

Harvard Deusto

BR

Business Review

LA EMPRESA ANTE
EL RETO DEL
ENVEJECIMIENTO

ENTREVISTA A
AJAY AGRAWAL
UN ECOSISTEMA DE
'SMART MACHINES'

MUJERES EN CONSEJOS
DE ADMINISTRACIÓN
LA CONTRIBUCIÓN
DE LAS CONSEJERAS AL
GOBIERNO CORPORATIVO



TALENTO Y COMPROMISO

Claves para la transformación digital

Artículo extraído de Harvard Deusto Business Review, nº 277 (abril 2018) © Planeta DeAgostini Formación, S.L. Esta copia es para uso personal. Todos los derechos reservados.



NÚMERO 277 • ABRIL 2018

HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW es un programa para el desarrollo de directivos. Integra los trabajos de mayor interés para el empresariado español de los principales expertos y las mejores escuelas de negocios a nivel nacional e internacional.

COMITÉ EDITORIAL

Luisa Alemany, Gayle Allard, José Luis Álvarez, Manuel Becerra, Pascual Berrone, Salvador Carmona, Oriol Iglesias, Laura Illia, Francisco J. López Lubián, Ahmad Rahnama, Josep Valor y Jonathan Wareham.

EDITA

Planeta DeAgostini Formación, S.L.
Avda. Diagonal, 662. 08034 Barcelona
Tel.: 902 11 45 58 Fax: 902 99 61 14

RESPONSABLE EDITORIAL

Montserrat Civera Gibert • mcivera@planetadeagostini.es

RESPONSABLE DE NEGOCIO

Lluïsa Serrallach Orejas • lliserrallach@planetadeagostini.es

CONSULTOR EDITORIAL

Luis Vives

EDICIÓN Y REDACCIÓN

Redactora jefe
Angi González, Rosa Salvia • agonzalez@factoriaprisma.com
Diseño y maquetación
Susana Domínguez

Prisma Publicaciones 2002, S. L.

Edificio Planeta
Av. Diagonal, 662-664, 4.ª planta. 08034 Barcelona
Tel.: 93 492 68 73
www.prismapublicaciones.com

PUBLICIDAD

Cristina Baturone • cbaturone@planetadeagostini.es
Tel.: 626 05 17 82

SUSCRIPCIONES

Tel.: 900 81 81 92 • info@harvard-deusto.com

© Planeta DeAgostini Formación, S.L.

ISSN: 0210-900-X
ISSN DIGITAL: 2565-294X
DEPÓSITO LEGAL: BI-0724-92
Impreso en España

Ningún artículo de esta revista puede ser reproducido, total o parcialmente, en cualquier forma o por cualquier medio, sin autorización escrita del editor.

Los editores no se hacen responsables de las opiniones vertidas por los autores en esta publicación, ni comparten necesariamente sus criterios.

EDITORIAL

RETOS Y OPORTUNIDADES

En este número tratamos una pluralidad de temas que apuntan hacia algunos de los grandes retos a los que se enfrenta la empresa en nuestros días. Afectan a ámbitos de tanto impacto como las claves de la transformación digital y el papel central e ineludible que en ella juegan los talentos y las actitudes de las personas o el contexto demográfico, marcado por el envejecimiento de la población y por las enormes consecuencias que ello tendrá en el funcionamiento y la organización de las empresas en un futuro inminente.

También incluimos un artículo sobre el papel y la contribución de las mujeres en los Consejos de Administración, en el que se analizan los resultados de una investigación que pone el acento en el valor añadido que la presencia femenina aporta en los procesos estratégicos de toma de decisión empresarial. Y para destacar un último aspecto, se resaltan las oportunidades que surgen dentro del marco del nuevo modelo de capitalismo creativo, apalancado en tres conceptos clave: la tecnología, el talento y la tolerancia.

Montserrat Civera
Editora

SUMARIO

TRANSFORMACIÓN DIGITAL



06

TALENTO Y COMPROMISO, CLAVES PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Por Josep-Francesc Valls e
Ignacio Serrano

Inmersos en plena transformación digital, surgen nuevos proyectos y modelos de negocio disruptivos que, en su mayoría, poco tienen que ver con algunos modelos empresariales tradicionales, y este hecho, lógicamente, provoca cambios que afectan a nuestro día a día, a nuestra forma de relacionarnos y de interactuar con los clientes y también con los colaboradores. Pero esa digitalización que ofrece un soporte disruptivo a muchos de los nuevos escenarios genera, a la vez, oportunidades de desarrollo y grandes cambios en la forma de relacionarse con el mercado. Las acciones por parte de la empresa frente a los nuevos modelos de empleabilidad y relaciones laborales serán una de las claves para afrontar con éxito la transformación digital.

-  Encuentra todos nuestros contenidos en la web www.harvard-deusto.com
-  Contacta con nosotros en info@harvard-deusto.com
-  Síguenos en LinkedIn en [Harvard Deusto](https://www.linkedin.com/company/harvard-deusto)
-  Síguenos en Twitter en [@HarvardDeusto](https://twitter.com/HarvardDeusto)

CREATIVIDAD



14

EL CAPITALISMO CREATIVO Y EL ÍNDICE GLOBAL DE CREATIVIDAD

Por Richard Florida, Charlotta Mellander y Karen King

A día de hoy, el capitalismo se encuentra en tránsito, y está pasando de un modelo industrial, cuyo motor habían sido los recursos naturales y la industria pesada, a un nuevo modelo de capitalismo creativo, basado en el conocimiento, la innovación y el talento. Y es que las investigaciones de estos tres autores les han conducido a la conclusión de que todos aquellos lugares del mundo que fomentan tecnología, talento y tolerancia atraen creatividad. Por ello, y mirando hacia el futuro, el crecimiento y la prosperidad del capitalismo pasan por el modelo de las "tres T", siendo la creatividad el eje central del desarrollo económico.

GESTIÓN EMPRESARIAL



24

LA EMPRESA ANTE EL RETO DEL ENVEJECIMIENTO

Por Elena Orden y Alfonso Jiménez

El envejecimiento de la población en nuestro país es un hecho, y conlleva consecuencias inmediatas e inevitables en el incremento de los gastos de sanidad y prestaciones sociales, la disminución de los ingresos de la Seguridad Social y la inestabilidad del Estado de bienestar. Se puede afirmar, además, que, frente a este envejecimiento de la población, se está produciendo también un envejecimiento forzoso de la población activa, alargando la vida laboral, lo que, a su vez, ha provocado la aparición de una nueva etapa en la carrera profesional de las personas. Y es ante este hecho donde las empresas tienen el mayor reto frente a las actuales plantillas: la necesidad de gestionarlas teniendo en cuenta que, dentro de 30 años, el 30% de la fuerza de trabajo tendrá una edad superior a los 50 años.

ESTRATEGIA



32

CÓMO DESARROLLAR PLANES ESTRATÉGICOS DE NEGOCIOS: EL PROCESO ES MÁS IMPORTANTE QUE EL RESULTADO FINAL

Por Luis Toro Dupouy

Planificar bien antes de desarrollar un plan estratégico de negocios permite analizar y reflexionar acerca del proyecto empresarial. Por ello, el documento final del plan estratégico será una herramienta muy eficaz que, utilizada de forma adecuada, puede hacer las funciones de hoja de ruta hacia el éxito y ayudarnos en la administración de la empresa. Pero ¿qué hay que hacer antes de escribir el plan estratégico de negocios? La respuesta: un exhaustivo análisis de viabilidad. Con los resultados de este análisis tendremos una aproximación objetiva al proyecto que permitirá identificar debilidades, fortalezas, necesidades u oportunidades y prever acciones para alcanzar los objetivos.

