estratégicas atractivas. Pongamos como ejemplo una marca de ropa ética de nueva creación y que

<sup>1</sup> XANDRY Valérie. 2021. "Pourquoi les distributeurs alimentaires se lancent dans l'abonnement à la Amazon Prime", Challenges, 20.09.2021, [https://www.challenges.fr/entreprise/grande-conso/monoprix-carrefour-casino-pourquoi-les-distributeurs-alimentaires-se-lancent-dans-labonnement-a-la-amazon-prime\\_781306](https://www.challenges.fr/entreprise/grande-conso/monoprix-carrefour-casino-pourquoi-les-distributeurs-alimentaires-se-lancent-dans-labonnement-a-la-amazon-prime_781306)



solo ofrece un producto. Utilizando un fake door test, esta marca podría preguntar sobre qué nuevo producto desarrollar. Esto le permite, por una parte, validar un plan de negocio y, por otra, demostrar a sus clientes que comparten los mismos valores con una comunicación que resalte que evita la producción masiva.

Por último, si bien las peticiones de datos a los clientes pueden hacerse de forma directa y muy transparente, también se pueden articular de una manera más discreta mediante la puesta en marcha de un sistema gratuito que permita recoger información valorizable. Ese servicio también puede ser parte integral de una experiencia diferenciadora. Es lo que ocurre, por ejemplo, con la marca cosmética Typology, que ofrece la posibilidad de recibir un diagnóstico del estado de la piel rellenando un breve cuestionario. De este modo, además de sugerir a los usuarios los productos que más les convienen y posicionarse como asesora, la marca también puede recopilar muchos datos anónimos de posibles clientes que le servirán para reforzar su oferta de manera pertinente al responder directamente a una necesidad existente, pero que no ha sido formulada directamente.

## 2 - Pensar en los usos móviles

Pedir y recoger zero-party data de los usuarios es una forma de hacerlos partícipes de la experiencia de la que se beneficiarán, y una excelente manera de captarlos. Pero para ello puede que haya que recurrir a ofrecerles experiencias desde el móvil. El móvil todavía sigue estando infravalorado; solo un 28 % de los responsables de presupuesto encuestados consideran que invertir en la experiencia móvil es la principal acción a poner en marcha para mejorar la experiencia del clients<sup>2</sup>.

Sin embargo, hay algunas marcas que dominan este tema. Como Nike, por ejemplo, que ha apostado por el uso del smartphone<sup>3</sup> para hacer que la experiencia en la tienda sea algo único. Efectivamente, se trata de digitalizar la experiencia física ofreciendo nuevos servicios a través de su aplicación móvil, ya sea en sus propias tiendas o en las de su socio, Footlocker. La aplicación permite que los usuarios estén al tanto de los productos disponibles en la tienda, descubrir productos de edición limitada o incluso escanearlos para obtener más información o incluso comprarlos directamente. El objetivo es hacer que la experiencia omnicanal sea más fluida para, poco a poco, reconectar con los consumidores y a largo plazo, generar más ventas directas.

<sup>2</sup> #1to1 Monaco 2021: Plénière d'ouverture Master Class "Dessine-moi une Licorne"

<sup>3</sup> Nike déploie son application mobile dans un magasin partenaire ! - Echangeur BNP Paribas Personal Finance

## 3 - Intensificar el vínculo mediante las redes sociales

Las marcas que quieran dirigirse directamente a los consumidores disponen cada vez de más canales. No obstante, el canal más utilizado en estos últimos años son las redes sociales. En cuanto a los consumidores, su uso avanza constantemente, año tras año, en todos los tramos de edad. En Francia, por ejemplo, los usuarios de redes sociales aumentaron un 6 % respecto a 2021<sup>4</sup>.

Así pues, no es ninguna sorpresa que hoy en día cada vez más marcas apuesten por el Social Commerce para ofrecer a los consumidores una experiencia fluida y perfectamente integrada en las aplicaciones que utilizan todos los días. Esta práctica permite al cliente comprar con solo unos clics un producto que ha visto en las redes sociales sin tener la sensación de que abandona la plataforma<sup>5</sup>.

Y esto funciona más ahora que las redes sociales ofrecen formatos cada vez más innovadores para hacer atractiva la experiencia. Por ejemplo, el live shopping en TikTok, que permite comprar al momento un producto presentado en un vídeo en directo y que ya representa más del 10 % del eCommerce en

<sup>4</sup> Guía de las redes sociales 2022 - ecommerce-nation

<sup>5</sup> Social commerce : must do ou nouveau mirage ? | Convertico



China<sup>6</sup>. La aparición y el desarrollo del Live Commerce se inscribe en un contexto de transformación de los usos digitales: responde a los deseos de las marcas de desarrollar la conversación con los consumidores y también al deseo de estos últimos de que les propongan una experiencia más humana.

## La importancia del compromiso ecorresponsable

Paralelamente al desarrollo de estas innovadoras experiencias digitales o figitales, hoy en día cuesta hablar de la experiencia del cliente sin mencionar la creciente preocupación de los consumidores por el medio ambiente y que es algo que las marcas también tienen que tener en cuenta. Según Forrester, "El número de empresas que declaran que se unirán a The Climate Pledge se triplicará – pasando a ser más de 600" y los consumidores "cada vez esperan más de las marcas que utilicen sus plataformas para liderar el cambio en cuestiones sociales"<sup>7</sup>.

Estos compromisos pueden darse de distintas formas. Pese a todo, el objetivo sigue siendo permitir consumir

de otro modo, con mesura, para convencer a este grupo de consumidores cada vez más sensibilizado con estos retos. Decathlon, por ejemplo, comenzó a ofrecer recientemente el servicio Decathlon-rent<sup>7</sup>, mediante el cual se pueden alquilar artículos deportivos. Este servicio se ha puesto a prueba en Bélgica con el objetivo de generar de manera ecorresponsable una facturación del 30 % para 2024<sup>8</sup>. Al mismo tiempo, el eCommerce sostenible ha hecho su aparición en nuevas plataformas alternativas de eCommerce como TooGoodToGo o Merkdos.es, que dan prioridad a la proximidad con los consumidores para volver a los circuitos cortos, apostando por el trato humano<sup>9</sup>.

El compromiso con el servicio de mejora de la experiencia del cliente puede asumir formas muy diversas, dependiendo de las marcas. No cabe duda de que hay tantas definiciones de una experiencia memorable como clientes, por eso precisamente es tan importante estar atentos y escuchar lo que dicen. Y parece que cada vez valoran más la ética de las marcas (respeto de la privacidad, ecorresponsabilidad...). No obstante, es interesante tener en mente que los consumidores raramente hacen una distinción entre la experiencia que se propone y el producto o servicio que se vende en

última instancia, de ahí que sea tan importante para las marcas cuidar todas las facetas para proponer una experiencia convergente con las nuevas expectativas de sus usuarios. ■

<sup>6</sup> [Live commerce is transforming online shopping | McKinsey](#)

<sup>7</sup> [Data, Confiance Et Économie De L'Expérience | Forrester France](#)

<sup>7</sup> Decathlon en forte croissance en 2021 - Sport, Articles sportifs

<sup>8</sup> La seconde main a permis à Decathlon de survivre à la crise du covid | L'Echo

<sup>9</sup> <https://www.mcfactory.fr/marketing-digital/attentes-consommateurs-les-nouvelles-regles-du-jeu-pour-regagner-leur-confiance/>

# Lo digital como potenciador en la creación de experiencias únicas



Groupe

**Pierre & Vacances**  
*CenterParcs*

**Entrevista a Florent Champigny, Ecommerce & Digital Customer Experience Director Center Parcs Pierre et Vacances, por Wendy Carré, Content Marketing Manager, Contentsquare**

Florent Champigny dirige el departamento de eCommerce y experiencia digital del cliente para la marca Center Parcs y también es responsable de la división de innovación del grupo Pierre et Vacances (Pierre et Vacances, Center Parcs, Maeva y Adagio). En total, el grupo cuenta con 8 millones de clientes anuales y una facturación de 1.500 millones de euros.

La tecnología digital está presente en todos los departamentos de la marca Center Parcs y acompaña todo el recorrido del cliente, desde el punto de vista comercial con el 70 % de las ventas online, pero también in situ, para facilitar la experiencia del cliente durante su estancia. Para Florent, lo digital debe hacer que la estancia de cada cliente sea memorable con mayor fluidez y personalización.

**Wendy Carré : ¿Cómo sirve lo digital a la experiencia del cliente en Center Parcs?**

**Florent Champigny :** El papel de lo digital en Center Parcs va mucho más allá de la venta y la información en línea. Nos permite garantizar una excelente experiencia del cliente, desde la compra hasta el final de la estancia. Aunque lo digital no puede sustituir el toque humano, especialmente en el turismo, estoy convencido de que es un potenciador. Nuestra promesa básica en Center Parcs es, por supuesto, un alojamiento de calidad en medio de la naturaleza, con una multitud de actividades a elegir para todas las necesidades y deseos

La tecnología digital respalda esta promesa, facilitando cada paso para que nuestros clientes puedan disfrutar de su estancia desde el primer segundo: control ascendente en la aplicación móvil, lectores de matrículas, pulseras y quioscos durante la estancia, así como equipos para todos nuestros equipos in situ. El objetivo es que cada uno de nuestros clientes disfrute de sus vacaciones sin la menor preocupación. La tecnología digital forma parte de esta ambición.

Además de la promesa de Center Parcs, la marca también tiene valores y ambiciones muy fuertes.

¿Puedes hablarnos más de ellos?

El objetivo de Center Parcs es permitir que nuestros clientes vuelvan a conectar con la naturaleza y con los demás. En 2021, lanzamos una nueva estrategia llamada "Reinvención 2025". Se basa en tres pilares. El primero es la RSE, con objetivos muy ambiciosos, como la certificación de todos nuestros centros Green Key, la reducción de nuestra huella de carbono, el abastecimiento local de nuestros centros, en particular los más nuevos, como Lot-et-Garonne, etc. Para ello, estamos supervisando el rendimiento de los sitios y estamos trabajando para añadir una fecha de caducidad a nuestros correos electrónicos comerciales. Por ejemplo, si se organiza una venta flash hasta el miércoles, eliminaremos esta campaña de los servidores después del miércoles para no almacenarla innecesariamente.

El segundo pilar es el rendimiento de nuestras ventas. Por último, el tercer pilar es la experiencia del cliente. No vendemos alojamiento turístico sino experiencias: a través de nuestro producto con casas rurales temáticas, actividades específicas, todo lo que creará un recuerdo memorable.

Hablando de la experiencia del cliente, ¿cómo se trabaja con ella?

En Center Parcs, todos nos consideramos "Happy Family Makers". Acompañamos a nuestros clientes desde las etapas de adquisición y conversión hasta su retención después de la estancia.

Todos tenemos trabajos diferentes. Pero al final todos servimos al mismo cliente, por lo que es muy importante crear experiencias únicas. Nos adaptamos a las necesidades, intentando dirigirnos a nuestros clientes en el momento adecuado, en el lugar adecuado y con la persona adecuada. Para ello, analizamos muchos datos para adaptar al máximo estas experiencias, hasta el canal de adquisición y la forma de contactar con nuestros futuros clientes. No debemos olvidar que el mejor embajador de la marca es nuestro cliente.

¿Cómo te ayudan los datos a lograr tu objetivo de centrarte en el cliente?

Los datos son esenciales. Al igual que muchas marcas, ya no recogemos datos de terceros, mientras que los datos de segundos son difíciles de recopilar. Por eso nos centramos en nuestros datos propios, de primera mano, como la composición familiar, el comportamiento, etc. En el caso de Center Parcs,

El papel de lo digital en Center Parcs va mucho más allá de la venta online. Nos permite garantizar una excelente experiencia del cliente, desde la compra hasta el final de la estancia.





## No debemos olvidar que el mejor embajador de la marca sigue siendo nuestro cliente.

nuestra base de datos es extremadamente rica y completa porque tenemos excelentes tasas de respuesta. Este compromiso también se refleja en nuestra tasa de retención, ya que uno de cada dos clientes vuelve a Center Parcs.

Estos datos declarativos nos ayudan a simplificar la vida de nuestros clientes y les preguntamos continuamente cuáles son sus necesidades y expectativas. La personalización de la experiencia del cliente nos permite aumentar el rendimiento de las ventas, pero sobre todo ahorrar tiempo a nuestros clientes.

Por último, estamos aplicando una serie de acciones gracias a los datos, es un verdadero círculo virtuoso. Es esencial. Si recopilamos datos sin convertirlos en ideas y luego en acciones, no tiene sentido.

**El modelo de negocio de Center Parcs se basa especialmente en la omnicanalidad. ¿Cuál es la estrategia?**

Pensamos en toda la experiencia. En una industria como la del turismo, hay muchos puntos de contacto: el centro de llamadas, el correo electrónico, la página web, luego en el lugar la recepción, el personal... Después de la estancia, también tenemos un programa de fidelización. La omnicanalidad es inherente a nuestro negocio y a nuestra forma de ofrecer experiencias únicas. Lo digital y lo físico están inevitablemente unidos y se sirven mutuamente, y tenemos que conectarlos en la medida de lo posible. ■

# Cuando el Grupo Calzedonia pone la retención en el centro de su negocio



**CALZEDONIA  
GROUP**

**Entrevista de Cristina Martinelli, User Experience Manager chez Calzedonia Group por Wendy Carré, Content Marketing Manager, Contentsquare**

El Grupo Calzedonia es una organización de retail italiana fundada en Verone en 1986 formada por: Calzedonia, Intimissimi, Intimissimi Uomo, Tezenis, Falconeri, Signorvino y Atelier Emè. El grupo cuenta con más de 4.800 tiendas de propiedad directa o de franquicia monomarca en más de 50 países del mundo.

El Grupo Calzedonia gestiona internamente todo el ciclo de vida de sus productos, desde la creación, pasando por la producción hasta la distribución, lo que permite una verdadera trazabilidad del producto. Calzedonia ha invertido mucho en el eCommerce

(ahora disponible en 35 países) durante los últimos años y se centra en estrategias multicanal: las tiendas y el eCommerce deben trabajar juntos.

Para entender mejor las estrategias del grupo, nos hemos reunido con Cristina Martinelli, User Experience Director del Grupo Calzedonia. Está a cargo de la experiencia del usuario para todos los sitios web de las marcas. Su función es coordinar todas las partes interesadas relacionadas con la experiencia del usuario para cada marca, para planificar todas las actividades con el fin de mejorar la CRO (Conversion Rate Optimization). En general, su objetivo es mejorar la experiencia del usuario para una transición fluida a través de todos los puntos de contacto omnicanal. Y en el centro de esta estrategia, se encuentra la retención... ¡Descubramos más!

### Wendy Carré : ¿Cuáles son vuestros principales objetivos y metas empresariales?

**Cristina Martinelli** : Nuestro principal objetivo empresarial es garantizar una experiencia omnicanal para el cliente. Esto significa que, independientemente de dónde compre el cliente, ya sea en línea o en tienda, debe haber la misma disponibilidad de productos, los mismos precios y los mismos servicios. En general, debe haber el mismo nivel de información en cada punto de contacto con el cliente.

Nuestro objetivo es ser transparentes, coherentes y claros, independientemente del canal a través del cual nuestros clientes se pongan en contacto con nosotros. Los sitios web y las tiendas deben trabajar juntos para potenciar su impacto y, desde luego, no queremos favorecer ningún canal.

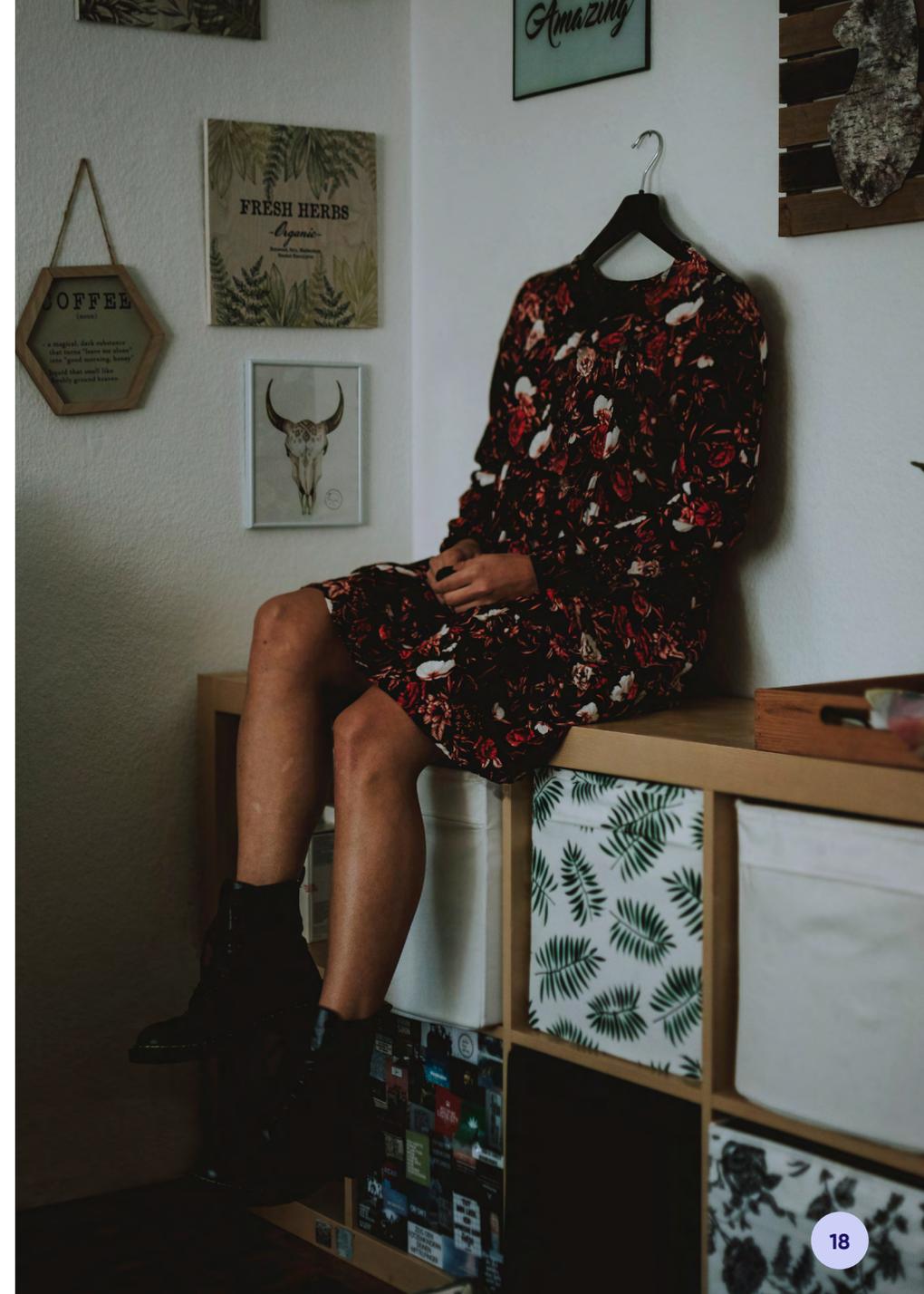
Además, en lo que respecta al eCommerce, nos centramos mucho en las estrategias "drive-to-store", que están en consonancia con nuestro deseo de evitar el impulso de un canal en lugar de otro; en realidad, se trata de que lo online y lo offline se sirvan mutuamente.

### ¿Cuáles son las tendencias generales de Calzedonia?

Al igual que muchas otras marcas retail, con la pandemia nos dimos cuenta de que el sitio web se había convertido en la herramienta indispensable de los clientes para entender el producto y obtener información. Naturalmente, hay más clientes que compran en línea que antes de la pandemia, pero todavía hay mucho tráfico en línea que conduce a la tienda. Por eso impulsamos una estrategia multicanal.

### También os centráis en los Programas de Fidelización. ¿Podrías describir esos programas y por qué son tan importantes?

Hasta la fecha, entre nuestras 7 marcas, 5 de ellas ofrecen un Programa de Fidelización. Intimissimi fue la primera en lanzarlo en 2016 en Italia. Desde entonces, las demás marcas han desplegado su programa con un importante plan de desarrollo en 25 mercados. Tezenis es la última marca del grupo en lanzarlo (abril de 2021). Pero también es la única marca, por ahora, que ha creado una app dedicada al programa y que ofrece gamificación y objetivos de recompensa.



### ¿Cómo funcionan estos programas?

La estructura y la mecánica de cada Programa de Fidelización es muy sencilla. El programa pretende ofrecer a los clientes ventajas y beneficios exclusivos tras comprar o interactuar con la marca. Cualquier interacción se realiza a través de una experiencia de compra integrada que abarca diferentes canales. Los Programas de Fidelización son gestionados por un equipo de CRM cuyo principal objetivo es la adquisición de nuevos clientes, pero también la retención de los existentes y el aumento del valor de la base de datos.

Dentro del Grupo, el Programa de Fidelización puede definirse como la creación de una experiencia de cliente personalizada a través de todos los puntos de contacto. Al almacenar y supervisar internamente los datos cuantitativos y cualitativos de los clientes, cada marca puede activar recorridos personalizados de los clientes gracias a las herramientas de automatización del marketing. Calzedonia sigue recopilando información relevante sobre los clientes para estructurar procesos de toma de decisiones basados en datos con el fin de **augmentar el Customer Lifetime Value por razones de eficiencia de costes, especialmente en lo que respecta a la adquisición de nuevos clientes.**

### ¿Cómo planeáis pasar al siguiente nivel? ¿Por qué es una prioridad?

Nuestro principal objetivo es enriquecer los conocimientos de los clientes. Para ello, implementamos nuevos servicios y ofrecemos puntos de fidelidad adicionales. Así, a cambio, conseguimos recopilar nuevos datos. Esto es absolutamente crucial para crear experiencias únicas adaptadas a cada cliente para ofrecer una experiencia relevante y personalizada con la marca.

Así aprovechamos todos los datos que tenemos y conseguimos pasar de los datos básicos a los más complejos, ofreciendo más servicios a nuestros

**Nuestro objetivo es aumentar el Valor de Vida del Cliente para ser más rentables en términos de adquisición de nuevos clientes.**

clientes a través de los Programas de Fidelización. Nuestro principal reto ahora es conseguir identificar exactamente qué nuevos datos necesitamos y cómo y por qué pedirselos a los clientes. Explicar por qué recogemos estos datos y cómo podemos recompensar (puntos extra, regalos...) a los clientes es esencial.

### ¿Qué consejo darías a otros profesionales en tu campo?

Creo que lo más importante es colaborar estrechamente con todas las partes interesadas (equipo de CRM, equipo de negocio, equipo de contenidos, equipo de TI, etc.). Para tener una base de datos común que provenga del comportamiento del usuario y crear sinergia entre todos los equipos para lograr los objetivos de la empresa. Y al mismo tiempo garantizar no sólo un producto excelente sino también los mejores servicios digitales. De este modo, el usuario se beneficia de la mejor experiencia con la marca y tiene más posibilidades de convertirse en un miembro fiel. ■

# La gestión de flujos y la cadena de suministro: la nueva prioridad para las marcas



**Entrevista a Helena Wood, VP de marketing de Zencargo, realizada por Katie Leask, Global Head of Content de Contentsquare**

Zencargo es una empresa especializada en la gestión online del tránsito de mercancías. Su plataforma tecnológica te permite hacer que la cadena de suministro sea más eficaz y más transparente para tus clientes. El objetivo es reunir en una misma plataforma a todas las partes interesadas, todos los elementos de un cargamento, sus movimientos, etc. Helena Wood está al frente del equipo de Marketing de Zencargo y es especialista en logística. Nos explica como el mundo digital ha hecho evolucionar la cadena de suministro.



**Katie Leask :** En tu opinión ¿qué es lo que hace que el sector de la cadena de suministro sea único?

**Helena Wood :** La cadena de suministro está en los cimientos de cualquier empresa. No tener una cadena de suministro sana y funcional repercute directamente en las finanzas de una marca. Y a la inversa, tener una cadena de suministro eficaz es una ventaja competitiva. Una buena cadena de suministro es sinónimo de productos en stock, clientes que lo saben, a un precio adecuado, sin compromiso.

**¿Qué impacto tiene el ámbito digital en la cadena de suministro?**

El ámbito digital está en el núcleo de nuestro modelo de negocio. Una de nuestras principales iniciativas de producto consiste en elaborar un modelo de datos flexible, capaz de crear un duplicado digital de las cadenas de abastecimiento de nuestros clientes, capaz de agrupar todo lo que ocurre, a todas las personas implicadas, en todo momento. A menudo, para las marcas puede resultar difícil entender qué es lo que ocurre realmente desde el instante en que se hace un pedido hasta su llegada a un centro de distribución. La digitalización ayuda a destacarlo.