LIDERAZGO



40

MUJERES EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

Por Brita Hektoen Wergeland

En esta investigación sobre la contribución de las consejeras al gobierno corporativo, la autora apunta hacia aquellos factores clave por los que fomentar la participación de las mujeres en los Consejos de Administración, ante la actual situación, que evidencia significativas diferencias y carencias en un trayecto donde todavía queda camino por recorrer. Y es que, además de las obvias razones éticas para incluir a más mujeres en la Alta Dirección, es un hecho el valor añadido que aporta la diversidad en la toma de decisiones.

GESTIÓN DE PROYECTOS



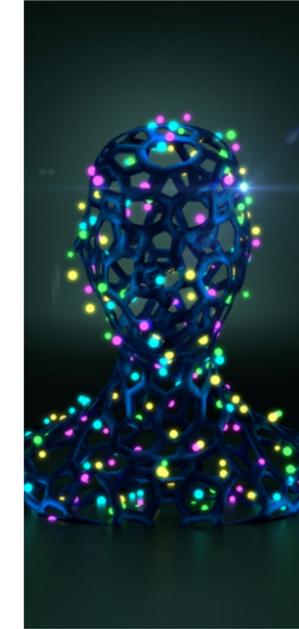
52

CINCO REGLAS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS GRANDES Y COMPLEJOS

Por Andrew Davies, Mark Dodgson, David M. Gann y Samuel C. MacAulay

Gestionar proyectos a gran escala no es tarea fácil. ¿Por qué es tan difícil gestionarlos? Ante los cambios, retos nuevos, requisitos, problemas técnicos, aumento de costes, nuevas normativas o responsabilidades, la complejidad suele aumentar en proporción al tamaño del proyecto. Investigaciones recientes sobre megaproyectos apuntan hacia cinco reglas de innovación que pueden ayudar a los directivos a gestionar de forma más efectiva grandes proyectos.

CASO PRÁCTICO



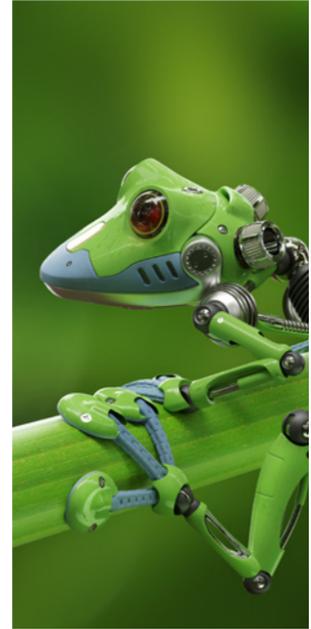
62

LAS 8M'S DEL 'ARTIFICIAL INTELLIGENCE MARKETING'

Por Manu Monasterio e Ivana Casaburi

De la mano de las 8M's, y a través de ejemplos de casos de éxito en su aplicación, como el iPhone X, P&G (Olay), Amazon Go, Premier League, BMW o Ikea, entre otros, aquí se analizan las claves para integrar la inteligencia artificial y sus característicos robots en la toma de decisiones estratégicas en marketing, con la finalidad de crear experiencias de usuario que satisfagan las necesidades del cliente potencial.

ENTREVISTA



74

AJAY AGRAWAL: UN ECOSISTEMA DE 'SMART MACHINES'

Por Karen Christensen

Creative Destruction Lab (CDL) es un programa canadiense de apoyo para empresas de ciencia y tecnología en su fase inicial, pudiendo beneficiarse de una buena estructura basada en objetivos que aumenta sus probabilidades de éxito. Su fundador, Ajay Agrawal, nos describe su ambicioso proyecto para crear desde el laboratorio un ecosistema de inteligencia artificial canadiense, que en un futuro podría extenderse más allá de sus fronteras.

**Casos de éxito en la aplicación
de la inteligencia artificial**

LAS 8M'S DEL 'ARTIFICIAL INTELLIGENCE MARKETING'

Reflexionando acerca de las principales tendencias en Dirección de Márketing "GloCal", ofrecemos en este artículo las 8M's del 'Artificial Intelligence Marketing', con las claves para integrar la inteligencia artificial y sus característicos "robots" en la toma de decisiones estratégicas en márketing. Todo ello con el objetivo de crear experiencias ganadoras alrededor de los productos y/o servicios que, con certeza, satisfarán las necesidades de nuestro 'target' en nuestros mercados objetivo nacionales y/o internacionales. Y lo haremos a través de algunos ejemplos de éxito actual en la aplicación de las 8M's

MANU MONASTERIO

Creador de las 8M's del *Artificial Intelligence Marketing*.
Profesor de las 8M's del *Artificial Intelligence Marketing* en ESADE.
Presidente del *Think Tank 8M's of Artificial Intelligence Marketing*
en el Club de Márketing de Barcelona

IVANA CASABURI

Profesora de Márketing Internacional de ESADE.
Directora de ESADE China Europe Club



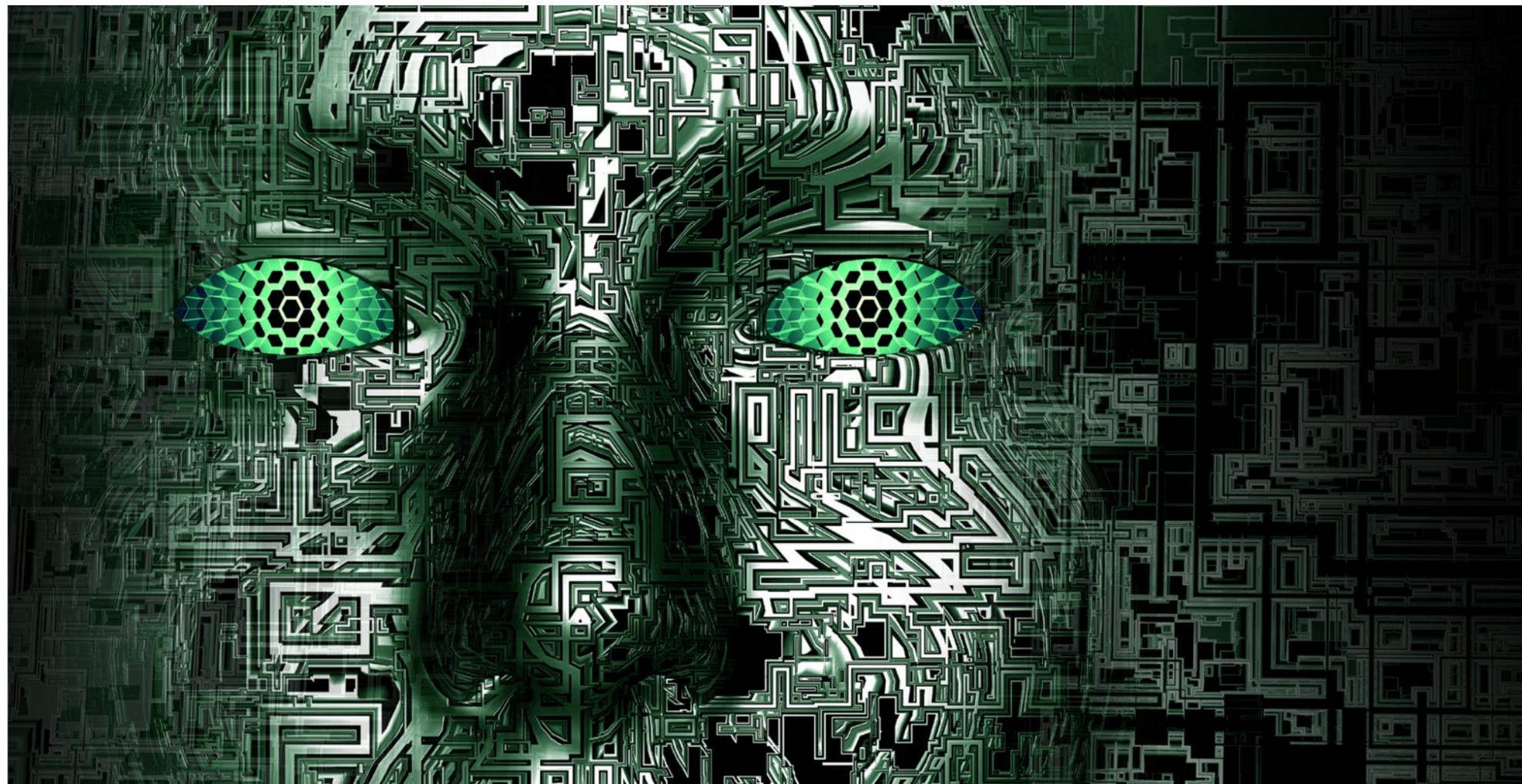
El concepto *The 8M's of Artificial Intelligence Marketing* se basa en robots (*smart machines*) y seres humanos, gestionando juntos un Smart Data –que representa más del 90% de la información existente sobre el mercado y cliente objetivo– que hace posible crear experiencias personalizadas alrededor de los productos y/o servicios en la economía

de los algoritmos.

Todo ello, en lo referente al óptimo posicionamiento de marca en los mercados objetivo actuales, tanto nacional como internacionales (Europa, USA, Asia..., entre otros). Mercados que son tremendamente competitivos y maduros y en los que los clientes tanto B2C como B2B exigen que las marcas les hagan llegar propuestas de valor que realmente satisfagan sus necesidades. Es decir, los clientes potenciales ya no quieren ni aceptan propuestas de marketing que creen que “podrían” satisfacer sus necesidades, por basarse en buenas intenciones e intuición de los directivos de Marketing, con únicamente el 10% de los datos existentes sobre el mercado. Sino que dan la bienvenida a los directores que, por estar ya trabajando con *smart machines*, que les aportan el 90% de la información existente sobre cada mercado objetivo, crean experiencias únicas a través de sus productos, con las que satisfacen sus necesidades como clientes.

¿DOMINARÁN LOS “ROBOTS” LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS EN MÁRKETING?

Podemos decir que no, pero resulta obvio pensar que tendrá mayor credibilidad y, por ello, más opciones de posicionar su marca y productos en tu *short list*, o lista corta de marcas favo-



ritas, aquel directivo que base sus propuestas de valor en el 90% de la información existente sobre cada cliente objetivo y que ponga en sus manos productos que cubran de forma personalizada sus necesidades, gracias al trabajo conjunto con los robots.

¿POR QUÉ 8M'S?

Con el avance de las *smart machines* y su aportación de valor precisa en las

decisiones estratégicas, parece necesario un “*re-work & re-think*” del marketing tradicional de las “cuatro P”, ya que, cuando se crearon hace 57 años por McCarthy, no existían ni Internet ni, por supuesto, las *smart machines*. Por ello, ahora es el momento de aprovechar sinergias para seguir avanzando.

Para tener una visión más precisa, veamos la explicación de cada una de las 8M's siguiendo la infografía 1, a la

vez que se ilustran con ejemplos de éxito en su aplicación, como son los casos del iPhone X, P&G (Olay), Walmart, Amazon Go, Premier League, BMW, Ikea y Uber.

1.ª M. M2M ('MACHINE TO MACHINE')

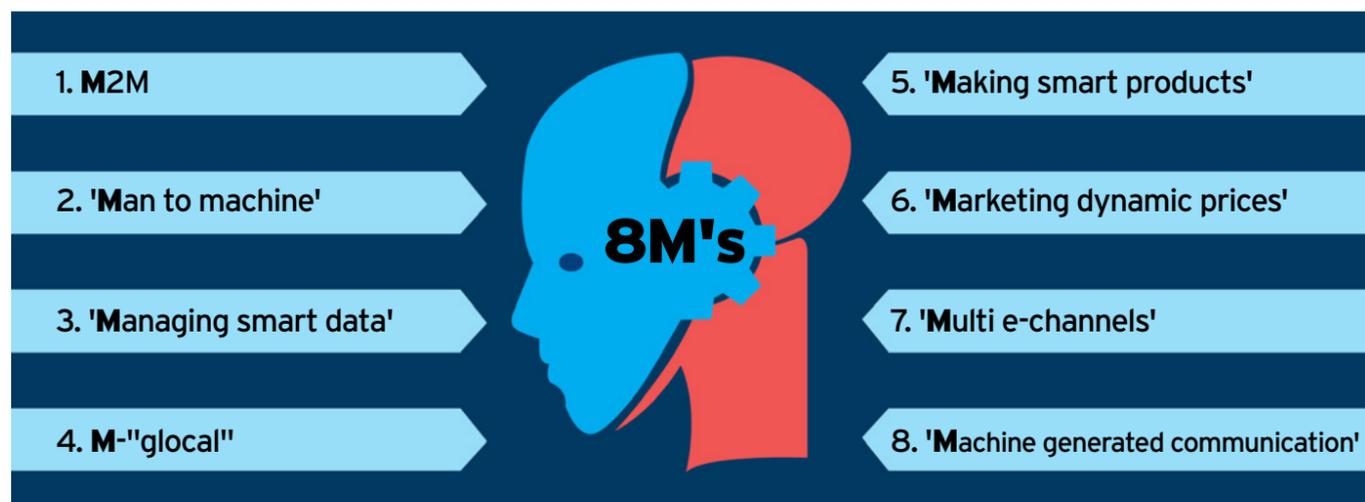
Vivimos en un mundo en el que, a día de hoy, el trabajo entre *smart machines* es una realidad. En Wall Street, por ejemplo, se trabaja con *smart ma-*

chines que indican a los brókers bursátiles el activo que corresponde comprar, tras recibir ese dato de otra *smart machine*. En los almacenes logísticos de empresas como Amazon.com, la presenencia humana es testimonial, ya que todo está gestionado “entre máquinas”. Y siendo todos nosotros ya partícipes de ello, *smart machines* como “Siri”, desde el iPhone X, el iPhone 8 Plus u otros modelos, nos dan, de forma muy próxima, muchos

EL CONCEPTO DE LAS 8M'S SE BASA EN ROBOTS ('SMART MACHINES') Y SERES HUMANOS, GESTIONANDO JUNTOS UN SMART DATA –QUE REPRESENTA MÁS DEL 90% DE LA INFORMACIÓN EXISTENTE SOBRE EL MERCADO Y CLIENTE OBJETIVO– QUE HACE POSIBLE CREAR EXPERIENCIAS PERSONALIZADAS ALREDEDOR DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS EN LA ECONOMÍA DE LOS ALGORITMOS

tipos de información: desde información automática sobre el cine más cercano en el que ver una película hasta la previsión meteorológica para los próximos días en el país y ciudad del mundo que le indiquemos, toda esa información la obtienen, a su vez, de la consulta con otras *smart machines*. Por ello, el M2M, o trabajo entre robots, es una realidad armoniosa que aporta valor a nuestras sociedades y, en consecuencia, “*far away*” del men- →

INFOGRAFÍA. 'THE 8M'S OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE MARKETING'



"ELLOS, LOS ROBOTS, PONEN CON CERTEZA LOS DATOS, Y NOSOTROS, LOS HUMANOS LIDERAMOS A LAS 'SMART MACHINES' EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MÁRKETING CON NUESTRA CREATIVIDAD, VISIÓN ESTRATÉGICA Y ALMA"

Fuente: 8M's creadas por Manu Monasterio en ESADE

CON EL AVANCE DE LAS 'SMART MACHINES' Y SU APORTACIÓN DE VALOR PRECISA EN LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS, PARECE NECESARIO UN "RE-WORK & RE-THINK" DEL MÁRKETING TRADICIONAL

—> saje que lanzan películas como *I, Robot*, con Will Smith, con una no demasiado amistosa actitud de los robots respecto a los seres humanos. Aun así, aunque las *smart machines*, en su trabajo entre ellas, nos aporten valor a los humanos, deben estar siempre supeditadas a nuestro control y liderazgo, tal y como podemos ver en la 2.ª M: *man to machine*.