Por ejemplo: Necesitas elegir qué productos vas a promocionar, ahora bien, si no sabes con certeza cuándo va a llegar el stock al almacén, planificar una campaña promocional se complica.

Recopilar datos y ser capaz de analizarlos permite seguir todas las etapas y anticiparse mejor. En última instancia, el objetivo es ser lo más eficaz posible, para que el cliente final quede satisfecho y ofrecerle una buena experiencia.

### La pandemia de Covid-19 tuvo importantes repercusiones en la cadena de suministro y, a día de hoy, sigue habiendo escasez. ¿Qué nos puedes contar al respecto?

En primer lugar, hubo un miedo generalizado, sobre todo a que hubiera una recesión. Eso hizo que muchas marcas cancelaran sus pedidos, lo que afectó al transporte marítimo. Al final, el gasto de los consumidores se mantuvo relativamente, incluso teniendo en cuenta que con las limitaciones de la oferta de servicios como consecuencia de las restricciones, muchos consumidores se lanzaron a comprar productos, provocando un pico en la demanda.

Esta incongruencia provocó una serie de eventos en cadena que todavía vivimos ahora mismo: la enorme demanda de contenedores hizo que se dispararan las tarifas de flete; la extraordinariamente alta demanda de Estados Unidos provocó una congestión masiva en sus puertos por la llegada de cifras récord de contenedores; un desequilibrio mundial de contenedores en los lugares donde debían estar, la demanda en occidente fue superior a la de Asia.

Estos problemas hacen que el sistema tenga poco margen de maniobra y, en consecuencia, cualquier problema tiene importantes repercusiones y el transporte marítimo cotidiano es mucho más imprevisible. Y la propia COVID-19 sigue siendo un riesgo; las restricciones de los puertos chinos pueden cambiar de un día para otro, lo que afecta al caudal y provoca atascos que se propagan a los nudos de transporte circundantes y los expedidores se precipitan buscando alternativas.



### ¿Qué consecuencias ha tenido en la experiencia de usuario?

Ha generado mucha frustración. Todos nos hemos encontrado, en mayor o menor grado, con productos que estaban agotados, sin tener la menor idea de cuándo volverían a estar disponibles; precios que suben por la subida de los gastos de transporte; menor oferta, las empresas agrupándose en torno a sus mejores ventas.

Ha afectado a la misma base de la experiencia de cliente. Y si esta situación se prolonga mucho tiempo, las marcas se arriesgan a perder la confianza de sus clientes por no poder cumplir sus promesas.

### ¿Cómo ha reaccionado la industria?

Muchos retailers han intentado constituir stocks de transición o se plantearon descentralizar su producción y su abastecimiento - algunas marcas ya han empezado con estos cambios -, y no cabe duda de que para muchas es lo más sensato que pueden hacer. Sin embargo, hay muchas otras que no tienen esta posibilidad: el capital circulante necesario para mantener un stock suplementario podría ser un obstáculo para el crecimiento, o tienen proveedores

muy especializados con los que mantienen una relación de muchos años y cuyo saber hacer no se puede sustituir de la noche a la mañana.

### ¿Qué recomendarías?

Se pueden hacer varias cosas:

1. **Comunicación.** En una situación de este tipo, es indispensable que todos los eslabones de la cadena tengan la máxima y la misma información.
2. Hay que asegurarse de que el producto tenga una buena **visibilidad** desde el principio hasta su llegada. Es imposible evitar algunos problemas, pero al menos, hay que tener una visión clara de lo que ocurre y saber tomar las decisiones correctas.
3. **Establecer una hipótesis** junto con los partners. ¿Saben cuál es su principal objetivo comercial? ¿Maximizar la disponibilidad de los productos o reducir costes? Si están informados, podrán acompañarte y proponer las mejores alternativas.

### ¿Qué es lo que habéis hecho en Zencargo?

Como Zencargo está especializada en el tránsito digital, el teletrabajo y el uso de la tecnología para transmitir la información ya eran algo normal para nosotros.

También utilizamos los datos de la plataforma Zencargo para ayudar a nuestros clientes a reaccionar frente a la pandemia y otros

La cadena de suministro no debe verse como un mero centro de costes, sino como una herramienta para satisfacer la experiencia del cliente y hacer que tus clientes te compren y vuelvan.



acontecimientos imprevistos. Por ejemplo, cuando en marzo de 2021 el Ever Given se quedó encallado en el canal de Suez, creamos un panel de indicadores en directo con todas las expediciones, tanto del propio barco como de los siete días posteriores a su llegada al canal para que nuestros clientes pudieran saber si les iba a afectar o no.

### ¿Cómo ves la evolución de la cadena de suministro?

La cadena de suministro va a pasar de una gestión muy operativa, cuyo objetivo es limitar gastos, a una posición mucho más estratégica. Decidir si dar prioridad al coste, al servicio o a las emisiones de carbono en la cadena de suministro es una decisión que afecta intrínsecamente a la experiencia de cliente y a la percepción de la marca.

Gestionar correctamente la cadena de suministro es una ventaja competitiva en vista de todos los distintos agentes afectados y de los numerosos puntos de paso. Las marcas que no hagan de ella una prioridad tendrán problemas para diferenciarse.

Para Zencargo, no hay que considerar la cadena de suministro como un simple centro de costes sino como una herramienta para que la experiencia del cliente encante e incitar a los clientes a que nos compren y repitan. ■

# En Saint-Gobain, el eCommerce ha transformado la experiencia de cliente B2B



## Entrevista a Mathieu lung, Head of eCommerce Product de Saint Gobain, realizada por Pierre Bruyère

Mathieu lung tiene 32 años. Es bretón y autodidacta. Antes de incorporarse a Saint-Gobain, acompañaba a startups y grandes grupos en Europa y Oriente Medio, sobre todo en Egipto, donde estuvo 5 años. En 2017, se incorporó a SGDBF para participar en la comercialización de su entidad como director de producto de eCommerce.



**Pierre Bruyère :** ¿Cuáles son los principales retos digitales a los que se enfrenta Saint-Gobain?

**Mathieu lung :** Por contextualizar un poco, la empresa nació en 1692, en la localidad de Saint-Gobain, en la región francesa de Picardie. La pequeña fábrica de vidrio se fusiona con Thévard, su competencia, convirtiéndose en Saint-Gobain. Actualmente diseñamos, producimos y distribuimos materiales y servicios para el sector industrial y de la vivienda. Nuestra razón de ser es contribuir a que el mundo sea un hogar más bonito y sostenible ("make the world a better home").

Nuestros retos digitales están ligados a un reto central de croscanalidad. SGDBF (Saint-Gobain Distribution Bâtiment France) tiene una red de 15 distribuidores. Esta densidad crea muchos puntos de contacto con los clientes. En este contexto, crear un vínculo entre lo físico y lo digital es crucial para conseguir distintos objetivos.

De entrada, ahorrar tiempo a los clientes finales y a los colaboradores gracias a las herramientas digitales que ponemos a su disposición, pero también posicionándonos como portador de soluciones.

Nuestro ecosistema de soluciones digitales se ha enriquecido considerablemente para que los artesanos puedan concentrarse en su oficio. Tenemos varias plataformas de servicios: "Générations Artisans" soportada por Point.P, "Boost" soportada por Cedeo y también "Solu+" para los cálculos de las obras. También hemos comenzado asociaciones con Toltech, un programa para hacer presupuestos y con Place de la Qualif, que permite acceder a cursos de calificación y a certificaciones.

Después, participar en los objetivos de neutralidad de carbono que anunciamos para 2050 haciendo que el sector digital sea uno de los vectores de nuestra visión hacia un mundo más sostenible. Por ejemplo, hemos evitado imprimir cientos de miles de facturas invitando a nuestros clientes a pasarse a la factura digital.

La idea no es sustituir lo humano por lo digital, sino buscar la complementariedad.

**Saint-Gobain es una marca B2B y tiene un sitio de eCommerce. ¿Cómo se traduce eso en cuanto a la experiencia y el recorrido del cliente?**

Actualmente es una plataforma de marca blanca que se dirige a todos los gremios de la construcción: constructores, instaladores de placas, electricistas, carpinteros, techadores. Toda esta variedad de usuarios y de oficios, cada uno con sus propias particularidades, nos ha llevado a adaptar la oferta, la logística y el recorrido del cliente en el eCommerce.

Para ilustrar las diferencias, pongamos como ejemplo dos casos típicos de uso de BtoB con dos usuarios. Por una parte, un fontanero y una avería. Por otra, una empresa de albañilería que hace obra gruesa. El primero hace varias reparaciones todos los días. Hace muchos diagnósticos y está muy pendiente de los plazos de entrega. En lo que consta la oferta, necesita poder abastecerse de piezas sueltas. ¡Se encuentra con calderas que tienen 20 o 30 años! En la web [dispart.fr](http://dispart.fr) y su línea de asistencia los fontaneros encuentran numerosos servicios: ayuda personalizada para el diagnóstico, la posibilidad de elegir entre recogida en 2 horas o una entrega a D+1 y un catálogo con 300.000 piezas de repuesto con vistas interactivas en 3D.



En cambio, al albañil le afectan menos la cuestión de los plazos. Pero, sin embargo, es muy exigente con las condiciones de entrega. Necesita poder reservar huecos con tiempo para poder descargar la mercancía y sin ella ¡los obreros no pueden trabajar! Para abastecerlo, nos apoyamos en una red de entrega local con, por ejemplo, arena o bloques de cemento empaquetados por toneladas. Desde el punto de vista logístico, le ofrecemos la descarga con un carro o una grúa.

Cada oficio tiene unas necesidades muy concretas e innegociables por sus limitaciones. Nuestro papel como plataforma de eCommerce es responder lo mejor posible a todas estas particularidades siguiendo un recorrido claro. Para ello, en la central tenemos a un equipo que centraliza gran parte de las peticiones procedentes de las 15 fábricas. Además, tenemos corresponsales en nuestras sucursales con equipos que están en contacto con los clientes todos los días. Se trata de un trabajo colaborativo.

### ¿Cómo se mide la calidad de la experiencia de cliente?

En Saint-Gobain, medir la experiencia del cliente es una obsesión. Y esta obsesión se traduce en prácticas de descubrimiento con pruebas sistemáticas de usuarios, o post entrega con Google Analytics y nuestro estudio de



Esta transformación nos ha llevado a centrarnos en el "por qué" y el "qué" antes que en el "cómo".

datos para limitar al máximo los puntos de fricción en el recorrido... También llevamos a cabo muchas encuestas sobre la calidad con las herramientas de VOC (Voz del cliente) en algunos recorridos y pedimos opinión a algunos clientes objetivo. Medimos y recopilamos periódicamente los NPS de las sucursales, de las fábricas de nuestros clientes y también de los visitantes. Todos estos datos nos ayudan a alimentar una hoja de ruta de revisión trimestral, articulada principalmente en torno a los detractores. Esto nos permite analizarlos y compartirlos con los colaboradores para emprender obras o iniciativas de acción más quirúrgicas.

### ¿Qué lugar ocupa la gestión del producto? ¿Por qué es tan importante para Saint-Gobain?

La gestión del producto ocupa un lugar cada vez más importante, puesto que hace ya 3 años que iniciamos una transformación para crear impacto tanto para los clientes como para los colaboradores del grupo. Esta transformación nos ha llevado a centrarnos en el «por qué» y el «qué» más que en el «cómo». Nos obliga a plantearnos muchas preguntas estructurales como, por ejemplo: «¿Con qué problemas se encuentran los usuarios?» o: «¿Qué organización de producto hace falta para avanzar?».

En un contexto multimarca como el nuestro, con diferentes oficios y diferentes sectores, no siempre estamos en contacto con nuestros clientes. La gestión del producto ha permitido reducir las fronteras con los usuarios finales y aportar ventajas a nuestros usuarios preguntándonos por sus problemas. Esta transformación habrá tenido éxito cuando podamos decir que hemos conseguido tal o tal persona en vez ésta u otra funcionalidad.

### ¿Qué lugar ocupa lo digital en vuestra estrategia de producto?

Hemos trabajado muy duro para ayudar a nuestros clientes a encontrar un relevo en las fábricas cuando nuestras agencias están cerradas. La intención no es sustituir a los humanos por lo digital, sino que sean complementarios. Es un gran apoyo para la actividad de los artesanos. Gracias a nuestras herramientas, ahora pueden gestionar con total autonomía su administración, sus cálculos para muchas instalaciones... Hasta sus compras. Sin moverse de la obra, pueden consultar los productos disponibles y pedirlos por internet. ¡Ya no tienen que llamar al comercial! Y si hacen el pedido antes de las 19 h, la entrega está garantizada al día siguiente. Se ahorra mucho tiempo.

### ¿Esta transformación digital supone un importante desafío humano para todo el grupo?

Una transformación tan grande necesita que todas las partes intervinientes estén muy comprometidas. Necesita acompañar el cambio. Esto implica ofrecer a los equipos formación adecuada. A veces, también hace falta saber parar, reajustar, dialogar y bajar el ritmo, ya sea de los equipos o de las marcas, para que todo el mundo interiorice el cambio. En la transformación de un grupo de la envergadura de Saint-Gobain, lo más importante es no dejar a nadie atrás y llegar todos juntos a la meta. Todavía queda mucho camino, pero al mismo tiempo hemos recorrido ya un largo trecho, lo que es un importante factor de motivación ya que ya se han hecho muchas cosas. Por supuesto, todo es susceptible de mejorar. ■

# Estrategia de adquisición vs. estrategia de retención

**Adquisición** =  
↗ coste de las campañas  
↘ de la facturación

**+5 % de retención** =  
+95 % de beneficios  
+Índice de abandono ↘  
+Customer Lifetime Value ↗  
Bain & Company

Datos  
Entrega  
Programa de fidelidad

El 51 % de los usuarios de un sitio web vuelven después de la primera visita  
Contentsquare

La adquisición de clientes es 5 veces más cara que la retención de los clientes ya existentes  
Forrester

Google Ads

SEA

Facebook Ads



# La confianza de marca

¡Fuera caretas, es hora de dar la cara! Para suscitar experiencias de cliente memorables, ante todo hay que tejer una confianza ejemplar con los clientes, sin irse por las ramas ni desviarse, es la hora de la verdad.



02

<b>Artículo:</b>	<b>30</b>
"La confianza de marca para crear experiencias de cliente más humanas"	
<b>Entrevista:</b>	<b>38</b>
La confianza de marca y la transparencia factores centrales del éxito de New Balance	
<b>Entrevista:</b>	<b>42</b>
Estrategias omnicanal: cómo el grupo Estée Lauder humaniza sus experiencias online	
<b>Infografía:</b>	<b>47</b>
Moda sostenible: 5 iniciativas de RSC para suscitar confianza	

# La confianza de marca para crear experiencias de cliente más humanas



Wendy Carré, Content Marketing Manager de Contentsquare

El clima de confianza ha sido sometido a una dura prueba y las empresas no se han quedado atrás. Según [“The Edelman Trust Barometer 2022”](#), solo un 45 % de los españoles afirma confiar en las empresas. En Estados Unidos, en 2022, se perdieron 5 puntos, y solo un 43 % de los americanos declara fiarse de las ONG, las empresas, los gobiernos y los medios de comunicación. Entre las fake news, las múltiples fuentes de información, los errores de comunicación y los desaciertos... Vivimos un momento de recelo. ¿Cómo pueden las marcas reconectar con los clientes para crear un clima de confianza? y, sobre todo, ¿por qué?



## Crear confianza en la marca ¿qué nos jugamos?

Frente a la creciente desconfianza de los consumidores en las marcas, ganarse su confianza puede resultar complejo y sin embargo ¡qué estratégico! Igual que con las relaciones humanas, la confianza hay que ganársela. Pero también se pierde. Y en el mundo del comercio se puede perder rápidamente, muy rápidamente. Mala segmentación, pérdida de datos personales, ignorar las opiniones de los clientes... hay muchas razones (¡y justificadas!). Ahora bien, la pérdida de confianza puede tener enormes repercusiones comerciales para las marcas. Según el estudio “Future of marketing” publicado en otoño de 2021, [el 70 % de los consumidores europeos no están dispuestos a comprar productos de marcas que no les inspiran confianza](#). Las marcas que dan a sus clientes por sentado ¡cuidado!... Y esto es aún más cierto en el caso de los jóvenes. Según ese mismo estudio, el 77 % de la generación Z y el 65 % de la generación Y, ya ha dejado de comprar alguna marca porque no les inspiraba confianza.

Las marcas y el eCommerce no se libran de esa desconfianza generalizada, muy por el contrario. Los usuarios están mejor informados y saben cuestionar todo

lo necesario. Con una competencia más feroz que nunca – solo online en un año la [Fevad](#) francesa ha constatado un aumento del 11 % de webs de eCommerce – las marcas tienen que valerse de la ventaja competitiva que les ofrece la confianza.

Esta confianza influye en todas las etapas del recorrido de la vida del cliente: adquisición, conversión, satisfacción, retención, fidelidad y engagement. Por tanto, a las marcas les interesa mucho dar prioridad a su estrategia de confianza.

## ¿Cómo se desarrolla la confianza de marca?

Instaurar con éxito la confianza entre el cliente y la marca puede ser como andar en la cuerda floja, pero hay varias formas de conseguirlo.

### 1. Apoyarse en tus valores

¿Tu marca tiene unos valores sólidos? ¡Razón de más! Por supuesto, cada marca tiene sus propios valores. Pero una vez que están definidos ¿cómo los aplicamos concretamente? Para que tus clientes confíen en ti y se comprometan con tu marca, además de compartir los mismos valores tienen que percibirlos: en la elaboración

de los productos, en la experiencia de cliente, en el recorrido, en la relación con el cliente, en la comunicación... Resumiendo, en todas partes.

Basta con una discordancia para perder esa confianza que tanto ha costado ganarse y no es algo que deba tomarse a la ligera. Tus valores te permiten reforzar la conexión con el cliente. Esto es por lo que han apostado muchas DNVB (Digital Native Vertical Brands). Y han apostado correctamente. Igual que Hawkers, Pompeii, TropicFeel, las marcas van cada vez más allá de establecer sus valores, asumen un compromiso:

- Un compromiso social mediante productos simplificados, accesibles para todo el mundo y remuneraciones justas
- Compromiso medioambiental mediante una producción a menudo local, materias primas cuidadosamente escogidas, pocas rebajas y ofertas...
- Una experiencia de cliente cuidada: acompañamiento en caso de problemas con un pedido, seguimiento de los pedidos, facilidades para hacer cambios y devoluciones...

Y lo que es aún más importante: estas marcas cumplen lo que prometen.

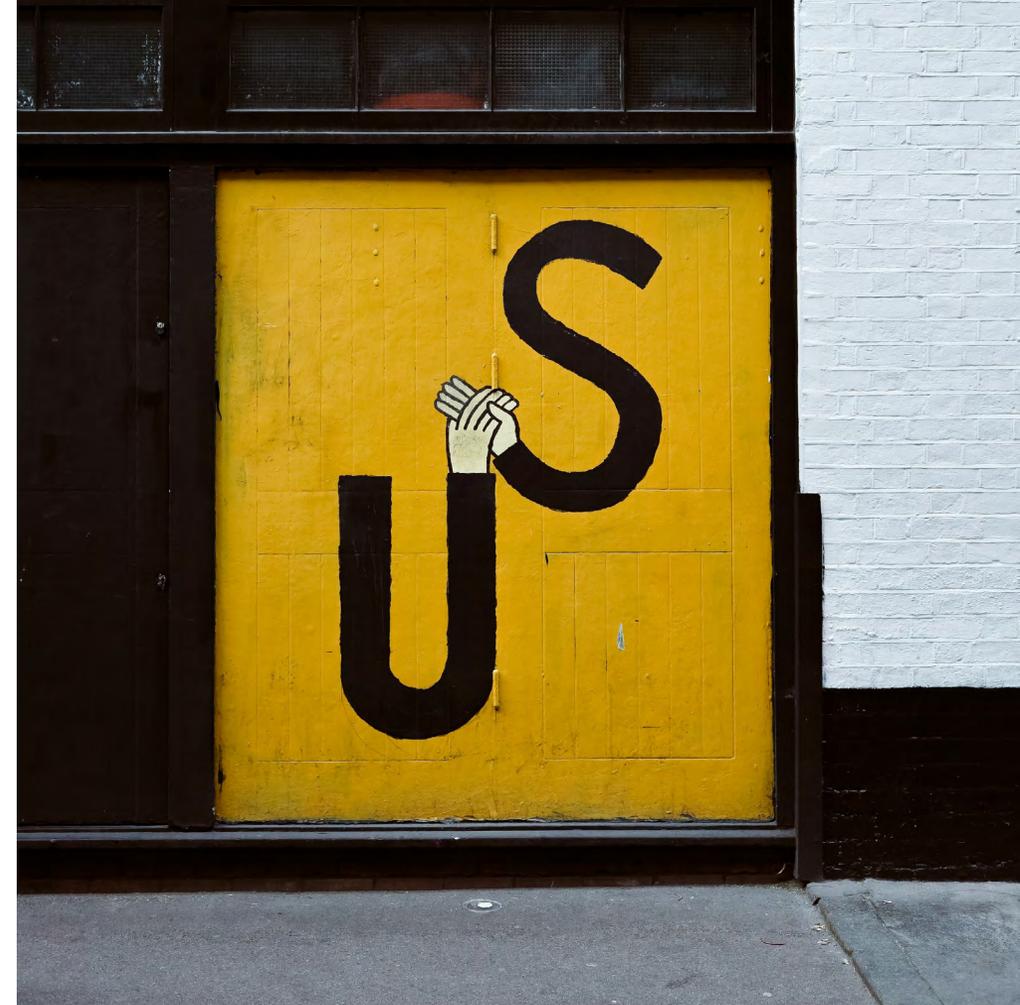


## 2. Apostar por la transparencia

Sin transparencia y honradez no puede haber confianza en la marca. Los métodos de fabricación, la composición de los productos alimenticios, la gestión de los datos personales... Todo, absolutamente todo, tiene que ser cristalino. Lo que ocurrió con [Ferrero Rocher o Buitoni](#) a principios de 2022 es el ejemplo perfecto. Estas dos marcas tuvieron que retirar del mercado varias categorías de productos que estaban contaminados, y lo hicieron sin una comunicación clara y regular al respecto. Ese silencio y esa falta de transparencia suscitó encendidas críticas y desconfianza hacia estos dos grandes del sector agroalimentario.

En cambio, la marca de retail responsable [TwoThirds](#) ha entendido a la perfección la importancia de la transparencia para conseguir el compromiso de su comunidad de clientes. Comunica con mucha precisión sus [métodos de fabricación](#), el consumo de agua, el tiempo de fabricación y por qué las entregas pueden tardar... Dan tantos datos que producen confianza, el consumidor sabe exactamente a qué atenerse.

La cuestión de la transparencia afecta también a un sector muy espinoso como es el de los datos personales. Desde la entrada en vigor del RGPD (Reglamento General de Protección de Datos) en 2018, el usuario tiene que dar su consentimiento para que se recojan sus datos. A partir de abril de 2021, la reglamentación se endureció aún más y cada vez hay más usuarios que rechazan las cookies, que son fundamentales para mejorar la experiencia del cliente y para la personalización. Tal y como explica Loïc Mocellin, vicepresidente de ventas EMEA de Jahia en su [tribune](#): "Si hay un rechazo tan masivo de las cookies es porque en gran público no lo entiende bien. El rechazo de todas las cookies resulta en el rechazo de captación de todo tipo de datos, pese a que algunos sean útiles, o incluso fundamentales, como por ejemplo los first party data. Si estuvieran mejor informados sobre sus derechos y el control que pueden ejercer sobre sus datos, los consumidores podrían adoptar una actitud cooperativa con las marcas que les permitiría mejorar sus servicios y rentabilizar mejor sus esfuerzos de segmentación".



Los perfiles son obviamente múltiples, y así deben ser las experiencias.

### 3. Comunidad y marketing de influencia

El marketing de influencia se consolida en las estrategias de las marcas. Los influencers actúan como prescriptores y líderes de opinión, siempre y cuando encarnen de verdad los valores de la marca. Que los influencers encarnen una marca humaniza las estrategias de marketing y ayuda a reforzar la identificación de los consumidores con una marca. Ya se trate de la venta de un producto o de la suscripción a un servicio, la influencia suscita confianza. Los influencers, o los embajadores, son percibidos por sus comunidades como dignos de confianza y auténticos.