"Ellos, los robots, ponen con certeza los datos, y nosotros, los humanos, lideramos a las *smart machines* en la toma de decisiones estratégicas de márketing con nuestra creatividad, visión estratégica y alma".

De lo contrario, podemos encontrar nos con situaciones "curiosas", como a la que se llegó cuando un noble profesor universitario, también en este caso en USA, sugirió a sus alumnos que comprasen como material de lectura para el seguimiento de sus clases el libro *The Flight of the Fly*. El resultado fue que miles de alumnos se diri-

gieron desde Amazon.com a dos tiendas virtuales que vendían el libro por un precio de 35 dólares, con *stock* disponible de unidades muy inferior a la demanda, razón por la que las tiendas virtuales (o *smart machines*) empezaron a competir entre ellas, adaptando sus precios en función de la "oferta y demanda", lo que les llevó a presentar, al cabo de unos días, un precio de más de veintitrés millones de dólares!

Aquí es donde entra la 2.ª M: *man to machine*. Es necesario gestionar este precio de más de veintitrés millones de dólares que, con lógica matemática y algoritmos, presentan las *smart machines* y adaptarlo, con visión estratégica de mercado y sentido común, a un precio razonable, con perspectiva "humana y de mercado", de 50 dólares.

Ejemplo de éxito: el iPhone X

Veamos cómo Apple, con el iPhone X, gestiona de forma excelente las 8M's, diferenciándose así de su competencia

(en lo referente a la 1.ª M, M2M) con el valor del iPhone X Neural Engine, que parte del chip biónico A11 de Apple, con el cual la *updated* Siri interactúa (AI) con otras *smart machines* para poder poner en nuestras manos respuestas a nuestras preguntas precisas y personalizadas. Con un valor añadido, de la mano de la "iPhone X *experience*", que ofrece la posibilidad de conexión con otros dispositivos como el Apple Watch, el iPad o el Macbook, entre los que se establece instantáneamente el intercambio de información. Todo ello alineado con la tecnología *Airdrop*, con la que también se añade valor para el cliente, ya que Apple permite compartir cualquier contenido con un solo clic entre sus *smart Apple devices*.

Así, esta firma triunfa en el mercado con el iPhone X gracias a la *artificial intelligence experience*, que posiciona este dispositivo como un "high-end premium model".

Por ello, las 8M's, afortunadamente, no van de robots que toman las decisiones estratégicas de márketing entre ellos, sino de nosotros, las personas, que lideramos con nuestra creatividad, visión estratégica y alma las *smart machines* y los datos precisos que nos aportan, traduciendo todo ello en experiencias alrededor de nuestros *smart products or services*. Así pues, es momento de eliminar la inquietud y resistencia digital (y más concretamente a la inteligencia artificial) de algunos directivos de Márketing, impresionados negativamente por el poder y la tremenda capacidad de los robots, parcialmente influenciados quizá por películas como *I, Robot* y su eslogan: "One man saw it coming".

2.ª M. 'MAN TO MACHINE'

Somos nosotros quienes dirigimos las *smart machines*, o robots, con el objetivo de gestionar billones de datos (o Big Data) basándose en las variables estratégicas de márketing que les indiquemos, ya sea Benchmark o análisis de la competencia, posicionamiento en precio, lugar, promoción o entorno cultural, tecnológico, etc., para convertirlos en Smart Data. Y, en este sentido, existe actualmente un "blue ocean" de oportunidades para los directivos de Márketing, ya que, cada vez más, las grandes empresas están

contratando a directivos para ser la figura clave que lidere las *smart machines* en el trabajo conjunto con los humanos para la toma de decisiones estratégicas.

Ejemplo de éxito: el iPhone X

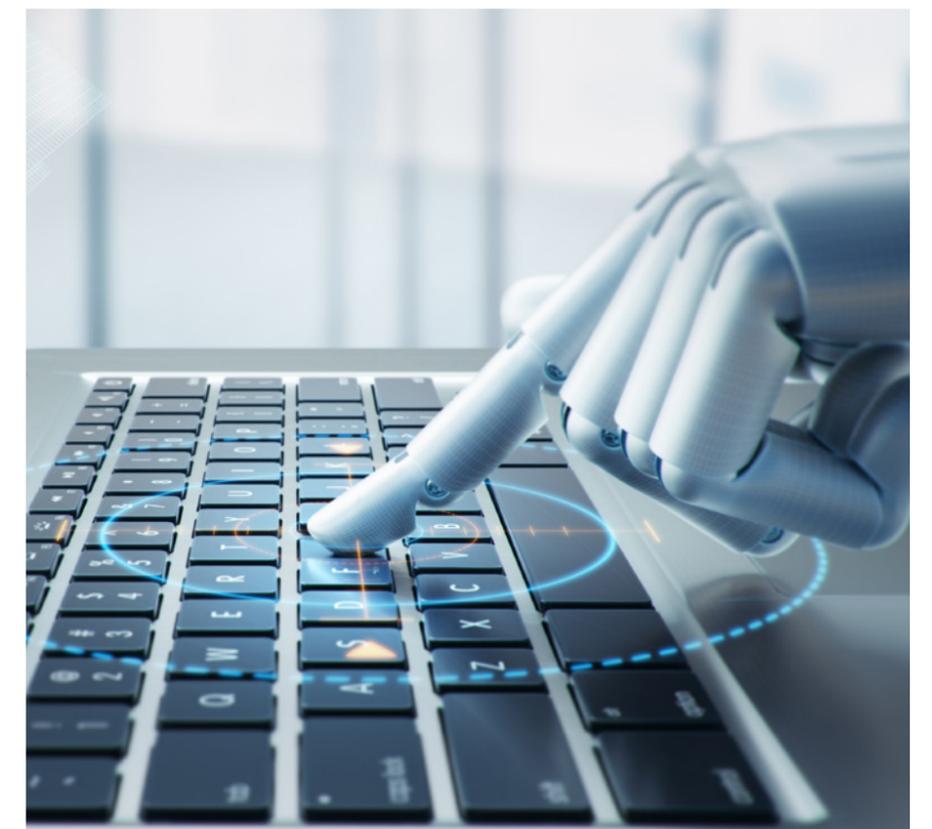
En este contexto, Apple (iPhone X) gestiona también la 2.ª M, *man to machine*, a través de su equipo de márketing y los fans del iPhone X.

La razón de que Apple mantenga este esfuerzo constante por convertirse en la empresa pionera en este campo radica en su equipo humano y en los usuarios. Ahí es donde se crea esa relación *man to machine*. Por un lado, el equipo directivo de Apple es el que ha

decidido aplicar la tecnología de IA y sus posteriores decisiones. Por otro, nosotros, los usuarios, somos los que al final operamos el aparato de Apple. Por tanto, no paramos de darle instrucciones a Siri sobre qué hacer, qué aplicaciones queremos, qué actualizaciones, etc. Y una vez se forma este tándem perfecto entre equipo humano e inteligencia artificial, el mayor valor añadido que esta tecnología brinda a Apple es el poder de manejar tantos y tantos datos.

Dentro de la cartera de productos de Apple, el iPhone X se posiciona como el modelo de calidad superior y pionera en tecnología del futuro. Una de sus características es el "Face ID", que re-

SOMOS NOSOTROS QUIENES DIRIGIMOS A LAS 'SMART MACHINES', O ROBOTS, CON EL OBJETIVO DE GESTIONAR BILLONES DE DATOS BASÁNDOSE EN LAS VARIABLES ESTRATÉGICAS DE MÁRKETING QUE LES INDIQUEMOS, YA SEA PRECIO, LUGAR O PROMOCIÓN, PARA CONVERTIRLOS EN SMART DATA



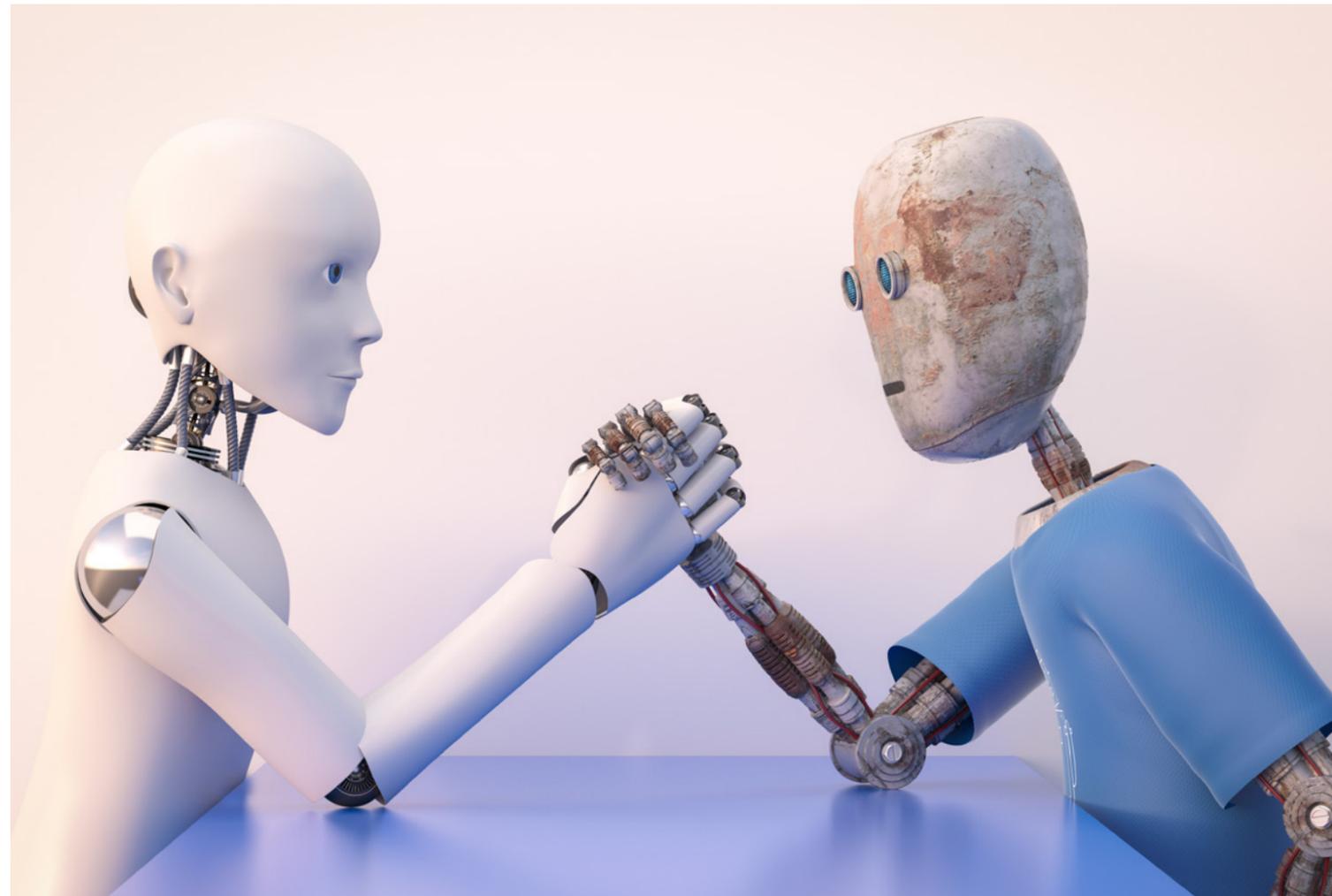
LAS 'SMART MACHINES' TIENEN UN ROL CLAVE EN LA GESTIÓN DEL BIG DATA, QUE CONVIERTEN EN SMART DATA, Y EN EL TRABAJO REALIZADO POR LA DIRECCIÓN DE MÁRKETING, QUE, AÑADIENDO SU CREATIVIDAD Y VISIÓN ESTRATÉGICA, CREA EXPERIENCIAS ÚNICAS PARA SUS CLIENTES A TRAVÉS DE SUS PRODUCTOS O SERVICIOS

márketing, que también se diferencia de su competencia utilizando la inteligencia artificial en la mejora de sus productos, con el consiguiente beneficio en *branding*, *sales* y *loyalty management*. Concretamente, ha creado la app P&G, Olay Skin Advisor Service para su prestigiosa marca de cosmética Olay, conocida y usada en todo el mundo. Gracias a los algoritmos y su respectiva creación y gestión de Smart Data, la dirección de Márketing de P&G ha conseguido acabar con la frustración que sienten muchas consumidoras de Olay frente a otras marcas de cuidado facial, respecto a las promesas no alcanzables en cuidado de su piel, tras probar el producto comprado, básicamente por la poca personalización en la recomendación de un producto u otro. Ya que, sin un representativo Smart Data, no hay certeza en las promesas. ¿En qué consiste entonces Skin Advisor Service? Las usuarias de Olay se hacen un *selfie*, y la app, gracias a los algoritmos y los datos que las clientas han aportado en el cuestionario previo, detecta aquellas zonas del rostro que requieren mayor cuidado facial y qué tipo de tratamiento se debería realizar. A continuación recomienda, en un claro contexto de *loyalty management*, qué productos de la firma satisfacen sus necesidades previamente definidas. Olay cuenta con más de ochenta millones de consumidoras repartidas por todo el mundo, a las que está fidelizando a través de su app 100% *artificial intelligence*.

Por ello, las *smart machines* tienen un rol clave en la gestión del Big Data, que convierten en Smart Data, y en el trabajo realizado por la Dirección de Márketing, que, añadiendo su creatividad y visión estratégica, crea experiencias únicas para sus clientes a través de sus productos o servicios, diferenciándose así de la competencia. También resulta clave la implicación de las clientas de Olay al descargarse la app, hacerse los *selfies* que analizarán las *smart machines* y establecer sus preferencias.

3.ª M. 'MANAGING SMART DATA'

Las *smart machines* ponen en manos del directivo de Márketing Smart Data de alto valor, resultante de la gestión del 90% de la información existente sobre



el mercado y el cliente objetivo, con el que crear "satisfactores" o productos y/o servicios que cubran sus necesidades.

Ejemplo de éxito: Walmart

La inteligencia artificial es el factor que va a marcar la diferencia en las tiendas del futuro. Por ello, Walmart está gestionando también este recurso. Para empezar, 2017 fue el año en que la compañía empezó a vender online por primera vez en su historia. Unió fuerzas con Google y consiguió estar preparada para enfrentarse al gigante de la venta online: Amazon.