Y es que, precisamente, la comunidad es prueba de confianza y tranquiliza. Estamos más dispuestos a comprar un producto y a dejarnos conquistar por una marca si un igual nos lo recomienda.

Crear experiencias más humanas para los clientes (...) genera (re)confianza de forma mucho más sólida y sostenible.



## La confianza de marca, clave en la experiencia de cliente

La confianza nace de las emociones y de experiencias positivas. Más aún cuando se trata de transacciones. Los consumidores invierten dinero en tu producto o servicio por lo que, si la experiencia o las emociones que suscita son negativas, la ruptura será mucho peor. La experiencia del cliente es uno de los principales retos y desempeña un papel fundamental para que se cree esta confianza entre marcas y consumidores, pero también para mantener y desarrollar esa confianza.

La experiencia de cliente es una palanca de satisfacción y de retención. Si los consumidores son fieles a una marca es gracias a la experiencia de cliente que les ofrece, más que a la marca en sí misma. Prueba de ello es que: el 86 % de los consumidores que han tenido una experiencia positiva, volverán a comprar la misma marca, mientras que solo el 13 % de quienes han tenido una experiencia negativa repetirían.

¿Cómo crear experiencias de cliente dignas de confianza? Analizando, optimizando y personalizando

### 1. Personalizar la experiencia del cliente

Hay que hacer todo aquello que permita reforzar el vínculo entre la marca y el cliente. La personalización es una baza increíble para las marcas, ya que les permite dirigirse a su audiencia de forma personalizada, dependiendo de si se trata de un nuevo cliente, de un cliente que repite, de un cliente que navega desde el móvil, desde un desktop, de un cliente embajador o de un cliente al que hay que convencer. Evidentemente hay muchos perfiles distintos de clientes y sus experiencias también tienen que ser distintas.

Disponemos de muchas tecnologías y muchos datos; es fundamental proponer experiencias adaptadas al segmento en cuestión hasta en el más mínimo detalle y, cuanto más lejos vayas, más conseguirás crear una relación única, sólida y que inspira confianza.

### 2. Recoger la voz del cliente

Ya hemos visto que la satisfacción es fundamental para la confianza en la marca. ¿Quién mejor que tu audiencia para decirte lo que funciona y lo que no? Dar la palabra a los usuarios y a los clientes es una auténtica oportunidad de crear un vínculo. De suscitar confianza escuchándolos. Las estrategias de voz del cliente permiten:

- Conocer mejor a tu audiencia mejorar la experiencia del cliente
- Aprovechar la satisfacción y en consecuencia retener
- ¡Innovar! Con estos preciados consejos podrás identificar las nuevas necesidades de tus clientes o entender mejor cómo han evolucionado

Un cliente que se siente escuchado, comprendido y útil confiará más en una marca y la solicitará más que a otra marca que no sabe tomar el pulso de su audiencia.

Crear experiencias de cliente más humanas, más apropiadas y más personales, estar atento permite (re)instaurar una confianza mucho más sólida y duradera y, en última instancia, se traduce en oportunidades ganadas y clientes fidelizados. En definitiva, trabajar la confianza de marca se ha convertido en algo indispensable. ■

# 3 preguntas a... RTL



**Alix de Goldschmidt,**  
Head of Digital Audio  
Product and Innovation del  
Grupo M6



**Recientemente habéis revisado vuestra estrategia de app móvil y creado todo un ecosistema. ¿Cuáles fueron los retos?**

Emprendimos la remodelación de todo nuestro ecosistema digital (web y app) hace 2 años para poder estar más a la altura de las expectativas

de nuestros usuarios. Nuestro ecosistema se había quedado anticuado y no se adecuaba a las innovaciones del sector del audio. El objetivo era hacer que nuestros contenidos de audio fueran más accesibles en un contexto de hiper distribución. Por supuesto, con una importante voluntad de estar a la vanguardia de la innovación y más cerca de las expectativas de nuestros oyentes prolongando su experiencia con la radio.

La aplicación es una aplicación "quiosco", que agrupa nuestras 3 marcas (RTL, RTL2, Fun Radio). Era importante destacar las webradios, pero también todo nuestro catálogo, extremadamente variado.

**¿La personalización del contenido es una de las grandes novedades de vuestra app ¿Cómo lo habéis hecho?**

Efectivamente. Se trata de algo muy nuevo y que todavía hay que explorar. Hemos puesto en marcha un buscador con la solución Algolia (que está a la vanguardia de las soluciones del mercado) y hemos trabajado mucho con GoAndUp (nuestra agencia digital) en la posibilidad de añadir emisiones o episodios a favoritos de forma muy sencilla, encontrar

las lecturas en curso, sugerencias de contenidos o incluso listas de lectura personalizadas... La personalización es una importante baza para aumentar la retención y las posibilidades de que te descubran.

**Una experiencia centrada en el usuario, el uso dirigido hacia la necesidad... ¿Cuáles son, en tu opinión, hoy en día los cimientos para crear una buena app?**

Efectivamente, una app debe estar totalmente orientada hacia las necesidades del usuario. Además, tiene que ser sencilla, extremadamente intuitiva y fácil de usar con una buena UX, lo que puede ser todo un reto cuando se desarrolla una aplicación quiosco con contenidos muy variados. Por eso nos apoyamos en nuestra agencia de UX, Ability, especializada en UX.

Un importante factor para que la app sea funcional es que sea robusta. Priorizamos despliegues progresivos y la mejora continua para apoyar esta voluntad. ■

# 3 preguntas a...

## Kat Borlongan



**Kat Borlongan,**  
Chief Impact Officer  
Contentsquare



### ¿Qué quiere decir hacer impacto cuando hablamos de una empresa digital?

El impacto puede verse de tres formas. Se puede considerar como una cartera de proyectos que no necesariamente tienen porqué estar ligados al negocio de la empresa. Así, es posible desplegar la estrategia y la hoja de ruta y, paralelamente, y de forma puntual,

plantar árboles u organizar una gala para recaudar fondos para una causa benéfica con la que la empresa se identifique.

El impacto también puede considerarse como pura táctica, al servicio del único objetivo de la empresa: desarrollar el negocio. En ese caso, el impacto conecta con el marketing, el compromiso de los colaboradores, la gestión de los riesgos, el lobbying, etc. Por tanto, los KPI ligados al impacto alimentan directamente los KPI de estas actividades.

Pero también se puede considerar el impacto como un fin en sí mismo, como un resultado, una forma de definir el éxito, a la altura del crecimiento y los ingresos. Contentsquare pertenece a la tercera categoría. Contentsquare ya lo había "ganado" todo. Una captación de fondos de 500 millones de dólares realizada por Softbank; su consolidación del mercado va por buen camino; puede presumir de su crecimiento de tres cifras, de cientos de nuevas contrataciones cada trimestre, de varias adquisiciones al año y de una expansión en varios mercados a la vez. Todo eso. Pero, en 2021 Jonathan decidió que no le bastaba esta definición de éxito. Palabras textuales:

"Contentsquare ha llegado a un punto en el que hemos conseguido una sólida reputación y cierto poder gracias a nuestro producto, a nuestros equipos, a nuestra red de partners, nuestros recursos y nuestro crecimiento a gran escala. Y – como solemos entender – poder y responsabilidad van estrechamente unidos. Nuestro crecimiento tiene que tener sentido. No podemos convertirnos en una de las mayores empresas de SaaS del mundo si no tenemos un impacto positivo sobre la humanidad y el planeta".

**Has anunciado las prioridades de Contentsquare en materia de impacto: accesibilidad, causas sociales, clima, diversidad, protección de la intimidad... ¿Podrías decirnos algo más sobre objetivos cifrados y la línea de tiempo de estos proyectos?**

Si intentamos hacerlo todo al mismo tiempo acabaremos por no hacer nada. Hay que escoger las batallas; y para ello, nos hicimos dos preguntas:

- ¿Cómo podemos contribuir a los cambios que queremos que se produzcan en el mundo? En la línea de nuestra misión original: dar a las empresas la capacidad de crear experiencias digitales que gusten a la gente, y que las busquen y las merezcan.

- Experiencias digitales humanas. ¿Qué podemos hacer para contribuir a ello? ¿Dónde pueden ser decisivos los empleados, los productos y los partners de Contentsquare?

En base a estas preguntas, elegimos varias batallas: la accesibilidad (digital), el ecodiseño (digital) y la confianza (digital).

Dicho esto, antes de dar poder a otros, primero tenemos que hacer nuestra parte. De hecho, aunque esto sea competencia del equipo de Impacto, se trata sobre todo de "Responsabilidad". Y en 2022, hacer negocios implica responsabilidad.

### ¿Cómo se puede evitar caer en el greenwashing, el social washing o el impact washing?

En todas estas expresiones "washing" implica contar de todo un poco indiscriminadamente y hacer creer que la empresa está más orientada hacia el clima/los temas sociales/el impacto de lo que en realidad está.

Es muy fácil sortear estos escollos cuando el compromiso es sincero.

**1.** En primer lugar, hay que predicar con el ejemplo. Los bonitos discursos no convencen a nadie, lo que importa son los resultados. Si quieres celebrar el mes de la mujer, en vez de contentarte con lanzar una campaña que destaque a mujeres admirables de tu sector, ¿por qué no hacer una evolución de la desigualdad de género y tener esa dolorosa, pero necesaria, discusión con la dirección sobre las medidas a tomar para que la situación mejore? Si te preocupas por el medio ambiente, en vez de limpiar una playa y colgar fotos en redes sociales ¿por qué no haces una evaluación de la huella de carbono hasta el nivel 3 y defines una estrategia rigurosa para reducir las emisiones de carbono?

Si te preocupa la inclusión, comprueba la accesibilidad de tu página web para entender cómo puede que, inconscientemente, hayas discriminado a miles de personas que no pueden acceder a ella.

Sí, para hacer todo eso hace falta más tiempo y más dinero que simples #hashtags. Pero la acción es lo que hace que las cosas cambien de verdad.

**2.** Invierte para acelerar en estos campos. Ya sea el clima, la diversidad y la inclusión o la confianza digital,

se trata de retos complejos y merece la pena dedicarles tiempo para formar bien a los equipos. Procura que este impacto se inscriba en la política de formación de tu empresa para que los trabajadores puedan ir en la dirección correcta.

**3.** No conviertas el impacto en una cuestión de marketing. Una historia verídica: El equipo de Impacto no tiene KPI de marketing. La razón es muy sencilla: porque no es la razón por la que invertimos. Es cierto que las repercusiones sobre la marca son innegables, pero el impacto genera valor en sí mismo. Mi equipo se concentra en la obtención de resultados basados en métricas específicas para cada pilar. Por ejemplo, en cuestión de accesibilidad digital, medimos cuántas páginas se han hecho accesibles directa o indirectamente, gracias a Contentsquare; en materia de clima ¿hemos alcanzado nuestros objetivos de reducción neta de emisiones de carbono y conseguiremos mantener nuestro esfuerzo a largo plazo? En cuanto a la diversidad y la inclusión, ¿en qué proporción ha aumentado el número de mujeres y de minorías infrarrepresentadas en puestos de gestión y directivos?

**4.** Sé humilde. Esto habla por sí solo. ■

# La confianza de marca y la transparencia factores centrales del éxito de New Balance



**Entrevista a Jonathan Clark, International Retail Director para APAC de New Balance realizada por Matt Robinson, VP marketing APAC de Contentsquare**

New Balance es una marca de ropa deportiva omnicanal, cuyo ecosistema digital va más allá del eCommerce. Ofreciendo productos técnicos y con gran valor añadido, New Balance defiende firmemente sus valores, lo que le permite desmarcarse de su competencia. Al igual que muchas otras marcas de retail de todo el mundo, New Balance se enfrenta a tensiones en su cadena de suministro que la pandemia ha agravado. Jonathan Clark, International Retail Director para APAC de New Balance, nos explica cómo la marca ha conseguido instaurar en su audiencia una gran confianza mediante la transparencia y la honestidad.



**Matt Robinson :** Para entender bien el contexto al que se enfrenta New Balance ¿podrías explicarnos qué pasó durante la pandemia y cómo afectó a vuestra actividad?

**Jonathan Clark :** New Balance, como todas las demás marcas deportivas de todo el mundo, suministra productos muy técnicos, que son fabricados en sofisticadas fábricas del sur de Vietnam. Como casi todos los países del mundo, Vietnam se vio muy afectado por la COVID-19, pese a que durante el primer confinamiento la situación se gestionó muy bien.

Sin embargo, a finales de 2022 cuando llegó la variante Delta, los índices de vacunación eran aún muy bajos y la mayoría de las fábricas tuvieron que cerrar siguiendo las instrucciones del gobierno. No se podía hacer gran cosa. Esto afectó masivamente a todas las marcas deportivas entre principios del cuarto trimestre de 2021 y el primer trimestre de 2022.

Fuera de estas fábricas de producción no hay muchas regiones que puedan fabricar estos productos ya que son muy complejos, hay que tener experiencia y no es fácil encontrar fuentes de producción equivalentes.

### ¿Cómo os organizasteis para poder atender la demanda?

El parón en la cadena de suministro afectó a millones de pares y de productos básicos, sobre todo a los modelos de carrera históricos. Si no se puede reemplazar el volumen de productos, se sustituyen los modelos. Vendimos a los clientes lo que teníamos en stock en vez de los modelos de marca que solían comprar normalmente.

Podríamos haber intentado cambiar de proveedor o recurrir al doble aprovisionamiento, pero se trata de un producto tan complejo técnicamente que el riesgo de fracasar era enorme. No podíamos arriesgarnos a sacar un producto de menor calidad con una fábrica sustituta. Pese a los costes y los plazos, era demasiado arriesgado.

### Si miramos al comportamiento online ¿cómo reaccionó vuestro público? ¿Notasteis frustración en vuestros clientes o nuevos comportamientos de navegación?

Los volúmenes de búsqueda no cambiaron. Los clientes buscaban productos de lifestyle fundamentales y esto no cambió pese a nuestra falta de existencias. Así que, la demanda sigue ahí.

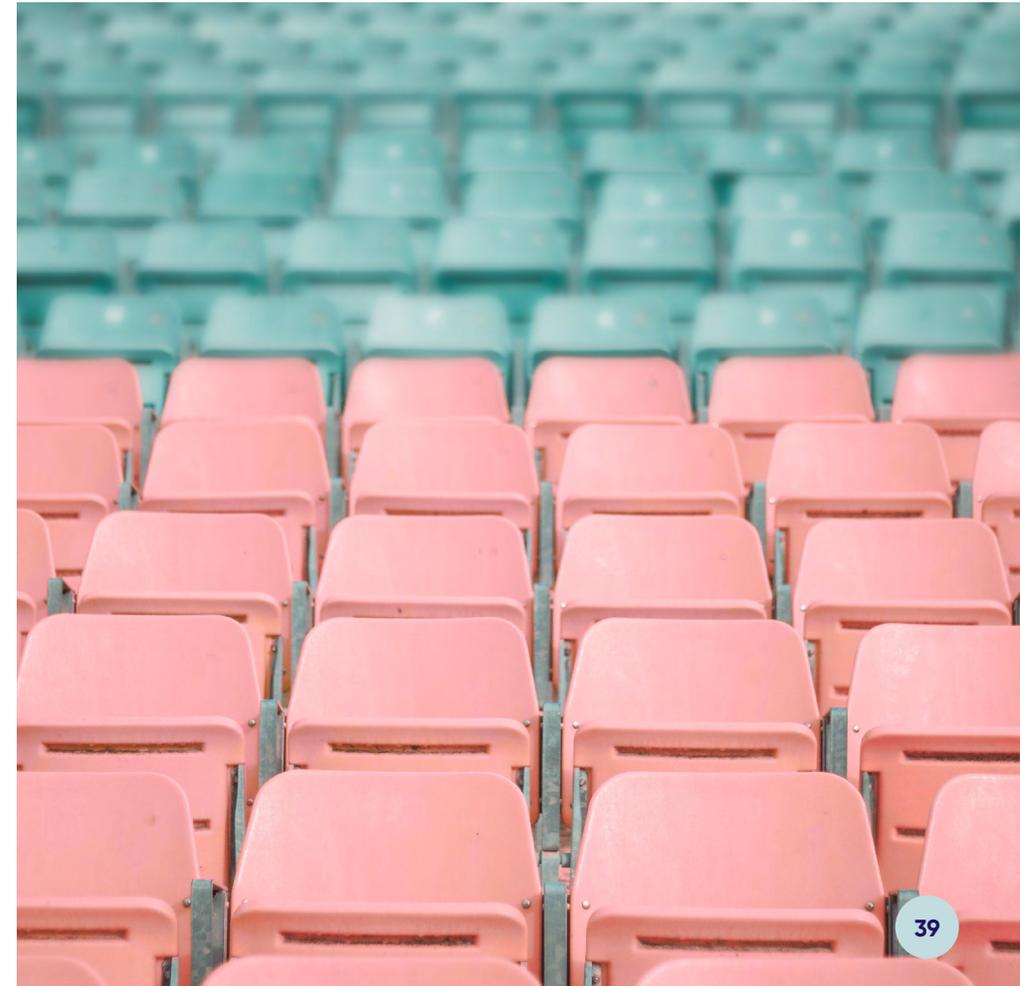
Por supuesto, el desafío consiste en asegurarnos de que cuando el producto vuelva a estar disponible, siga habiendo demanda, sobre todo, después de haber estado ausente del mercado durante tanto tiempo. Tuvimos que buscar productos de sustitución para compensar que otros productos no estuvieran disponibles. Pero es delicado. Nos dimos cuenta de que los clientes conseguían comprar los productos en otras partes. Nuestro negocio se basa en la novedad, por eso, cuando la gente busca un producto, quiere ese producto y no le vale ningún otro.

### ¿Cómo adaptasteis vuestra estrategia a la falta de existencias?

Tuvimos que revisar toda nuestra estrategia go-to-market. Habíamos previsto un importante dispositivo de marketing para promocionar estos productos. Al no estar disponibles, tuvimos que adaptar la estrategia y orientarla hacia los productos que sí estaban disponibles.

En cambio, en lo que consta al presupuesto, no redujimos gastos. Es evidente que todo el ecosistema pierde fuelle cuando promocionas una oferta que no está alineada con la demanda. Por fuerza, el rendimiento de nuestro gasto se redujo.

# Era muy importante mantener la conexión con nuestros clientes.





Entonces creamos nuevos elementos de promoción con los productos de los que teníamos existencias e intentamos ser lo más convincentes y pertinentes posible. Por último, lo verdaderamente importante era mantener el vínculo con nuestros clientes.

**¿Creéis que ha repercutido negativamente en vuestra imagen de marca? ¿Habéis recibido opiniones negativas de los consumidores?**

Una de nuestras zapatillas, el modelo basket 550, es el más demandado del mundo. Por supuesto, este modelo fue uno de los afectados por el cierre de las fábricas que comentábamos antes. Sin embargo, conseguimos producir unas pocas para el lanzamiento.

Tuvimos un problema técnico con uno de nuestros bots, que hizo necesaria una actualización de la fábrica. Preferimos retrasar el lanzamiento del producto 15 días, ya que sabíamos que si la tecnología no estaba lista nos enfrentaríamos a un alto grado de frustración.

Como ya habíamos anunciado la fecha de lanzamiento de las zapatillas a nuestros clientes, decidimos lanzar unas zapatillas similares para compensar el retraso, y esto tuvo una repercusión tremenda. Aunque nuestra intención era buena, los clientes se lo tomaron como

## Ser transparente es realmente esencial.

una estafa y hubo toda una oleada de cancelaciones. Hay que encontrar el equilibrio entre intentar satisfacer las expectativas de los clientes y mantener su confianza. Con esta experiencia vimos claramente dónde estaba el límite. No se puede cambiar un producto por otro. Los clientes se muestran escépticos y se sienten frustrados, en particular cuando les dices que algo va a llegar y no llega. Y es comprensible.

**¿Después de esto, cómo trabajasteis el compromiso de los clientes, sus expectativas y, en definitiva, su experiencia?**

Lo más fundamental es la transparencia. Durante la pandemia de COVID-19, por ejemplo, fuimos muy transparentes con los plazos de envío. El mensaje del plazo de envío aparecía en la Homepage en vez de en la cesta. Y, además, en los países que estaban cerrados salía una notificación emergente y personalizamos la página web en función de cada región.

Durante los confinamientos los envíos eran gratis para animar a los clientes a comprar sin tener que asumir gastos extras. En la medida de lo posible intentamos ser solidarios. Muchas empresas hacen que los clientes paguen algunos servicios sin ni siquiera indicarlo en la cesta.

Nosotros intentamos ser muy transparentes y que la experiencia estuviera bien clara nada más entrar en la web. Nos pareció que era lo correcto.

### **En vista de los problemas de aprovisionamiento, de los envíos gratis, etc. ¿Os planteasteis subir los precios?**

No, para nada. Es una cuestión de confianza. Si hemos puesto un precio determinado a un producto, no vamos a cambiarlo a mitad de temporada. Por supuesto que hay presiones sobre los precios y los plazos en la cadena de aprovisionamiento, pero los clientes no tienen que notarlo. Para gestionar la confianza en la marca era esencial evitar que el aumento de costes o el retraso en los plazos repercutiera sobre el cliente.

Intentamos ser, y somos, una marca muy honesta. Para nosotros la confianza es muy importante e

intentamos que se refleje en nuestras relaciones con los clientes, por eso, como he comentado antes, todos los retrasos se anunciaban en la Homepage y no solo en la cesta.

Al fin de cuentas, lo que intentamos hacer es mejorar y racionalizar la experiencia del cliente. Es el núcleo y el alma de lo que intentamos hacer en New Balance.

### **¿Entonces, hoy en día, la confianza y la transparencia deben ser la divisa de una marca?**

Sí, estamos firmemente convencidos de que una marca tiene que ser fiel a sí misma. Los consumidores de hoy en día son muy conscientes y están muy bien informados, y verán muy claramente lo que haces en el debido momento. Todos sabemos que basta con una sola mala experiencia para que un cliente abandone y no vuelva nunca más. Se trata de ofrecer buenas experiencias, de demostrar transparencia, de ser lo más honestos posible y de intentar eliminar los puntos de fricción.

Con un poco de suerte, se consigue que la experiencia sea enriquecedora y así es como construimos la marca. ■

Para gestionar la confianza en la marca, era esencial para nosotros evitar repercutir en el cliente el aumento de los costes o la prolongación de los plazos de producción.

# Estrategias omnicanal: cómo el grupo Estée Lauder humaniza sus experiencias online



ESTÉE  
LAUDER  
COMPANIES

**Entrevista a Katherine Mamontoff, General Manager Online & Omni-Channel de ANZ, The Estée Lauder Companies, realizada por Neha Garg, Head of Demand Generation de Contentsquare**

El grupo Estée Lauder es uno de los líderes de la cosmética de lujo en todo el mundo. La marca se esmera por inspirar a sus clientes y ayudar a que expresen su belleza única. Dedicada al maquillaje, los tratamientos faciales y los perfumes, Estée Lauder tiene una cartera formada por distintas marcas que se venden en 150 mercados. Katherine Mamontoff, General Manager Online & Omni-Channel de ANZ, nos explica cómo la pandemia aceleró los planes omnicanal de muchas marcas. Fue fundamental la transcripción al entorno digital de experiencias que estaban vinculadas a la tienda física, como la prueba de productos, las relaciones con los clientes y el asesoramiento personalizado. Katherine recomienda, sobre todo, mirar al futuro, contar con la aprobación de la dirección y ser creativos.

**Neha Garg : ¿Cómo evolucionó vuestra estrategia omnicanal con la pandemia y las tiendas cerradas?**

**Katherine Mamontoff :** Responder a las expectativas de nuestros consumidores en materia de localización es el motor de nuestra estrategia omnicanal. Ya estábamos trabajando para trasladar online la experiencia en la tienda con intención de armonizar todo el recorrido del cliente, online o en la tienda física o incluso los dos. La pandemia aceleró nuestra ambición de una experiencia de cliente transparente en todos los canales.

El virtual try-on (probador virtual) fue uno de los medios para conseguirlo. Con el móvil y la realidad aumentada puedes probarte cualquier barra de labios, sombra de ojos o base de maquillaje en cualquier tono. Hasta puedes probarte pestañas postizas.

La tecnología ha avanzado mucho lo que, por supuesto, nos ha ayudado mucho. Actualmente la tecnología de correspondencia de bases de maquillaje con el tono de piel de la cliente es tan precisa, que se consigue una versión muy cercana a la que ofrecería un maquillador en la tienda. Esto nos permitió en seguida atender a nuestras consumidoras online, puesto que no podían acudir a las tiendas, sabiendo que les seguíamos ofreciendo el mejor servicio posible.

## ¿A qué retos se enfrentan las marcas a la hora de poner en marcha una estrategia omnicanal?

### 1. Integrar los canales emergentes y los más establecidos

Para Estée Lauder, la actividad online, iniciada hace 25 años y aunque se desarrollaba a un ritmo increíble, seguía siendo considerada como una pequeña fracción de nuestra actividad. Por un lado, nuestras actividades tradicionales, o sea, en tienda, también se habían desarrollado, pero las dos no se habían necesariamente integrado desde el punto de vista tecnológico y de recursos. Hemos hecho un gran esfuerzo por poner en marcha estas capacidades y funcionalidades omnicanal.

### 2. Ofrecer una experiencia coherente en las plataformas propias y de terceros

Una cuestión importante a tener en cuenta es que Estée Lauder no es propietaria de todas las tiendas que venden sus marcas. Somos retailers con tiendas independientes como M·A·C Cosmetics y nuestras propias tiendas online. Pero también dependemos de distribuidores, como los grandes almacenes, y con ellos el margen de maniobra es mucho menor. En tal caso hay

que trabajar mano a mano con los distribuidores. Para ello, hay que ser creativo, ir etapa por etapa, y trabajar bien son los socios de la distribución.

### 3. Para conseguir resultados hace falta tiempo

Poner en marcha una estrategia omnicanal lleva tiempo. Hay que hacer una importante inversión en tecnología, hacen falta recursos e implicación de todas las partes implicadas: los equipos de las tiendas, el brand marketing, las TI, el marketing corporativo, los datos, las finanzas... Son muchas las personas a las que hay que reunir para sacar adelante un proyecto de este tipo.

### 4. Reimaginar el modelo comercial tradicional

Pasar de un modelo comercial tradicional con ventas en tienda a un modelo omnicanal no es fácil. Creo que es importante arrancar con un proyecto piloto, asegurarse de que los equipos de las tiendas sean capaces de gestionar los chats, las citas virtuales en directo, etc. Una vez que ese modelo pase el test, se puede ampliar. Así es como lo hicimos nosotros.

La ventaja de la venta online y de la omnicanalidad es que son verdaderamente iterativas. Constantemente



Ante el aumento de la competencia, ofrecer una experiencia retail personalizada y atractiva permitirá a nuestras marcas ganar consumidores y fidelizarlos a largo plazo.

te enfrentas a algo nuevo. Siempre estás probando, experimentando y viendo cómo se pueden mejorar los procesos. Estoy convencida de que es muy importante no perder esto de vista, tener siempre esa mentalidad de empresa emergente para probar, aprender, e iterar, más que intentar ser perfecto desde el minuto uno.

### ¿Qué consejos concretos darías para superar con éxito estos retos?

Es fundamental contar con el apoyo de la dirección. Es necesario que los ejecutivos crean de verdad en el proyecto y lo entiendan. Al principio, puede que algunas de estas ideas parezcan descabelladas o puede que te preguntes cuántos consumidores van a subirse al carro de estas nuevas ideas. Pero, tal y como hemos visto en estos tres o cuatro últimos años, los factores medioambientales actuales han cambiado totalmente la forma en que la gente contempla iniciativas que, en un principio, hubieran parecido inextensibles.





El "Click and Collect", por ejemplo. Hace unos pocos años este servicio estaba en mantillas, sin embargo, la pandemia aceleró su adopción y las estrategias de "Click and Collect" se han convertido en indispensables para las marcas.

Una vez que (un) modelo está probado, se puede ampliar. Así es como lo hemos hecho.

### ¿Cómo crees que evolucionarán las estrategias omnicanal?

Para nosotros los grandes almacenes y las tiendas especializadas siguen siendo prioritarios. Trabajando juntos estaremos en mejor situación para liberar el potencial del omnicanal. Seguiremos concentrándonos en mejorar la experiencia en las tiendas y online, pero también en cómo conducir nuestras experiencias online y en las tiendas para que los consumidores puedan elegir el tipo de experiencia que quieren vivir con nosotros.

La personalización va a dominar la conversión omnicanal. Por ejemplo, en ELC, utilizamos herramientas de escucha social y de aprendizaje automático que nos ayudan a entender mejor el comportamiento de los consumidores y sus expectativas, sobre todo en lo referente a la positividad, los cuidados personales y el bienestar. Con el aumento de la competencia, ofrecer una experiencia de compra personalizada permitirá a nuestras marcas captar clientes y fidelizarlos a largo plazo. ■

# Todos iguales frente a una pantalla



La Contentsquare Foundation se compromete a construir una web **más accesible:**

Creando soluciones innovadoras e impactantes

Sensibilizando a través de la educación

Apoiando la investigación y la ciencia para un futuro sostenible

Apóyanos: [contentsquare-foundation.org](https://contentsquare-foundation.org)



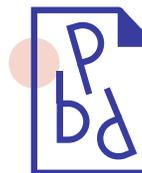
**1 persona de cada 10** tiene una discapacidad visual



**1 hombre de cada 12** es daltónico

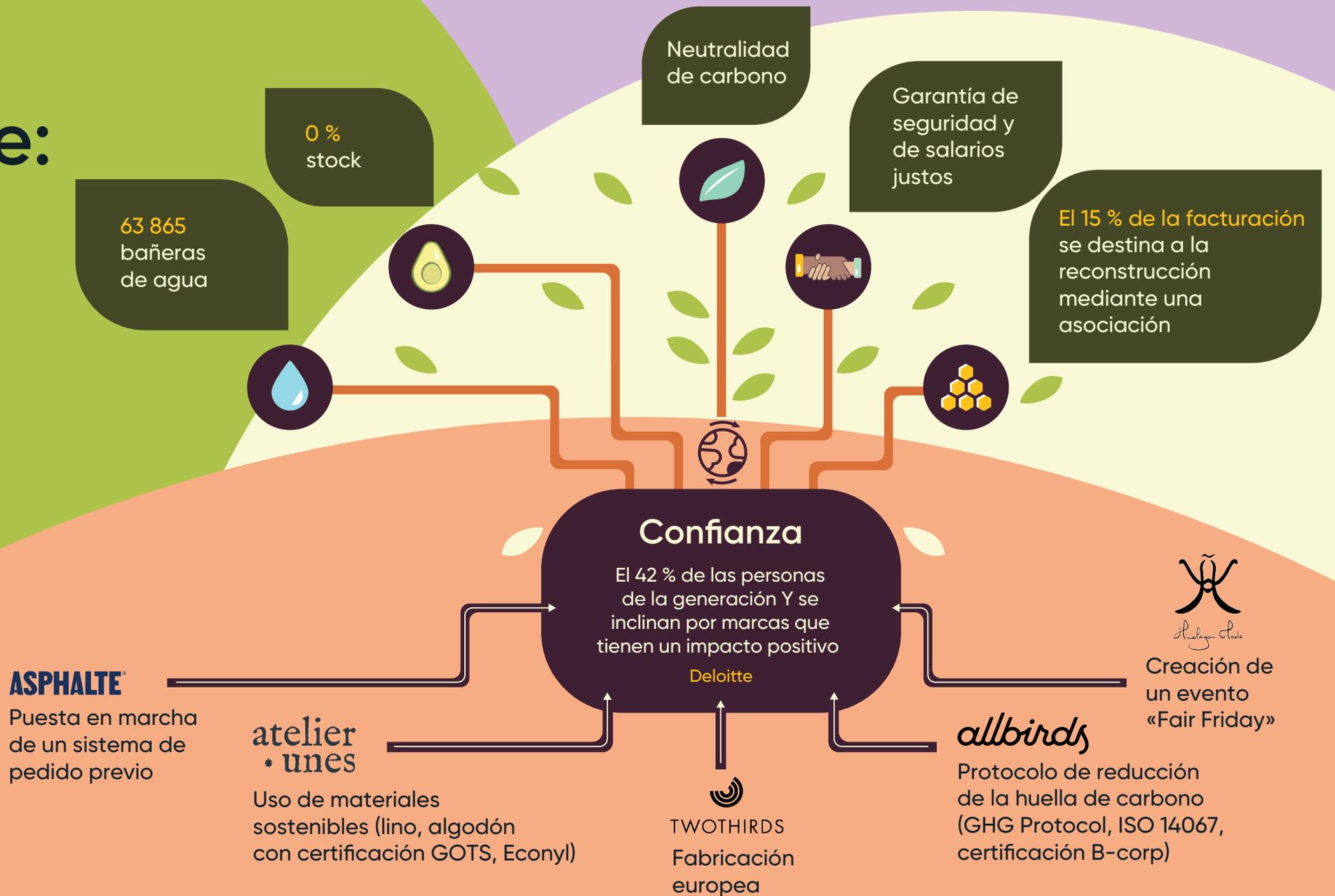


**1 persona de cada 11** tiene más de 65 años



**1 persona de cada 10** es disléxica

# Moda sostenible: 5 iniciativas de RSC para suscitar confianza



# El futuro del eCommerce

¿A qué se parecerá el eCommerce del mañana? Comunitario, virtual, innovador... Lo digital insufla nuevos aires y esculpe nuevos hábitos. Abundan las innovaciones. ¿Cómo identificar cuáles constituirán el futuro del eCommerce? ¿Cómo apropiarse de ellas como marca?



## 03

<b>Artículo:</b>	<b>49</b>
¿Cómo pueden las empresas apropiarse de la web3 ?	
<b>Entrevista:</b>	<b>56</b>
Elevenparis, la marca de moda urbana, llega a la web3	
<b>Entrevista:</b>	<b>65</b>
NFT y lujo: crear una oferta innovadora y deseable, la apuesta de Christofle	
<b>Entrevista:</b>	<b>70</b>
“La influencia, verdadera fuente de atracción, permite construir a largo plazo una historia más rica en torno a las marcas”.	
<b>Infografía:</b>	<b>76</b>
Los Óscar a las innovaciones fallidas	

# ¿Cómo pueden las empresas apropiarse de la web3 ?



Por Brahim Abdesslam, director de Keyrus New Reality

Está en boca de todos, en todas las conversaciones de los comités de dirección. Hemos perdido la cuenta de las start-ups que se la atribuyen y de los artículos de prensa que se le han dedicado. Más que una palabra de moda, la web3 es el concepto imprescindible para los influencers de negocio del futuro.

Mientras que el movimiento digital se empeña en crear experiencias omnicanal para aproximarse al mundo físico, ahora el progreso de las tecnologías moldea los contornos de una nueva internet, que responde a las aspiraciones de la generación Z de consumidores que han crecido con las pantallas y que ahora evolucionan en un «espacio» a veces calificado como virtual.

Y como suele ocurrir en cuestión de evolución tecnológica, las empresas van pisando los talones de los usuarios. Igual que ocurrió con la revolución del eCommerce de 1998, los cambios que se perfilan entre las criptomonedas, los NFT y el metaverso hacen que las marcas reaccionen, unas veces inquietas por la rápida evolución y otras veces, a la vanguardia del cambio. Los expertos del mundo digital parecen estar divididos con la idea de esta nueva web que para sus abanderados es una transformación radical y un camelo de libro para sus detractores. Breve perspectiva de la web3.

keyrus

## ¿Qué es la web3?

Según Chris Dixon, analista de Andreessen Horowitz, la web 1.0 es la primera etapa de internet, y puede resumirse en texto y vínculos y una navegación pasiva. La información se consume sin participar en su elaboración, pero con la emoción de los pioneros que se adentran en un terreno virgen.

Más adelante, con la web 2.0, internet se convierte en una red interactiva. Se informa por flujos de RSS, se crean contenidos en blogs, opiniones de internet, vídeos, tuits, etc. Es la época del advenimiento de las redes sociales, la movilidad y los datos. Se construyen modelos de negocio en torno a la atención. Las tiendas de aplicaciones se multiplican. Internet se democratiza, aunque paradójicamente, en esta época también se imponen las grandes plataformas centralizadas. Google acapara las búsquedas online. Facebook es el favorito para relacionarse con los amigos y LinkedIn una guía profesional a escala planetaria.

Hoy en día la web3 se presenta como la nueva etapa de esta evolución, una excitante síntesis entre la libertad de los comienzos y los avances de la segunda etapa. Habrá quien diga: «El punto de encuentro entre una revolución cultural y una explosión tecnológica».



## Nuevas tecnologías para nuevos usos

La revolución cultural queda muy bien ilustrada con esta anécdota de la visita de Keanu Reeves a un amigo director. Los hijos de su amigo no habían visto Matrix, así que el actor les habló de ese héroe en busca de referencias para distinguir lo real de lo virtual. Entonces, la hija de su amigo le preguntó: «¿Y por qué?» Sorprendido, Keanu le preguntó: «¿No te importa saber si algo es real?» Y la niña contestó con un tajante: «¡No!»

Con lo que hay que quedarse de esta anécdota es el abismo generacional (¿infranqueable?) que separa a la generación Z de la generación de sus padres. Una generación para la que la palabra virtual no tiene la misma gravedad. Y desde este prisma hay que reexaminar todo. Las marcas que salen a la conquista de la web3 atisban oportunidades de negocio reales detrás de un fenómeno generacional.

## El blockchain, principal motor de la web3, del Bitcoin a los NFT de Monoprix

La explosión tecnológica, por el contrario, ya no es la historia de Matrix (su antepasado lejano), sino la del **blockchain**. En principio, es una red de certificación descentralizada con bloques que funcionan como las páginas de un registro donde se anotan las transacciones realizadas entre usuarios.

Actualmente hay más de 1.000 entre **criptomonedas**, NFT y Apps (aplicaciones descentralizadas), que sirven como base tecnológica para las experiencias que se proponen «en» la web3. Es la herramienta que permite rastrear los intercambios de forma infalsificable y garantizar la propiedad de las informaciones. Así es como la web3 propone una economía de la propiedad, una novedad respecto a la web 1.0 y la web 2.0.

Así, en 2008 nació el **bitcoin**, el blockchain más famoso, que también es una criptomoneda, una moneda electrónica que no depende de ningún

estado. Actualmente los blockchain son legión y para funcionar también ofrecen una criptomoneda: Algorand, Avalanche, Cardano, Cosmos, Dash, Fantom, Hyperledger, Injective, Iota, Moonbeam, Neutrino, Polkadot, Polygon, Ripple, Tendermint, Tezos, Serum, Stellar, Uniswap, Zeon...

Todas estas criptomonedas permiten hacer compras (como las obras de arte digitales que ofrece Monoprix, supermercado francés) que refuerzan la inmersión en casi todas las plataformas, empezando por el metaverso.

## El metaverso o la promesa de un «más allá»

**El metaverso** se compone de un conjunto de tecnologías (realidad virtual (VR) aumentada (AR) y mixta (MR)), que transforman la forma de interconectar con internet, introduciendo una noción espacial: entras «dentro» de internet. Es el nuevo terreno de juego para que las marcas y las organizaciones que pretenden entender o crear los usos del mañana, experimenten. De la gran distribución a la moda o el lujo, pasando por el deporte, la cultura, la salud o los viajes, parece que

cada sector encuentra su terreno de juego. Por ejemplo, The Sandbox es una plataforma que reivindica el metaverso y que vende parcelas en las que se puede «construir». Carrefour ya ha adquirido una en la que tiene intención de organizar experiencias lúdicas e inmersivas. También están Leader Price (concursos para ganar vales de compra), HSBC (servicios financieros digitales) o AXA (consultoría). El fabricante de automóviles Hyundai ha desarrollado cinco parques temáticos para descubrir los productos y el universo de la marca (carreras de coches, temas ecológicos, etc.)

Adidas también ha adquirido una parcela en el metaverso y propone a los usuarios evolucionar hacia un universo urbano virtual, así como comprar en sus tiendas accesorios digitales exclusivos de su colección **NFT** para, por ejemplo, vestir a su avatar: ¡En solo unas horas vendió 30.000 artículos a 0,2 Ethereum (unos 320 €)! Estos NFT (Token No Fungible/Non Fungible Tokens) funcionan como las criptomonedas, pero un token es un título de propiedad que representa algo único. Se puede comprar con criptomonedas, pero no se puede intercambiar. Van ligados a activos digitales (¿os suena el Bored Ape Yacht Club?) o físicos, igual que una escritura de propiedad de un barco representa la propiedad.

En cambio, Nike ha optado por Nikeland, la «materialización» en Roblox (otro metaverso) de su sede social y allí organiza concursos en torno al deporte y también vende artículos para los avatares. Si eres fan del skateboard, pásate por Van's World para personalizar tus monopatines y tus deportivas. En Roblox, también podrás vestir a tu doble digital de Ralph Lauren, Alo Yoga, Gucci... Si prefieres Balenciaga ve a Fortnite. A Puma y Lacoste, los encontrarás en Minecraft.

Tommy Hilfiger ha abierto su tienda en Decentraland, un metaverso en el que tu avatar podrá relajarse tomando una Heineken Silver o una Coca-Cola Byte. Chipotle sube un poco más el nivel organizando concursos cuyo premio son bonos para comprar gratis productos en el mundo real. Unos fans de Domino's Pizza han desarrollado una aplicación que permite pedir una pizza en Decentraland, y que te la lleven a tu casa en la vida real; parece que esta idea le ha gustado a McDonald's ya que ha registrado una patente similar.

¿Una heridita digital o un buen dolor de tripa? (¿demasiadas pizzas, quizás?). CVS Pharmacy se dedica a crear una farmacia en el metaverso para

vender NFT, pero también para ofrecer asesoramiento sobre cuestiones de salud y nutrición en AR y VR. Las primeras experiencias avanzadas de las marcas mayoritariamente se orientan a proponer a sus clientes una experiencia nueva. Estas marcas quieren destacar nuevas maneras de interactuar con sus comunidades con nuevas ofertas o universos de interacción. Es una de las principales bazas de la web3 que es un nuevo terreno que las marcas deben desbrozar y crear. Por tanto, esta nueva herramienta permite repensar la experiencia del cliente de una manera inédita.

Por otro lado, la industria y las funciones corporativas no se quedan atrás y las aplicaciones profesionales parece que son prometedoras.



La web3 es un catalizador para las aplicaciones:

- **Colaborativas** en entornos inmersivos 3D híbridos remotos y en la oficina, para videoconferencias mejoradas o incluso para auténticos seminarios de empresa en caso de crisis sanitaria o de lejanía geográfica; con su proyecto VIZAcity, EDF organizó más de 15 eventos con 6500 colaboradores,
- De **formación** en un universo inmersivo (industria, medicina, turismo...) como, por ejemplo, Immersive Studio de SNCF Réseau que permite que los recién llegados a la empresa, equipados con un casco Oculus se sumerjan en el entorno ferroviario (despieces de productos, demostraciones de cómo funcionan los equipos, vídeos 360°),
- De **bienvenida** a los nuevos trabajadores que se incorporan a la empresa con una «proyección» de la empresa y sus valores, Sopra Steria, por ejemplo, organiza seminarios de integración en un campus virtual para más de 1800 nuevos colaboradores desde mediados de 2020,
- De **certificación y gratificación** de los colaboradores.

Todos estos proyectos han surgido en tiempo récord y tienen un impacto significativo en los modelos económicos; según un informe de Bloomberg, solo el mercado anual del metaverso tendrá un peso de 688.000 millones de euros en 2024.

## Hay tres mandamientos fundamentales para las organizaciones

Claramente, en la web3 no todo está fijo, y hay una dosis de incertidumbre tanto en los aspectos jurídicos (hay muchos temas jurídicamente confusos y los legisladores van por detrás) como en la cuestión de la huella ecológica: ¿Es limpia? ¿Sostenible? ¿Compatible con las iniciativas de RSC y/o Green IT? Asimismo ¿Qué pasa con la inclusión social y digital? ¿Todo el mundo tiene acceso a la web3? ¿Es fácil de entender? ¿De dominar? ¿Con herramientas asequibles? Son muchos los temas que necesitan respuestas pertinentes para garantizar el futuro de la web3.

Pero ya os habréis dado cuenta de que las empresas tienen que empezar a reaccionar a este fenómeno y adaptar su cultura de forma inteligente. La web3 es como un relato legendario, mitad mito, mitad reflexión estructurante. Ahora más que nunca es importante que las organizaciones formen parte de este relato. Que participen en pensarlo, en escribirlo, en propagarlo.

Entrar en esta dinámica se sustenta fundamentalmente en tres puntos. En primer lugar, hay que **mentalizarse** para el cambio y las novedades. Es una aventura colectiva, así que hay que animar lo colectivo.

Como con cualquier innovación, la **experimentación es imprescindible**. Hay que probar y poner las buenas ideas en la práctica; los usos que se imponen no siempre son los que se pensaban originalmente.

Y, por último, para que la web3 no sea una copia inmaterial, o en el mejor de los casos, mejorada, de la web 2.0, hay que hacer que **emergen los casos de uso del futuro**. Según Jean-Philippe Clair, director de Keyrus Digital France y adicto a la web3, «el metaverso está más cerca de la tienda física que del eCommerce. No se trata de duplicarla, sino más bien de inspirarse en la tienda física y ver cómo transponerla en tres dimensiones. No sirve de nada duplicar cosas que ya funcionan estupendamente. Para que la inversión sea interesante hay que idear nuevos recorridos y conectarlos con lo que ya existe».

Y Yaël Gozlan, socia de asesoramiento y transformación digital de Keyrus, concluye que: «Para acompañar la transformación de las empresas hacia la web3, hay que insuflar y educar en la innovación desde dentro de las empresas. La adaptación cultural de los equipos directivos y operativos que no pertenecen a esta generación Z es algo primordial. Así podrán entender, proyectarse y, sobre todo, nutrir y participar en la construcción de un vivero de casos de uso. Una vez que hayan adquirido sus convicciones y hayan identificado los casos de uso con gran valor, dar el paso de realizarlos será la consecuencia lógica de todo ese proceso. Por eso nosotros damos tanta importancia a acompañar a nuestros clientes en cada una de estas etapas». ■



# Le Direct-to-Consumer



**Vincent Redrado**  
Fundador y CEO  
Digital Native Group



El Direct-to-Consumer no es una moda, es la **mayor revolución en el sector del comercio** desde el apogeo de la gran distribución en la década de 1970. Las marcas, que han estado demasiado tiempo alejadas de los consumidores, **tienen que recuperar el contacto.**

Un primer signo de esta revolución fue el boom de las Digital Native Vertical Brands (DNVB) en la década de 2010. Pero ahora, en los 2020, **las reglas del juego han cambiado: explosión del coste de la publicidad digital**, comoditización de la entrega a domicilio, saturación de la oferta. Solo los que sepan adaptarse sobrevivirán.

Los ingredientes del éxito de ayer han cambiado y no sirven en el futuro. De la distribución 100% digital a la omnicanal, de la estrategia de marketing centrada en la publicidad en Facebook a la creación de brand medias, del monoproducto a la oferta holística: **bienvenidos a la nueva era del Direct-to-Consumer.**

Por supuesto, **las marcas históricas tienen que entrar en vereda** para compensar el retraso y adaptarse a los cambios de los paradigmas culturales. Hay algunas que han abordado esta transformación con sobresaliente. Nike, por ejemplo, cuyas ventas en D2C pasaron del 16 % en 2011 al 39 % en 2021 y que está acelerando su estrategia para llegar **al 50 % en 2025.**

¿Cómo van a conseguir los actores más jóvenes **mantener su diferenciación?** ¿Conseguirán las marcas históricas adaptarse a las exigencias de este nuevo modelo? ¿Qué **nuevas formas de asociación** surgirán entre estos dos tipos de actores?

# Elevenparis, la marca de moda urbana, llega a la web3



**Entrevista a Ilan Amar, CEO de Elevenparis, realizada por Claire-Émilie Lecocq, periodista de innovación y experta en marketing**

Ilan Amar tiene 31 años, dos hijos, y es el nuevo director general de Elevenparis. A petición de Dan Cohen, el fundador de la marca de las camisetas del bigote, Ilan se unió a él hace 4 años para ayudarle a dar el salto al mundo digital y salir al encuentro de un nuevo objetivo: la generación Z, o incluso la alfa.