Por otra parte, también ha invertido en el desarrollo de otro interesante servicio: las "pick-up towers". Los clientes de Walmart pueden hacer su compra online y después ahorrar

tiempo recogiendo los artículos directamente preparados en las "torres", situadas en la entrada de las tiendas.

Así, Walmart no deja de recoger datos de sus clientes, tanto de forma offline como online. La "fotografía" de datos que tiene de ellos es enorme, lo que le permite adaptarse en todo momento a las preferencias de su público y personalizarles el servicio. Con ayuda de la IA, la compañía ha pasado de estar únicamente de forma offline a acercarse allí donde está su cliente, "anywhere the customer is". Y todavía hay mucho más margen para aplicar IA en un tipo de empresa como Walmart. En un futuro próximo, como ya está haciendo hoy en día TMall (del *holding* Alibaba, "el Amazon.com chino"), los artículos comprados online por los clientes podrían ser enviados vía drones a sus do-

LAS 'SMART MACHINES' PONEN EN MANOS DEL DIRECTIVO DE MÁRKETING SMART DATA DE ALTO VALOR CON EL QUE CREAR "SATISFACTORES" O PRODUCTOS Y/O SERVICIOS QUE CUBRAN SUS NECESIDADES

micilios, o incluso incluir hologramas en el proceso de venta, como ya están haciendo también BMW y Volvo, tal y como veremos más adelante en la 7.ª M.

4.ª M. M-"GLOCAL"

El siguiente paso es poner en manos de los clientes las propuestas de valor creadas, resultado de trabajar juntos los robots y nosotros, a través del actual medio estrella: smartphones. En mercados ciertamente deseados como el de China, el mayor del mundo en más de dieciocho industrias (alimentación y bebidas, moda, turismo, deporte, robótica industrial, entre otras), la importancia de los smartphones es tremenda, con cifras como, por ejemplo, el 90% de las ventas realizadas en el "Black Friday chino". Nada más y nada menos que 21.800 millones de euros se hicieron a través de smartphones. Esto equivale a seis veces más ventas en un día que el *Black Friday* de USA en dos días (*Black Friday* y *Cyber Monday*), con más de quinientos millones de pedidos, entre los que Apple y sus *smart products* destacaron como marca *premium* en smartphones.

Ejemplo de éxito: Premier League

Gracias a un eficiente *management* de las 8M's, Premier League optimiza la proximidad y fidelización de sus fans, satisfaciendo —a través de una eficiente gestión del Smart Data— el deseo de estar más cerca de sus clubs y jugadores favoritos en la Premier. Por ejemplo: Manchester United, Manchester City, Arsenal... y sus estrellas, Hazard, Kun Agüero, Harry Kane, pueden entrar a "formar parte de nuestra vida" a través de la información de la que, a este nivel, podemos disponer en nuestros smartphones y que nos llega con rapidez, precisión y ubicuidad por parte de la Premier. Todo ello, de la mano de Sky Sports y el famoso periodista deportivo británico Jeff Stelling, que el equipo de marketing de la Premier League ha convertido en "Jeff Bot", *chatbot* o humanoide de la Premier, un personaje con el que sus fans están informados en todo momento y en cualquier lugar de las últimas novedades de su club o jugador favorito. Por ejemplo, tan solo enviándole a Jeff Bot un mensaje a través de Facebook Messenger como "How is Chelsea" →

→ emplaza al botón "Touch ID" como sistema de autenticación. El sensor de reconocimiento facial consta de dos partes: el módulo "Romeo", que proyecta más de treinta mil puntos infrarrojos sobre el rostro del usuario, y el módulo "Julieta", que lee el patrón facial. Este patrón se envía entonces al enclave de seguridad del chip biónico A11, que a su vez confirma la coincidencia con el rostro del dueño del teléfono. Y aún hay más: aplicaciones como Siri vienen mejoradas no solo con el reconocimiento del habla, sino también a la hora de recoger información del mundo y las máquinas que nos rodean.

Ejemplo de éxito: Procter & Gamble (Olay)

P&G gestiona también la 2.ª M, *man to machine*, a través de su equipo de

→ *doing?*”, la *smart machine* Jeff Bot responde en calidad personalizada de información, reforzando así el nivel en *branding*, ventas y *loyalty management* de la Premier League en la mente de sus seguidores.

Ejemplo de éxito: Amazon Go

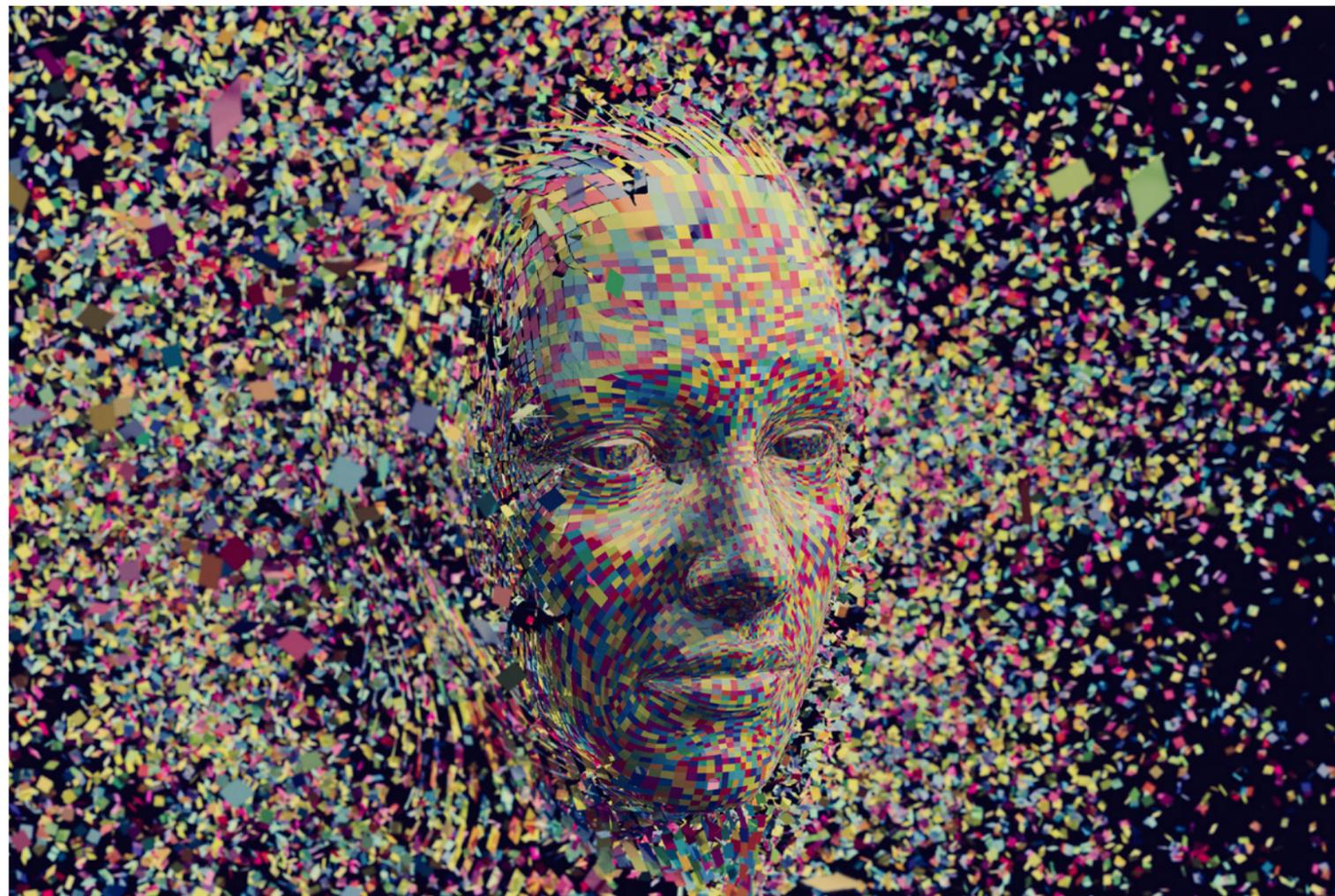
Amazon Go ya permite a sus clientes de Seattle, USA, disfrutar de una experiencia única de compra de productos de alimentación y bebidas, por ejemplo, en sus *smart supermarkets* a través de la aplicación móvil Amazon Go (disponible para Apple y Android). Con un código QR para cada cliente, este escoge todo aquello que desea comprar, y sale del establecimiento sin hacer colas y sin pasar por ningún tipo de cajero automático. A medida que va seleccionando los productos de los estantes de la tienda, se van añadiendo por los *deep learning algorithms* de Amazon Go a la *virtual cart*, realizándose el pago de forma automática a través de la cuenta de Amazon.