## ELEVENPARIS

**Claire-Émilie Lecocq : ¿Podrías presentarnos a Elevenparis? ¿Qué es lo que la distingue de otras marcas de retail?**

**Ilan Amar :** Desde sus comienzos, en 2003, Elevenparis se posicionó como una marca adelantada a su tiempo con sus camisetas con bigotes y el eslogan "Life is a joke". Nos encanta distorsionar los universos y especialmente el universo urbano. Actualmente, tenemos 6 puntos de venta físicos y una red de partners en todo el mundo, principalmente en Estados Unidos y Alemania. Pero la mayor fortaleza de Elevenparis está en el mundo digital.

Elevenparis rompe los códigos de la moda con colecciones cada 2 o 3 meses, lo que nos permite una altísima capacidad de reacción. Principalmente diseñamos sudaderas y camisetas urbanas, unisex, puntualmente algo de "mini yo" y acabamos de lanzar una gama de sneakers. Tras la pandemia de la Covid-19, nuestra presencia en las redes sociales, sobre todo en Tik Tok, donde compartimos nuestro día a día y las noticias y eventos de forma inmersiva, ha supuesto un gran impulso. En pocos meses más de 140.000 personas se abonaron a nuestras redes de forma orgánica.

**Es una comunidad muy sólida. ¿Cómo la habéis construido?**

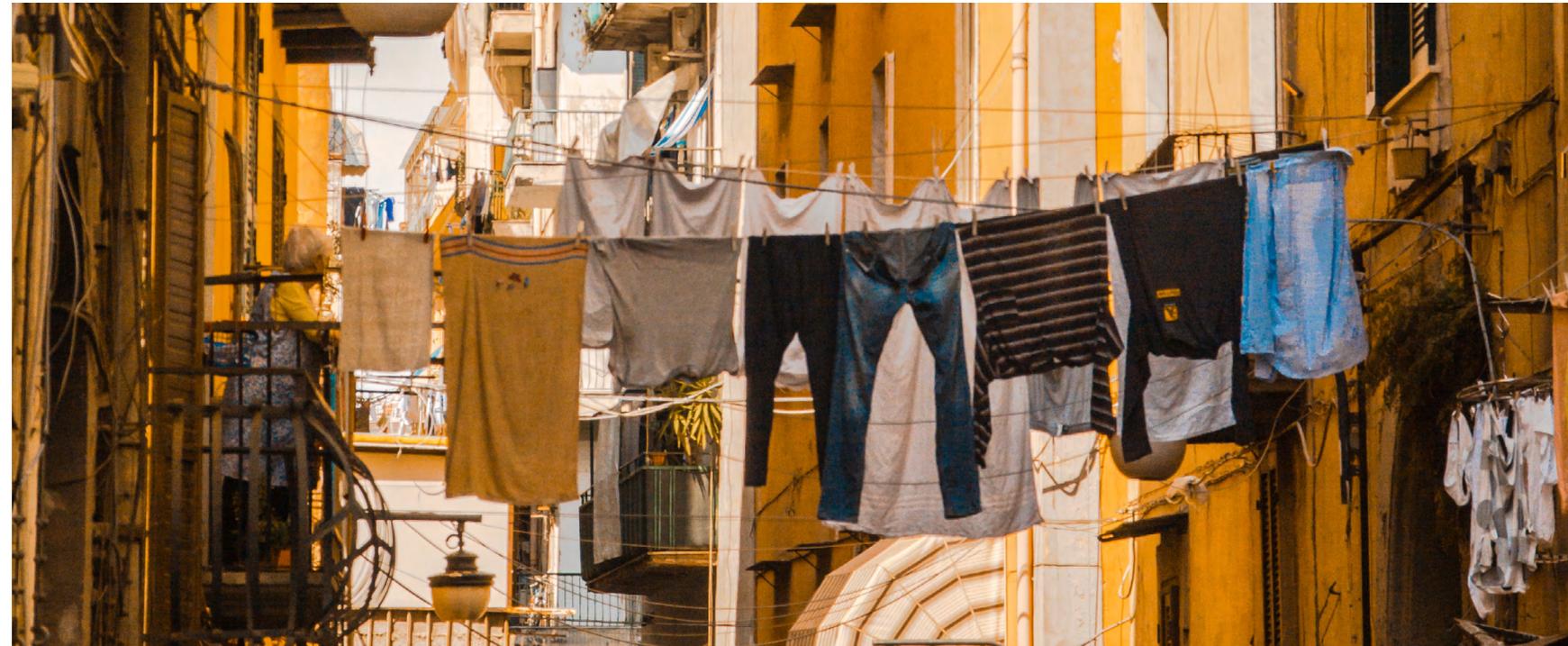
La comunidad de Elevenparis está muy entregada, pero no siempre fue así. Cuando yo llegué, en 2017, nuestra comunicación se escondía detrás de la marca, y ese fue nuestro mayor error. Desde que decidimos ponernos en primer plano, compartiendo un resumen de la semana inmersivo en Instagram, o dando a conocer nuestras operaciones de comunicación, como por ejemplo una entrega de regalos en un instituto, en TikTok, se ha desatado el entusiasmo.

**Habéis sido una de las primeras marcas de retail del mundo en crear vuestro propio loyalty-token y en lanzaros al mundo de los NFT. ¿Qué fue lo que motivó esta decisión?**

Lo que influyó en esta decisión fue mi pasado: yo no vengo del mundo de la venta retail, sino del mundo tecnológico. Cuando el fundador de Elevenparis me pidió que me hiciera cargo de la marca en 2017, tras mi primera aventura como emprendedor, lo primero en lo que pensé fue en abordar la experiencia del cliente desde otro ángulo. Y cuando descubrí la web3, vislumbré todo el potencial que podía

aportar a la marca. Comenzamos con los NFT hace aproximadamente un año, poniendo mucho énfasis en los aspectos visuales y creativos. Presentamos Joky, un monito salido directamente de nuestra misión Life is a joke, que es el soporte de nuestros NFT y que lleva nuestras colecciones, obra del artista Ben. Hemos visto qué hacían los titulares de los proyectos NFT en cuestión de uso: descuentos en la web, acceso exclusivo, posibilidad de conocer al fundador o de colaborar en la creación de productos... Pero todo esto iba más dirigido a los criptonativos que a

Para mí, el principal cambio cultural de la web3 es permitir que nuestros clientes posean una parte de la empresa.





nuestros clientes... Así que, seguimos investigando cómo la web3 podría aportar valor a nuestros clientes y hacer que se comprometieran con la marca. En mi opinión, el principal giro cultural de la web3 consiste en que permite a los clientes poseer una parte de la empresa.

Y eso es lo que decidimos hacer: distribuir un auténtico valor a nuestros clientes y gritarles alto y claro "Be more than a customer". Creamos nuestro propio loyalty-token, el \$LVN, un [criptoactivo listado](#), que permitirá que nuestros clientes reciban un

descuento nada más hacer una compra. Este cripto activo también está indexado en los resultados de la empresa. Hacemos lo que se denomina "stakeholder capitalism" – lo que nos permite estar alineados con los intereses de nuestros clientes.

### ¿Cómo funcionan las colecciones de NFT? ¿Y cómo repercuten en vuestro conocimiento del cliente?

Lanzamos una colección de NFT por temporada. El lanzamiento de la segunda temporada otoño/invierno está previsto para octubre. Al comprar un NFT, automáticamente recibes un descuento en \$LVN. También hemos creado obras con el mono Joky para materializar lo que vendemos. Por último, los titulares de nuestros NFT pueden participar en eventos exclusivos como la gala para celebrar los 20 años de Elevenparis que organizaremos en 2023, o incluso, dar a nuestros clientes más fieles la posibilidad de participar en la creación de las colecciones.

El programa que emprendimos con la start-up Rewards nos ha permitido aumentar los puntos de contacto y mejorar la comunicación con nuestros clientes. Nos permitió identificar a una cliente que había hecho 31 pedidos en 18 meses en nuestra tienda

online. Gracias al proyecto emprendido con [Rewards](#), pudimos premiarla a la altura de su fidelidad y de manera virtuosa: cuantos más productos nuestros compra, y habla de ellos con su entorno, más \$LVN recibe y estos aumentan más de valor. También podemos pensar en otras recompensas, como los envíos gratis de por vida. El blockchain nos permite probar enfoques nuevos y únicos para mantener el vínculo con nuestra comunidad.

### ¿Cómo se preparó el lanzamiento de Rewards?

Todo empezó con un seminario de empresa sobre la web3 – un tema que para mí era muy importante – y que nos permitió acercar a los trabajadores a este nuevo paradigma y desmitificarlo. De este seminario nació Joky, nuestro nuevo "fichaje" virtual. Joky fue el portavoz que presentó nuestro programa de fidelidad, así como nuestra colección otoño/invierno 2022 con un desfile de moda virtual que se celebrará en octubre de 2022. Nuestros equipos han trabajado en la comunicación en torno a nuestro programa: esto da vida a Joky sin entrar en detalles técnicos sin interés para nuestros clientes. También estamos muy atentos a evitar toda especulación en torno a nuestros NFT. Los NFT están en Elevenparis.com, luego

nuestros clientes pasan a Rewards para recoger sus recompensas.

### ¿Qué resultados ha habido en materia de usuarios, de entusiasmo, de conversión...?

Todavía estamos en la fase de aprendizaje, la inauguración de nuestra colección de NFT fue el pasado 27 de junio y los participantes podían comprar los NFT con un código QR. En 2 semanas se pidieron más de 200 NFT en nuestra web lo que ya fue un primer éxito, el 20 % de ellos fueron pedidos por nuestros clientes históricos. Con cada compra de NFT se consigue un código de promoción para una próxima compra. Así que nuestro programa de NFT nos permitió adquirir brand lovers que no necesariamente eran clientes de la marca y reclutarlos como nuevos clientes.

Lo que es más interesante en cuestión de resultados es el entusiasmo con el que fue recibido desde su arranque nuestro loyalty-token: el \$LVN. Incluso antes de que estuviera listado, tuvimos ocasión de organizar una preventa con una red de inversores. Lo que nos permitió ingresar cientos de miles de euros. Para seguir desarrollando nuestra estrategia en torno

a la web3, invertimos parte de esa suma en DeFi (Decentralized-Finance) un fondo descentralizado de criptoactivos gestionado por la [fundación Ki](#) que genera beneficios en \$LVN y que regularmente llena nuestro monedero de cashback. En solo unas semanas registramos más de un 30 % de plusvalía global. Algo que puede que inspire a otras marcas...

### La retención y la fidelización están en el núcleo de vuestra estrategia. ¿Cómo ayuda Rewards?

La adquisición y la retención son los dos temas favoritos de las empresas hoy en día. Si bien conocemos las palancas de adquisición de nuevos clientes, la retención sigue siendo un tema candente ¿cómo conseguir que repitan? ¿Con qué frecuencia vuelven los clientes? ¿Vuelven solo cuando hay alguna operación comercial o cuando no hay ninguna oferta? ¿Qué podemos hacer para animarlos a volver? Nuestros primeros pasos en la web3 me han convencido de la importancia de centrarse en la fidelización.

# Por lo tanto, la Blockchain nos permite probar enfoques nuevos y únicos para mantener la conexión con nuestra comunidad.

### ¿Qué vínculo crees que hay entre la experiencia del cliente y la retención/fidelización?

Para mejorar la retención y la fidelización tenemos que trabajar para que la experiencia del cliente sea lo más armoniosa posible, reduciendo el número de clics, dando la máxima información en el lugar correcto, intentando que nuestros clientes queden lo más satisfechos posible. Principalmente trabajamos para centralizar los datos de pedido y de cuenta en Rewards solo a partir del número de teléfono del cliente, sin necesidad de que cree su propio monedero, mediante un monedero con custodia, ni de sentir que está en un blockchain, todo de forma totalmente indolora. Una buena experiencia de cliente conduce a la retención.

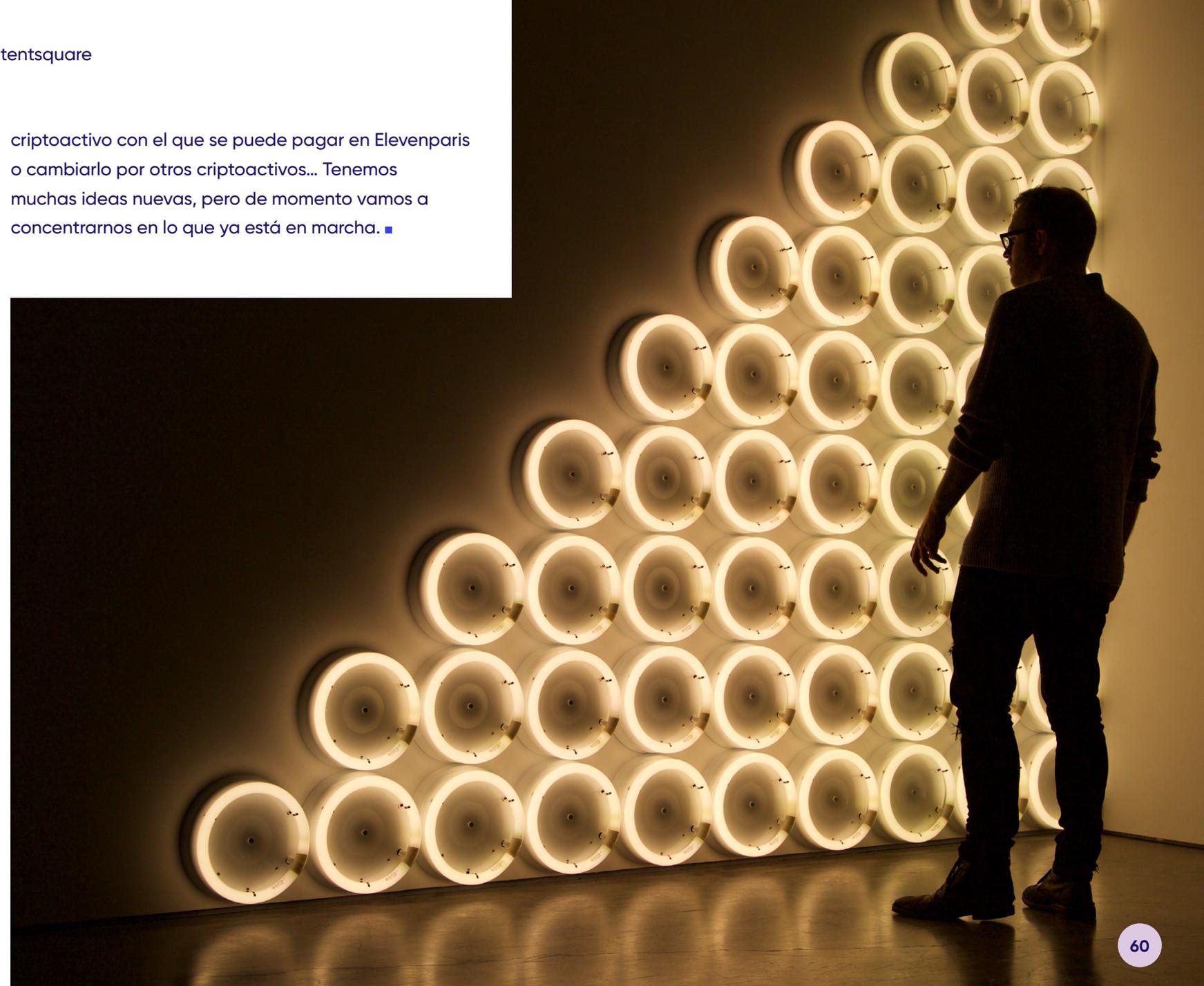
### ¿Qué papel desempeña en vuestro negocio lo digital?

Hoy en día desempeña un papel fundamental. Antes de llegar a Elevenparis, en 2016 y 2017, el fundador tomó la decisión de cerrar algunas tiendas. La intención era conservar una decena de tiendas que actuaran como puntos de contacto con los clientes, Es cierto que no hay comparación entre la inversión inicial que se necesita para abrir una tienda y el presupuesto para la adquisición online. Actualmente, aunque nuestras tiendas sirven como intermediarias, lo digital representa el 50 % de nuestra facturación lo que es coherente con el reposicionamiento de la marca como urbana y accesible. La experiencia digital se prolonga en las tiendas mediante cabinas de Tik Tok donde se pueden compartir vídeos en directo, y si el vídeo alcanza más de 100.000 visualizaciones lo premiamos con un regalo.

### ¿Cuáles van a ser los próximos pasos de este programa? ¿Tenéis previstos otros lanzamientos?

De momento, no estamos más que al principio de nuestro programa de NFT, así que vamos a seguir dando vida a Joky mediante vídeos inspiradores, a desplegar la tecnología de Rewards para favorecer el cashback en la tienda, a desplegar el \$LVN, nuestro

criptoactivo con el que se puede pagar en Elevenparis o cambiarlo por otros criptoactivos... Tenemos muchas ideas nuevas, pero de momento vamos a concentrarnos en lo que ya está en marcha. ■





# La Contentsquare Foundation lanza su primera herramienta de ayuda a la lectura en Chrome y Microsoft Word.

Por  Contentsquare Foundation



*Michelle, disléxica*

Un perfil de lectura adaptado a cada necesidad.



*Benjamin, disléxico*

Un perfil de lectura adaptado a cada necesidad



*Maria - discapacidad visual*

Un perfil de lectura adaptado a cada necesidad

# NFT y lujo: crear una oferta innovadora y deseable, la apuesta de Christofle



**CHRISTOFLE**  
PARIS

**Entrevista a Marie Beaussier, Director of Offer and Products de Christofle, realizada por Wendy Carré, Content Marketing and Copywriting Manager de Contentsquare**

La marca de orfebrería francesa Christofle encarna y celebra la tradición y el estilo de vida típicamente francés gracias a su exclusiva pericia. Desde 1830, Christofle no ha parado de reinventar la orfebrería y, hoy en día, es un referente absoluto - a caballo entre tradición y modernidad - en un mundo que sigue siendo tan complejo como universal: el del menaje de mesa.

Aunque anclada de un universo aparentemente tradicional, Christofle ha debutado en la web3 con el lanzamiento de su nuevo NFT. Marie Beaussier, su directora de oferta y producto, nos explica esta estrategia innovadora y prometedora.

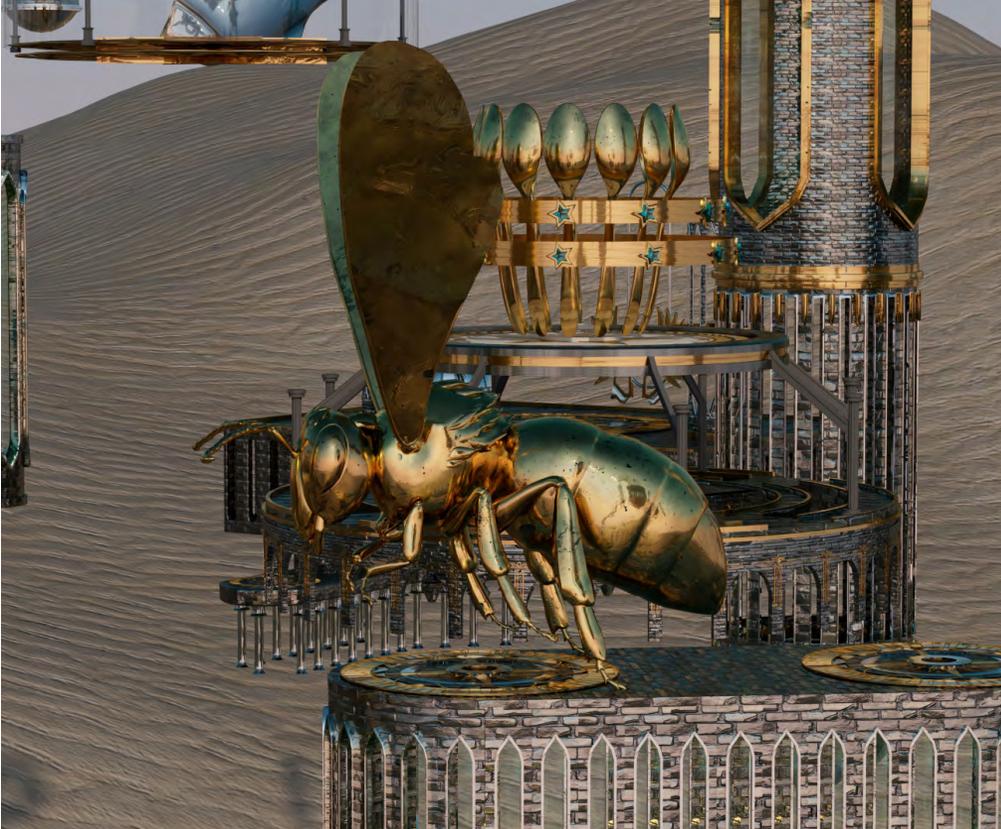
**Wendy Carré : ¿Por qué Christofle ha desembarcado en el metaverso y en el mundo del cryptoarte con este NFT?**

**Marie Beaussier :** Christofle nunca ha dejado de innovar desde su creación, en 1830. Christofle refleja a la perfección el estilo de vida típicamente francés y su nombre ha estado asociado a importantes innovaciones de su época y con importantes corrientes creativas. En línea con sus valores de audacia, exigencia, excelencia e inclusividad, Christofle lanza ahora sus primeros NFT, un proyecto apoyado y promovido por el Grupo Chalhoub, en colaboración con la agencia Exclusible.

El objetivo era entrar en contacto con la comunidad 3.0 ofreciendo un producto que corresponda con los códigos de este nuevo espacio de creación. ¡Este nuevo terreno de juego permite que Christofle se exprese de forma diferente y complementaria a su oferta de productos «in real life», con un campo de posibilidades muy estimulante e inspirador!

**¿Por qué el producto MOOD concretamente?**

El MOOD by Christofle nació en 2015 y con el paso del tiempo, se ha convertido en un producto icónico. Codiciado objeto de diseño, MOOD revoluciona las convenciones ya que se olvida de la colocación tradicional



Queremos ser capaces de comunicarnos y conectar con nuestros clientes, independientemente de dónde entren en la marca.

de los cubiertos alrededor del plato. MOOD y los cubiertos que guarda han sido diseñados para ser parte íntegra de la comida y para funcionar como un centro de mesa. Se convierte en un elemento de decoración gráfico y contemporáneo, que se exhibe con orgullo. Con los años la colección MOOD se ha ido ampliando con MOOD Coffee, MOOD Precious o MOOD Gold y, más recientemente, con MOOD Asia, dedicado a la gastronomía asiática. Este inspirador soporte de expresión cuenta con ediciones limitadas creadas por Karl Lagerfeld y Pharrell Williams y Jean Imbert.

Por tanto, ampliar la colección MOOD con un NFT especial surgió como algo natural.

### ¿Qué aporta este NFT a la experiencia de cliente de la marca?

Queremos poder comunicar y crear un vínculo con nuestros clientes, sea cual sea la puerta por la que entran en la marca. La web3 nos permite enriquecer el territorio de expresión de la marca, así como completar los medios para dialogar con nuestros clientes. La misión de Christofle es congregarse alrededor de la mesa y el estilo de vida francés, por encima de culturas o generaciones, encarnando

las nociones de compartir y transmitir. ¡Estos valores también están muy presentes en la web3, donde se forman comunidades, donde se crea valor en torno a proyectos únicos y donde se explora un arte virtual pero también muy creativo!

### ¿Cómo preparasteis este proyecto?

Nos reunimos con posibles socios para embarcarse con nosotros en esta aventura y estuvimos acompañados por la división de Innovación del Grupo Chalhoub, que se ocupa de Christofle desde hace 65 años.

El diálogo con los equipos de Exclusible fue muy fluido y muy natural desde el principio. Entendieron nuestras expectativas y nuestra exigencia como marca de lujo y las ideas que propusieron nos conquistaron en seguida.

### ¿Cómo fue el lanzamiento?

Christofle fue la primera marca de lujo del sector del menaje de mesa en atreverse ¡era un gran reto! El lanzamiento fue muy intenso, puesto que las ventas fueron un gran éxito que superó nuestras expectativas... ¡Vendimos todos los NFT en 5 minutos!

### ¿Cómo crees que el metaverso puede ayudar a las marcas a mejorar la experiencia de cliente?

El metaverso es un punto de contacto más con nuestros clientes. La cuestión es seguirlos o estar presente en los universos donde ellos se mueven. En un principio, teníamos la red de tiendas con una comunicación por correo, que luego pasó a ser por correo electrónico, luego una página web con posibilidad de vender online, luego llegaron los contenidos en redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, TikTok...) y, por último, el metaverso (The Sandbox, Decentraland y otras, incluidas las plataformas de juego online).

Las tendencias de personalización, de pertenencia a una comunidad son muy fuertes en los modos virtuales. Y ello plantea auténticas oportunidades para las marcas. ¿Qué puede haber más pertinente que una experiencia 360° para desarrollar el apego a la marca y fidelizar al cliente?

### ¿Cuáles van a ser los siguientes pasos y a qué aspira Christofle?

Tras el lanzamiento del NFT «925 Genesis MOOD», la comunicación con los poseedores de NFT se hace a través de distintos ejes de activación: revelación del aspecto de los NFT, sorteos exclusivos de un MOOD by Christofle, airdrop de una corona virtual para que la lleve su avatar en la plataforma Decentraland y, dentro de poco, se podrán hacer pedidos de MOOD Skyline, a imagen y semejanza de la ciudad virtual Christofle diseñada para el NFT, que se venderá en exclusiva a los poseedores del NFT «925 Genesis MOOD» y en edición limitada. También estamos trabajando en la activación de The Sand Box...

El NFT ha sido el primer paso en este universo Web 3, ahora se trata de seguir sorprendiendo con una oferta innovadora y deseable.

**El NFT fue un primer paso en este universo web3, ahora se trata de seguir creando la sorpresa con una oferta innovadora y deseable.**

### ¿Cómo definirías la experiencia de cliente de vuestra marca?

Es algo en lo que trabajamos periódicamente para asegurarnos de que se corresponda con lo que nuestro cliente busca en términos absolutos y con lo que espera de Christofle. Trabajamos nuestra experiencia de cliente en torno a 4 ejes: escucha activa de nuestros equipos, descubrimiento de nuestra marca y de nuestra técnica con un vocabulario que apela a la emoción y nuestros valores, asesoramiento de expertos y un acompañamiento personalizado en el acto de la compra. Evidentemente, el reto es poder responder a todas estas etapas en nuestros distintos puntos de contacto con los clientes (tienda, e-com, newsletters, redes sociales, metaverso...). ■

# Printemps da sus primeros pasos en el mundo virtual



**Entrevista a Morgane Lopes, Head of Digital Marketing de Printemps.com, la tienda online de los grandes almacenes Printemps, realizada por Wendy Carré, Content Marketing Manager de Contentsquare**

Nombre histórico del comercio y el lujo, Printemps acaba de desembarcar en el universo virtual para completar una presencia digital en desarrollo. Mediante una tienda virtual, ahora, los clientes de Printemps ya pueden comprar artículos físicos – y con el tiempo, virtuales – y participar en una experiencia de shopping más rica.

**PRINTEMPS**

**Wendy Carré :** ¿Cómo definirías la experiencia del cliente de Printemps? ¿Y más concretamente, online?

**Morgane Lopes :** Para Printemps el factor humano es lo más importante. Cuando, tras el confinamiento, volvimos a abrir las tiendas, notamos que los clientes tenían ganas de crear un vínculo, de hablar con los dependientes, de que les asesoraran... Aprovechamos esa oportunidad para ofrecer un nuevo comercio centrado en el contacto humano y con una mirada única sobre la moda, que es el punto fuerte de Printemps.

Esto se tradujo en un servicio gratuito sin obligación de compra de personal shoppers, y en citas de live shopping cada dos meses, que podían seguirse en directo en nuestro Instagram, y que quedaban grabadas en printemps.com. Estos nuevos servicios nos permiten responder a las nuevas expectativas de los consumidores: encarnar la presentación de productos, compartir trucos y consejos, resolver en directo dudas de estilo. Estas experiencias son todas omnicanal, se puede elegir un personal shopper en la tienda u online, rellenando un breve cuestionario para encontrar a tu personal shopper ideal. También puedes ver las sesiones de live shopping en redes sociales o volverlas a ver grabadas en la plataforma Printemps.com.

El mundo digital nos ayuda a facilitar la comunicación entre nuestros clientes y nuestros personal shoppers y a responder a los retos del nuevo comercio online.

### ¿Qué lugar ocupa el comercio online en vuestra marca?

Printemps.com es una de las 4 tiendas online del grupo Printemps. Las otras son Citadium.com, Place des tendances y Made in Design. Desde hace 2 años y medio, Printemps.com propone una oferta de alta gama que en el futuro reflejará todos los productos y servicios de la tienda. Por el momento, el núcleo de nuestro oficio sigue siendo las tiendas físicas, aunque tengamos grandes ambiciones y objetivos de crecimiento en el sector digital. Ante todo, hacemos énfasis en la experiencia omnicanal. Las ventas a distancia, online o en tienda, forman parte de un objetivo común: proponer un recorrido integrado omnicanal en el que lo digital y lo físico se encuentren para complementarse y hacer que nuestros clientes vivan experiencias únicas.



Aprovechamos esta oportunidad para ofrecer un nuevo negocio centrado en el contacto humano y una mirada única sobre la moda, que es el punto fuerte de Printemps.

### También tenéis una app para móvil. ¿En qué se diferencia de la web? ¿Los retos son distintos?

Actualmente, la app para móvil Printemps sirve para geolocalizarse en la tienda para que sea más fácil moverse por la tienda. Pero no ofrece servicios de venta. Estamos pensando en crear una nueva aplicación de venta, conectada con nuestro programa de fidelidad y con información sobre las novedades de nuestras tiendas. La web Printemps.com seguirá siendo accesible para ordenador y móvil así que, por consiguiente, la app debería aportar algo más, quizás en el programa de fidelidad o quizás servicios exclusivos a los que solo se pueda acceder desde la app.

### Printemps acaba de posicionarse en el mundo virtual. ¿Por qué es importante para el grupo? ¿Qué frenos ha habido que quitar?

Siempre con el punto de mira en reencantar la experiencia del cliente y en el marco del reposicionamiento de Printemps, creamos una marca llamada "Tout commence au Printemps" (todo empieza en Printemps) que propone vivir experiencias por primera vez. Printemps quiso que sus clientes

experimentaran por primera vez la web 3 lanzando una activación "mi primera tienda virtual" con NFT asociados. El enfoque es muy pedagógico y didáctico para acompañar a nuestros clientes a descubrir este universo virtual, inspirado en nuestra tienda más emblemática del boulevard Haussmann en París y hacer que compren igual que si estuvieran en la tienda física. Nuestro principal objetivo era llegar a nuestra audiencia sin que se pierda en la maraña de anglicismos que pueblan la web 3. Sobre todo, teniendo en cuenta que el prototipo de cliente de Printemps es una mujer de entre 45 y 55 años, a la que no necesariamente le atrae la web 3.

### ¿En qué aspectos vuestra plataforma ofrece una experiencia virtual auténtica?

Sin llegar hasta el metaverso, hemos adoptado los códigos de la web 3, los NFT y la gamificación para crear la experiencia más simple y poética posible, en un universo próximo al de los videojuegos. El usuario sigue a una mariposa y se adentra en una tienda Printemps 3D llena de vegetación. En un ambiente poético y aumentado, las mariposas abren el camino. El usuario descubre dos espacios. Bajo una impresionante vidriera, el atrio retoma los códigos

## Todos los canales y herramientas deben tener una especificidad propia.

arquitectónicos del buque insignia de Printemps. Tres espacios destacan productos exclusivos e icónicos: la isla de los productos exclusivos, Sneakers Paradiso y Eldorado. En el tejado de la tienda virtual descubrimos «el jardín colgante», un frondoso jardín con una impresionante vista de 360° de los tejados de París. Dos nuevos espacios de productos: de un imponente cerezo en flor cuelgan los Bolsos Prohibidos y en la Glorieta Divina se exhibe una selección de productos de prêt à porter.

En esta primera versión de nuestro virtual store, todavía no hay el acompañamiento humano que encontramos en la tienda física y online. El objetivo es incorporarlo en la segunda versión, quizás mediante el avatar de un personal shopper. Pero, de momento, nos hemos decantado por ofrecer una experiencia de shopping enriquecida sin añadir todos los



servicios existentes que hubieran hecho más lento el descubrimiento de este universo. Cada canal y cada herramienta tienen que encontrar sus propias peculiaridades.

### ¿Cómo diferenciáis vuestro universo virtual del metaverso?

Si hubiéramos decidido ir al metaverso nuestros clientes tendrían que disponer de un ordenador bastante potente, crearse un avatar y comprar criptomonedas para poder comprar en la tienda virtual. La decisión de desarrollar nuestra propia tienda virtual nos ha permitido ofrecer a nuestros clientes una experiencia más accesible, ya que pueden utilizar el móvil y hacer sus compras siguiendo un recorrido de tienda online clásico. También nos ha permitido ir más rápido ya que el proyecto estuvo listo en 2 meses, algo que hubiera sido imposible con un socio tecnológico externo.

### La gamificación es parte de vuestro universo virtual ¿qué papel desempeña en vuestra experiencia?

La gamificación es uno de los códigos fundadores de la web 3. Más allá del recorrido por la tienda virtual que puede recordar a la navegación de un videojuego, hemos desarrollado un giroscopio para que el resultado en el móvil sea más inmersivo), con la compra de cualquier producto físico en la tienda virtual se entra en un sorteo de 30 NFT exclusivos. Y como embudo, uno de los 30 ganadores de NFT podrá ganar además una obra física de Romain Froquet, el autor de los NFT.

### ¿Cómo monitorizáis la experiencia del cliente de este universo? ¿Cuáles son los principales KPI que habéis definido para medir el éxito?

Nuestro primer indicador de éxito es el aumento de +20 % en el tráfico en el momento de la salida de la tienda virtual, que se tradujo en una gran transformación de los clientes de las tiendas en clientes omnicanal – el 80 % de los clientes que compraron nunca habían comprado en Printemps.com. Por otra parte, el 64 % de los compradores del virtual store ya formaban parte de nuestro programa de fidelidad, lo que da buena muestra

de la voluntad de nuestros clientes por seguirnos y vivir nuevas experiencias. En cuestión de media de edad, el perfil de las personas que se descargaron su primer NFT es muy variado: entre 25 y 60 años. Por tanto, la operación ha sido un éxito, tanto en cuanto a la inclusividad como en la adquisición de reconocimiento de marca.

### ¿Cuál es vuestra estrategia de adquisición con el metaverso?

Orquestamos el lanzamiento con una rueda de prensa con Jean-Marc Bellaiche nuestro CEO, combinada con una comunicación 360°. En el ámbito digital recurrimos a las palancas habituales: Youtube, paid social y display programático. También se instaló el cuadro físico en el atrio de Printemps Haussmann, acompañado de vídeos explicativos. Y, por último, activamos nuestra base de clientes con una campaña CRM que apuntaba al landing de la operación y cada semana sorteaba un NFT.

### ¿Crees que el metaverso y el universo virtual pueden llegar a convertirse en auténticos centros comerciales y tiendas en toda regla?

Creo que es todo un reto monetizar los pop-ups o las tiendas que encontramos en el metaverso. Todavía es un poco pronto para redefinir el modelo de negocio de unos grandes almacenes como Printemps en el metaverso. El reto está en utilizar el metaverso para enriquecer la experiencia vinculándola con el mundo físico, ya que, en mi opinión, la dimensión omnicanal seguirá inscribiéndose en el metaverso. Las expectativas de los clientes en cuanto a exclusividad, originalidad y servicio ya están presentes en el universo digital y se harán extensivas al metaverso. Les toca a las marcas seguir escribiendo la historia para sus clientes.

### ¿Cuáles son los próximos pasos que vais a dar?

Nuestra evolución en la web 3 deberá responder a las expectativas del cliente. Tenemos que saber captar estas expectativas para seguir desarrollando esta estrategia de manera meditada y permanente. ■



# “La influencia, verdadera fuente de atracción, permite construir a largo plazo una historia más rica en torno a las marcas”.



**Entrevista a Clarisse Castan, Global Director of Social Media and Influence de ALL y marcas de Accor, realizada por Aurélien Magnan, Co-founder and Associate Director de Elevate**

ALL - Accor All Limitless es la plataforma de reservas y el programa de fidelidad de Accor. También permite reservar un hotel entre más de 40 marcas, que van desde la tarifa económica al ultra lujo, en todo el mundo en los más de 5300 hoteles del grupo. El sistema de fidelidad permite obtener recompensas, ventajas y descubrir todo un mundo de experiencias excepcionales.



**Aurélien Magnan :** ¿Qué estrategia sigue ALL- Accor Live Limitless en materia de redes sociales y experiencia del cliente?

**Clarisse Castan :** Nuestras redes sociales son el núcleo de la estrategia de comunicación desde el lanzamiento de la marca en 2019. Durante el confinamiento tuvimos que hacer una reflexión muy rápida con los equipos sobre cómo hacer vivir la marca de otra manera.

Lo que hicimos fue trasladar la promesa de “Live Limitless” a las redes sociales con una campaña extraordinaria: “#ALLAtHome”. Esta campaña internacional, que emprendimos durante el primer confinamiento, giraba en torno a tres grandes temas, las pasiones de nuestros clientes: el deporte, la comida y el entretenimiento. Concretamente, con esta campaña propusimos a nuestras comunidades experiencias únicas como vídeos con jugadores del PSG, clases de deporte con Teddy Riner, directos con Djs, recetas de los chefs de nuestros hoteles... Todo esto fue posible gracias a nuestra cartera de marcas y hoteles, pero también gracias a nuestro ecosistema de partners y a los influencers con los que colaboramos.



La campaña funcionó muy bien, con un reach de 89 millones, 70 millones de videos vistos y cientos de artículos en todo el mundo. También recibió varios premios. En este contexto, las redes sociales fueron el núcleo de nuestra estrategia de comunicación y nos permitieron mantener el vínculo con nuestros miembros y clientes cuando todos estábamos en casa, confinados.

Actualmente seguimos compartiendo en nuestras cuentas contenidos sobre nuestras tres pasiones con un pilar fundamental: el turismo, nuestra actividad principal. Comunicamos la diversidad de nuestras marcas, hoteles y experiencias únicas por todo el mundo.

Tenemos distintos objetivos en redes sociales :

- Generar tráfico en la web <https://all.com/>, y apoyar el negocio
- aumentar la notoriedad de nuestras marcas
- Interactuar con nuestras comunidades, principalmente con contenidos interactivos y la utilización de sus contenidos, el llamado UGC (User Generated Content)

- Atraer a nuevas comunidades y clientes mediante influencers y creadores de contenido.

### ¿Qué papel juega el marketing de influencia en la estrategia global de ALL- Accor Live Limitless?

Actualmente, si vemos las cifras claves de influencia, el 92 % de los consumidores confían más en los influencers que en las marcas. En 2022, el sector de influencia mueve más de 15.000 millones de dólares en todo el mundo. Las campañas de influencia generan un retorno de la inversión once veces mayor que la publicidad clásica. Por tanto, es una palanca fundamental.

ALL ha integrado la influencia en la estrategia desde su lanzamiento. Nos apoyamos en la influencia para la parte de conciencia de la marca, pero también para educar sobre nuestra marca: ¿Qué es ALL? ¿Cuáles son las marcas del grupo? ¿Cómo funciona la plataforma de reservas y de fidelidad?

También recurrimos a la influencia, a los denominados "content creators" para producir contenido para nuestras redes sociales.

Por último, la influencia nos ayuda a atraer nuevas comunidades y clientes a nuestro ecosistema.

### ¿Por qué la influencia se ha impuesto como una palanca imprescindible en el marketing mix de ALL? ¿Cómo pone ALL la influencia al servicio de la notoriedad, la adquisición y la experiencia del cliente?

En las estrategias de comunicación, las cifras y las tendencias hablan por sí solas.

Actualmente se constata un giro desde la publicidad clásica a la de influencia. En mi opinión, la influencia tiene que ser el núcleo de las redes sociales. En Accor, componemos con los nuevos usos y jugamos con los códigos de las redes sociales más pertinentes para dar a nuestros contenidos la activación y la visibilidad y el engagement que se merecen. Hay que utilizar este canal para estar más cerca de las comunidades, apoyar el negocio y los objetivos del grupo, nuestras marcas y nuestros hoteles.

En función de los objetivos definimos con qué talentos queremos colaborar apoyándonos en los datos mediante una herramienta específica, Traackr. Por ejemplo, eso nos ha permitido avanzar en la notoriedad con celebrities e influencers con grandes comunidades. La adquisición puede depender de los objetivos, pero todas nuestras colaboraciones remiten a all.com para generar tráfico en la web.

En cuanto a la experiencia del cliente, nuestro enfoque consiste en basarnos en las distintas pasiones y en el aspecto humano. Por supuesto, nos basamos en los datos a través de herramientas que nos permiten definir los intereses, la edad, las audiencias, los países, etc. para obtener datos cuantitativos. Pero más allá de todo esto, intentamos construir colaboraciones a medida, en función de los talentos con quienes trabajamos según sus intereses y las comunidades que los siguen.

Actualmente tenemos una red de 200 talentos en la que impera la relación humana. Nuestros talentos hablan mejor de la marca; nosotros no les imponemos nada, pero nos basamos en lo que les gusta con la posibilidad de vivir experiencias inauditas. De este modo, el contenido que se produce y las cifras que se generan son muy superiores a los objetivos fijados.

### ¿Cómo reclutáis a los influencers?

Para mí es muy importante que sea algo a medida. Trabajamos con datos cuantitativos con herramientas como Traackr y Sprinklr. En el aspecto cualitativo, avanzamos en el factor humano, los valores que transmiten, en sintonía con los de nuestras marcas.

También nos apoyamos en la fuerza de nuestros expertos en las distintas regiones ya que conocen la idiosincrasia local.

Trabajamos con una gran diversidad de universos: por ejemplo, el deporte, con los jugadores del Paris Saint-Germain, tenistas, pilotos de fórmula 1 o de motos; en música, hemos colaborado con el DJ Snake o con Martin Garrix; en el universo foodie, los chefs de nuestros hoteles, influencers foodies o chefs como Pierre Sang o Mory Sacko.

En la influencia se crean comunidades en función de las experiencias. Así es como mejor funciona y como se obtienen los mejores resultados.

**Se ha comprobado que las campañas de influencers generan un ROI once veces superior al de la publicidad tradicional. Por lo tanto, es una palanca clave**

### ¿Cuál ha sido la principal dificultad con que os habéis encontrado para sacar beneficio de esta palanca de marketing?

No podemos hablar de verdaderas dificultades sino más bien de desafíos.

Uno de los primeros retos es acompañar a los equipos en materia de influencia para definir los KPI adecuados y la inversión clave para nuestras marcas.

En el mundo de hoy en día todo cambia muy rápido igual que las redes sociales, la influencia está en constante evolución, lo que supone otro reto. Implica que hay que ser flexible, adaptarse, estar atentos al mercado, estar siempre alertas mediante benchmarks y también arriesgarse cuando es necesario.

En ALL, hemos tomado partido por concentrarnos en el aspecto humano y la experiencia y no en las

relaciones monetarias. Solo hacemos colaboraciones a medida y trabajamos directamente con los influencers. El reto está, ante todo, en hacer un seguimiento de las operaciones y en mantener el diálogo con todos los talentos.

Un último reto es adecuarse a cada país. La sede central está en París, pero tenemos expertos en todo el mundo en las sedes regionales, que nos acompañan con su conocimiento de la vida local. También nos apoyamos en herramientas y en los datos para adaptar nuestro enfoque en función del país.

En el mercado de la influencia, creamos comunidades basadas en experiencias. Así es como funciona realmente y así es como obtenemos los mejores resultados





### ¿Qué consejos le darías a una marca que quiera iniciar una estrategia de influencia?

Lo primero que tiene que hacer, es definir sus objetivos, sus audiencias clave y los mercados objetivos.

También hay que elegir una herramienta para tener todos los datos cuantitativos (la edad, el mercado, los intereses, etc.) útiles para evaluar la calidad de la red de influencers que se movilizará, prestando especial atención a los spams bots y otros fake followers.

Por último, hay que elegir muy bien a las personas que van a colaborar con la marca: la influencia no es publicidad digital con banners. Hay que elegir talentos que estén en consonancia con los valores de nuestras marcas y con las comunidades a las que queremos dirigirnos.

### ¿Podrías darnos algunos ejemplos de éxitos conseguidos con el marketing de influencia?

Actualmente tenemos una red de más de 200 talentos repartidos por todo el mundo. Influencers, editores de contenidos, deportistas, artistas, chefs...

En 2022, nuestros talentos crearon más de 2000 contenidos en menos de 6 meses; los posts tuvieron 40 millones de visualizaciones; más de 8 millones de engagement y más de 5

millones de euros de Earned Media Value. Más allá de las cifras, hemos conseguido reclutar distintas comunidades y aumentar nuestra cuota de voz en el mercado.

Por ejemplo, para la inauguración del hotel de la marca Mama Shelter en Lisboa, creamos un equipo con personas de distintos ámbitos en sintonía con los valores de ALL y Mama Shelter: creadores de contenido, deportistas como Kauli Vaast, la gran promesa del surf, a quién fichamos en el marco de París 2024 o actrices como Shirine Boutella, con más de 2 millones de seguidores. El objetivo era que generaran contenidos en torno al hotel y también sobre la experiencia, como la comida o el deporte, para generar tráfico hacia all.com y producir negocio para nuestros hoteles.

También organizamos una operación para el Gran Premio de Mónaco en nuestro hotel de lujo, Fairmont. Invitamos a creadores de contenidos como Khaby Lame (78 millones de seguidores en Instagram y 140 millones en TikTok), modelos e influencers como Nour Arida, Iris Mittenaere, deportistas como Fabio Quartararo (campeón del mundo de Moto GP), Pierre Emerick Aubameyang (jugador del FC Barcelona) y Pierre Gasly (Piloto de Fórmula 1). Ellos ponen de relieve

el hotel y todo lo que se puede experimentar en él: el spa, el Grand Prix, la variedad de restaurantes, etc. Queremos mostrar que nuestros hoteles son lugares donde dormir, pero también donde disfrutar de la vida. Estas operaciones encarnan nuestro espíritu "Live Limitless".

Con motivo del British Summer Festival celebrado en el londinense Hyde Park alojamos a varios influencers y VIP como la modelo internacional Cara Delevingne, con más de 42 millones de seguidores. Cara destacó la pasión por la música asistiendo al concierto de Adele en una de nuestras suites VIP y también la experiencia hotelera alojándose en el Savoy, uno de los hoteles de la cadena Fairmont.

¡Para influir también hay que ser flexible! Por ejemplo, Khaby Lame, quería viajar a París y se puso en contacto con nosotros. Gracias a contactos directos con nuestros talentos y nuestros socios como Meta, Instagram y Tik Tok, tuvimos el placer de que se alojara en uno de los hoteles de Sofitel. Aprovechamos su visita para ofrecer una experiencia con el Paris Saint-Germain con jugadores como Messi y Mbappé en el marco de nuestra colaboración con el club. Vivirá una experiencia Limitless y exclusiva y podrá compartir los momentos que más le inspiren, lo que tendrá grandes

repercusiones en nuestras redes sociales y nuestras marcas.

### ¿Cuáles crees que serán las próximas tendencias en el marketing de influencia?

Actualmente, estamos convencidos de que la influencia y los creadores de contenido son el núcleo de la estrategia de redes sociales. Es una verdadera fuente de contenidos, que también puede utilizarse en las distintas plataformas digitales.

La influencia también es una verdadera fuente de atracción para las comunidades y, a largo plazo, permite construir toda una historia en torno a las marcas.

También hay muchos retos en torno al metaverso y hará que surjan nuevas tendencias y oportunidades.

Por último, hay una tendencia a los NFT y avanzamos en proyectos muy bonitos para dos de nuestras marcas y estoy deseando poder contar más al respecto. ■

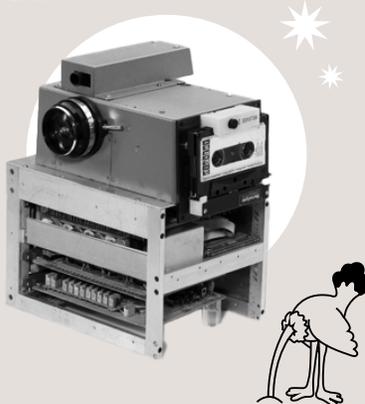
# Los Óscar a las innovaciones fallidas

¿Te gustan las innovaciones, la tecnología y la información jugosa? ¡Hemos desenterrado para ti potenciales innovaciones que nunca llegaron a desarrollarse! Citas fallidas, ideas improbables, proyectos inútiles o abortados... Para honrar su memoria les hemos entregado un óscar a título póstumo.