5.ª M. 'MAKING SMART PRODUCTS'

El salto cualitativo de las 8M's respecto a las cuatro P del *marketing mix* es tremendo, sobre todo, en la creación de *smart products*, ideados a medida y fruto del trabajo entre las *smart machines* y los directivos, a través del *machine driven custom design*, que construye a partir de ese 90% de la información existente sobre el *target*, o cliente objetivo.

Apple, con el iPhone X, gestiona también la 5.ª M, 'making smart products'

Volviendo al ejemplo de Apple y el iPhone X, esta firma conoce con precisión, gracias a la inteligencia artificial y el trabajo conjunto entre robots y personas, cuáles son las preferencias y necesidades de sus clientes. En este contexto, y para celebrar el 10.º aniversario del lanzamiento del 1er. iPhone, Apple lanzó el iPhone X, que refleja a la perfección la “*Apple experience*” que los usuarios del iPhone viven cada año, con nuevos guiños por parte de la marca en lo referente al iPhone X, como, por ejemplo, todo pantalla, superretina de 5,8 pulgadas y apertura del smartphone por escáner facial (con escaneo del rostro del cliente en más de treinta mil puntos); con diálogo perso-



nalizado con la *smart machine* iPhone Siri, que, gracias a su nuevo chip biónico A11 –el chip más inteligente y con más potencia de todos los smartphones, con motor neuronal capaz de realizar hasta 600.000 millones de operaciones por segundo–, responde con inteligencia a preguntas relacionadas con escenarios prácticos del día a día; equipado con el vidrio más resistente jamás usado en un smartphone, tanto en la pantalla como en la parte posterior; con acero inoxidable de calidad quirúrgica, carga inalámbrica y resistencia al agua; permite *selfies* con un primer plano supernitido y fondos perfectamente difuminados, entre otras características. El iPhone X *experience* es una apuesta de futuro que se puede disfrutar tanto en las Apple Stores como online, en los respectivos

websites “locales” de Apple. De esta forma, también refuerza el gran valor de marca posicionada en la *short list* de sus clientes, con excelentes niveles de venta de sus productos, para cuya compra se suelen generar tremendas colas de los clientes, felices de vivir la iPhone X *experience*, por la que, además, pagan encantados 1.329 euros por el modelo de 256 GB.

6.ª M. 'MARKETING DYNAMIC PRICES'

Precios dinámicos que las *smart machines* calculan en función del *stock* disponible en el almacén, la demanda en el punto de venta, el nivel de ventas del producto en cuestión por parte de la competencia y la traducción en deseo de compra del producto de la empresa por el impacto de las campañas

publicitarias de la misma. Múltiples variables todas ellas, entre las que podemos también incluir, entre otras, la predisposición de compra de los clientes que entran en el punto de venta, detectada por su escáner facial en más de treinta mil puntos, datos que llevan a conocer la identidad de cada persona y, por ello, los comentarios que sobre la marca y sus productos o sus hábitos de uso hacen en las redes sociales, por ejemplo.

Ejemplo de éxito: Uber

“Uber *artificial intelligence*” predice qué usuarios están dispuestos a pagar y cuánto por el viaje, dependiendo de cuándo y a dónde se dirijan. La tarifa que pagan los clientes depende de variables tales como el distrito de recogida, tiempo estimado y distancia de la

SON LAS 'SMART MACHINES' LAS QUE CALCULAN UNOS PRECIOS DINÁMICOS EN FUNCIÓN DEL 'STOCK' DISPONIBLE EN EL ALMACÉN, LA DEMANDA EN EL PUNTO DE VENTA, EL NIVEL DE VENTAS DEL PRODUCTO EN CUESTIÓN POR PARTE DE LA COMPETENCIA Y LA TRADUCCIÓN EN DESEO DE COMPRA DEL PRODUCTO DE LA EMPRESA POR EL IMPACTO DE LAS CAMPAÑAS PUBLICITARIAS DE LA MISMA

ruta, congestión del tráfico e información del cliente, que obtienen de otros dispositivos inteligentes (1.ª M, M2M). Analizado todo ello por su algoritmo, Uber es el que define el precio de la tarifa –junto al equipo de marketing– (2.ª M, *man to machine*). Diferenciándose así en “personalización de la Uber *experience*” respecto a su competencia –empresas tradicionales de taxis o compañías rivales como Lyft–, con el *management* de información precisa a partir de la cual crean un precio que el cliente está dispuesto y puede pagar cómodamente (3.ª M, *managing smart data*). Gracias a su aplicación fácil de usar, que rastrea la ubicación del usuario a través de Google Maps, es el smartphone el medio a partir del cual se realizan la mayoría de las ventas y pedidos de Uber. (4.ª M, M-“glocal”).