## 1 | KODAK y su «film-less photography»

### Y el óscar a la innovación ignorada

Sí, Kodak inventó la primera cámara digital, un prototipo al que bautizaron como «film-less photography». ¡Lo tenía todo para que la transición a este nuevo mercado se viera coronada por el éxito! Y, sin embargo, este gigante de la fotografía prefirió hacer oídos sordos a esta innovación porque se alejaba demasiado de su modelo de negocio, centrado en la fotografía en cinta desde 1935



**FAIL**



## 2 | AIBO de SONY

### El óscar a la innovación no rentable

Nacido en 1999, Aibo, el perro robot de Sony tenía muchos puntos a su favor para triunfar. Un diseño atractivo, éxito de las primeras ventas (en Japón se vendieron 2000 unidades en 20 minutos), un uso lúdico, una tecnología basada en la inteligencia artificial... Aparentemente, Aibo tenía ante sí un futuro muy próspero. Por desgracia, a Sony, que por aquel entonces atravesaba dificultades económicas, le resultaba poco rentable y en 2005 dejó de producirlo repentinamente.



## 3 | Las "GOOGLE GLASS" de Apple

### El óscar a la innovación OVNI



Las «Google Glass», salidas de Google X Lab, nacieron en 2012 y murieron en 2015. Aunque se culpó del fracaso a su diseño mediocre, su aspecto intrusivo o incluso su elevado precio (1500\$), en realidad la firma de Mountain View no supo abordar el mercado al plantear este «Ovni» como un producto para el gran público, en vez de como una innovación rompedora destinada en un primer momento a un nicho de mercado.



## 4 | IBM y el "IBM SIMON"

### El óscar a la innovación sin interés



Seguramente no lo sepas, pero el primer smartphone de la historia fue el IBM Simon, creado en 1992, y no el iPhone. Muy adelantado a su época, tenía una pantalla táctil LCD monocroma de 4,7 pulgadas y la posibilidad de instalar aplicaciones. Con un precio de venta de entre 899 y 1099 dólares, por desgracia, el público, que consideraba que un teléfono solo servía para hacer y recibir llamadas, dio la espalda a este monstruo de la tecnología.



## 5 | La máscara Rejuvenique

### El óscar a la innovación más dolorosa



Esta máscara belga de plástico, nacida en 1999, se suponía que tenía un efecto rejuvenecedor mediante estimulación eléctrica... ¡Pero resultó ser muy dolorosa! (por no decir peligrosa). Con un look entre Jason y Hannibal Lecter, al menos quienes la compraron pudieron reutilizarla para disfrazarse en Halloween.



## 6 | La consola Pipp!n d'Apple

### El óscar a la innovación sin posicionamiento



Diseñada por Apple y comercializada por Bandai, la consola Pipp!n pronto cayó en el olvido... Bandai quería conectarla a internet, Apple no. Finalmente, Bandai se salió con la suya. Máquina multimedia, consola, ordenador... En realidad, la Pipp!n no tenía ningún posicionamiento. No podía competir con la Nintendo 64 ni la Playstation. Solo se vendieron 42.000 unidades. Un rotundo fiasco.



**REJECTED**



# El sector público

¿Quién dijo que el sector público no era digital? Servicio online, acompañamiento, transformación digital... El sector público se ha lanzado al ruedo digital. En el núcleo, la experiencia del usuario. Y es que, si la experiencia del cliente es para las marcas una prioridad absoluta, para el sector público es su razón de ser.

04

- |  |    |
|--|----|
| <b>Entrevista:</b><br>Explore Grand Est, cuando el turismo público da el salto al mundo digital        | 78 |
| <b>Entrevista:</b><br>Bordeaux Métropole pone al usuario en el centro de sus servicios digitales       | 84 |
| <b>Entrevista:</b><br>Transformación digital del sector público: la CNAF aborda sus retos y sus frenos | 88 |
| <b>Entrevista:</b><br>Creación de datos unificados y experiencia de usuario en el sector público       | 93 |

# Explore Grand Est, cuando el turismo público da el salto al mundo digital



Entrevista a Nicolas François, director digital de la Agencia Regional de Turismo Gran Este y responsable operativo de la plataforma Explore Grand Est, realizada por Geoffrey Vion, VP marketing EMEA de Contentsquare

Nicolas François es el director digital de la Agencia Regional de Turismo de Gran Este y responsable operativo de explore-grandest.com, la plataforma de aceleración de la comercialización de ofertas turísticas, enoturísticas, culturales y deportivas del Gran Este. El objetivo de esta plataforma es destacar las actividades de los agentes de la región y acelerar su transición digital.



**Geoffrey Vion** : ¿A quién va dirigido el portal Explore Grand Est? ¿Cuál es su objetivo?

**Nicolas François** : Lanzada en 2021 por iniciativa de la región de Gran Este, la plataforma Explore Grand Est es un acelerador de la comercialización de la oferta turística, enoturística, deportiva y cultural de la región. En Explore-grandest.com solo aparecen ofertas (alojamientos, actividades, planes y restaurantes) de pago o gratuitos que se comercializan online.

Es un nuevo canal de visibilidad sin comisión para los prestatarios del Gran Este. Se ha trabajado especialmente el marketing de las ofertas con un acompañamiento a medida de los prestatarios. Es una de las claves del éxito de la plataforma que participa en su posicionamiento y, para nosotros, es una baza estratégica para diferenciarnos de otras plataformas y mantener la calidad del catálogo de ofertas.

Tenemos 4 objetivos principales:

- Aumentar la facturación de los prestatarios de Gran Este
- Crear un territorio de marca alrededor del destino Gran Este
- Explotar los datos para pilotar nuestras decisiones estratégicas, de marketing y tecnológicas
- Acelerar la transformación digital de los sectores regionales del turismo, la viticultura, el deporte y la cultura la viticulture, du sport et de la culture

### ¿Qué objetivos tenéis?

La plataforma Explore Grand Est se dirige al gran público, en primer lugar, al mercado francés y, más concretamente, las regiones de Isla de Francia, Alta Francia, Borgoña-Franco Condado y Auvernia-Ródano-Alpes. La plataforma ha sido traducida íntegramente a inglés, alemán y holandés para llegar a clientes internacionales, especialmente de la zona transfronteriza del Gran Este (Alemania, Suiza, Bélgica y

Países Bajos) Nuestro objetivo son las parejas activas de 30-50 años CSP+, las parejas de best-agers de más de 50 años CSP+ (o CSP++) y las familias con niños de 0 a 6 años y de 6 a 14 años.

Para alimentar de ofertas la plataforma hacemos un trabajo específico con prestatarios del Gran Este (profesionales del turismo, el enoturismo, la cultura y el deporte) a quienes hay que informar, reclutar y acompañar para depositar sus ofertas y promocionarlas.

### Entonces, vuestra plataforma no es un portal de eCommerce propiamente dicho ¿Cómo hacéis para medir el éxito?

Explore Grand Est es una plataforma de aceleración de la comercialización y actualmente solo medimos las intenciones de compra (calculadas multiplicando el número de clics en la CTA «Reservar» de una ficha de producto en el precio «a partir de» vía Google Analytics). En junio la plataforma contabilizaba 1500 ofertas, 3,4 millones de páginas vistas y 45.000 clics en el botón “reservar”. Medimos índices de conversión del 15 % para

un total de 8 millones de euros en intención de compra. Trabajamos con nuestros socios para estimar el índice de conversión final (CA), y ya hemos podido identificar índices del 3 % al 6 % de conversión de compra en los leads que les enviamos.

### ¿Cuáles son, en tu opinión, los principales retos del turismo público en lo tocante al ámbito digital?

El sector del turismo experimenta grandes evoluciones, las colectividades y organismos territoriales tienen que ser muy ágiles para poder responder a las expectativas de los visitantes y a las nuevas tendencias. La crisis sanitaria ha acelerado 2 mega tendencias turísticas. Por una parte, un turismo responsable y sostenible, con clientes en busca de sentido, naturaleza, autenticidad y calidad. Esto nos obliga a repensar al mismo tiempo el marketing y la oferta local en torno a experiencias y aventuras exclusivas e inéditas y servicios especiales para los visitantes para que sea una experiencia personalizada e impecable.

Por otro lado, un turismo digitalizado, donde lo digital ha transformado definitivamente el sector reconfigurando



Para rendir y perdurar en el tiempo, tenemos que ofrecer una gran experiencia al cliente.

la relación y la experiencia del cliente antes, durante y después de su estancia. Las plataformas con aplicaciones, pasando por los servicios online, la inteligencia artificial y las tecnologías virtuales, el ritmo y la amplitud de los cambios se intensifican con tendencias de fondo como la personalización, la automatización y la virtualización de las ofertas de productos y de servicios turísticos.

A nivel de la agencia, la estrategia desplegada en materia digital se articula en torno a un pilotaje estratégico basado en los datos (puesta en marcha de una organización turística Data Driven para disponer de herramientas de ayuda a la decisión e inscribirse dentro de un marketing Customer Centric que permite personalizar las ofertas turísticas y la experiencia de los visitantes) y de un pilotaje operativo basado en lo digital que permita favorecer la digitalización de los agentes turísticos y sus ofertas, su promoción y su comercialización online y mejorar la acogida, la información, la orientación, las experiencias y la fidelización de los visitantes antes, durante y después de su estancia

**Si he entendido bien, Explore se posiciona como un servicio para los prestatarios y para los turistas al mismo tiempo. ¿Cómo gestionáis esta doble experiencia de cliente?**

Son dos objetivos distintos, pero complementarios para el éxito del proyecto.

La plataforma Explore Grand Est está al servicio de los prestatarios y desde el principio tuvimos que desarrollar en paralelo una plataforma de recopilación de datos específicos, asociada a un proceso de acompañamiento a medida a través de nuestros Partner Success Managers. La experiencia digital de la plataforma de colecta es esencial, ya que el proceso debe de ser fluido para responder a las expectativas de nuestros socios: autonomía en el depósito y seguimiento de las ofertas, acompañamiento en el marketing de las ofertas en caso necesario, compartición de datos en la plataforma (rendimiento de sus ofertas, expectativas de clientes...)

Por otra parte, Explore-grandest.com se dirige al gran público y tiene que ofrecer la mejor experiencia digital a nuestros clientes, teniendo en cuenta todos nuestros límites: integrar ofertas de todo tipo en el sector del turismo (alojamientos, actividades, restauración, planes) poner en marcha el circuito más corto posible para dirigir una oferta a un cliente, pero cuyas prestaciones no vendemos directamente, catalogar el mayor número posible de ofertas del territorio, sin dejar de ser el «abanderado» de Gran Este y sus destinos (Alsacia, Champaña, Lorena, Mosela, Vosgos y Ardenas).

Por otro lado, lanzamos el proyecto en modo MVP (en menos de 6 meses), algo bastante innovador para una estructura como la nuestra e implica necesariamente grandes etapas de evolución que no deben ir en detrimento de la coherencia UX/UI.

Por último, hemos tenido que diseñar una estructuración de los contenidos y una arborescencia que permita orientar al máximo al usuario con un territorio que es tan grande como 2 veces Bélgica. Uno de nuestros principios fundamentales fue

colocar las ofertas en el núcleo del proyecto, tanto para el despliegue de nuevas páginas, como para priorizar las evoluciones técnicas. También quisimos aplicar desde muy pronto una arquitectura de contenidos que permitiera responder a los retos de la experiencia de usuario y de SEO, disponiendo de una arborescencia y de una gestión de contenidos optimizadas y extensibles para guiar al usuario que quiera conocer las ofertas de Gran Este.

### ¿En qué es crucial la experiencia de cliente?

Es un tema al que prestamos mucha atención, ya que estamos convencidos de que la experiencia de cliente es una de las claves del éxito de la plataforma Explore Grand Est. Para rendir y perdurar en el tiempo, la experiencia de cliente tiene que ser impecable. Para conseguir nuestros objetivos seguimos principalmente 2 KPI: la intención de compra y el índice de conversión. Y la experiencia de cliente es una palanca fundamental para mejorar los índices de conversión de nuestras intenciones de compra. Nos basamos en el análisis de miles de datos de comportamiento de nuestros usuarios para hacer evolucionar las páginas estratégicas de la plataforma

(páginas de producto, listing...). Por tanto, realmente, colocamos los datos en el centro de nuestras decisiones UX.

### ¿Cuáles son las necesidades de vuestra audiencia?

Es difícil decirlo, porque la plataforma todavía es joven y no tenemos suficiente perspectiva. No obstante, estamos convencidos de que, en cuestión de experiencia de usuario, el buscador de la plataforma

Los datos desempeñan un papel decisivo en nuestras decisiones de marketing y tecnológicas en un proyecto como Explore Grand Est.

es un punto de entrada interesante respecto a la riqueza de la oferta y la extensión del territorio. Este buscador, que es especialmente eficaz gracias a la tecnología Algolia, combinado con un importante trabajo de categorización de los contenidos, permite ofrecer un punto de entrada pertinente al catálogo de ofertas que pueden responder a las necesidades de los internautas (mediante autocompletar, destacar las tendencias, historial de búsquedas...). El buscador también nos permite disponer de datos extremadamente interesantes sobre el comportamiento y las búsquedas de los internautas.

### ¿Cómo os organizáis en torno a los datos? ¿Por qué esta estrategia data-driven en el sector del turismo?

En la agencia emprendimos la estrategia data-driven a principios de 2021. El principal reto era convertir los datos turísticos en una palanca comercial al servicio de la economía turística de la región de Gran Este y sus actores. También queríamos disponer de una herramienta de ayuda a la decisión al servicio de la estrategia Smart Tourisme de ART GE y poner en marcha un proceso de análisis de datos para detectar

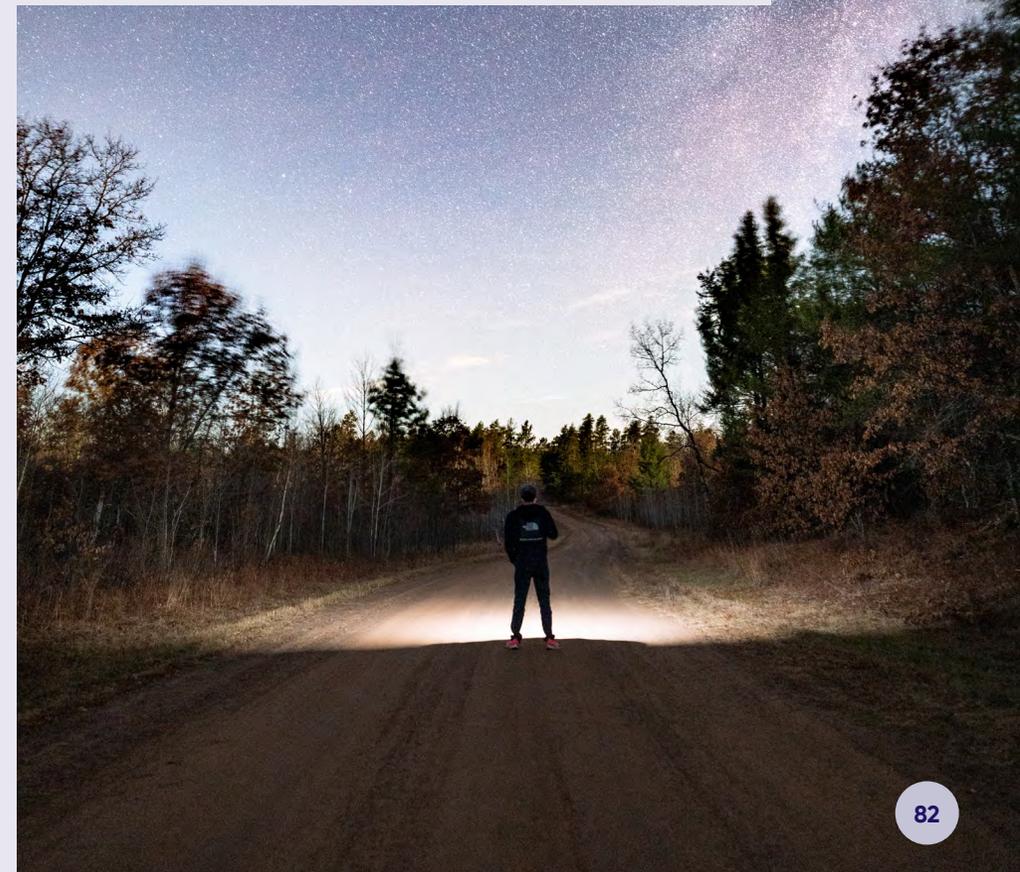
las oportunidades de negocio y orientar nuestra estrategia Smart Tourisme. Este enfoque también nos permite llevar a cabo una gestión de marketing Customer Centric que nos permite personalizar y automatizar las ofertas de productos y los servicios turísticos, así como la experiencia de los visitantes antes, durante y después de su estancia: los datos ejercen como juez de paz en nuestras decisiones de marketing y tecnológicas en un proyecto como Explore Grand Est.

Finalmente, este enfoque apoyado en los datos también nos permite impulsar una dinámica y comprometernos en una estrategia en línea con las ambiciones de la región de Gran Este.

### ¿Cómo veis la evolución de esta transformación digital en vuestro sector?

La crisis sanitaria ha acelerado todo en el mundo del turismo (nuevos usos, necesidades...) y ha obligado a los actores a posicionarse en el mundo digital para existir, comercializar... ¡Y a innovar rápidamente! Y, sin embargo, la madurez de los prestatarios

es muy heterogénea: los alojamientos en seguida se posicionaron online, animados u obligados por plataformas tipo Booking. En cambio, en lo que respecta a las actividades turísticas, todavía son muchas las que están muy lejos de la digitalización,



pero es un sector muy dinámico y muchos actores están dispuestos a dar el salto al mundo digital, siempre que se les acompañe.

Y es especialmente importante, porque el sector turístico tiene que adaptarse a los usos de sus clientes, que cada vez son más digitales. Las expectativas evolucionan hacia ofertas aumentadas, experiencias inmersivas, por no hablar de las evoluciones que la web 3.0 y el metaverso hacen posibles. El sector nos exige innovar.

### ¿Cuáles son las características específicas de vuestro sector?

Una vez más, el turismo ha sido uno de los sectores que se han visto más afectados por la crisis sanitaria. Paradójicamente, esta crisis que ha tumbado a todo un sector, también ha demostrado el gran peso que tiene en la economía global. Han surgido nuevas expectativas, o han sido amplificadas por la crisis sanitaria: evolución de los comportamientos

el «Cuidar», un turismo cada vez más humano, más ético y más simple, el auge del turismo sostenible, la digitalización y la virtualización de la experiencia turística, la reinención de la movilidad...

Para identificar las peculiaridades de nuestro sector, la Agencia regional de Turismo del Gran Este acaba de publicar un "Explorador de tendencias" que nos ha permitido hacer inventario de [las nuevas expectativas de los turistas](#).

### ¿Cuáles son vuestros benchmarks y quiénes son vuestros competidores?

Cabe destacar que al inicio del proyecto no encontramos ninguna otra plataforma similar en otras regiones francesas, las plataformas existentes estaban especializadas o bien en las actividades de ocio o bien en las estancias.

A nivel de la región de Gran Este, los territorios no compiten entre sí, trabajamos en colaboración con los socios, las oficinas de turismo y las agencias departamentales de turismo. En cambio, puede que algunas regiones vecinas francesas o extranjeras ofrezcan actividades similares.

Las OTA que son las plataformas como Airbnb, Booking, Expedia... no son competidores sino más bien plataformas complementarias. La ventaja de estas OTA es que llegan a un público muy grande, mientras que nuestra baza es la proximidad del territorio y el conocimiento a fondo de los actores.

En cuanto a benchmarking, evidentemente seguimos las grandes tendencias de las OTA y algunos actores turísticos institucionales también son buenas fuentes de inspiración por la calidad de su enfoque como por ejemplo Suiza, Québec o Visit Finland.... Otros nuevos actores aportan un enfoque diferenciador e interesante, como Chilowé, We Go GreenR...

Y, por último, en otro sector distinto, la tienda online de The North Face también nos ha inspirado. Más allá de estos benchmarks, lo que guía nuestras decisiones en materia de UX son nuestros datos y el conocimiento que tenemos de nuestros clientes. ■

# Bordeaux Métropole pone al usuario en el centro de sus servicios digitales



## Entrevista a Jean-Noël Olivier, director general del ámbito digital y sistemas de información de Bordeaux Métropole

Bordeaux Métropole tiene 800.000 habitantes repartidos en 28 municipios. Así pues, se trata de un importante organismo público que gestiona todos los aspectos transversales del territorio: la movilidad y la atracción, la gestión de los residuos y la transición energética, el desarrollo económico y la ordenación territorial. Jean-Noël Olivier es director general del ámbito digital y sistemas de información de Bordeaux Métropole. Dirige todas las actividades ligadas al sector digital en 15 municipios, entre ellos, Burdeos.



**Alix Prudhon :** ¿Podrías comentarnos cuáles son los retos de Bordeaux Métropole?

**Jean-Noël Olivier :** Son muy diversos. En primer lugar, en materia de recursos humanos, ya que las competencias digitales cada vez escasean más. ¿Cómo seguir siendo atractivos y atraer a los talentos necesarios para el funcionamiento cotidiano del territorio y su evolución?

Luego, también es importante la cuestión de la transición digital de los territorios. Por ejemplo, cada vez se despliegan más sensores para ayudar con la gestión digital de los edificios. ¿Cómo acompañar esta transformación desde el punto de vista económico? ¿Cómo seguir dominando nuestro territorio y reducir nuestra dependencia de algunos proveedores como los GAFA? Lo mismo cabe decir de nuestra responsabilidad social y de la confianza que los ciudadanos depositan en nosotros.

Por supuesto, hablar de transición digital no tiene sentido si no tenemos en cuenta la energía. Debemos poder medir el impacto de nuestra huella de carbono y desarrollar servicios solo si son útiles, utilizables y utilizados.

### ¿Qué hay de la inclusión digital?

Nuestro objetivo es conseguir que, en nuestros territorios, lo digital no sea excluyente y no sea la única vía de acceso a la administración ni a la información. Por eso, acompañamos a la población en la utilización de estas herramientas digitales, procurando no discriminar a nadie. También conservamos muchas vías de acceso “no digitales” para los ciudadanos que no tienen ni medios ni competencias adecuadas. Así pueden seguir siendo miembros de pleno derecho del colectivo.

### ¿Qué particularidades presenta el sector público y Bordeaux Métropole en concreto?

Como director general del ámbito digital, tengo 15 jefes: uno por ciudad que puede ser el alcalde o el director general de servicios. Las actividades están mutualizadas pero la política digital, no. Así que no hay ni gobernanza, ni un comité de pilotaje ni club de accionistas que se encargue de tomar las decisiones. Todos esperan que yo racionalice y proponga servicios optimizados y

uniformes... con la posibilidad de hacerlo a medida para su municipio. Por ejemplo, estoy a cargo de la educación digital con la gestión de 290 centros. La digitalización en los centros escolares es una competencia municipal, ya que aspira a producir un servicio para el territorio. En cambio, los niveles de equipamiento y de acompañamiento de los alumnos en los centros son responsabilidad del alcalde. ¡Así que llegar a acuerdos es un reto cotidiano! También trabajamos conjuntamente con Educación Nacional para armonizar el funcionamiento de todos los centros del territorio. ¡Ahí también, nuestra reflexión tiene que tener en cuenta las expectativas de los servicios educativos de cada municipio sin ninguna gobernanza! Un difícil juego de equilibrio.

### ¿Qué servicios digitales ofrecéis y cómo hacéis para que resulten lo más accesibles posible?

Nuestra oferta de servicios es enorme. Gracias a la mutualización de los servicios desde 2015 Bordeaux Métropole tiene capacidad para gestionar todos los servicios ligados a la vida cotidiana de los ciudadanos: declaración de nacimientos y de



fallecimientos, seguridad urbana, calidad de vida, servicios culturales y deportivos, etc. Por ejemplo, los caudales de agua y las cámaras de videovigilancia son controlados por los sistemas digitales de la metrópolis. También diseñamos las máquinas de validación a bordo de los tranvías y los autobuses. Acompañamos a cada colectividad en su propia transformación digital para simplificar y optimizar la vida de los agentes.

La mutualización de los servicios es una tarea de largo recorrido que aspira a que el ciudadano vuelva a ser lo más importante a la hora de diseñar servicios para ofrecerle una experiencia de usuario unificada, y acompañarlo mejor, facilitándole la vida.

### ¿Cómo facilita Bordeaux Métropole el acceso al mundo digital?

Dentro de un plan de revitalización hemos hecho muchos acompañamientos sobre el terreno gracias a 40 asesores que enseñan a la población a utilizar los servicios digitales en todo el territorio. Por ejemplo, en el centro de Burdeos tenemos un taller denominado

“Sésame”, donde se imparten cursos y se ayuda a los ciudadanos con más problemas en el ámbito digital. Nuestros planes de programación para la accesibilidad digital en el territorio han permitido desplegar en algunas zonas wifi gratuito para poder acceder a Internet sin estar dado de alta.

También estamos trabajando en la accesibilidad de las instalaciones según los requisitos del RGAA, el sistema de referencia general para la mejora de la accesibilidad, para cumplir con las exigencias reglamentarias. Más allá de la ergonomía, estamos trabajando en un plan de solidaridad con las obras en curso para una tarificación solidaria. El objetivo es hacer que la administración sea más proactiva proponiendo, partiendo de los datos de los que dispone, servicios a medida como, por ejemplo, plazas de piscina a precio reducido.

### ¿En tu opinión, cuáles son los puntos clave para conseguir entregar una experiencia de usuario óptima?

Lo primero de todo es hacerlo fácil. Esto supone unificar el acceso a cualquier servicio desde una misma cuenta

de usuario con una UX depurada. La experiencia tiene que ser fácil e igual en todas partes. Luego, es necesario poder acompañar y guiar al usuario ciudadano en los trámites, indicándole, por ejemplo, qué documentos tiene que tener preparados o cuánto dura el proceso. Y, por último, nuestras plataformas deben permitir al usuario que nos evalúe, para que podamos mejorar continuamente nuestros servicios y estar atentos a nuestros usuarios

### ¿Cómo medís la experiencia de usuario y qué hacéis para mejorarla?

En primer lugar, gracias al sistema de referencia del RGAA, que nos permite medir la accesibilidad de las instalaciones. Luego, actualmente estamos trabajando con una start-up de Nantes para medir la huella de carbono de nuestros servicios digitales para minimizar su impacto. En la actualidad, evaluamos nuestros servicios con mediciones de audiencia bastante clásicas. En un futuro, permitiremos que los usuarios evalúen los servicios y propongan mejoras. Ya ha comenzado una iniciativa con el Máster de la Universidad de Burdeos: los estudiantes preguntan a



los ciudadanos por su percepción de las herramientas digitales que tienen a su disposición para acotar mejor sus necesidades futuras.

### ¿Qué papel juega la soberanía y la seguridad de los datos públicos recogidos por Bordeaux Métropole?

Para nosotros el dato desempeña un papel muy estructurante. ¡Es una auténtica mina de oro! Llevamos a cabo una gran operación de concienciación denominada la "Primavera de los datos", que yo tuve el placer de animar. Este evento nos permitió operar una toma de conciencia colectiva sobre el valor de los datos y la necesidad de explotarlos para producir riqueza. También insistimos ante los equipos en varios ejes de trabajo:

- La necesidad de compartir los datos,
- La voluntad de trabajar y dominar estos datos localmente, a nivel de la metrópolis, para contribuir a un objetivo nacional: construir un servicio público de datos.

Esta organización data driven es uno de los dos pilares que sustentan la estrategia de Bordeaux Métropole con el enfoque centrado en el ciudadano que comentábamos antes

A la larga, el objetivo de la utilización concreta de los datos es ayudarnos a acotar mejor el impacto de las políticas públicas y a evaluarlas más finamente para poder proponer escenarios alternativos. Es un programa muy ambicioso de gobierno de los datos. Como actor de la ordenación digital del territorio, invertimos considerablemente en nuestras infraestructuras de redes, ya que queremos seguir siendo quienes las dominen. Poseemos nuestra propia nube híbrida para trabajar sobre la reversibilidad. También tenemos una operadora y proporcionamos fibra a las empresas. Por último, la creciente conexión de nuestros territorios aumenta su fragilidad. Cada vez invertimos más en la redundancia para que nuestras infraestructuras sean más resilientes. ■

# Transformación digital del sector público: la CNAF aborda sus retos y sus frenos



**Entrevista a Fabrice Trouvé, director de arquitectura informática de la CNAF (Caja Nacional de Prestaciones Familiares), realizada por Pierre Bruyère, Content Writer - Expert marketing B2B**

Fabrice Trouvé es director de arquitectura informática en la CNAF desde hace 6 años. Lleva 30 años trabajando en informática, 8 de ellos en una empresa de servicios, donde acompañaba al Ministerio de Interior o a agentes del mundo de la banca. También contribuyó a la puesta en marcha de la web de Club Med. A continuación, se incorporó al grupo SFR, principalmente para industrializar un sistema de información. Lleva 10 años trabajando para organismos públicos.



**Pierre Bruyère : ¿Podrías presentarnos la CNAF y los retos a los que se enfrenta?**

**Fabrice Trouvé :** La CNAF gestiona 101 CAF (Cajas de Prestaciones Familiares) las cuales dialogan con 13 millones de hogares, o sea, cerca de 30 millones de beneficiarios. ¡Eso es prácticamente un ciudadano francés de cada dos! Reparte 90 000 millones en ayudas mediante distintas prestaciones: ayudas familiares, ayudas para la vivienda, el ingreso mínimo de solidaridad, la prima de actividad, las pensiones para adultos con discapacidad, la creación de plazas de guardería, etc. Hace poco también hemos puesto en marcha un pago que, en caso de divorcio, permite descontar la pensión de alimentos directamente.

Hay que distinguir los retos de la CNAF de los del Estado. Para nosotros, consiste, sobre todo, en responder más eficazmente a las necesidades de los beneficiarios para que no nos perciban como un organismo complejo con largos y fastidiosos trámites, sino como un portal que trabaja para servirles mejor. Para ello, nuestra actual dinámica es ir a buscar sus datos en el origen para hacerles llegar las prestaciones mejor y más rápido. Esto pasa por la mejora de las herramientas informáticas de las CAF. A la larga, nuestro objetivo es poder gestionar los expedientes de los beneficiarios en tiempo real, y además ofrecer en cada región un ramillete de ofertas y servicios y acompañamiento para aquellos que más lo necesitan.



Los retos del estado son complementarios puesto que estamos vinculados por el COG (Convenio de Objetivos y de Gestión). Su prioridad es poner en marcha reformas reglamentarias a corto plazo para poder evaluar mejor sus costes. ¡Todo un reto puesto que hay una cantidad ingente de casos especiales! Si antes nuestro SI (Sistema de Información) tardaba 3 años en integrar una nueva reforma, con el tiempo tiene que poder hacerlo en 9 meses, dependiendo de la complejidad de la reforma. Así que, hay que ser más eficaces, reactivos y ágiles, ya que hay medidas, como la prima a los chalecos amarillos, que no se pueden anticipar.

#### ¿Y qué lugar ocupa en esa respuesta la digitalización?

La digitalización es fundamental para responder a estos retos. Tenemos que estar más cerca de las necesidades y las situaciones de vida de los beneficiarios para poder ofrecerles la información más exacta posible y cuanto antes. ¡Nuestro anterior sistema era de hace 30 años, de una época en la que no había internet ni móviles! No tenía en cuenta

la necesidad actual de automatizar la gestión de los expedientes y de responder a las peticiones en tiempo real.

#### ¿Cómo se ha llevado a cabo la transformación digital de la CNAF?

Se ha hecho en varias fases, puesto que llevamos trabajando en la transformación digital desde 2015,

**Adoptar un enfoque centrado en el usuario, situando al destinatario en el centro de nuestro sistema de información, nos permitirá ofrecer un servicio adaptado a su perfil y situación vital.**

cuando empezamos a reestructurar y a nacionalizar nuestros sistemas de información. Fue entonces cuando empezamos a acercarnos a la nube. Hemos probado simuladores de actividad en torno a la prima de actividad y motores de reglas que nos permiten absorber la reglamentación francesa que es muy compleja. De 2017 a 2019, basculamos en la nube pasando de Domino a Office 365: entonces cambiamos todas nuestras herramientas de trabajo colaborativo y de emailing.

Después, el proyecto de reforma para las ayudas a la vivienda permitió dar un gran paso tecnológico. El objetivo de esta reforma era automatizar la asignación mensual de recursos de nuestros beneficiarios, lo que planteaba muchos retos: evitar a nuestros beneficiarios la declaración trimestral de recursos, disminuir el fraude y los errores en la introducción y por último tener en cuenta los últimos ingresos de los beneficiarios para el pago de ayudas para la vivienda (dos meses frente a los dos años de cuando pedíamos las fichas de impuestos). Ir a buscar datos certificados al origen ha sido algo muy importante. Además de ese cambio a la nube

que hemos comentado antes, centralizamos las 101 bases locales de las CAF en una única base de datos nacional con un único número de beneficiario. Y esto no es más que el principio, porque también invertimos en nuevas herramientas para almacenar nuestros datos en bases NoSQL.

### ¿Qué hay de la digitalización de los servicios?

Aunque nuestros servicios ya están digitalizados, adoptar un enfoque user centric con el beneficiario en el núcleo de nuestro sistema de información nos permitirá proponer una oferta de servicio adecuada a su perfil y a su situación vital. Por ejemplo, proporciona ayudas a bajo interés para estudiantes en caso de divorcio

### ¿Con qué obstáculos os encontráis?

El primero tiene que ver con el volumen de beneficiarios. La reforma de las ayudas a la vivienda afecta a 6,4 millones de personas. Hemos podido gestionar el 98 % de los expedientes lo que, en sí, es un buen porcentaje. Pero ese 2 % restante se traduce

en 130 000 personas. No gestionar esos expedientes a tiempo o no atribuirles los recursos correctos puede tener graves consecuencias para nuestra imagen.

El segundo es la reglamentación francesa que funciona como un milhojas. Si cada situación vital es diferente e incluye casos complejos, un SI no puede tratar 13 millones de situaciones de forma individual. Por eso, vamos a concentrarnos prioritariamente en los casos más genéricos, más que partir de una multitud de casos particulares. Las CAF tratarán los casos más complejos ya que ellos están más próximos a los beneficiarios.

Y por último ¿es imprescindible gestionarlo todo de forma digital? No necesariamente. Si el sistema de

**Por lo tanto, hay que saber priorizar y no necesariamente automatizarlo todo.**

información del estado permite tratar el 95 % de los casos, el 5 % restante son los casos más complejos, los más costosos y, a veces, incluso los más dramáticos. Por eso, hay que saber arbitrar y no necesariamente automatizarlo todo sin reflexionar.



**Más que la experiencia de cliente lo que es primordial es la experiencia de usuario. La CNAF es un operador de servicios esenciales (OSE) para el que es esencial la continuidad de la actividad. ¿Cómo encaja el trabajo de la experiencia de usuario en este contexto?**

Nuestra absoluta prioridad es una obligación legal: pagar todos los meses a nuestros beneficiarios. Es también una importante exigencia del Estado, ya que dejar de emitir las ayudas un mes tendría consecuencias dramáticas.

Aunque hayamos cambiado a la nube de Oracle, queremos conservar la parte OSE de nuestros propios centros de datos para conservar el dominio y la seguridad, ya que el acceso a los datos es extremadamente sensible. Para la CNAF la ciberseguridad es un reto muy importante. Como intermediario financiero lo sabemos mejor que nadie. El recorrido del beneficiario tiene que ser simple, eficaz y con garantías de seguridad. En parte es por esto por lo que los usuarios confían en nosotros.

**Habéis iniciado un chatbox informativo. ¿Con qué objetivo? ¿Cuál ha sido el resultado?**

La ventaja del chatbox es que da información en tiempo real lo que sirve para descongestionar el canal telefónico y de correo electrónico. Dentro de la puesta en marcha de nuevas reformas reglamentarias ha permitido disminuir en un 30-40 % el volumen de mails enviados por nuestros servicios. Otra ventaja es que el chatbot está operativo 24 h los 7 días de la semana y permite atender durante las horas en que las CAF están cerradas. En un futuro, podría ayudar con las gestiones administrativas de nuestros beneficiarios o a proponerles la mejor oferta de servicio. Es una opción que nos estamos planteando.

**¿Cuáles son vuestras referencias?**

Nos solemos comparar con el sector privado, sobre todo con el sector de la banca y los seguros, ya que su funcionamiento es muy similar al nuestro en cuanto al proceso de tratamiento. Estamos eligiendo una herramienta de "case management" (gestión



de casos) ya que tenemos muchos casos individuales y complejos. También nos hemos fijado en la oficina de empleo, en nuestra pariente próxima, la Seguridad Social (pensiones de jubilación y enfermedad) y también en la Acoiss (Agencia Central de los Organismos de la Seguridad Social). En la estrategia de la nube vamos por delante de los organismos públicos de salud. Desde este punto de vista, nos planteamos dar acceso a nuestros datos a otros socios como el cociente familiar, que tiene mucha demanda en nuestro sistema de información.

### ¿Cómo monitorizáis las experiencias y cómo os organizáis en torno a los datos?

Cada día se monitoriza la web caf.fr con muchas herramientas para medir su eficacia. ¡Ha llegado a tener 3 millones de visitas al día, algo considerable ya que el portal es la primera CAF de Francia!

Además, hemos iniciado varios talleres en torno a la gobernanza de los datos, un reto fundamental para nuestro futuro SI. Para explicarlo podemos hacer un paralelismo con un coche. Para funcionar, un SI (el coche) necesita gasolina (datos). Pero tiene que ser gasolina

de buena calidad. Para ello, los datos tienen que estar bien indexados y almacenados en un solo lugar de nuestro SI para poder ofrecer el mejor servicio a nuestros beneficiarios. Por tanto, nuestro SI no solo será user-centric, sino también data centric.

### ¿Cómo evolucionarán vuestros servicios online?

Nos dirigimos hacia un servicio a medida destinado a los beneficiarios. En un futuro quizás podamos ofrecer servicios específicos en determinadas CAF, igual que hacemos ya en los territorios de ultramar. También hay algunos atisbos a nivel interno de lanzar “servicios a los hogares de Francia” que agruparían en un mismo lugar varios servicios (seguros de enfermedad, prestaciones por hijos, jubilación) para unificar el recorrido del beneficiario. Esto corresponde a una fuerte voluntad del Estado de reagrupar varios servicios públicos por departamento para aumentar la eficacia y la transparencia. ■

# Creación de datos unificados y experiencia de usuario en el sector público



Entrevista a Giacomo Grassi, responsable de experiencia de usuario y procesos digitales de INPS, realizada por Alessandra Morsolini, directora de marketing para el Sur de Europa de Contentsquare.

Giacomo Grassi es el responsable de experiencia de usuario y procesos digitales de INPS. Después de pasar varios años trabajando en empresas privadas como la minorista de moda, Yoox, o la multinacional de telecomunicaciones, Vodafone, está acostumbrado a desplegar procesos de diseño de la experiencia en entidades de gran tamaño. INPS es una de las mayores empresas públicas de Italia y se ocupa del bienestar nacional y las pensiones. La empresa tiene varios perfiles de usuario, dependiendo de su estatus profesional, y una gran base de usuarios de +30 millones de usuarios, o sea la mitad de la población de Italia. Uno de los principales retos a la hora de gestionarla es abordar todos esos segmentos tan diversos y garantizar una buena experiencia de usuario y una gestión de los datos, puesto que la página web de INPS es una de las más visitadas de Italia.



**Alessandra Morsolini** : ¿Qué papel desempeña lo digital en la estrategia de INPS?

**Giacomo Grassi** : Lo digital desempeña un papel muy importante y estratégico en INPS. Como muchas otras entidades públicas, estamos experimentando un proceso de transformación digital radical: proporcionamos unos 500 servicios digitales, puesto que todo lo que hace INPS se puede hacer online. Lo digital nos ayuda a poner en marcha un enfoque autónomo entre los usuarios: les permite ser autónomos y obtener lo que necesitan más rápido. Pero para eso, tenemos que asegurarnos de que todos esos servicios digitales están a la altura de las expectativas de los usuarios sobre cómo deberían funcionar las gestiones online. Realizar con éxito esta transformación digital es una de nuestras 3 principales prioridades.

**INPS publicó un manifiesto sobre la experiencia de usuario. ¿Podrías contarnos un poco más?**

Nuestro único objetivo es diseñar productos y servicios digitales que sirvan de ayuda para los usuarios en su vida cotidiana. Para ello, tenemos que ser muy claros y transparente unos con otros. Por eso creamos el Manifiesto: para definir y comunicar

nuestra estrategia, pero también para explicar cómo vamos a hacerlo: mediante estándares de usuario unificados.

Dada la gran envergadura de nuestra organización es importante establecer una visión común y un objetivo común para que el impacto sobre la experiencia de usuario sea positivo. Este Manifiesto pretende alinear a todos, tanto dentro como fuera de la empresa, y es fundamental a la hora de diseñar nuestros servicios. Además, el Manifiesto define nuestros valores, nuestros cimientos, nuestro propósito. Nos ayuda a asegurarnos de que todos tenemos una misma voz. Por eso la estandarización es fundamental.

### ¿Cuáles son los principales pilares para construir una buena experiencia de usuario?

Lo primero, aplicar un proceso de diseño estándar y compartir las mejores prácticas. En segundo lugar, los equipos deben de estar de acuerdo desde el minuto uno: hay que involucrar a los diseñadores desde el principio de cada proyecto y que haya gente dedicada a la experiencia de usuario desde

el principio. Las métricas y los KPI hay que definirlos al principio del proceso de desarrollo, y no al final, y debe haber unas directrices claras.

Después, se trata de tener una visión clara y de mantenerse centrados en entregar valor a los usuarios.

En INPS trabajamos de manera iterativa, haciendo todo el ciclo de investigación del usuario, prototipos y pruebas. Por supuesto, seguimos un sistema de diseño (lo diseñamos y lo entregamos hace menos de 6 meses) para asegurarnos de que somos coherentes en todos los canales y puntos de contacto de la empresa. Todavía no lo hemos conseguido del todo, pero nos vamos acercando.

### ¿Cómo medís una buena experiencia de usuario?

Es el mayor reto y no solo para las empresas públicas. Es difícil medir el impacto de la experiencia, incluso aunque haya diferentes marcos para evaluar cómo están funcionando las actividades de experiencia de usuario.

En INPS acordamos un pequeño conjunto de métrica para medir no solo el rendimiento (por ej. la consecución de los objetivos del grupo) sino también la calidad de la experiencia que proporcionamos y el impacto que tiene en los usuarios. Una vez más, definir estándares es fundamental y medir el rendimiento desde la perspectiva del usuario sigue siendo algo poco frecuente en el sector público.

**Establecer unas normas es fundamental y, de hecho, la medición del rendimiento desde la perspectiva del usuario sigue siendo poco frecuente en el sector público.**

### ¿Cómo gestiona INPS su transformación digital?

Tenemos un equipo de transformación digital y yo soy parte de él. Procuramos dar un empujón a áreas concretas en las que necesitamos mejorar y la experiencia de usuario juega un importante papel en esta transformación. Como es una empresa muy grande es muy difícil seguir todos los proyectos en desarrollo: como comentaba antes, nuestro ecosistema digital es grande y diverso con una web, una app para móvil y +500 servicios online. Por eso, tenemos que tomar decisiones difíciles sobre qué priorizar para maximizar el valor para el usuario final.

### Vuestros usuarios no son clientes, son ciudadanos.

#### ¿En qué se diferencia crear experiencias para este tipo de público de hacerlo para el sector privado?

Bueno, está bastante claro. Mientras que en una empresa privada tienes que hacer todo lo posible para conseguir un equilibrio entre satisfacer las necesidades de los usuarios y cumplir los objetivos comerciales, en las entidades públicas esa faceta comercial no existe: lo único que importa es el usuario.

Te concentras totalmente en las necesidades del usuario; la única medida del éxito es la satisfacción.

Así que, si diseñas una buena experiencia, que esté bien ejecutada y responda a las necesidades de los usuarios - después de hacer una investigación adecuada, por supuesto - ¡ya lo tienes! Trabajar en un organismo público permite que los diseñadores de experiencias de usuario nos centremos verdaderamente en los usuarios, lo que resulta muy motivador y muy satisfactorio.

Por supuesto, también tiene su lado negativo. Carecer de un objetivo comercial puede hacer que sea difícil alinear a diferentes equipos. Puede que cada equipo trabaje con distintas prioridades, así que es importante no perder de vista el valor que se da al ciudadano y por eso, es tan importante nuestro Manifiesto. Pero, una vez más, creo que se trata de encontrar un equilibrio adecuado.



### ¿Cómo os ayuda la IA y otras innovaciones a construir mejores experiencias de usuario?

Todavía estamos al principio de nuestra inversión, pero si utilizamos al IA (Inteligencia Artificial) para evaluar el sentimiento basándonos en las conversaciones de nuestros usuarios en las redes sociales y online en general. Por supuesto aprovecharemos analíticas más avanzadas, pero las nuevas tecnologías ya nos están ayudando a desarrollar procesos internos. Por ejemplo, con la IA ya podemos tratar todos los e-mails que recibe INPS - ¡Que no es poco! - y reenviarlos a los servicios y oficinas adecuados.

Así que, aunque seguimos trabajando en los procesos, la gobernanza, las mejores prácticas y las normas, nos estamos acercando.

### ¿Cómo medís el éxito de los servicios de INPS?

Es un punto muy importante, porque INPS mide muchas cosas. Tenemos muchas métricas y KPI. Básicamente lo medimos todo, la media de tiempo que se tarda en hacer una tarea, el porcentaje de

servicios que se usan en comparación con los que se ofrecen, cuánto se tarda de media en dar un servicio, cuántos servicios damos a la semana, etc.

Lo que no medimos, y ese es uno de los principales objetivos de mi trabajo, es el impacto que tiene la experiencia de usuario en nuestros objetivos. Traducir la percepción de la experiencia a métricas medibles y utilizarlas para evaluar sus propios rendimientos es algo totalmente nuevo en el sector público

En la venta minorista, por ejemplo, lo esencial es la conversión y cumplir los objetivos comerciales, pero en el sector público es mucho más difícil: podría ser el ahorro de costes, pero eso no es más que una parte de un panorama más amplio. El próximo paso que tenemos que dar definitivamente es aplicar KPI de experiencia. El sector público tiene que empezar a ser evaluado con métricas de experiencia.

Estamos introduciendo un marco de medición de la experiencia de usuario que aplicaremos en muchos puntos de contacto y canales distintos para adquirir datos de usuario de forma regular y estructurada. Como comentaba antes, el primer paso es establecer un marco y unas herramientas para medir y, después, utilizar esas métricas para medir el rendimiento

general en una plataforma centralizada. Por último, necesitamos utilizar esos datos para identificar que acciones tomar para mejorar nuestros servicios.

### ¿Puedes hablarnos un poco más sobre tu visión de lo digital? ¿Seguirá teniendo impacto en los servicios públicos?

El sector público está suscitando mucha atención en la cultura digital. Hay mucha gente en distintas áreas, instituciones y en oficinas del estado que ya han empezado a hablar activamente de la transformación digital. El gran problema es que los servicios públicos digitales todavía no están al mismo nivel que los servicios digitales privados, pero estamos trabajando en esa dirección. Tener una única perspectiva de los usuarios es uno de los principales objetivos que tenemos que conseguir si queremos proporcionar una experiencia omnicanal en el sector público. ■

# Sobre Contentsquare

Contentsquare le da el toque humano a la experiencia digital. Su plataforma impulsada por la IA proporciona información rica y contextual sobre los comportamientos, sentimientos e intenciones de los clientes, lo que permite a las empresas empatizar más y crear un impacto duradero. Como líder mundial en la analítica de la experiencia digital, Contentsquare ayuda a las marcas de todo el mundo a tomar decisiones a escala empresarial y a fomentar la confianza de los clientes mejorando la seguridad, la privacidad y la accesibilidad. Más de 1,000 marcas líderes utilizan Contentsquare para impulsar su negocio y aumentar la satisfacción de sus clientes. Sus insights impulsan la experiencia del cliente en más de un millón de sitios web y aplicaciones en todo el mundo.

Para más información, visite [www.contentsquare.com](http://www.contentsquare.com)



# Contactos



Country Manager España y Portugal  
**Fernando de Águeda**  
fernando.de-aguada@contentsquare.com  
+34696439259



Marketing  
**Ines Martinez Garcia**  
ines.martinez-garcia@contentsquare.com  
+33 601578572



Business Development España  
**Andrea Gutiérrez Blázquez**  
andrea.blazquez@contentsquare.com  
+34 691825005



Business Development España  
**Miguel Castelló**  
miguel.gonzalez@contentsquare.com  
+34 622 393 750



Por un mundo digital  
más humano.



**Contentsquare**

More. Human. Analytics.