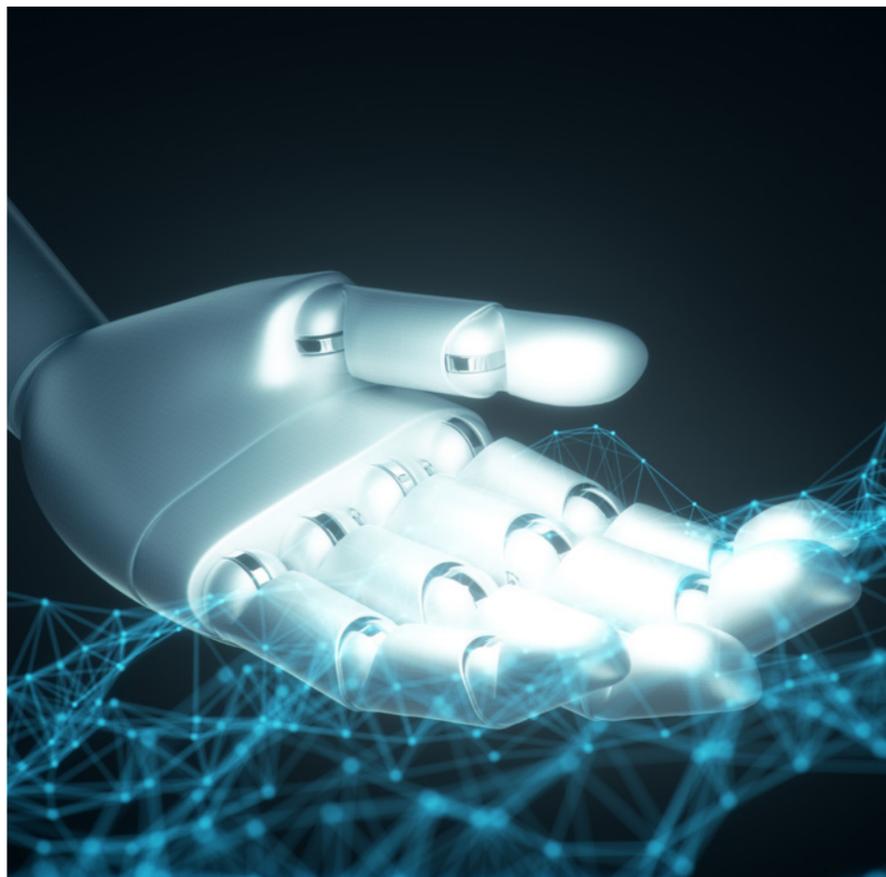
Sobre esta base, Uber crea su *smart product* en fijación de precios, basado en rutas (5.ª M, *making smart products*) que cobra a sus clientes en función de las variables mencionadas, incluyendo su previsión de lo que están dispuestos a pagar. Uber calcula (a través de su algoritmo, con sus técnicas de aprendizaje automático) el precio para sus pasajeros (en función de si provienen de distritos adinerados o vecindarios más humildes) por una ruta en particular y a una hora determinada del día (6.ª M, *marketing dynamic prices*). Y en lo referente a la 7.ª M, *multi e-channels*, en poco más de un año, la ciudad de Los Ángeles, en USA, tendrá una flota de “taxidrones” con los que poder evitar las características retenciones de tráfico en LA, una de las ciudades con más atascos del mundo, cambiando con ello la *nowadays* “*taxi experience*”, empezando por optimizar la llegada de los clientes de Uber a tiempo a sus destinos. Uber redondea la integración de las 8M's en su toma de decisiones estratégicas de marketing con el *checking* por parte de las *smart machines* de los mensajes que quieren comunicar, con lo que, a ese nivel, está haciendo la competencia (8.ª M, *machine generated communication*) y, por ello, creando “*unic selling propositions*”.

7.ª M. 'MULTI E-CHANNELS'

Es una realidad que con las 8M's del *Artificial Intelligence Marketing* se pueden incluir “*hologram experiences*” y eficientes “drones” en la toma de decisiones estratégicas, en este caso en lo referente a la gestión del canal, tal y como vamos a ver a continuación en otro ejemplo, como TMall (“el Amazon. com chino”).

Hologram experiences al más puro estilo *Minority Report*, con Tom Cruise, que añaden mucho valor en el proceso de compra de los clientes, que se redondea vía drones allí donde el cliente esté. Así se refuerza a su vez el rol de los puntos de venta físicos, como *show rooms*, en los que los clientes pueden ampliar su *know-how* sobre el producto, conocer novedades en la *mix* de oferta de la marca e incluso formarse sobre la tecnología puntera presente en los *smart products* de sus marcas favoritas, como es el caso de las

TODO LO EXPUESTO SE REDONDEA CON EL ANÁLISIS QUE LAS 'SMART MACHINES' HACEN DE LAS CAMPAÑAS PUBLICITARIAS DE LAS EMPRESAS DE LA COMPETENCIA, VISUALIZANDO CUÁLES PUEDEN SER LOS MEDIOS MÁS EFICIENTES PARA HACER LLEGAR LAS PROPUESTAS DE POSICIONAMIENTO AL CLIENTE OBJETIVO



→ Apple Store o los "BMW brand experience centers".

Ejemplo de éxito: TMall. 'Are you ready to introduce one robot in your life?'

El ejemplo de TMall pone de manifiesto que la coexistencia actual entre drones y personas es un hecho. Por ejemplo, desde la provincia de Fujian hasta la isla de Meizhou, en China, la entrega de los iPhone X ya se está realizando a través de drones. También hay presencia de drones en presentaciones de productos a nivel mundial, como las *football boots* de uno de los mejores jugadores de fútbol del mundo, Messi (las Adidas Nemeziz Cold Blooded Boots), que llegaron al escenario en el que se encontraban periodistas de todo el mundo, para dar cobertura al evento, transportadas por un dron.

En un futuro próximo, como ya está haciendo hoy en día TMall (del *holding* Alibaba), los artículos comprados online por los clientes podrían ser enviados vía drones a sus domicilios o incluso incluir los hologramas en el proceso de venta, como ya están haciendo también BMW y Volvo.

8.ª M. 'MACHINE GENERATED COMMUNICATION'

Todo lo expuesto anteriormente se redondea con el análisis que las *smart machines* hacen de las campañas publicitarias de las empresas de la competencia, visualizando cuáles pueden ser los medios más eficientes para hacer llegar las propuestas de posicionamiento al cliente objetivo. De esta forma podemos contrastar la idoneidad de las propuestas de los directivos creativos para la elección de medios.

Ejemplo de éxito: Ikea

Ikea añade también valor a sus clientes a través de las 8M's con "Anna" – un *chatbot* que asiste al cliente durante el proceso de compra– e Ikea Place –la app que permite a los usuarios ver cómo quedarían los muebles de Ikea en su propia casa, gracias a la tecnología de realidad aumentada–. Así consigue optimizar la experiencia de compra de muebles, en pro siempre de una mejora en la calidad de vida, a

través de una eficiente *machine generated communication* que aporta cómo transmitir, qué mensaje es el idóneo y a través de qué canales, gracias al análisis de la competencia y a lo mejor de sus campañas de comunicación. Por ello, al introducir la IA en su toma de decisiones estratégicas, el equipo de *márketing* consigue el *look & feel* que más gusta a sus clientes y el que conocen a través de la campaña de Ikea, generadora de Smart Data, "Do you Speak Human?".

Todo ello, teniendo como eje la visión estratégica de *márketing*, reforzada con la inteligencia artificial característica de las 8M's del *Artificial Intelligence Marketing* de Manu Monasterio. 8M's con las que, como hemos visto en este artículo, integramos a los "robots" en la toma de decisiones estratégicas en *márketing*, creando experiencias únicas alrededor de los "Smart". Productos que satisfacen las necesidades de nuestro *target* en la economía actual de los algoritmos.

"Casos de éxito en la aplicación de la inteligencia artificial. Las 8M's del 'Artificial Intelligence Marketing'. © Planeta DeAgostini Formación, S.L."

World
Business
Forum

MADRID

exponential

results.
people.
companies.
ideas.

09 Octubre
10 2018

Palacio Municipal
de Congresos

2018

wobi.com/wbf-madrid

Michael Porter.
ESTRATEGIA

Tom Peters.
LIDERAZGO

Daniel Goleman.
INTELIGENCIA EMOCIONAL

Randi Zuckerberg.
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL

Juan Enríquez.
INNOVACIÓN

Ignacio Martínez
Mendizábal.
GESTIÓN DEL CAMBIO

Kory Kogon.
PRODUCTIVIDAD

Kelly Peters.
MARKETING

Una experiencia única de
aprendizaje, inspiración y networking

+34 902 528 777

info.es@wobi.com

wobi.com/wbf-madrid

Main Sponsor

Lufthansa Group | Lufthansa myAustrian brussels airlines SWISS

Supporting Partner

seidor
tecnología que impulsa tu negocio

Payments Partner

AMERICAN
EXPRESS

Institutional Partner

MADRID

Official Coffee

Delta

Media Partner

El Confidencial

Communication Partner

Hill+Knowlton
Strategies

/wobi_es

/wobi.es

YouTube wobi

WOB